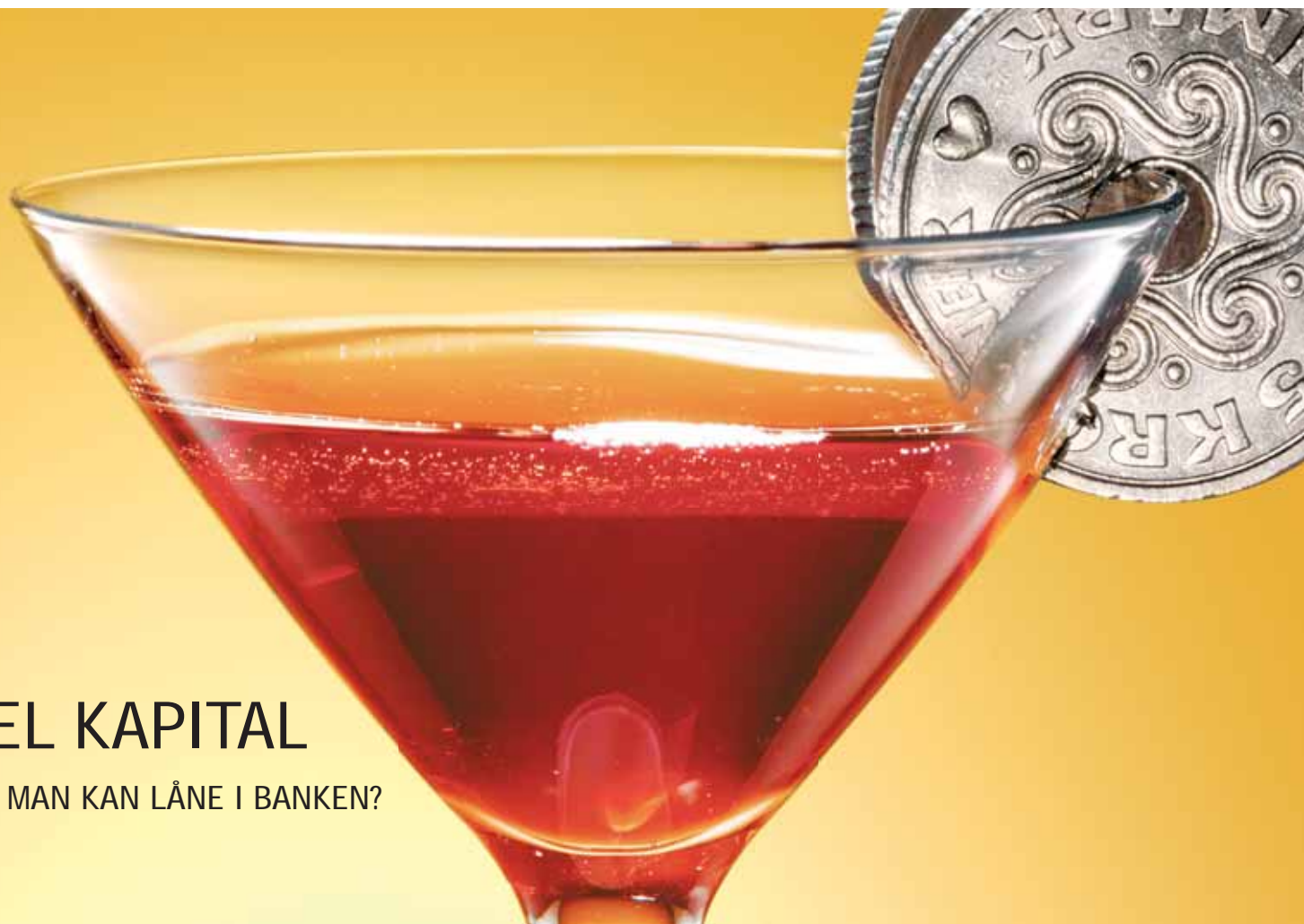


NR. 9 SEPTEMBER 2004



BRAND ASE NEWS

NYHEDER INDEN FOR SYMBOLØKONOMI



KULTUREL KAPITAL

- ER DET NOGET MAN KAN LÅNE I BANKEN?
SIDE 06

BB+

BLIV MEDLEM AF BRAND BASE - BRANDS PÅ DET INDUSTRIELLE MARKED - KULTUREL KAPITAL - BAG OM CORPORATE COMMUNICATION - FORSKNING OG ERHVERVSLIV I SAMSPIL - NYT FRA IMC-FRONTEN - TEORIEN PÅ HOVEDET - KONFERENCE OM OPLEVELSESØKONOMIEN

SYDDANSK  UNIVERSITET



Den tid er for længst forbi, hvor branding kun var en kommunikationsstrategi blandt mange, og dertil en, der næsten udelukkende fandtes relevant for masseproducerede konsumentvarer. Det industrielle marked har på både produkt- og corporate brandingsiden for længst fundet sig til rette i brandingverdenen. Brandingens historier om virksomheden og dens produkter er ligeså relevante og forførende for industriens som for husholdningernes indkøbere. Og de findes ikke kun i den lette genre, men er i informationssamfundet en integreret del af enhver virksomheds eksistens.

BRANDINGENS MANGE HISTORIER

Dette understreges blandt andet af den øgede fokus på virksomhedernes sociale ansvar og rolle - i særlig grad aktualiseret gennem overrækkelsen af Beskæftigelsesministeriets såkaldte S-mærke til Grundfoss den 2.8 som anerkendelse for virksomhedens arbejde med den sociale indsats.

Med disse ord velkommen til dette nummer af Brand Base News.

Søren Askegaard
Leder af Brand Base

BRAND@ASE

VÆRKSTED FOR STUDIER I SYMBOLØKONOMI

• Brand Base • Syddansk Universitet
• Campusvej 55 • DK-5230 Odense M
• +45 65503122 • www.brandbase.dk

ISSN 1603-5909

Brand base er et forskningsprojekt ved syddansk universitet, der forener teoretisk viden om brands og branding med praktiske erfaringer fra dansk erhvervsliv. Initiativet har samlet mere end 40 virksomheder i et interessenetværk, hvor inspiration og kompetenceudvikling går hånd i hånd.



Søren Askegaard
Professor og leder af
Brand Base



Dannie Kjeldgaard
Adjunkt



Lone Granzow Andersen
Daglig leder af Brand Base



Per Servais
Lektor



Anders Bengtsson
Adjunkt



Simon Torp
Ph.D.-studerende



Lars Thøger Christensen
Professor



Per Østergaard
Lektor



Tessa Gjødesen
Ph.D.-studerende



Fabian Faurholt Csaba
Adjunkt,
Copenhagen Business School



Erik S. Rasmussen
Lektor

04

- 04 Brands på det industrielle marked
- 06 Kulturel kapital - er det noget, man kan låne i banken?
- 08 Bagom Corporate Communication
- 10 Nyt fra IMC-fronten
- 12 Forskning og erhvervsliv i samspil
- 14 Teorien på hovedet

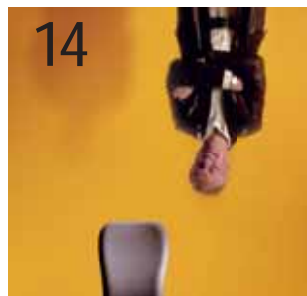
06



08



14



12




10



STYRK DINE BRANDINGKOMPETENCER: BLIV MEDLEM AF BRAND BASE

Brand Base er et netværk af virksomheder og organisationer med passion for branding og også din virksomhed har mulighed for at blive medlem af dette netværk. Alle medlemmer får fire årlige nyhedsbreve, mulighed for at deltage i to konferencer, gå-hjem-møder, workshops og meget mere.

Men måske vigtigst af alt bliver din virksomhed del af et interessenetværk, hvor omdrejningspunktet er passionen for branding. Har du lyst til at blive en del af medlemskabet kan du tilmelde dig på www.brandbase.dk. På siden kan du naturligvis også læse mere om vores medlemspriser samt se vores aktuelle medlemsliste og aktivitetskalender.



Usikkerhedsreduktion er ofte et væsentligt aspekt for opbygningen af et industrielt brand.

