



Center for
Corporate
Communication

Blågårdsgade 23 B
2200 København N
Tlf. 3815 3650
Email: ccc@cbs.dk
Web: www.cbs.dk/ccc

Working paper

Brandet der ikke er der

- at arbejde med et ikke-essentialistisk identitetsbegreb

Af Søren Buhl, CBS, og Rasmus Bech Hansen, partner i Kontrapunkt

"Basically I think the discussion about what brands are is held on a an incredibly primitive level. Particularly the American perception of what a brand is, namely something that is reduced to its essence and can never be changed. I think that is a very limited form of branding. What we have been trying to do with Prada, for instance, is instead of trying to reduce it to its essence, we try to stretch it, so that more becomes possible instead of less. And that is exactly the same idea that we are trying to introduce for Europe. It extends the repertoire of possibilities instead of shrinking it" - Rem Koolhaas: "Yesterday, Prada; Tomorrow, The World", New York Times, 20. June, 2002.

Den måske bedste litterære skildring af et identitetsprojekt finder man i Robert Musils store roman *Manden uden egenskaber*. Romanen skildrer på parodisk vis arbejdet med at finde ud af hvad et århundrede år gammelt kejserrige, Østrig Ungarn skal stå for, eller med et moderne ord, hvad dets brand skal være. Bogen viser det morsomme i at en organisation leder efter en essens, der ikke er der.

Romanen forgår i kejserriget Østrig-Ungarns sidste leveår umiddelbart før Første Verdenskrig. I det gamle, alderssvækkede imperium, hvor man for længst har glemt,

hvorfor tingene er, som de er, erfarer man en dag, at preusserne, der er såvel forhadte som misundte for deres effektivitet og metodik, planlægger fejringen af deres kejsers 30års-jubilæum i 1918. Det samme år som den østrigske kejser Franz Josef har sit 70års-jubilæum. Da den preussiske kejser har sin festdag i juni og den østrigske i december, og december desværre ikke kan komme før juni, udråbes hele året som Kejserår. Hele året skal blive en fejring af Østrig-Ungarns identitet og væsen. Problemet er blot, at man ikke ved hvad det er. Derfor bliver en såkaldt Parallelaktion oprettet med det formål, at finde frem til den sande østrigske idé. Sekretær bliver Ulrik, hovedpersonen og manden uden egenskaber, og han skal som en moderne brandkonsulent være med til at samle de forskellige interesser omkring en idé. Det er umuligt. I den nationale festkomité optræder nu alt fra obskure digtere over stenografer til erhvervs- og militærpersoner, som hver især besnakker selskabet for at få støtte til netop deres særinteresse med den konsekvens, at ingenting sker. Ordene, der skulle definere essensen af den østrigske idé, bliver aldrig til andet end støj, der først hører op, da verdenskrigen begynder. Romanen viser på den måde, hvordan rigets sammenbrud er tæt knyttet til, at det ikke længere er muligt at forklare, hvorfor det er til og giver mening. Søgen efter en essens er meningsløs. Alligevel er det hvad branding litteratur og mange der arbejder professionelt med branding lægger op til.

For nødvendigheden af et politisk begreb om brand identitet

Litteraturen om branding har været domineret af to synder: dels en teoretisk ureflekteret ambition om at levere et endegyldigt how-to-do for branding, og dels, og som et fremtrædende træk ved denne første ambition, et kommunikationsbegreb som er utilstrækkeligt til at indfange den dobbelte funktion som branding har som både organiserende og kommunikerende. How-to-do-litteraturen har i høj grad været anekdotisk, det vil sige at den har argumenteret ved hjælp af enkeltstående, bestemte eksempler som uden videre er blevet generaliseret. Det gælder fx D'Allesandro (2001), Kunde (2001) og Crainer & Dearlove (2003), som sætter sig for at forklare hvad branding er ved at opremse en række 'historiske' eksempler og, på baggrund heraf, fremsætte en række tommelfingerregler for hvordan man skaber et godt brand. Fælles for denne anvendelsesorienterede litteratur er et kommunikationsbegreb, som forstår kommunikation efter et rørpost-princip: brands er informationer, som kan 'sendes' til modtageren, hvor de så på magisk vis siver ind og producerer forbrugsvalg. Den idé har været omstridt lige siden John Lockes erkendelsesteori fra 1690 – kommunikation er nu engang en noget mere kompleks affære.

Litteraturens problemer skyldes at branding tager sit udgangspunktet i ledelsesteori og marketing, hvor den finder inspiration til sit identitetsbegreb i den traditionelle organisationsteoris kulturbegreb. Herfra har den tænkt identitet som essens, det vil sige som en størrelse det lader sig gøre at kortlægge, kvantificere og håndtere som en genstand. Det er imidlertid vanskeligt at anvende det essentialistiske identitetsbegreb på virkelige organisationer, fordi identitet aldrig er så éntydig som ledelsen kunne ønske sig. Identitet er, som vores indledende eksempel i Østrig-Ungarn illustrerede, i reglen en mudret og ambivalent størrelse, der er under løbende forandring. Denne erkendelse har inspireret litteraturen om identitet og branding til at udvikle en selvbevidsthed som har fået den på sporet af en væsentlig inspiration fra human- og samfundsvidenskab. Det er, som Majken Schultz og Mary Jo Hatch understreger, nødvendigt med en relationalistisk tilgang (2000). Lesley de Chernatony formulerer denne nødvendighed som et spørgsmål om, at der er behov for en *'mere humanistisk'* tilgang indenfor corporate branding end indenfor produkt branding (2002: 119, vores oversættelse). Udvidelsen af branding-begrebet fra det essentialistiske til det relationistiske identitetsbegreb kan med andre ord ikke rummes indenfor den teoretiske diskurs på området. Derfor udgør vores politisk reflekterede formulering af en teori for branding et forslag til en udvikling af en tradition, som allerede selv erkender sit behov for åbning mod nye begreber.

