

MARKET COMMUNITY

MARKETING, BRANDING, KOMMUNIKATION OG MEDIA

Skriv søgeord SØG

MARKET BLOGS

BRANDING

DM, CRM & LOYALITET

DIGITAL & MEDIA

ACTIVATION & TRADE

TRENDS & INNOVATION

DESIGN & IDENTITET

ANALYSE & STRATEGI



#58 – Brand Attitude



BRAND ATTITUDE

- EN GLOBAL BALANCEAKT

Af MAJKEN SCHULTZ | Publiceret 07.03.2012



At udvikle og lede brands i dag er en balanceakt mellem forskellige modsatrettede kræfter. Balancepunktet skifter over tid, ligesom forskellige strømninger påvirker kræfterne bag brandet. Et brand er altid i bevægelse, og det er netop det, som giver brandet dets attitude. Globaliseringen har skabt ændrede vilkår for udviklingen af brand attitude gennem større hastighed og kompleksitet på snart sagt alle områder, men også givet større spillerum for en søgen efter det oprindelige og autentiske, som udspringer af sted og tid. Men hvordan finder man det sweet spot, som i en globaliseret verden giver brandet både attitude og troværdighed?

Det klassiske udgangspunkt: Forbrugerens attitude til brandet

I den klassiske marketingtænkning defineres brand attitude som styrken i forbrugernes holdning og indstilling til brandet. Attituden udvikles ud fra forbrugernes egne værdier og præferencer og formes i mødet med brandet: Hvor langt ligger brandoplevelsen fra mine værdier og forventninger til brandet? Hvor meget betyder netop det brand for mig? Hvor stærk er min emotionelle involvering?

Der er forskel på øl og tandpasta, på biler og forsikringer, men over tid er det tankevækkende at se, hvordan vores attitude til brands skifter med konjunkturer, modebølger og nye påfund. Før finanskrisen var der en lang periode, hvor kunderne havde en rimelig neutrale holdninger til deres banks

brand og en indstilling præget af respekt og troværdighed. I dag har attituden ændret sig, og med nogle få undtagelser så slås finanssektoren i dag med en indstilling præget af mistillid og manglende troværdighed. Den seneste tids diskussioner i medierne om de arbejdsvilkår, som Apple byder sine medarbejdere i Kina har givet et kig ind bag facaden af de forførende produkter og vist, at de egenskaber ved brandet, som forbrugernes attitude retter sig imod, også skifter over tid. I dag er det produkternes coolness, i morgen er det etikken i behandlingen af medarbejderne.

Virksomheden i fokus: Brandets attitude over for sine stakeholdere

Men brand attitude er ikke kun et spørgsmål om forbrugernes indstilling til brandet, men i lige så høj grad et spørgsmål om brandets indstilling til sine stakeholdere – og verden omkring sig. Hvad enten virksomheden forfølger en bevidst corporate brandstrategi eller ej, så bliver virksomheden bag et brand stillet over for flere og flere spørgsmål om dens attitude til sig selv, sine stakeholdere og de samfund, som den opererer i. Og flere og flere virksomheder arbejder bevidst med at definere sine holdninger til de emner, som optager deres stakeholdere. Det mest fundamentale er attituden til forbrugere, kunder og andre stakeholdere. Interesserer virksomheden sig for sine kunder? Ved den, hvad der optager dem? Lytter den?

Det lyder banalt, men når man ser hvor store ressourcer virksomheder til stadighed investerer i at gøre medarbejdere, arbejdsprocesser og diverse touchpoints mere kundevenlige, så er det udtryk for, at alle virksomheder utrolig let bliver indadvendte og retter fokus imod sig selv. Så attituden udadtil skal ikke tages for givet.

Men spørgsmålene til virksomhedens attitude bliver stadig mere omfattende: Emner som social ansvarlighed, CO2-footprint og mangfoldighed har haft stigende opmærksomhed de seneste 10 år, men også spørgsmål om governance, etik og virksomhedens opførsel i de samfund, hvor den opererer, trænger sig på – virksomheden forventes at have og kommunikere en holdning. Ingen tvivl om, at overliggeren flytter sig hele tiden. Fra at kunne nøjes med abstrakte proklamationer om social ansvarlighed og de skadelige virkninger ved alkohol, forventes ansvarlige bryggerier i dag at have en bevidst holdning til "ansvarligt drikkeri" og gøre noget aktivt for at undgå, at specielt unge mennesker ender i bevidstløst druk. Fra at være stolte over, at danske brands ekspanderer i Kina og Rusland, melder der sig spørgsmål om holdningen til korruption, og om hvor langt man vil gå for at påvirke politiske beslutningstagere, som ikke altid nyder folkets gunst.