BRANDS PÅ DET

Af Per Servais og Erik S. Rasmussen, Institut for Marketing, SDU

“Nobody ever got fired for buying an IBM”

Thompson et al, 1997

Bag dette udsagn gemmer der sig en række interessante forhold vedrørende brand/mærker på det industrielle marked. I modsætning til sine søstre på konsumentvaremarkedet som f.eks. Lewis og Nike lever brands på det industrielle marked et mere stille liv. Det betyder dog ikke, at de ikke findes eller ikke har nogen betydning. Brands på det industrielle marked har blot en lidt anden form og funktion. Mens brands på konsumentvaremarkedet i høj grad er fokuseret på produkter og skabelsen af en bestemt livsstil, så er industrielle brands i høj grad fokuseret på virksomheden bag produkterne eller corporate image og nedbringelsen af den oplevede usikkerhed hos køberen.

B2C BRANDS

- Branding på produkt niveau med stigende interesse for corporate branding
- Købers opfattelse af funktionelle, følelsesmæssige og individuelle fordele ved mærket

B2B BRANDS

- Corporate branding med eksperimenter på produktniveau
- Vægt på usikkerhedsreduktion hos købscenteret

Endvidere er det ikke alle brands, der udelukkende henvender sig til det ene eller det andet marked, men faktisk henvender sig til begge markedstyper. Et eksempel er INTEL der med stor succes har branded sig på begge markedstyper. Andre mere traditionelle virksomheder som SIEMENS og BOSCH forsøger at udnytte *spill-over* effekter ved at overføre værdier fra et marked til et andet. Selv en virksomhed som DANFOSS forsøger at skabe positive associationer hos almindelige forbrugere gennem intensiv markedsføring, og DANISCO INGREDIENTS har gennem TV reklamer skabt opmærksomhed omkring virksomhedens rolle og funktion i et moderne forbrugersamfund

USIKKERHEDSREDUKTION

Umiddelbart skulle det ikke lyde sandsynligt, at brands skulle kunne eksistere i en så rationel verden som det industrielle marked, men spørgsmålet er, hvor rationel denne verden er når det kommer til stykket - ikke fordi produktets fysiske attributter er uden betydning eller at prisen på produktet uden videre kan negligeres, men fordi en række andre mere u håndgribelige forhold også spiller en væsentlig rolle. Forhold som tillid til leverandøren har for eksempel stor betydning, når leveringssikkerheden og tilpasningsevnen skal vurderes. Den industrielle køber kan opleve forskellige slags usikkerheder i forbindelse med valget af leverandør, og det er her, at det stærke brand kommer ind og spiller en central rolle i form af en *usikkerhedsreduktion*. Køber kan opleve forskellige former for usikkerhed som illustreret i nedenstående;

USIKKERHED VED KØB PÅ DET INDUSTRIELLE MARKED

- Behovsusikkerhed - køber er ikke sikker på, hvilken løsning der løser problemet
- Funktionsusikkerhed - køber er usikker med hensyn til, hvorledes den købte løsning fungerer i slutproduktet eller i selve produktionen
- Markedsusikkerhed - køber er usikker med hensyn til, om der findes leverandører der bedre kan løse problemet
- Transaktionsusikkerhed - køber er usikker med hensyn til, om leverandøren kan levere til tiden - i de rigtige mængder på det rigtige sted
- Acceptusikkerhed - køber er usikker med hensyn til om valget af leverandør kan finde opbakning i egen virksomhed

køberne at vurdere virksomhedens 'performance' på en række svært målbare punkter, og dermed reducere usikkerheden hos køberen. Der er dog også en række andre bevæggrunde til at arbejde med brands på B2B markederne - set ud fra den sælgende virksomheds synsvinkel;

- Det bliver muligt at opnå en 'premium price' på grund af kundernes tillid til virksomheden og dens produkter
- Det bliver nemmere at få adgang til kunderne - man lytter til kommunikationen fra en virksomhed med et stærkt brand
- Virksomheden bliver styrket i distributionen - man vil gerne sælge et stærkt brand
- Virksomhedens værdi stiger på grund af en øget vurdering af de ikke-fysiske aktiver
- Det er nemmere at tiltrække kvalificerede medarbejdere, da de fleste foretrækker at arbejde med stærkt profilerede virksomheder
- Det er nemmere at forhandle med leverandører, da disse gerne vil have de stærke brands som reference overfor andre kunder
- Det bliver nemmere at tiltrække investeringer

Hvis man igen tager eksemplet med IBM, så kan man se, at alle syv punkter gør sig gældende i den måde IBM agerer på - og bliver opfattet - hos de professionelle indkøbere. Samtidig er det dog også klart, at et stærkt mærke, som f.eks. IBM, ikke får lov til at blive stående alene som det eneste stærke brand. Andre mærker udvikler sig, og brands som Compaq, Hewlett-Packard, Siemens osv. står nok lige så stærkt som IBM på PC

INDUSTRIELLE MARKED

Netop det indledende eksempel med IBM viser, at branding kan være med til at nedbringe acceptusikkerheden. Hvis indkøberen havde indkøbt "no-name" computere, og disse var gået i stykker, var indkøberen sandsynligvis blevet bebrejdet denne beslutning. Hvis indkøberen derimod havde anskaffet en dyrere IBM computer, og uheldet var ude, så var indkøberen næppe blevet bebrejdet beslutningen - man havde jo anskaffet et kendt mærkevareravn.

Den værdi som et brand har på B2B markederne - 'brand value' - deles ofte op i (se også litteraturlisten)

- produktets ydeevne (product performance)
- effektivitet i distributionen (distribution performance)
- service effektivitet (support service performance)
- vurdering af virksomhedens effektivitet (company performance)

Det er karakteristisk for køberne på B2B markederne, at de normalt har forholdsvis nemt ved at vurdere og sammenligne de synlige egenskaber, som f.eks. ydeevne. I mange tilfælde bliver det derfor selve brandet - udtrykt i en række ikke-synlige egenskaber som f.eks. tilliden til virksomheden - der bliver afgørende valg af et bestemt produkt eller en bestemt leverandør.

ANDRE FORDELE VED ARBEJDET MED BRANDS PÅ B2B MARKEDET

Et brand på de industrielle markeder kan således gøre det muligt for

markederne. Brandet skal udvikles, fornyes og tilpasses nye markeder ellers kan det nemt ende som et støvet image som "Det var vist engang en meget god virksomhed!". En problematik som netop IBM har været igennem flere gange.

"Our brand names draw the distinction between the standard item for a particular business and the differentiated, and superior, product.
Allan Pedder fra ICI Fibres (1987) "

Low, John & Keith Blois (2002). "The evolution of generic brands in industrial markets: the challenges to owners of brand equity". *Industrial Marketing Management*, 31, (5), 385-392

Mudambi, Susan M., Peter Doyle & Veronica Wong (1997). "An exploration of branding in industrial markets". *Industrial Marketing Management*, 26, 433-446

Thompson, K.E., et. al, "Business to Business Brand Attributes in a changing purchasing environment" *Irish Marketing Review*, vol. 10, no. 2, 1997

Af Per Østergaard, Institut for Marketing, Syddansk Universitet

KULTUREL ER DET NOGET MAN

Vi har alle prøvet at møde en dannet person, der ved noget om kunst og kultur. En sådan person besidder noget der er svært at definere. Den verdensberømte sociolog Pierre Bourdieu taler i denne sammenhæng om at personen besidder *kulturel kapital*. Når man skal være forbruger i oplevelsesøkonomien, så bliver det centralt at man har en dannelse, der gør at man kan opleve det der tilbydes. Ved at anvende begrebet *kulturel kapital* kan man få indsigt i de særlige vilkår, som oplevelsesøkonomien fungerer under.

I sidste nummer af Brand Base News, beskrev jeg hvordan det kræver særlige forudsætninger at kunne få den optimale oplevelse ud af en middag på en dyr gourmet restaurant. For 50 år siden ville alle der frekventerede en dyr gourmet restaurant have haft de fornødne forudsætninger for kunne få det fulde udbytte af middagen. Gennem opdragelsen ville en sådan gæst vide hvordan man klæder sig på til en sådan lejlighed, og man ville også have lært, hvordan man indtager måltidet gennem en korrekt anvendelse af servicen. I dag kan det dog ikke tages for givet at gæsten på en gourmet restaurant er et dannet menneske, der besidder ovennævnte egenskaber. Man vil ikke bortvise en gæst fordi han ikke ved hvornår og hvordan man bruger fiskekniven, eller bytter om på suppeskeen og dessertskeen. I vore dages massekultur må virksomheder lære at håndtere denne diskrepans mellem den viden der kræves for at få en optimal oplevelse, og så den viden forbrugerne faktisk har. Begrebet kulturel

kapital er et godt sted at begynde, hvis man vil have større indsigt i dette forhold.