Vi finder et forsøg på at håndtere den måde, som brandingteorien overskrider sine egne forudsætninger på, i Schultz' og Hatch's indflydelsesrige triangel-model. Modellen bygger på intentionen om et relationistisk branding begreb. I forhold til tidligere branding forsøger de at komme væk fra et fasttømret essentialistisk brand. Deres mål er en brand forståelse, der kan forklare forandringer, idet de opfatter et brand som noget, der er under løbende udvikling. Forfatterne beskriver et brand som en løbende proces, der er spændt ud imellem en virksomheds strategiske vision, dens organisationskultur og dens corporate image. De tre elementer udgør, i følge forfatterne, fundamentet for corporate branding (Hatch, Schultz, Williamson, 2001, Schultz, Larsen og Hatch 2000). Strategisk vision beskrives som den centrale idé i en virksomheden; legemliggørelsen af, hvad ledelsen vil opnå for virksomheden i fremtiden. Organisatorisk kultur beskrives som de interne værdier, antagelser og holdninger der legemliggør virksomhedens historier. Det manifesterer sig i hvordan medarbejdere føler sig i forhold til virksomheden. Det er ikke kun eksplicite værdier, men implicite værdier, der bl.a. kommer til udtryk i hvordan opgaver løses. Corporate images beskrives som omverdenens opfattelse af

virksomheden, herunder stakeholders som medier, kunder, aktionærer, offentligheden.

Ifølge forfatterne kræver et stærkt brand sammenhæng mellem de tre elementer. De tre elementer påvirker løbende hinanden og en forandring i et brand, kræver derfor en udvikling på alle tre niveauer i samspil med hinanden. Det er nødvendigt at kulturen bliver repræsenteret og fungerer som udgangspunkt for virksomhedens image, og det er nødvendigt at der er sammenhæng mellem visions og det eksterne image.

I praksis lægger den tilgang op til, at branding bliver bredt funderet i virksomheden og bliver udviklet i en løbende forhandling mellem ledelse, medarbejdere og stakeholders. Modellen lægger stor vægt på betydningen af at arbejde "indefra-og-ud" med brand identitet; at holdbare og autentiske brands er forankret i organisationens sociale praksis (jf. Schultz og Chernatony 2002).

Trekantsmodellen og den politiske refleksion

Problemet med Schultz' og Hatch's model er, at den bygger på en variant af relationisme, som forstår størrelserne kultur, strategi og image som størrelser, hvis mening gives i deres interne relation. Med andre ord slutter relationismen ved modellens grænse. Identitetens tre størrelser, image, kultur og strategi er gensidigt i spil med hinanden, men er samlet set en fast størrelse, en black box. Modellen kan dermed ikke tænke den måde, som modellen selv gives mening ved at stå i relation til et mere generelt meningsniveau. Eller, med andre ord, trekantsmodellen bygger på et element af essentialisme fordi den på forhånd alene tænker omverdenen ind i virksomheden som *image*. Trekanten forudsætter virksomheden som afgrænset i forhold til omverdenen og tillader kun image-begrebet som forbindelse. Den tænker, i modsætning til sociologien, ikke relationisme som et begreb der har noget at gøre med *politik* (Emirbauer 1997). En radikal relationisme vil, heroverfor, altid være politisk. Det betyder ikke, at den handler om institutioner til omfordeling af *goder*, men at den handler om den forhandling og kamp om *mening* som udgør konteksten for ethvert subjekt eller enhver organisation. I Schultz' og Hatch's antologi *The expressive organization* giver Paul du Gays bidrag indhold til dette politik-begreb. I hans argument indebærer brand identitet et krav om en form for æstetisk-politisk refleksivitet som en organisatorisk kernekompetence, idet det bliver nødvendigt for organisationen at kunne reflektere over den måde, som præferencer konstrueres socialt på: '*...the battle for market share becomes articulated as a struggle for the imagination of the consumer; organizational success becomes increasingly*

dependent upon the ability to... 'make up' the consumer... it is a matter of meaning, of interventions aimed at the expressive or symbolic dimensions of consumption practices.' (71) Denne kamp om kundens bevidsthed, denne produktion af præferencer, er et politisk spil, hvori en mængde andre aktører end organisationen indgår og hvor selve organisationens mening og dens relation til omverdenen er til forhandling (jf. Clegg & Palmer 1996). Evnen til at påvirke kundens bevidsthed – som også selv er reflektiv og dermed under forandring – bliver dermed et kerneelement i brandingens strategi.

Men hvordan kan vi forstå den måde, som brandet indgår i denne indtil nu påstået mere generelle meningssammenhæng? Vi vil foreslå et alternativt system af begreber til at begribe de mere radikale implikationer af relationistisk tænkning.

Signaler og politisk støj

Lad os nu prøve at give et bud på, hvordan man kan formulere et teoretisk udgangspunkt for branding, som undgår den anekdotiske og essentialistiske stil, og som samtidig tager skridtet videre fra Schultz og Hatch og forstår omverdenen ikke alene som stakeholder-interesser plus 'kultur', men som en omskiftelig og politisk forhandlet betydningsflade hvor det ikke på forhånd er afgjort, hvilke typer symboler der kan betragtes som betydning for konstruktionen af mening og hvor identiteten ikke er givet nogen form for privilegeret stilling. Forståelsen af det produktive i denne bevægelse ud over Schultz og Hatch's model kræver en omvej over spørgsmålet om, hvad det vil sige at kommunikere.