Dialogen om brandet ændrer karakter

Det er et klassisk dilemma i brandledelse at balancere mellem, hvad virksomheden ønsker at stå for som brand(s), og hvad stakeholderne ønsker fra virksomheden. Det er en balanceakt, som er livsvigtig for brandet, fordi den holder brandet levende og former den dialog, hvor forskellige forventninger og holdninger mødes og brydes.

Så længe virksomheden er på sit danske hjemmemarked, finder dialogen alt andet lige sted i kendte omgivelser, hvad enten det er i old-boys network med de store kunder eller igennem sociale medier i de brede netværk, hvor man er på fornavn med de lokale meningsdannere. Det er sjældent langt fra top til bund i virksomheden, og den agerer i en kendt samfundsøkonomisk og politisk kontekst. Ledelse og medarbejdere kender brandets historie og har en fælles referenceramme til at forstå virksomhedens placering i samfundet. Det gælder lige fra Carlsbergs hundredårige historie og væsentlige indflydelse på det danske samfund til Albani-brandets betydning for Fyn.

Annonce:

I en globaliseret verden er præmisserne anderledes, fordi mange af de ovennævnte forudsætninger ikke længere er tilstede. Det får virksomheder til bevidst at tilpasse deres ledelses- og brandaktiviteter til en global virkelighed. Her støder de ind i nogle forhåndsantagelser om globalisering, som der kan stilles et stort spørgsmålstejn ved – og som gør det vanskeligere at udvikle brand attitude. Der er selvfølgelig meget store forskelle imellem brands. Er det allemandseje eller specialiserede nicher? Er det globale ikoner eller nye brands, der kæmper om opmærksomheden? Men alt andet lige, så er der to udbredte antagelser om branding og globalisering, som virksomheder skal forholde sig langt mere kritisk til.

Den første forhåndsantagelse er, at jo mere global virksomheden bliver, jo større behov er der for tilpasning til lokale forbrugssegmenter, kulturer og markedsforhold

Konsekvensen er, at virksomhederne bliver tilbøjelige til at overdrive forskelligheden i forbrugernes attitude til brands og undervurdere behovet for at virksomheden udvikler en fælles attitude som brand. Virksomheder med en stærk bevidsthed om deres brands bruger ofte mange ressourcer på at forstå deres forbrugere. Det gælder i alt lige fra solide markedsanalyser til udvikling af nye metoder til at forstå det lokale marked på. Det skaber en dyb og kompleks viden, som gør lokale datterselskaber i stand til at producere store og lange fortællinger om, hvor specielt netop deres marked er.

Men det skaber en risiko for, at man overser de ligheder, der findes imellem forbrugere fra forskellige segmenter på tværs af landegrænser og som forstærkes netop med globaliseringen. Specielt på de områder, hvor det er individualitet – mig – der er i fokus for den enkelte forbruger, så rekonstrueres forbrugeres attitude løbende sammen med de andre mig'er. For meget og for specifik viden risikerer hele tiden at være bagud og drukne brandet i så mange lokale hensyn, at det bliver vanskeligt at have en attitude. Og det er sværere at invitere forbrugerne indenfor til aktiv co-creation, fælles brandcommunities eller andre fora, fordi man ikke ved, hvem man skal rette sig imod. Ideen i brandcommunities er netop at samle alle dem, som på forskellige måder har en relation til brandet og lade dem indgå i dialogen om attituden – uanset hvilket segment eller kultur de tilhører.

Det er langt nemmere for virksomhedens mange aktører at få øje på forskellene i markedet end at erkende forskellene inden for virksomheden selv. De interne forskelle vokser, fordi de naturlige pres for flere ressourcer og mere opmærksomhed fra de enkelte markeder vokser med globaliseringen, ligesom lysten hos den lokale ledelse til at udvikle helt sin egen brand attitude med eget bureau skærpes. Derfor bliver mange ledere overraskede over, hvor vanskeligt det er for virksomheden selv at udvikle og fastholde en attitude på tværs af landegrænser. I det mest paradoksale tilfælde kan man forestille sig, at det er de lokale fans fra hele verden, som samles om en fælles attitude til brandet, imens de forskellige datterselskaber rundt om i verden slås om, hvad brandet skal stå for.