BOURDIEUS BEGREB OM KAPITAL

Bourdieu opererer med tre typer af kapital: *økonomisk kapital*, *social kapital* og *kulturel kapital*. Det er grundtanken, at samfundet er et område, hvor man, som individ eller institution, fører en kamp om at opnå status og anseelse. Økonomisk kapital er rigdom i kraft af penge og ejendom, hvor man kan udtrykke sin status og opnå magt gennem denne form for kapital. Social kapital dækker over de netværk man er med i via familie, uddannelse, job, osv. Et veludviklet netværk betyder man har en høj social kapital, og man kan opnå fordele og løse problemer, som man ellers ville have svært ved at få løst. Kulturel kapital er den viden en person har om en bred vifte af emner, som kunst, kultur, historie, samfundsforhold, mad og vin osv. Kulturel kapital opnås primært gennem opvæksten, hvor man bl.a. lærer de grundlæggende aspekter ved almindelig dannelse, så som at tale et korrekt dansk, have en korrekt adfærd i forskellige situationer, en god smag i relation til kunst og kultur, osv. Man kan selvfølgelig erhverve sig yderligere kulturel kapital senere i livet gennem uddannelse og job, men det er vanskeligt at nå et højt niveau uden den grundlæggende indlæring i barndommen.

KULTUREL KAPITAL

Forholdet mellem de tre former for kapital kan variere meget. Det er dog sådan, at høj kulturel kapital ofte hænger sammen med stor økonomisk kapital af den simple grund at det kræver meget "fri tid" at erhverve sig høj kulturel kapital. Tid der ikke kan bruges til at skaffe økonomisk kapital.

Allerede for 100 år siden begyndte folk med høj kulturel kapital nedladende at tale om de "ny-rige", der havde erhvervet sig stor økonomisk kapital, men som manglede kulturel kapital. Den samfundsøkonomiske udvikling de sidste 50 år har gjort det muligt for mange at leve på en måde, der var forbeholdt de få privilegerede tidligere. Det har bevirket, at en stor del af befolkningen i dag tager del i aktiviteter, der kræver en vis kulturel kapital. Det kan være at gå på museum, i teateret og til koncerter med klassisk musik.

OPLEVELSESØKONOMIEN

OG MANGLEN PÅ KULTUREL KAPITAL

Kulturel kapital er noget man kan have meget eller lidt af. For 50 år siden skabte den forskel ikke problemer, for da var det yderst sjældent at en person med lav kulturel kapital kom i en situation hvor man havde brug for meget kulturel kapital. Dette er ændret i dag, og det må man som virksomhed forholde sig til. Et måske ekstremt eksempel er de traditionelle operahuse, der tidligere kun havde gæster med høj kulturel kapital, og dermed et stort kendskab til opera. I dag er det blevet populært at gå til koncerter, hvor kendte operasangere giver berømte arier fra en lang række kendte operaer. Det vil være meget tænkeligt, at mange får lyst til at opleve en rigtig opera efter at have været til en af disse koncerter. Sådanne gæster vil dog oftest mangle den kulturelle kapital der kræves for at



KAPITAL

KAN LÅNE I BANKEN?

kunne værdsætte en opera. Disse nye gæster vil blive slemt skuffede, når de finder ud af, at der er meget langt mellem de arier de kender, og de vil ikke kunne forstå hvorfor der synges på tysk eller italiensk, og de vil kede sig. De vil nemt gå fra en operaforestilling som skuffede, udelukkende fordi de ikke besad den kulturelle kapital der skulle til for at få den optimale oplevelse.

Dette lidt ekstreme eksempel kan overføres til en lang række virksomheder, der opererer i oplevelsesøkonomien. I Legoland ser man et godt eksempel på hvorledes man forsøger at tilfredsstille gæster med både høj og lav kulturel kapital. Legoland er en forlystelsespark som mange andre, blot forsøgt fremstillet i Legos klodser. Denne form for underholdning er traditionelt forbeholdt forbrugere med lav kulturel kapital. Det gælder også miniature landskaberne, hvor man dog kan vise lidt af sin kulturelle kapital gennem evnen til at genkende de udvalgte byer og bygninger, der er opført i Legoklodser. Men når man går ind for at se det unikke *Titania's Palace* - et af trumfkortene i miniatureparken - så bevæger man sig ind på et område, der kræver høj kulturel kapital. Man kan selvfølgelig godt se det fantastiske miniaturepalads og blive begejstret. Men man kan ikke få den fulde oplevelse af det uden at have et detaljeret kendskab til de kunstværker, møbler og andre genstande, der minutiøst er fremstillet til miniaturepaladset.

OM AT KOMPENSERE FOR MANGLEN PÅ KULTUREL KAPITAL

Virksomheder der ønsker at være en del af oplevelsesøkonomien må forholde sig til kundernes kulturelle kapital. I mange tilfælde vil man gennem segmentering kunne finde de forbrugere, der vil passe til det krav om kulturel kapital der måtte være. For mange virksomheder er det dog ikke tilstrækkeligt, at have et snævert segment som det primære kundegrundlag. De ofte store investeringer der skal til i dag, for at udvikle et koncept og realisere det, kræver volumen i kundegrundlaget. Når man f.eks. bygger et operahus i København, så er der ikke tilstrækkelig mange operatilhængere i byen til at holde et sådant hus kørende, selv med et betydeligt statstilskud. Man må ganske enkelt uddanne et publikum, der så med tiden kan overføre denne viden til børn og venner. Jeg skal give et par eksempler på hvordan det kan gøres:

Det ene eksempel er, når vinfirmaer som f.eks. H.J. Hansen afholder aftener med vinsmagning. Her kan man som kunde erhverve sig den kulturelle kapital det kræver at kunne værdsætte god vin, og kunne smage forskel på områder og årgange. Noget man tidligere kun lærte gennem opvæksten kan man nu komme efter på nogle få aftener. Hermed får virksomheden bedre kunder, der værdsætter god (og dyr) vin, og kunderne føler sig beriget ud over det rent kommercielle, da de får en kulturel kapital, der kan bruges i andre sammenhænge, hvor man ønsker status.

Et andet eksempel på hvordan man kan kompensere for manglen på kulturel kapital har jeg oplevet på kunstmuseet Arken. Arken er placeret

i et område med lav kulturel kapital syd for København, i modsætning til Louisiana der ligger i et område med høj kulturel kapital. På Arken så jeg, ved den nyligt overståede Picasso udstilling, en nærmest uendelig strøm af guidede rundvisninger, hvor gæsterne kunne få lidt af den krævede kulturelle kapital for at få det fulde udbytte af Picassos billeder. Alle museer har selvfølgelig guidede rundvisninger, men i tilfældet Arken var der så mange rundvisninger, at det var hinsides alt hvad jeg tidligere har set, og hovedparten af publikum fulgte faktisk de guidede ture.

De virksomheder, der ønsker at være centrale aktører i oplevelsesøkonomien, må forholde sig til hvor meget kulturel kapital deres kunder besidder. Hvis ikke der er tilstrækkelig mange forbrugere med den rette mængde kulturel kapital, skal man være klar over, at kulturel kapital ikke er noget man kan låne i banken, men noget man kan udvikle i samspil med de potentielle kunder.