I enhver overvejelse over kommunikation af identitet, det vil sige skabelse af en intern oplevelse af sammenhæng og en ekstern forskel, er forskellen mellem repræsentation og fortælling. Refleksionen over kommunikation må være funderet på spørgsmålet: refererer det, vi kommunikerer, til en virkelighed? Og hvis den gør, hvad er så denne virkeligheds status? Hvis den omvendt ikke tænkes at repræsentere en virkelig praksis bliver spørgsmålet: hvori ligger da dens kommunikative styrke? Hvordan kan den skabe hvilken virkelighed? *Branding* synes ikke at være plaget af at reflektere disse spørgsmål. Det virker ved første øjekast indlysende at produkt-brands refererer til produkter: *Coca-cola* refererer til en kulsyreholdig læskedrik, mens *The Big Apple* refererer til en by på Nordamerikas Østkyst. Men er det nu også det, disse tegn gør? Hvordan konstitueres forbindelsen mellem brandet og det virkelige produkt – læskedrik eller storby?

Dette spørgsmål er et repræsentationsproblem.¹ Det spørger: hvad er det, der repræsenteres ved brandet? Hvis svaret er, at det egentlig ikke er produktet eller stedet selv, men snarere *ideen* om disse fænomener, da kan brandet forstås som element, som tegn, i en bestemt fortælling. Så bliver spørgsmålet: hvordan er brandet med til at konstruere denne idé om et fænomen? Hvordan bliver brandet konstituerende for fænomenet?

Når først vi tager springet til at tale om brands som dele af fortællinger eller konstruktionsprocesser åbner der sig mulighed for at nærme sig en beskrivelse af, hvad der gør brands så fantastisk virksomme i vores kultur. Så kan vi forklare deres transversale karakter; deres evne til at formidle relationer mellem dele, adskilt af tid og rum, og skabe i egentlig forstand globale fænomener.

Lad os nu, med Bruce Mau, forestille os kommunikation som et forhold mellem støj og signal. Vi kan forestille os en babelsk verden, hvor alt og alle taler. Lad os nu sige at alle lyde i denne verden har samme volumen. Resultatet vil være den perfekte støj: ingen forskelle vil kunne registreres i verdens kommunikation som helhed. Lad os nu forestille os, at der opstår en messen; en gentagelse og en mangedobling af en enkelt strofe. Vi kan forstå dette som et *refræn*. Det begynder med at én af denne verdens borgere begynder at nynne en melodi og gradvist – magisk og dog hverdagsagtigt – istemmer resten af verden. Begyndelsen på denne harmoni er for så vidt tilfældig, baseret på lyst, men effekten er, at refrænet deles, multipliceres og bliver til et klart signal. Hos Deleuze er refrænets funktion at *territorialisere*, det vil sige at organisere rum (Deleuze & Guattari 1988: e.g. 323). 'Rum' kan forstås både som konkret fysisk rum – som i byen eller nationen – og som et mentalt rum; som mulighed, rummelighed for tanken. Territoriet bliver, uanset dets skikkelse, dermed et område, som lader sig skelne, men ikke nødvendigvis udtømmende identificere.

Brandet kan forstås som en form for refræn. Det ordner det kommunikative rum og opretter et klart signal; det skaber en foreløbig enshed i en måde at tænke forbrug eller endog kultur på. Det introduceres i et overordentlig komplekst kommunikationssystem og opnår grad- eller trinvist større og større styrke og klarhed. Flere og flere istemmer refrænet – de genkender det, efterspørger det, udsiger det, bruger det – og dermed når det den udbredelse, som retfærdiggør at vi kalder det et stærkt brand.

¹ Nigel Thrift definerer repræsentation som 'singularised images standing for something else.' (1996, x). Repræsentationer defineres undertiden som det, der er nærværende i stedet for noget andet.

Elementer i en teori om politisk konstruktion af mening

Hvad er nu logikken i denne proces? Vi kan prøve os frem med to typer forklaring, den ene sociologisk, den anden æstetisk, som til sammen kan udgøre grundlaget for en politisk refleksion som tænker både i sociale relationer, magt, udtryk og mening. Sociologisk set bliver et refræn til et signal til et stærkt brand i det omfang det bliver en del af menneskers praksis at forbinde brandet som tegn med sig selv. Det kræver at brandet kan forstås i relation til anerkendte symboler i kulturen og at der er et incitament til at forstå brandet i denne relation. Vandene deles over spørgsmålet om incitament: kan man sige, at individet vælger et brand eller domineres det til at tage det på sig? Med det relationelle perspektiv både vælger og domineres de til at vælge, fordi brandet aldrig vil være éntydigt 'rigtigt' som en klar repræsentation af en sand essens. I stedet vil der være et væld af brands, et væld af tegn, som byder sig til for individets bevidsthed. Det afgørende er at forstå, at dette væld af tegn i praksis ordnes på en måde, så bestemte brand fremtræder mere klare end andre. Den mekanisme som skaber orden og lader bestemte tegn træde mere klart frem, er det vi forstår ved den politiske forhandling af meningshorisonten.

Den æstetiske forklaring betoner oplevelsen af brandet eller, med Stjernfelt og Thyssen (2000), den forførelse som brandet som fortælling har som effekt. Brandet forstås som del af en attraktiv fortælling, som enten tilbyder identifikation eller oplevelse. Brandet forstås som symbol, der indgår i en helhed som modtageren kan identificere sig med, eller et spændingsforløb. Den æstetiske forklaring forsøger at beskrive brandet, refrænet eller i det hele taget kommunikation som kunst – det ekspressive tages alvorligt og tages til indtægt for den kraft, som brandet lader til at virke igennem. Med begrebet om ekspressivitet forsvinder den sidste gran tro på den repræsentationelle forståelse af brandet: brandet bliver nu et udtryk som får sin betydning i relation til andre udtryk, ikke i relation til det indhold, det betegner eller repræsenterer. En virksomheds brand kan nu afkobles helt fra forestillingen om virksomhedens essens. Brandet får i radikal forstand sin betydning i den relation det konkret får til andre kommunikative signaler: andre brands, værdier, lyde, lugte, ideologier mv.