Den situation var ikke ulig LEGO's virkelighed, før Jørgen Vig Knudstorp tog over. Her var det de globale fans, der holdt fast i LEGO's konstruktionsværdier, imens den europæiske og amerikanske del af virksomheden var dybt enige om, hvad LEGO-brandet skulle stå for.

Den anden forhåndsantagelse er, at jo mere global virksomheden bliver, jo mindre relevant er de lokale traditioner og kulturer i virksomheden

Lige så meget som globale virksomheder kan overvurdere forskellene imellem de enkelte markeder, lige så meget kan man undervurdere betydningen af at bevare og respektere det lokale udgangspunkt for de enkelte dele af virksomheder – specielt hvis virksomheden er vokset igennem opkøb. Netop fordi mange virksomheder slås med at skabe en fælles brand attitude på tværs af markederne, så er det en nærliggende konklusion at antage, at brandet skal udspringe af en fælles global platform uafhængig af tid og sted. Her risikerer virksomheder at miste den autenticitet, som er forankret i den lokale kultur

og arv, og som for mange stakeholdere er med til at give brandet troværdighed.

Globalisering er for mange virksomheder ensbetydende med centralisering, standardisering og "economies of scale". I den proces er der en risiko for, at den substans, der er fundamentet for de fleste brands attitude, tabes i forvandlingen til global supply chain. Det gælder Carlsbergs opkøb af lokale bryggerier, som hver især har stolte traditioner, og hvis relationer til det lokale samfund har skabt troværdigheden bag de enkelte brands attitude. Det gælder Arlas seneste opkøb af tyske mejerier, som også står over for udfordringen med at høste stordriftsfordelene uden at miste troværdigheden hos de lokale ejere.

Brand attitude som kobling imellem det globale og lokale

Men globaliseringen gør også, at de lokale kulturer og traditioner i virksomheden ikke forbliver lokalt, men er med til at skabe substansen i brandets attitude globalt. Hvad enten det er brygmestre eller mejerister, forskere eller it-nørder, så udspringer troværdigheden i brandets globale attitude af de mange ideer, erfaringer og kompetencer, som er udviklet over tid forskellige steder i verden. Så fremfor at definere brandets attitude abstrakt og globalt, så er udfordringen at skabe brandets attitude i snitfladen imellem globalt og lokalt ud fra brandets substans. De mange forskellige lokale fortællinger og erfaringer skaber den autencitet, som kan løftes ind i den globale dialog om brandets attitude. Og den globale fortælling får at afsæt for de mange lokale dialoger med forbrugere, kunder og leverandører, som alle lever lokalt, men måske drømmer globalt.

Der var forleden Bryghusdage hos Carlsberg, hvor fem forskellige teams gav deres bud på et fremtidigt Brand Centre i Carl Jacobsens enestående gamle bryghus. De var vidt forskellige, men det var et fællestræk, at de alle forbandt den lokale og globale fortælling i stærke udtryk for brandets attitude. Carlsberg har historisk bidraget til den globale udvikling af øl-kulturen, men skal også i fremtiden være et sted, som et globalt publikum har lyst til at besøge som en lokal oplevelse i København. Det skal være et sted, hvor de mange nye medlemmer af Carlsberg Gruppen kan genfinde sig selv i glæden og stoltheden over ølbrygningens kunst.



Majken Schultz

Majken Schultz er brandingekspert og professor ved Copenhagen Business School, hvor hun primært arbejder med virksomheders identitet, image og corporate branding.

MAJKEN
SCHULTZ

KOMMENTARER:

TILFØJ KOMMENTAR:

TILFØJ

MARKET opfordrer til en god tone og forbeholder sig ret til at fjerne indlæg, der skønnes at være stødende, personfjendske eller injurierende. Faglig debat er saglig debat – god fornøjelse.

RELATEREDE TEMAER:

BRANDING

ANALYSE & STRATEGI

[Site Map](#) | [RSS Feed](#) | [Privacy statement](#)

Copyright © All Rights Reserved.
Content Management System by [Composite C1](#)
CMS implementation by [Acto A/S](#)