Note

*Pierre Bourdieu (1930 - 2002) er fransk sociolog med et meget omfattende forfatterskab bag sig. I relation til begrebet kulturel kapital, som det benyttes i denne artikel, så er bogen *La Distinction*, (Paris, 1979) central. Bogener oversat til engelsk: *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, Harvard University Press, 1984. Dele af bogen findes på dansk/norsk som *Distinktionen*, Det lille Forlag, København, 1996. I relation til anvendelsen af kulturel kapital i forbrugerradfærd, kan man læse Douglas B. Holt: "Does Cultural Capital Structure American Consumption?", *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, June 1998, 1-25.*

Når kommunikationen kropsliggøres: Grænser for corporate communication

Virksomhedens kommunikation er blevet 'kropslig'. Uanset om man ønsker det eller ej, trænger 'kropsligheden' sig på i alle de forhold, som virksomheder kalder kommunikation - ja, i stadig flere dimensioner af virksomhedens liv. Et voksende antal virksomheder taler således om corporate communication som en afgørende dimension af deres ledelsespraksis. Men hvad betyder dette kropsprojekt mere præcist? Hvor kommer begrebet 'corporate communication' fra, hvilke antagelser bygger det på, hvilke aktiviteter rummer det, og hvad indebærer det for de virksomheder, der bekender sig til en sådan kommunikationsmåde? Disse spørgsmål danner rammen om vores bog Bag om Corporate

Corporate communication er dog først og fremmest en idé, en forestilling om, at en virksomhed kan kommunikere som én samlet totalitet eller krop. Og mens denne forestilling langt fra er ny - store amerikanske virksomheder som eksempelvis AT&T og General Motors var optaget af denne problemstilling allerede i slutningen af 1800-tallet - har forestillingen fået fornyet betydning i dag, hvor kommunikationsfeltet er stærkt ekspanderende, involverer stadig flere publikummer og i stigende grad betragtes som en ledelseskompetence, der går på tværs af formelle organisationsgrænser.

Mens corporate communication er idealet, er integration midlet, dvs. den fortløbende bestræbelse på at sikre helhed og sammenhæng i virksomhedens budskaber. Integreret kommuni-

brande virksomheden som ét samlet mærke, er det fornuftigt jævnligt at spørge sig selv om man abonnerer på sådanne ledelsesindealer, fordi de er oppe i tiden eller fordi de reelt øger virksomhedens kompetencer og konkurrence-dygtighed. For umiddelbart lyder det jo ganske fornuftigt og logisk, at kommunikationen skal samles og integreres med henblik på at sikre klarhed og konsistens. Og hvad er alternativet?

Ser man imidlertid nærmere på den omverdensdiagnose, der ligger bag corporate communication og ønsket om at integrere virksomhedens kommunikation, bliver det klart, at denne ofte er præget af problematiske antagelser, manglende konsistens og en cirkulær logik. Når man i denne forbindelse taler om støj, differentieringsproblemer og transparens glemmer man eksempelvis

BAG OM CORPORATE

Communication, hvis ambition er at bidrage til forståelsen af corporate communication som organiseringsideal og organiseringspraksis.

I modsætning til konventionelle bøger om emnet spørger vi ikke, hvordan man laver en god corporate communication-kampagne, men hvad corporate communication gør ved en organisation. Hvordan ser virksomheder, der 'kropsliggør' deres kommunikation, med andre ord ud? Bogen er således ikke præskriptiv som de fleste bøger på feltet, men søger at gå bag om disciplinens gængse forestillinger og antagelser. Idet vi mener, at sådanne forestillinger og antagelser er med til at konstruere vore organisationer, er det vigtigt at forholde sig mere nøgternt og distanceret til dem, end det typisk er tilfældet i faglitteraturen. Med en sådan distance, mener vi, kan man "vaccinere" sig mod den letkøbthed, der desværre præger en stor del af den anvendelsesorienterede kommunikationslitteratur. Samtidig indebærer en sådan distance, at vi lettere kan få øje på nye muligheder og alternativer, når sådanne behov opstår.

Corporate communication er kommunikation, der vedrører virksomheden som helhed, fordi den indarbejder eller indlemmer de mange forskellige dimensioner af virksomhedens kommunikation under ét samlende udtryk.

kation handler overordnet set om, at virksomheden skal tale med én stemme, at den - uanset, hvor og hvordan man møder den - skal fremstå som én sammenhængende, konsistent og ubrydelig enhed. Mens integreret kommunikation oprindeligt opfattedes som et taktisk redskab, der skulle koordinere et begrænset sæt af design- og markedsføringsparametre, betragtes det i dag som et langsigtet, strategisk perspektiv, der omfatter en stadig større organisatorisk krop. Integreret kommunikation involverer således ikke blot diverse marketingaktiviteter, men ideelt set også kommunikation med medarbejdere, leverandører, samarbejdspartnere, interesseorganisationer, politikere og medier. Integreret kommunikation er således blevet en voldsomt ekspanderende aktivitet, der kræver voksende opmærksomhed og indflydelse og stadig flere ressourcer. Spørgsmålet er imidlertid, om denne bestræbelse på at organisere og styre alle dimensioner af virksomhedens kommunikation i længden kommer virksomheden til gode.

Bestræbelsen på at integrere virksomhedens kommunikation udvikles og ekspanderer til stadig

Mens man næppe kan ignorere tidens fokus på corporate communication, herunder kravet om at

ofte, at disse problemer i et vist omfang er skabt af kommunikationen selv og derfor næppe kan afhjælpes med mere kommunikation - selv om denne er integreret. Ikke desto mindre er diagnosen bag corporate communication i høj grad dagsordensættende for vor tids virksomheder. Diagnosen har forsynet os med en måde, hvorpå vi kan tale om de kommunikationsproblemer og, ikke mindst, den kommunikationsusikkerhed, som virksomheder står over for i dag samtidig med at den leverer en løsning på problemet: integration.

Som det undertiden er tilfældet kan kuren ikke desto mindre vise sig at være værre end sygdommen. Mens integration naturligvis er uomgængeligt for enhver organisationsform, har moderne virksomheder, der opererer i komplekse omgivelser andre behov også. En virksomhed er en sammensat størrelse bestående af flere, relativt uafhængige, logikker, der sjældent griber ind i hinanden på en komplementær og samlende måde. Ud over behovet for samling og styring af deres kommunikation, forventes virksomheder i dag at være tilpasningsdygtige over for ændringer i deres omgivelser, dvs. følsomme og modtagelige over for nye tendenser, hurtige til at lære og omsætte inputs til ændrede procedurer samt i stand til at udvise responsivitet på alle organisatoriske niveauer. Imidlertid

indebærer corporate communication en radikal disciplinering af virksomhedens kommunikation, der potentielt reducerer dens fleksibilitet og manøvreduktighed. Overfor andre af tidens ledelsesidealer - decentralisering, fleksibilitet, innovation, responsivitet, etc. - fremtræder corporate communication som en reduktionsmekanisme, der svækker virksomhedens evne til at fastholde og udvikle variation og forskellighed. Uden sådanne evner reduceres virksomhedens sensitivitet og tilpasningsdygtighed over for ændringer, der udfordrer dens selvforståelse og vanlige praksis.

Prisen for integration og 'kropslighed' synes at være en reduktion i virksomhedens evne til at opfange og respondere på variation og forandring.

virksomheder ikke behøver at tilstræbe fuldstændig klarhed, enstemmighed, konsistens og autenticitet i deres kommunikation. Selv om helhed og sammenhæng stadig er målet, skal virksomheden være parat til undertiden at tilstræbe uklarhed, flerstemmighed og inkonsistens - ja, måske ligefrem hykleri. Som fremtrædende organisationsteoretikere og -analytikere har vist, fremmer en eksplicitering af virksomhedens identitet og ståsted, som forudsættes med corporate communication, ikke nødvendigvis tilslutning, enighed og korpsånd. Tværtimod risikerer en sådan eksplicitering og klarhed at skabe uenighed og frafald. Samtidig viser det sig, at ønsket om at sikre konsistens mellem det, virksomheden siger, og det, den gør, kan være en hæmsko i omgivelser, der er foranderlige og komplekse. I modsætning til gængs

skal derfor forstå og respektere, at polyfoni er et eksistensvilkår, der ikke kan elimineres ved at påtvinge opslutning og enighed. Hvis alle er enige, er det tværtimod farligt. Snarere end "partisoldater" har virksomheder, der opererer i komplekse og flertydige omgivelser, brug for "professionelle fremmede", dvs. medarbejdere, der systematisk - og loyalt over for virksomheden - forstår at stille deres undren til skue. Som en sofistikeret udgave af hofnarren, skal den professionelle fremmede kunne stille en række grundlæggende spørgsmål, der går bag om virksomhedens corporate communication-projekt - spørgsmål, der problematiserer forhold som diagnosen bag projektet, dets implikationer for virksomheden og dens ansatte samt dets relevans for kunder og andre interessenter.