Refræn og autokommunikation: det 'vi', som brandet konstituerer

Den sociologiske og den æstetiske forklaring kan imidlertid forenes i en teori om kommunikation. Ifølge en sådan forklaring på brandets virkning fungerer refrænet som en ritualisering af auto-kommunikation. Ritualiseringen ville være det, vi kan

iagttagelse som refrænets praksis. Refrænet bliver det, der konstituerer et fællesskab, et kollektivt subjekt, omkring et signal, svarende til det Luhmann kalder et kommunikationssystem. En analyse af brandet må imidlertid være mere kreativ end de fleste diskursanalyser – den må være i stand til at afkode ikke alene det rationaliserede, verbale sprog, men også ting, tegn, lyde, dufte og så videre. I videste forstand *signaler*.

Med kommunikationsteorien kan afstanden til den repræsentative tænkning af brandet på ny understreges: brandet repræsenterer ikke et objekt, men konstituerer et fællesskab omkring sig selv som tegn. Brugere af brandet reproducerer det – *messer* det, som en art menighed – og bekræfter dermed deres egen kollektive identitet. Derfor er brands så stærke; de tilbyder oplevelser af fællesskab (cf. Muniz & O'Guinn 2001). Disse oplevelser af fællesskaber udfolder sig imidlertid altid i relation til en kontekst. De kan kun opstå, fordi det, af andre årsager end brandet selv, opleves som meningsfuldt at knytte an til et brand. Denne kontekst, som dermed giver anledning til oplevelsen af brandet som meningsfuldt, så vi teoretiseret hos Schultz og Hatch som et spørgsmål om omverdenens opfattelse af en organisations image. Men det er ikke tilstrækkeligt for at forstå organisationens eller fællesskabets (for nærværende kan vi opfatte disse begreber som synonyme) måde at konstruere sin egen identitet relativt til en generel betydningshorisont, fordi den, med Maus begreb om signalet, nødvendigvis hele tiden må forholde sig til den støj, som omverdenen producerer, og som betinger både brugen af brandet som kilde til identifikation og kommunikationen af brandet. Image produceres med andre ord ikke primært i relationen virksomhed/interessent, men i overvejende grad i relationen subjekt/omverden.

De fællesskaber som brandet konstituerer er naturligvis yderst flygtige og udfordrer som sådan selve vores normale måde at forstå begrebet identitet på: identitet er her ikke en essens, et DNA, men en flygtig oplevelse. De kommunikative fællesskaber omkring brandet kan således ikke sammenlignes med fx den skikkelse, som kommunitarismen giver det politiske fællesskab. Brand-fællesskabet kan oprettes og nedlægges igen og igen; det forpligter ikke på en omsluttende praksis, men blot, om end ikke uskyldigt, på udfoldelse af lysten til et forbrugsvalg. De skaber fornemmelsen af lyst ved muligheden for at inkludere sig selv i et attraktivt fællesskab, men deres karakter af forpligtelsesløst tilbud giver tilknytningen til dem en flygtighed. Dermed bliver brandet hjørnestenen i den yderste postmoderne kultur.

Branding af steder og organisationer synes imidlertid at pege på en udvikling hen i mod en sammensmeltning af ideen om det politisk-kulturelle fællesskab og

forbrugsgodet. For hvad er det der sker, når et land, en organisation eller en by bliver et brand? Tilfældet New York – *The Big Apple* – kan læses som et forsøg på at oprette et globalt kollektiv, som deler forestillingen om den ultimative storby værdier. Dette fællesskab kan alle melde sig ind og ud af. Men efter 11. september er NY med ét blevet en i Vesten meget stærk repræsentation for et solidarisk og forpligtende fællesskab. Den globale terrorisme og forhandlingen af dens betydning på politisk niveau har dermed fået afgørende betydning for, hvordan det strategiske brand NY kan indgå i et betydningsunivers. Dette univers, kontekstens støj, er struktureret af en enorm mængde andre tegn, produceret helt uden om brand-producenten og –managerens kontrol, som forbindes til forestillingen om den arkaiske og ultimative storby, men med 11. september har logoet fået en helt ny styrke som signal, fordi dets betydningsindhold er blevet en slags refræn, som engagerer og har kunnet kommunikeres meget klart.



Det nu klassiske NY-logo, udviklet i 1977 af Milton Glaser for staten New York. Målet at tiltrække turisme og investering til hele staten.

Uanset disse forskelle og ligheder mellem produktet som vare-objekt og som sted er det afgørende at tale om brands i termer af *konsistens*. Givet den støj, som brandet skal både trænge igennem og fungere sammen med, for at kommunikere klart, er det afgørende at brandet kan organisere det felt, som det optræder i. Brandet må skabe konsistens i relationen mellem sig selv og andre tegn. Heri ligger kernen af strategien omkring brandet: den må gøre brandet ikke bare meningsfuldt i konteksten, men om muligt forstærke brandets tydelighed som signal ved at skrive det ind i et konsistensplan, konstrueret som relationen af klare signaler i feltet. Kort sagt findes brands altid i den dobbelte kontingens, som er kommunikationens vilkår: stedet for brandets afsendelse er under forandring ligesom stedet for dets modtagelse.

Forsøger man sig med konsistens-begrebet kunne det være produktivt at skelne mellem traditionel logisk konsistens og det, man måske kunne kalde semiotisk eller æstetisk konsistens. Den logiske konsistens ville afkræve brandet en klar, indholds- eller meningsmæssig forbindelse til andre tegn. Et eksempel kunne være det produkt, der beskriver sig selv i en diskurs om *sikkerhed* og dermed skal relatere sig selv til hele det system af afsendere, som argumenterer for en bestemt forståelse af

sikkerheds-begrebet. Den anden form for konsistens ville ikke gå på en logisk nødvendighed, men en følsomhed overfor dominerende æstetiske retninger i det felt, den forsøger at fungere i.

Denne 'følsomhed' er ikke alene en form- eller designmæssig kompetence. Det handler ikke alene om at bedømme former, men om at kommunikere en form, som er meningsfuld som signal relativt til de andre former, som udgør det omgivende felts støj. Denne kommunikation kræver en æstetisk-politisk refleksion af det vilkår som det omgivende felt udgør og de måder, som det nye tegn vil indgå i meningskonstruerende relationer i feltet.

Politisk 'følsomhed' i praksis: om niveauer for strategi

Vi vil foreslå at udvikle et ikke-essentialistisk identitetsbegreb med udgangspunkt i Schultz' og Hatch' trekantsmodel. Dermed kan refleksionen om relationel tænkning komme nærmere på en anvendelsesorientering. Som beskrevet er modellen problematisk fordi den tager udgangspunkt i en allerede given virksomhed. Det forudsætter en forståelse af virksomheden som en 'black boks', der godt nok løbende interagerer med omverdenen på mere end et niveau, og som er i løbende forandring, men som forbliver en enhed. Derved lægger den anvendt på virksomheder op til et inde-fra-ud perspektiv. Forandringsdynamikken er, at der bliver ændret et sted, fx. i den strategiske vision, hvilket nødvendigvis må medføre ændringer i kultur-delen og i imagedelen, sådan at der er sammenhæng. Særligt i forhold til imagedelen er det et problem. Imageproblematikken som den beskrives i modellen handler om, hvorvidt omverdenen "synes om" en given virksomhed eller ej. Den bliver med andre ord analyseret med udgangspunkt i virksomhedens situation.

Ud fra Schultz og Hatch model har en virksomhed i princippet et stærkt brand, så længe den har et sammenhængende svar på tre hovedspørgsmål, som hver repræsenterer et hjørne i trekanten. De tre spørgsmål er: For det første, hvad vil vi som virksomhed (strategisk vision), for det andet, hvad tror vi på (organisatorisk kultur) og, endelig, hvad mener omverdenen om, hvad vi vil, og hvad vi tror på?

Et ikke-essentialistisk perspektiv vil tilføje endnu et spørgsmål: Giver vi mening? Det spørgsmål kræver en analyse og dermed også et udgangspunkt for en strategi, der træder et skridt tilbage og ser på virksomheden udefra, som en spiller blandt mange på ikke bare et forbrugermarked, hvor der er kamp om kundernes gunst, men på et symbol-politisk marked, hvor der står en kamp om at definere, hvad der er meningsfyldt og hvad der ikke er meningsfyldt. Spørgsmålet kræver at

virksomheden stiller sig uden for sig selv, kigger sig selv i nakken og ikke tager den nuværende situation, det nuværende marked, de nuværende målgrupper eller for den sags skyld sig selv for givet. Virksomheden må se alt som værende i spil, og alt som noget, der i princippet kan ændres og fortolkes på ny. Virksomheden kan ikke tage udgangspunkt i en allerede privilegeret situation.

Med den udvidede model lægger vi op til at tage arbejdet med branding et refleksionsniveau længere op end det, der har været den dominerende praksis. Schultz og Hatch argumenterer for at corporate branding finder sted på strategisk niveau og rykker dermed brandingarbejdet et plan højere op end det taktiske eller rent praktiske niveau, som de fleste how-to-do bøger opererer på. Vi lægger op til et ledelsesniveau over det strategiske, altså et niveau, der sætter rammerne for selve det strategiske arbejde, ligesom strategien ideelt set sæt rammerne for taktikken og taktikken rammerne for praktikken. Det niveau kunne man kalde politisk niveau, fordi det handler om, hvordan man skaber mening og giver muligheder for den type anknytning til fællesskaber, som vi har argumenteret for ovenfor. Vi argumenterer med udgangspunkt i en ikkeessentialistisk identitetsforståelse for at virksomheder som vil udvikle stærke succesfulde brands bliver nødt til også at operere på politisk niveau for at blive succesfulde.

British Airways. Haleror på en politisk horisont

Vi har indtil nu argumenteret for et teoretisk perspektiv, som tillader at forstå og håndtere brands på en politisk reflekteret måde. Et led i denne argumentation har været at kritisere organisationsteoriens brandingbegreb som værende for lidt radikalt i forståelsen af relationisme. Det gælder imidlertid, at ligesom litteraturen om organisatorisk branding synes selv at være bevidste om begrænsningen ved det substantialistiske perspektiv, så synes de spørgsmål, vi mener vores teoretiske perspektiv er i stand til at håndtere, allerede at være på spil i den kritiske organisationsteoris håndtering af, hvordan virksomheder tænker forholdet mellem det interne og det eksterne.



Selskabets logo har, siden privatiseringen i 1987, været ændret flere gange for at finde en afbalanceret association til Union Jacks rød-blå farver. Design: Landor

Som et eksempel på politisk meta-strategi vil vi forsøge at gen-læse historien om British Airways, som Schultz et al. (2001) bruger som illustration at corporate branding i praksis. Vores gen-læsning fører til en anbefaling af at svare mere klart på, hvad selskabet er klar til at risikere for at kunne gennemføre sin ny identitet.