COMMUNICATION

Corporate communication forekommer på mange måder at være et logisk og nødvendigt modsvar til de udfordringer, som virksomheder står over for i dag - ikke blot på kommunikationsområdet i snæver forstand, men også på områder som ledelse, strategi, HRM, issues management etc. Uden en samling og styring af virksomhedens mange budskaber kan det synes vanskeligt, hvis ikke umuligt, at opretholde en klar, distinkt identitet i en turbulent og overkommunikeret verden. Uden en fælles kulturel og værdimæssig platform, der kan retningsgive og begrunde virksomhedens aktiviteter, vil den næppe kunne opretholde legitimitet i længden, hverken over for interne eller eksterne publikummer. Uden en form for kropsliggørelse af virksomhedens kommunikation er det med andre ord lidet sandsynligt, at virksomheden vil kunne overleve som organisation.

Noget tyder imidlertid på, at man er nødt til at erkende grænserne for kropsprojektet.

Selvom corporate communication synes logisk og nødvendigt, kommer virksomheder næppe uden om at håndtere deres kommunikation mere fleksibelt, end den rendyrkede integrationstanke lægger op til. Over for disciplinens gængse aktioner vil vi argumentere for at vor tids

politisk korrekthed kan det tværtimod påvises, at hykleri er en nødvendig overgangstilstand, der kan hjælpe virksomheden til at udvikle sig. Ja, faktisk kan man argumentere for, at virksomheden kun udvikler sig, hvis den tør udfordre spørgsmålet om konsistens, dvs. formår at arbejde med forskellen mellem det, den er, og det, den gerne vil være.

I stedet for at søge at styre alle dimensioner af virksomhedens kommunikation fra ét sted må man i stedet erkende, at moderne virksomheder er nødt til at inddrage sine medarbejdere i den kommunikation, som de i stigende grad forventes at slutte op omkring. Involvering kræver involvering - at virksomheden er villig til at give stemme til sine ansatte. Medejerskab og involvering sikres med andre ord ved at skabe rum og muligheder for lokal artikulation. Det er der endnu ikke mange virksomheder, der har erkendt - i hvert fald ikke i praksis.

Uanset hvor dedikeret en virksomhed arbejder med corporate communication, vil dens kommunikation altid rumme brudflader, mellem front stage og back stage, mellem forskellige afdelinger, professioner og situationer, og mellem det, der hidtil er blevet sagt, og det, man gerne vil sige fremover. Det er ofte i disse brudflader, at dynamikken opstår. Virksomheden

Et alternativt blik på corporate communication kan afføde nye organiseringsformer og dermed mere kreative måder at forholde sig til fremtiden på.

Bogen "Bagom Corporate Communication" udkommer i september 2004 på forlaget Samfundslitteratur

Lars Thøger Christensen er professor ved Institut for Marketing, Syddansk Universitet i Odense og adjungeret professor ved Center for Kommunikation ved Handelshøjskolen i København. Han forsker i samspillet mellem intern og ekstern kommunikation og interesserer sig i særdeleshed for emner som corporate communication, integreret kommunikation, identitet, reklame, public relations og issues management. Han er forfatter til adskillige artikler og bøger om disse emner, senest Reklame i selvsving fra Samfundslitteratur 2001 og Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices (sammen med George Cheney, Ted Zorn & Shiv Ganesh) fra Waveland Press 2004.

Mette Morsing er direktør for Handelshøjskolens Center for Corporate Values and Responsibility og lektor ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, hvor hun forsker i emner som organisationskultur, ledelse og virksomhedens sociale ansvar. Hun har skrevet flere artikler og bøger om disse emner, senest Corporate values and responsibility. The case of Denmark (sammen med Christina Thyssen) fra Samfundslitteratur 2003.



Et standende stridspunkt i forbindelse med integreret kommunikation er forholdet mellem marketing og pr og kommunikation. I mange virksomheder er det netop relationen mellem disse størrelser, der er afgørende for, om den integrerede kommunikation vinder indpas og lykkes. Der har været gjort flere konceptuelle forsøg på at bringe disciplinerne sammen. Det vidner eksempelvis de i dansk sammenhæng lidt mere sjældne betegnelser som "marketing public relations" og "integrated marketing public relations" om.

Med udgangspunkt i Kirk Hallahans artikel "Public Relations and Marketing: Toward a Typology of Organizational Relationships" fra 1992, skal vi denne gang se nærmere på seks forskellige former for relationer mellem marketing og pr.

Selvom Hallahan taler om marketing og pr, så kan typologien også næsten uden problemer overføres til relationen mellem marketing og kommunikation.

KAMP

Her anskuer marketing og pr hinanden som modstandere. Man kæmper med hinanden om ressourcer og måske også om opgaver og ressort-områder. Jeg har været i flere virksomheder, hvor marketing- og pr-folkene anskuer hinanden for at være inkompetente og snæversynede. En af de ting, der bliver oplevet som en indbyrdes forskellighed, er tidsperspektivet. De andre er kun optagede af henholdsvis "den korte bane" eller "den lange bane". Sjovt nok er de mangler, man anfører gør sig gældende for modstanderen ofte de samme fra begge sider, ligesom både marketing og pr-folkene hver især hævder at være den overordnede kompetence, der rettelig bør gennemsyre - og styre - hele organisationen.

OVERTAGELSE

Overtagelses-relationen udspiller sig typisk i virksomheder, hvor enten marketing eller pr står markant stærkere end den anden og er som oftest resultatet af en ulige kamp mellem de to funktioner. Den stærke funktion overtager styringen med den svage. Ofte vil udfaldet af den ovenfor beskrevne magtkamp være, at den funktion eller afdeling, der har den stærkeste leder, og hermed højst sandsynlig også flest mulige ressourcer til

CØLIBAT ELLER

- OM FORHOLDET MELLEML PR OG MARKETING

CØLIBAT

Hvor kun den ene af funktionerne er til stede i virksomheden, er der tale om cølibat. Denne er hyppigst forekommende i små eller nye virksomheder. At kun den ene funktion findes, er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at der ikke udføres opgaver af den anden type. Disse udføres så bare af folk uden ekspertise inden for det pågældende område. Ifølge Hallahan er det typisk for non-profit-organisationer i denne kategori, at de er i besiddelse af en pr-funktion, mens profit-organisationer normalt har en marketing-funktion. I en dansk sammenhæng er denne beskrivelse heller ikke helt forkert. Det skal dog tilføjes, at det også er et spørgsmål om virksomhedstypen. I klassiske produktionsvirksomheder, hvor man kun er i besiddelse af én af de to funktioner, er det ofte marketing. Drejer det sig derimod om mere vidensintensive virksomheder af nyere dato, er billedet langt mindre entydigt.