British Airways (BA) blev privatiseret i 1987. Dermed ophørte selskabet formelt med at have status som den gamle kolonimagts nationale stolthed. Organisatorisk havde BA vokset sig stor og fed og måtte, som Schultz et al. fortæller (2001: 13), på en alvorlig slankekur for at kunne konkurrere på det stadig mere pressede marked for luftfart. Denne slankekur var blot en del af en større strategisk satsning på at blive "verdens foretrukne luftselskab". BA indledte med den nye ledelse en satsning på at blive en global, snarere end en national, forretning. Parallelt med denne strategi fortsatte BA imidlertid med at tænke sig selv som forbundet med den britiske nation og kultur.

Det betød, at selvom BA besluttede at synliggøre sin nye globale status ved at lade en række kunstnere fra hele verden udsmykke flådens haleror, så fortsatte selskabets praksis med at være domineret af en traditionel britisk servicekultur. De nye, unikke, og i øvrigt meget iøjnefaldende haleror kolliderede med omverdenens forestilling om den britiske nations stolte traditioner. Med andre ord var væsentlige interesser langt fra tilfredse med at se blandt andet Den tredje Verdens folklore på de fly, som indtil for nyligt havde været udsmykket med Union Jack. Den britiske traditionalismes fremmeste repræsentant, Margaret Thatcher, markerede denne modstand offentligt ved, med sit lommeværk, at sløre haleroret på en model af et fly i det nye design. Det nye design var, med andre ord, en skændsel for en dominerende del af den britiske offentlighed.

BA holder endnu i dag fast i sin identitet som både britisk og global. Selskabet skriver om målsætningen for brandet: *'...the aim is to establish British Airways as the undisputed leader in world travel as it flies into the 21st century and to build on its British strengths.'* Visionen forestiller sig at idéen om 'det britiske' i en ny, moderne aftapning, kan blive et værdifuldt symbol på det globale marked: *'The new corporate identity...will reflect the best of British values, blended with the nation's more modern attributes...'* (www.britishairways.com). Visionen synes at være affødt af den samme ambition som Tony Blair havde da hans administration forsøgte at re-brande Storbritannien under sloganet 'Cool Britannia': idéen om at skille sig af med det trætte, traditionalistiske og imperialistiske 'Rule Britannia'-værdikompleks til fordel for en identitet båret af nationens nye navne indenfor billedkunst og musik.

BA's problem synes at være, at der på globalt niveau findes et meget dominerende signal, som forbinder forestillingen om det britiske med kolonialmagten med dens udbytning af den tredje verden. Der findes desuden et klart signal som forbinder britisk rejse-kultur med charterkultur, fodboldvold – kort sagt: alt andet end den finesse, som selskabet ønsker at blive forbundet med. Spørgsmålet er, hvordan BA nu håndterer dette problem? Schultz et al. analyserer casen med trekantsmodellen og kommer frem til, at problemet ligger i organisationens interne problemer med at omstille sig. Den traditionalistiske servicekultur er med andre ord en klods om benet. Desuden synes selskabets nye identitet at være i modstrid med interessenternes værdier. De ser BA som *'an icon of British culture'* (2001: 16) og altså ikke et selskab som overhovedet har noget at gøre på den globale scene. Det var med andre ord *'obvious to passengers, if not to employees, that the airline might be global on the outside, but inside it was still terribly British.'* (p. 17) Selskabet er, siger analysen, altså stadig britisk på den forkerte måde.

Men trekantsmodellen aftvinger ikke spørgsmålet: hvad med alle de potentielle kunder, som ikke tilhører den bagstræberiske gruppe af stakeholders? Og, for at skære ind til benet af problematikken, kan selskabet håbe på at blive et globalt brand uden at risikere at lægge sig ud med de traditionalistiske kunder? Vi kunne hævde, at hvis selskabet på trods af denne risiko alligevel holder fast i sin nye strategiske vision, hvordan kan selskabet så bære sig ad med at forandre den forestilling om det britiske, som forhindrer selskabets vækst til at blive et globalt brand? Denne forandring kræver en konsistent kommunikation af idéen om det britiske, som kan etablere denne værdi som et klart signal, ikke bare for grupper af interessenter, men for den globale offentlighed som symbolsk horisont. Denne ambition svarer til at reflektere ikke alene BA i en fast relation til en fast gruppe interessenter – den traditionelle kundekreds – men at reflektere hele den meningssammenhæng, hele den støj, relativt til hvilken BA konstrueres som signal. Dermed bliver BA én blandt mange aktører i det politiske spil om betydning som har betydning for hvordan man kan forstå BA på.

Denne refleksion er imidlertid ikke en ekstern øvelse. Konstruktionen af et nyt 'vi' for BA involverer, som Schultz et al. peger på, en bearbejdelse af den måde som hele selskabet som kollektiv kommunikerer om sig selv på. 'Kollektivet' er imidlertid, som vores brug af begrebet refræn viser, vanskeligt at tænke med den modstilling mellem internt og eksternt som trekantsmodellen implicerer. Med idéen om refrænet som det, der konstituerer socialitet kommunikativt, bliver kollektivet British Airways ikke alene kabinepersonale, piloter og *ground personnel*. Kollektivet er derimod

åbent for enhver, som vil istemme selskabets værdier. De eksterne interessenter i trekants-modellen (image-elementet) tænker med andre ord omverdenen som statisk, som noget selskabet må rette sig ind efter. Spørgsmålet er, om BA's strategi ikke kræver en indsats på at påvirke selve dét konsistensplan som betinger omverdenens bedømmelse af BA. En alternativ måde at forklare denne tanke på, er at indrette BA's strategi på at gøre omverdenen til del af det nye BA-kollektiv, eller med andre ord forpligte sig på at udvikle brandets mulighed for at indgå i den globale omverdens politiske horisont.

En relationalistisk læsning af BA-casen fører til en mere radikal måde at forholde sig til BA's branding strategi på. For hvis fordommene om britisk kolonialisme produceres i et spil og på baggrund af politiske forestillinger, som ligger helt udenfor BA's kontrol, er BA's vision så overhovedet mulig? Svaret er ja. Men det stiller store udfordringer til kommunikationen af brandet: BA må forstå sig selv som meningsproducenter som indgår i det overgribende spil om mening. Kun på denne indirekte måde og med en meget langsigtet målsætning kan BA håbe på at få succes med sit nye brand.

Perspektivering: den strategiske håndtering af betydningssystemer

Overgangen fra den essentialistiske til den relationalistiske måde at tænke brands på indebærer en produktiv forøgelse af kompleksitet. Der sker en udvidelse af mulighedsrummet når trekantsmodellen overskrides, så trekantens dele ikke blot er givne indenfor organisationen som helhed, men i relation til en uendeligt bred omverden.

Meningsbegrebet skal forstås på alle niveauer: både medarbejdere, kunder, nuværende som potentielle kunder, og sågar alle dem, der aldrig kan eller vil sætte deres ben i selskabets fly. Trekants-analysen er ikke forkert, men dens udviklingspotentiale er begrænset: så længe selskabet kun tænker i kunder og medarbejdere, så udvikler de ikke deres brand og heller ikke betydningsindholdet af 'det britiske'. De kan udvikle organisationen som den allerede er, men de vil ikke opnå en større følsomhed over for de signaler, som er betingende for dén omverden de allerede er uadskillelige fra uden også at operere på et politisk niveau og spørge sig om, hvordan de kan give mening. Med andre ord er BA's problem ikke kun dem, der sætter sig i deres flysæder og dem, der serverer teen. Problemet er det spil om mening for 'det britiske' som langt overskrider kunder, medarbejdere og interessenter.

Dermed bliver BA's rolle ikke alene at skabe sin egen identitet, men gennem bearbejdelsen af sin identitet at deltage i en politisk forhandling af forventninger til fremtiden ('politisk' fordi den sker i relation til den omverden hvor alle mulige typer aktører, ikke bare kunder og konkurrenter, kan få betydning).

At gøre BA 'globalt' er ikke spørgsmål om at gøre verden britisk. Det er derimod et spørgsmål om at forsøge at ændre betydningen af, hvad 'det britiske' er; ved at have en politisk strategi som indsætter forventninger for fremtiden.

Trekantsmodellens problem er videre, at den er dårlig til at forudsige problemer. Hvis et abstrakt betydningsniveau ikke tænkes med i de strategiske overvejelser kan et selskab aldrig forudse hvad der vil skabe konflikter i forhold til brandets værdier. Det kræver en konstant vurdering af brandet i relation til kulturelle og politiske udviklinger i bredeste forstand. Det kræver, med du Gay, en form for politisk-æstetisk refleksivitet, som kan sætte virksomheden i stand til at forebygge image-problemer, vurdere nye satsninger og formulere effektfulde strategier. En institutionalisering af denne refleksive følsomhed kan sætte virksomheden i stand til at blive kulturproducent i bredeste forstand. Denne tilsyneladende uegennyttighed bliver dermed egennyttig på sigt.

Virksomhedens selvforståelse som kulturproducent har betydning for, hvad den kan opfatte som signal og støj. De tegn, som virksomheden kan sætte i verden vil ikke længere begrænse sig til haleror, logoer og tekander. Selskabet vil i stedet meningsfuldt kunne udgive bøger, sponsorere kultur mv. De vil skulle iværksætte projekter som ikke direkte *repræsenterer* British Airways, men som handler om at tilskrive mening til det britiske.

At operere politisk er meget langt fra det mange virksomheder gør, når de udarbejder etiske regnskaber eller sponsorer kulturprojekter mv. Det etiske regnskab, tager udgangspunkt i en allerede given diskurs, en samlet forståelse om at virksomheder skal være mere ansvarsbevidste. Den "nye virkelighed" indstiller virksomhederne sig så på ved at udgive et etisk regnskab. De indretter kommunikationen og muligvis også praksis efter en forandret kulturel og politisk virkelighed, der kræver mere af virksomhederne end tidligere. Det er en taktisk – og i de fremmeste tilfælde – en strategisk reaktion på nye vilkår. Det drejer sig om at ændre et image, ikke at ændre et meningssystem. Det vi taler for er mere omsiggribende, men også potentielt meget mere potent. Det handler om, at virksomhederne går ind og er med til at definere selve den politiske virkelighed, og i dette tilfælde, hvad det vil sige at være en legitim virksomhed. Uden et politisk

niveau er virksomhederne tvunget til at halse efter udviklingen, og resultatet er som man fx ser på de etiske regnskaber som virksomhederne har fået udarbejdet i dyrede domme, at de bliver glemt i mængden, og at de kommer så sent på banen, at det emne ikke er relevant eller væsentligt længere. De kommer til at halse efter de politiske og kulturelle diskurser, hvis de ikke selv forsøger at skabe dem.

Praktiske anbefalinger

Et ikke-essentialistisk identitetsbegreb og det medfølgende behov for at operere politisk vil have en række praktiske implikationer for den måde virksomheder arbejder med deres brand på. Vi skal her blot pege nogle af de mest iøjnefaldende og centrale implikationer.

Den helt store udfordring er at arbejde med en identitet der er foranderlig – ikke-essentialistisk – men som samtidig ikke bliver til ren støj. Eller med andre ord: hvordan skaber man et konsistent signal, et refræn? Ser man på de virksomheder som har været bedst i stand til at gøre det, nemlig de førende luksusbrands som Tiffany, Prada, Gucci, Armani eller Dior, der har fanget den svære balancegang det er at operere på et luksusmarked, hvor der er et enormt krav om fornyelse, samtidig med at der er et endnu stærkere behov for at skabe genkendelighed, så kan det sige noget om, i hvilken retning man bør gå, for at skabe et succesfuldt brand.