SAMEKSISTENS

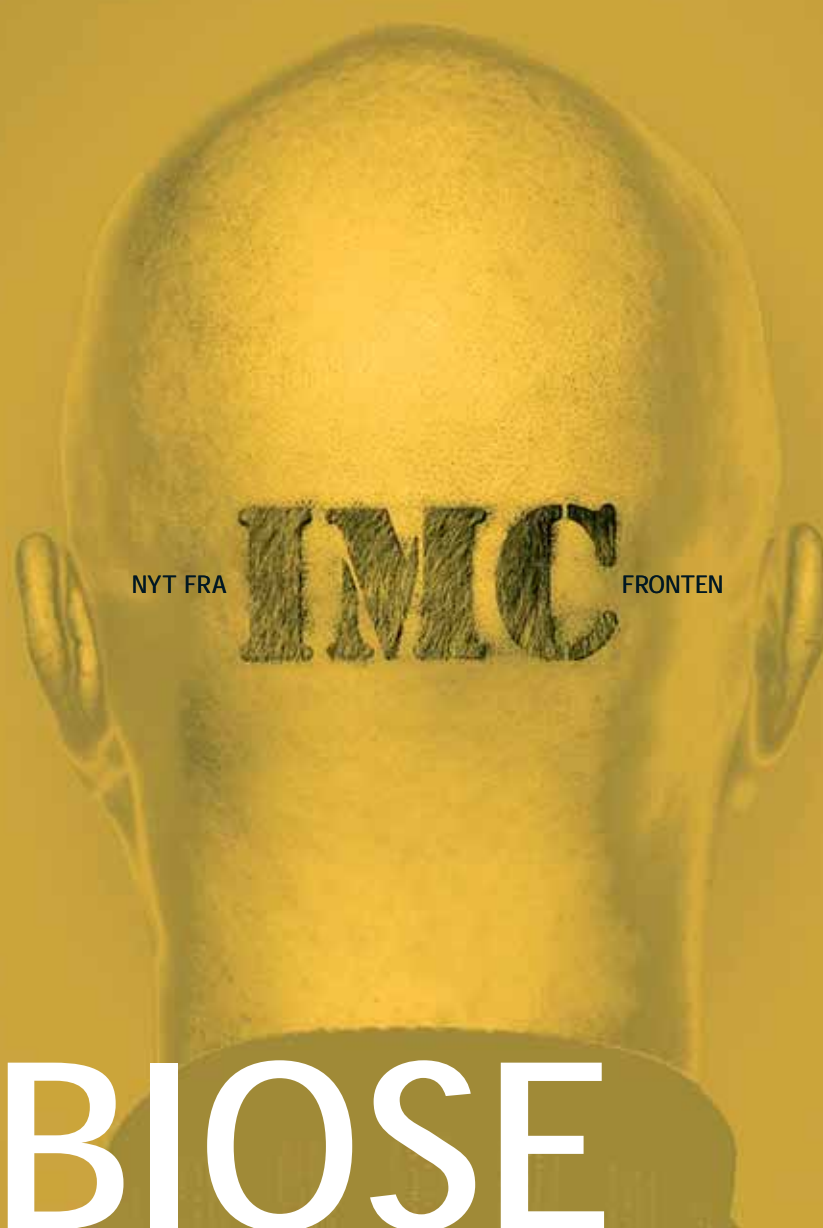
I denne form eksisterer pr og marketing som to af hinanden uafhængige funktioner, med hver deres ansvarsområder. Interaktionen er minimal, og der er ingen synergi. Dette fænomen ses mest i konservative virksomheder, hvor tanken om integreret kommunikation endnu ikke har vundet indpas. Lederne for de to forskellige afdelinger ser ikke hinanden som konkurrenter, men har ej heller nogen interesse i at indlede et nærmere samarbejde, da dette vil kunne ændre den gammelkendte rolle- og magtfordeling.

rådighed, vil vinde slaget. En af de vigtige faktorer i denne forbindelse er evnen og styrken til at definere den organisatoriske virkelighed. Hvad skal anses som relevant kommunikation? Hvilke interessenter skal den tilgå? Og hvordan skal prioriteringen af aktiviteter være? Den funktion der har styrken til at få fremstillet de udfordringer virksomheden står over for, som nogle der bedst lader sig løse af inden for ens eget domæne, bliver toneangivende.

Denne relation forekommer mest i virksomheder, hvor der er en konkurrencebetonet kultur. Hallahan anfører i parentes, at det ofte er pr, der er den svage part. Det er vigtigt at huske, at artiklen er skrevet for over ti år siden. Kommunikation og pr har i den sidste dekade oplevet en ekstrem popularitetsforøgelse i Danmark. Dette kan ses på fremvæksten af uddannelser og stillinger inden for disse områder. I mange større virksomheder er kommunikation gået fra bare at være en stabsfunktion, til at blive en central del af ledelsen. I mange danske virksomheder er det hyppigst kommunikation, der bliver gjort til den dominante funktion i forbindelse med "overtagelser" af den her nævnte type.

SAMARBEJDE

Når både marketing og pr er selvstændige funktioner og anskues som to uundværlige og ligeværdige parter, der tilkendes lige stor betydning og magt, så er der tale om en samarbejdsrelation. De to funktioner koordinerer deres aktiviteter for at nå fælles mål. I virkelighedens verden er det



SYMBIOSE

sjældent, at koordineringen omfatter alle områder. Typisk vil man arbejde sammen om nogle enkelte projekter, der måske styres af til lejligheden nedsatte projektgrupper bestående af de relevante personer fra pr og marketing.

INTEGRATION

I den sidste form for relation mellem marketing og pr - den integrerede eller som man også kunne kalde den, den symbiotiske - er de to funktioner organiseret i én afdeling. Her er integrationen ikke bare ad hoc. Samtlige aktiviteter, bliver tilrettelagt ud fra en helhedsbetragtning. Udfordringen her består i at sikre en forholdsvis tæt integration, samtidig med at man bibeholder en tilstrækkelig faglig og kompetencemæssig diversitet, så man ikke bare "mødes på midten" og pludselig kan nogenlunde det samme.

Relationen mellem pr og marketing er på ingen måder noget statisk. I langt de fleste af de virksomheder jeg har kendskab til, har man bevæget sig fra den ene til den anden relation afhængigt af, hvilken organiseringsform der er blevet anset som tidens løsen, hvilke personer der har siddet på de ledende poster, og hvordan magtforholdet og kemien har været imellem disse.

TORPS DEFINITION PÅ INTEGRERET KOMMUNIKATION - MED INSPIRATION FRA DIVERSE TEORETIKERE

Integreret kommunikation er forestillingen om og bestræbelserne på at samstemme og koordinere den organisatoriske og markedsrelaterede kommunikation, således at der opnås: Konsistens, Kohærens, Klarhed og Kontinuitet

Relationer mellem pr og marketing

Cølibat

Kun én af funktionerne er til stede i virksomheden.

Sameksistens

Pr og marketing fungerer som to af hinanden uafhængige funktioner med forskellige ansvarsområder.

Kamp

Marketing og pr ser hinanden som modstandere. Man kæmper om ressourcer og opgaver.

Overtagelse

Den stærke funktion overtager styringen med den svage.

Samarbejde

Pr og marketing er selvstændige funktioner, der koordinerer deres aktiviteter for at nå fælles mål.

Integration

Marketing og pr er organiseret i én afdeling.



ERHVERVSLIV



Junckers Industrier A/S og gulvvarmeproducenten Devi A/S er sammen med reklamebureauet Andersen og Blæsbjerg samt forskere ved Brand Base i færd med at undersøge effekterne af co-branding på det industrielle marked.

Ved Brand Base forskes der i mange forskellige emner indenfor branding. Det nuværende co-branding projekt er et godt eksempel på hvordan forskningen kan gøres mere tilgængelig, således at erhvervsvirksomheder kommer i dialog med forskerne. Konkret handler projektet om hvordan man kan benytte co-brandingstrategier på det industrielle marked.

DET FÆLLES SAMARBEJDE

Initiativtageren til co-branding projektet er Kurt Moustén, adm. direktør i Andersen og Blæsbjerg. I egenskab af reklamebureau for både Junckers og Devi kunne han se potentialet i at få de to virksomheder involveret i fælles brandingtiltag. "Vi ser ofte, at vores kunder har fælles berøringsflader, som de med fordel kan udnytte strategisk. Ofte sker dette dog ikke, enten af tids- eller konkurrentmæssige årsager. I dette tilfælde tog vi selv kontakt til virksomhederne, for at høre om der var udgangspunkt for et fælles co-branding samarbejde".

HVAD ER CO-BRANDING?

Co-branding er et samarbejde mellem mærkevarer. Man kan enten forbinde mærkevarerne fysisk ved at integrere produkterne eller nøjes med et mere symbolsk samarbejde. Da omkostningerne for at opbygge et brand i dag er meget høje, giver det derfor god mening at samarbejde med en partner som kan give merværdi. I fødevarerbranchen i USA hvor co-branding er mest udbredt, kan man finde mange eksempler på et samarbejde mellem mærkevarer. Det mest almindelige er, at man finder en kendt leverandør af en ingrediens og bruger leverandørens mærkevarer i kommunikationen. Således kan man finde Kellogg's morgenmadsprodukter med Sun Maids rosiner eller Betty Crockers kagemiks med Sunkist citronsmag i.

INTER-ORGANISATIONELLE RELATIONER

Selvom forskningen mest har fokuseret på hvordan co-branding får forbrugerne til at købe mere eller blive mere positivt indstillet over produkterne, er det helt klart, at strategien også har andre potentialer. I tilfældet med Junckers og Devi er det tydeligt at se, at der findes en række aktører udover selve forbrugerne som co-brandingen retter sig imod. For Junckers og Devi handler det om relationer på det industrielle marked hvor co-brandingen kan indvirke positivt. For øjeblikket findes der

OG FORSKNING I SAMSPIL

Og udgangspunktet for samarbejdet var der. Blandt håndværkere og andre fagfolk gik der en sejlivet historie om, at Junckers og Devis produkter ikke fungerede sammen. Devis gulvvarmeelementer kunne ikke bruges sammen med Junckers trægulve, fordi gulvene tørrede ind og slog revner. For begge virksomheder var dette en mytebåret historie, som betød, at deres produkter i mange tilfælde ikke blev valgt. Mange kunder valgte fliser, hvis gulvvarmen var vigtig, eller de valgte et trægulv men uden varmekomforten. På den baggrund begyndte Junckers og Devi at teste hvordan trægulvene egentligt påvirkedes af gulvvarmen. Resultaterne viste, ikke overraskende, at Junckers trægulve og Devis gulvvarme fungerede fint sammen - et resultat som i dag har bevirket, at de to virksomheder har indledt et fælles samarbejde.

Kommunikationschef i Devi Jes Simonsen siger om samarbejdet; "Både Devi og Junckers har fordele af co-brandingen. Vi har fundet sammen i et fornuftsægteskab, hvor målet for os begge er bedre salgsresultater. Det er en win-win situation".

Endnu er samarbejdet på sit spæde stadium i form af fælles brochurer og annoncer til at understøtte salget. Men Jes Simonsen vil ikke udelukke, at der på sigt kan skabes nye fælles marketingsflader i form af egentlige pakkøløsninger, hvor Junckers trægulve og Devis gulvvarme sælges samlet.

ikke nogen forskning på co-brandingens effekter på inter-organisationelle relationer hvorfor dette projekt er det første af sin slags. I øjeblikket foretages der således en undersøgelse, der skal kaste lys over hvad indkøberne i de danske byggemarkeder synes om et samarbejde mellem Junckers og Devi. Ud over at det vil skabe nye informationer til brug i den videre forskning, er det også et godt fingerpeg til virksomhederne om, hvorvidt de skal øge samarbejdet.

Hvis du vil vide mere om faldgruber og succeshistorier i Devi og Junckers co-branding projekt er du velkommen til at kontakte nedenstående personer;

*Kommunikationschef
Jes B. Simonsen, Devi A/S, Tlf. 7642 4700*

*Vice President
Jørgen Jensen, Junckers Industries, Tlf. 5665 1895*

*Adm. direktør
Kurt Moustén, Andersen og Blæsbjerg, Tlf. 6612 1419*



TEORIEN PÅ HOVEDET

- HISTORIEN OM ET SAMARBEJDE MELLEM KJÆR GROUP OG BRAND BASE

Af Søren Askegaard og Simon Torp, Institut for Marketing, SDU

Brand Base har været sparringspartnere i en intern virksomhedsproces hos Kjaer Group. Formålet var at skabe et stærkt, fælles udgangspunkt for koncernens globale identitet. Det medførte et opgør med Maslow's berømte behovspyramide.

Det første der møder en, når man ankommer til Kjaer Groups hovedsæde i Svendborg, er Bjørn Nørgaards fascinerende Beowulf-skulptur. Beowulf er et oldengelsk epos, der handler om, hvordan helten Beowulf redder et dansk kongedømme fra det frygtelige uhyre Grendel. I virksomheden ses Beowulf som et billede på det, at turde overkomme farer for at kunne komme nødstedte til hjælp.

Kjaer Group vandt titlen som Danmarks bedste arbejdsplads i det forgangne år, og blev i år kåret til at være blandt de bedste 100 arbejdspladser i Europa - i en konkurrence, hvor 1000 virksomheder fra 15 forskellige lande deltog. Og i marts i år modtog man MIA-prisen i kategorien "mindre virksomhed". Prisen der uddeles årligt, er indstiftet af Institut for Menneskerettigheder. MIA-prisen er som det hedder "en frontløberpris til virksomheder, der aktivt fremmer mangfoldighed og konsekvent forhindrer forskelsbehandling". MIA står for mangfoldighed i arbejdslivet. Det handler om at sikre mennesker lige muligheder - uanset køn, alder, etnicitet, handicap, religion og seksuel orientering.

Så at arbejde med corporate branding og værdier er ingenlunde noget nyt i Kjaer Group. At virksomheden bad Brand Base om hjælp skyldes på ingen måde, at den er i krise. Tværtimod. Kjaer Group opnåede det bedste resultat nogen sinde i 2003. Det man havde brug for var en konceptuel afklaring og et teoretisk fundament i forbindelse med en corporate branding proces. På grund af en knopskydning af underselskaber med henblik på indsats på forskellige markeder var det ikke længere så klart, hvad der egentlig samlede virksomheden. Samtidig havde den kreative ånd i virksomheden ført til en sand eksplosion af værdiformuleringer. Så opgaven bestod i at destillere de mest grundlæggende værdier og få afklaret relationen mellem disse. Det var samtidig et udtrykt ønske fra direktør Mads Kjærs side, at et værdigrundlag skulle bygge på et teoretisk og forskningsbaseret fundament. Hidtil havde Maslows behovshierarki fungeret som den teoretiske ramme for virksomhedens værdisæt og den blev et naturligt udgangspunkt for arbejdsprocessen.

MASLOWS BEHOVSTEORI

For halvtreds år siden publicerede psykologen Abraham Maslow sin berømte teori om et behovshierarki, hvori han organiserede de menneskelige behov i fem kategorier fra de mest grundlæggende til de mest sofistikerede. De fem kategorier er: fysiske behov, sikkerhedsbehov, tilhørsbehov, selvaktualiseringsbehov og selvrealiseringsbehov. De første tre kategorier er de mest grundlæggende og de sidste to er de mest sofistikerede. De første tre kategorier er de mest grundlæggende og de sidste to er de mest sofistikerede. De første tre kategorier er de mest grundlæggende og de sidste to er de mest sofistikerede.

liggende behov opfyldt. Simpelt udtrykt: Et menneske må først sørge for at have noget at spise og drikke for overhovedet at overleve for dernæst at tage sig af sin og sin families sikkerhed. Ifald disse basale forhold er i orden, kan man gå videre til at sikre, at man er et accepteret medlem af en gruppe eller et samfund. Når man har skabt et sådant tilhørsforhold, argumenterer Maslow, så vil man også søge at opnå anseelse og respekt inden for gruppen. Endelig, efter at der er sørget for dette, kan mennesket engagere sig i en række selvrealiserende aktiviteter som for eksempel idræts- eller kunstudøvelse. Behovene er således organiseret i en pyramide, med de fundamentale behov forneden og de mest "lukruriose" behov i toppen. Se pyramiden illustreret i fig. 1

Denne model giver intuitivt mening for mange og den er blevet en af socialvidenskabernes mest populære og citerede. For virksomheder, såsom Kjaer Group, der opererer i markeder, hvor det daglige brød ikke er nogen selvfølge, har det også været nærliggende at hente inspiration hos Maslow, når man skulle legitimere sin eksistens og sine mål.

PROBLEMET MED MASLOW

Problemet med Maslows behovspyramide er, at den går ud fra at verden er en jungle, hvor jungleloven hersker, og hvor hver enkelt først og fremmest skal tage vare på sig selv. Det er således på den ene side en model, der er dybt forankret i vestlig individualisme. Men ikke nok med det. Antropologisk forskning har vist, at det ganske simpelt ikke er sådan, de menneskelige samfund (heller ikke de vestlige!) fungerer. Modellen tager ikke udgangspunkt i det specifikt menneskelige, at vi netop "realiserer os selv" uanset hvad vi gør. Maslows behovspyramide træder for så vidt først i kraft, når samfundet er brudt sammen - ja, man kan endda sige, at samfundet er der for at forhindre behovspyramiden i at træde i funktion. Selv når vi opfylder "basale" behov er vi i færd med at kommunikere om og realisere os selv, både som individer og som medlemmer af en kultur.