Det afgørende er i en forstand at gøre noget i retning af det modsatte af hvad de fleste branding bøger foreskriver. Det de fleste bøger foreskriver, er at definere et brand og en markedsposition fast og så på diktatorisk vis udbrede det brand på alle leder og kanter i organisationen. Det kunne kaldes ”utopisk corporate engineering” og fører til alle de beskrevne problemer i det essentialistiske branding begreb. I stedet handler det om at skabe mulighed for konstant løbende forandring. Det handler om at gå væk fra det, man kunne kalde ”utopian corporate engineering” til ”piecemeal corporate engineering”. Det handler om at skabe en organisation, hvor forandringen bliver en del af identiteten.

Hvordan man gør det, kan følgende **anbefalinger** give idéer til:

Skab en stil – ikke et logo. Det kan være en god idé at have et forholdsvist fast logo og navnetræk (en visuel identitet), men det er ikke afgørende, den visuelle identitet kan være muterende, blot den er genkendelig. Ser man på de førende brands, så fylder fx logo relativt lidt i deres kommunikation. Den er ikke identitetsbærende. Det er derimod en særlig stilretning, der gør man øjeblikkeligt genkender brandet, blot på billedstilen uanset, hvilke produktlinjer eller modeller de reklamerer for. Armani fx har en lang række under brands: Giorgio Armani, Emporio

Armani, Armani Exchange, der ligger i forskellige prissegmenter, har selvstændig distributionsstrategi mv., men der er klar overordnet stilretning for alle underbrands, der gør at det samlede udtryk bliver til et klart signal og ikke blot støj. På samme måde Dior, som har et helt særligt univers af farver og bevægelse, som er meget foranderligt, men klart genkendeligt.

Få en kreativ direktør i den øverste ledelse, ikke en brand manual. Da brandet er et signal, der opererer i overordnet kulturelt rum, bør virksomheder have en ledelse, der kan operere æstetisk. Den æstetisk ansvarlige skal ikke blot vurdere en kampagne men i princippet alle de signaler, som bliver sendt ud fra virksomheden, lige fra produkter, over butiksindretning til ansattes påklædning. Vedkommende skal sikre konsistens, samtidig med at identiteten strækkes og udvikles, det vil en fast brand manual med nedskrevne værdier og farvekoder aldrig kunne konkurrere med. Kombinationen af konsistens og forandring skal implementeres alle steder i organisationen. Guccis Tom Ford er et eksempel på den kolossale styrke, der ligger i en kreativ ledelse.

Byg brandet om en fortælling. Da brandet skaber et flygtigt fællesskab og det er deri dets kraft ligger, handler det om at skabe et brand omkring en rummelig fortælling. Tiffani, et amerikansk luksusbrand, har med sin store historie om romantik (der knyttes til en helt særlig grøn farve, som firmaet fik patent på i slutningen af 1800-tallet), formået at skabe et klart signal gennem mere end 100 år. Styrken ved Tiffanys brand er fortællingens kraft og langtidsholdbarhed. Brandet er bygget omkring historien om romantik ikke om en særlig målgruppe. Alle kan skrive sig ind i den historie uanset stand eller alder og kaste den fra sig igen. Historien om romantik er samtidig så bred, at den med andre ord skabe rammen om det postmoderne fællesskab.

Skab mekanismer, der sikrer planer for hvordan virksomheden opererer politisk. Et eksempel på det er LEGO, der netop har oprettet et såkaldt Vision Lab med det formål at spotte store fremtidige tendenser og gøre LEGO i stand til at være med til at skabe de tendenser. Noget lignende har en virksomhed som Shell, der i sagen om den boreplatform virksomheden ønskede at dumpe, Brent Spar, blev belært, at de meget store fare der er ved kun at operere strategisk og altså ikke politisk. Virksomheder må have et system for sansning af, hvordan meningssystemer ændrer sig og de må være villige til at trække gulvtæppet væk under sig selv og se sig selv i nakken.

Litteratur:

- de Chernatony, Leslie (2002). Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate name? *Corporate Reputation Review* 5 (2/3):114-132.
- Clegg, Stewart and Palmer, Gill (1996). *The politics of management knowledge*, London: SAGE.
- Crainer, Stuart, and Des Dearlove (2003). *The ultimate book of business brands. Insight from the world's 50 greatest brands*, Oxford: Capstone.
- D'Alessandro, David (2001). *Brand Warfare*, NY: McGraw-Hill.
- Deleuze, Gilles and Guattari, Felix (1988). *A Thousand Plateaus*, London: The Athlone Press.
- Emirbayer, Mustafa (1997). Manifesto for a Relational Sociology. *American Journal of Sociology* 103 (2):281-317.
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken; Williamson, John; Fox, Robert; Vinogradoff, Paul. Bringing the corporation into corporate branding. (submitted to) *European Journal of Marketing*, 2001.
- Jesper Kunde (2001). *Unik nu... eller aldrig*, København:Børsen.
- Muniz Jr., A. M. and T. C. O'Guinn (2001). *Brand community*. *Journal of Consumer Research* 27(4): 412.
- Schultz, Majken and Hatch, Mary Jo. Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. In: *The Expressive Organization*, Schultz, Hatch and Larsen, Oxford UP, 2000.
- Schultz, Majken and Chernatony, Leslie (2002): Introduction. *Corporate Reputation Review* 5 (2/3).
- Stjernfelt, F. and Thyssen, Ole (2000). *Aestetisk kommunikation*. Copenhagen, Handelshoejskolens Forlag.