Lad os tage et eksempel: Hvordan skaffer buskmanden, der skal overleve på et eksistensminimum, sig føden? Selvfølgelig ved at gå på jagt, ikke sandt? Det er bare om at komme af sted. Nej! For at sikre den gode jagt, er der altid noget, der skal gøres først. Guderne, jagtdæmonerne eller andre ånder må gøres positivt stemte ved bøn, ofring eller andre ritualer. Buskmanden realiserer sig selv

som et ordentligt og rettroende menneske gennem pligtopfyldende at overholde disse handlinger. Og han opnår derigennem både sine stammefrænders respekt og at bekræfte sit tilhørsforhold til stammen. Som en del af stammen og fællesskabet falder man også ind under den gensidige forpligtelse at sørge for hinandens sikkerhed. Så nu kan buskmanden, i sikker forvisning om at hans sociale eksistens som menneske er på plads, drage ud på jagt.

FRA MASLOW TIL WOLSAM

Så ligesom et ofte anvendt emblem hos Kjaer Group er en trekant, der står på spidsen, så føler vi trang til at bruge denne lejlighed, til også at vende Maslows pyramide på hovedet for at understrege, at i erhvervslivet såvel som i jagtlivet er mennesker altid del af en større helhed. Man kan ikke på langt sigt fokusere alene på sine egne ønsker og behov uden at tage de stakeholdere i betragtning, som virksomheden er knyttet til. Man bliver hvad man er gennem de bånd, der knytter én til sine nærmeste: familie, venner, kolleger, kunder osv.

Derfor blev vort udgangspunkt for et værdihierarki for Kjaer "care": Omsorg. Det er og bør være udgangspunktet for en virksomhed som Kjaer Group. At man udøver omsorg, og at det præcis er gennem udøvelsen af denne omsorg, at man realiserer sig selv. Så hvis vi med dette udgangspunkt oversætter den omvendte Maslow" til værditermer knyttet til Kjaer Group, så kommer resultatet - hvad vi kunne kalde en Wolsam trekant - til at se nogenlunde ud som illustreret fig. 2.

Med udgangspunkt i de samme tanker, som ligger til grund for antropologiens konklusion om, at menneskene ikke organiserer sig med henblik på at overleve, men med henblik på den individuelle og kollektive mening, de giver deres liv, så kunne vores vision - der opstiller et ideal med udgangspunkt i den eksisterende virksomhedskultur - for Kjaer Groups værdiunivers formuleres således:

På basis af den gensidige *omsorg*, der dækker både medarbejdere, kunder og partnere, skabes relationer af *tillid og respekt*. Dette gælder såvel inden i som uden for organisationen, med de eksterne omgivelser, mellem de forskellige medarbejdergrupper og de forskellige kulturer, som tilsammen udgør virksomheden. Når der er skabt tillid og respekt, så er det i næste omgang ikke så svært at turde drage yderligere omsorg, at turde åbne yderligere forretningsområder. Det er det, der her

menes med *proaktivitet*. Den sikre forankring i positive menneskelige relationer giver virksomheden modet til at gå ud og gøre det, der sommetider forekommer vanskeligt, at tage chancer og virke dér, hvor mange andre virksomheder måske ville give op.

Proaktivitet vil ofte have *diversificering* som sin logiske konsekvens. At åbne nye markeder, indoptage nye kulturer og være mødested for folk fra hele verden er Kjaer Groups grundlæggende filosofi. Forskellene er en styrke. Derfor er det også nærliggende at konkludere, at netop forskellene kan hjælpe virksomheden til *at gøre en forskel* i positiv forstand, både for medarbejdere, kunder og de omgivende samfund.

Historien om Kjaer Group tog sin begyndelse, da grundlæggeren Christian Kjær i sin tid tog den udfordring op, som kun få andre bilforhandlere i det sydfynske område ville røre ved: at sælge biler på den (dengang) fjerntliggende ø Langeland. Dette lagde grunden til nutidens gennemgående ånd i firmaet - at der ikke er noget marked, der er for fjernt eller for svært til, at det kan håndteres. Hvad enten det er i katastrofeområder eller i nogle af verdens fattigste lande, så engagerer virksomheden sig for at gøre en forskel.

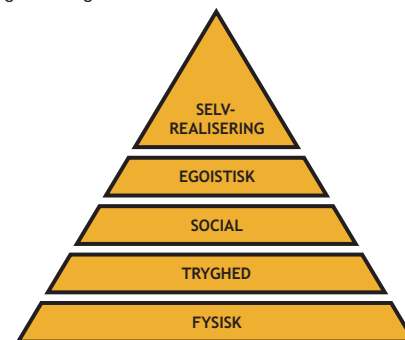


fig. 1 Maslows behovspyramide

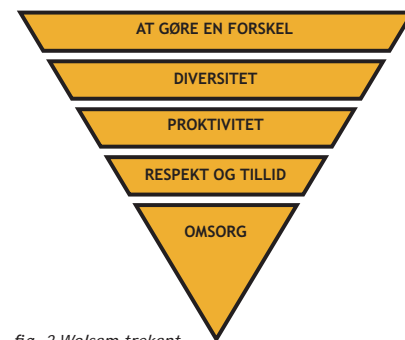


fig. 2 Wolsam trekant

Kjaer Group er et holdingselskab med ca. 200 ansatte. Virksomheden forhandler og servicerer køretøjer til brug i forbindelse med nødhjælpsarbejde. Blandt kunderne finder man Røde Kors og FN.



OPLEVELSESØKONOMIEN I HVERDAGEN

Brand Base konference

Sæt X i kalenderen til Brand Base konference
- onsdag d. 10. november 2004 på Syddansk Universitet

Tema: Oplevelsesøkonomien i hverdagen.

Oplevelsesøkonomien er over os - det er efterhånden gamle nyheder. Hvis det overhovedet er en nyhed. I Brand Base bygger vi vores arbejde på den forudsætning, at al menneskelig handling er symbolsk. Det "nye" ved oplevelsesøkonomien er således måske det væsentligste, nemlig at flere og flere agenter på markedet - virksomheder og forbrugere - er bevidste om, at det er tilfældet og handler derefter. Dette giver en helt ny situation, som vi stadigvæk er ved at udforske i alle dens afskygninger. Både for at afdække dens excesser ("kom hen i banken og få en ordentlig en på opleveren") og for at finde dens mere stilfærdige detaljer. Det er jo ikke al oplevelsesøkonomi, der handler om den helt store tivolisering. Faktisk er langt det meste af oplevelsesøkonomien gemt i de små detaljer i hverdagslivet.

Ved efterårets konference vil vi blandt andet se på en af hverdagens små nydelser, kaffen, som eksempel på oplevelsesøkonomien. Og vi vil demonstrere, hvordan kaffe ikke blot er en forholdsvis neutral mørk substans men et fænomen, der knytter an til både globaliseringen og til det allermest lokale, til status og til "jævnhed", til knivskarpe markedsstrategiske beslutninger og til ideologiske kampe om, hvordan samfundet bør indrettes.

Konferencens hovedtaler vil være Craig J. Thompson, måske øjeblikkets mest produktive og mest citerede symbol-orienterede forbrugerforsker. Craig Thompson er professor i marketing ved University of Wisconsin, Madison.

Pris

Gratis for medlemmer af Brand Base
2000,- kr. for øvrige gæster

Tilmeldingsfrist

Torsdag d. 29. oktober

DEBAT

Har du en mening om artiklerne i Brand Base News, er du velkommen til at give den til kende. Vi er altid modtagelige for kritiske kommentarer og konstruktive ideer.

Skriv til lga@brandbase.dk.

Ja tak, jeg vil gerne deltage i Brand Base-konferencen "Oplevelsesøkonomien i hverdagen" onsdag den 10. november.

Send, fax eller mail din tilmelding til: Brand Base, Inst. for Marketing, SDU, Campusvej 55, 5230 Odense M, tlf. 6550 3122, fax. 6615 5129, lga@brandbase.dk

Adresse	Navn
Postnr.	e-mail
By	Navn
Telefon	e-mail
	Navn
	e-mail

(2 deltager fra samme virksomhed opnår 50% rabat)

