



CHRISTIAN STADIL

Skab kærlighed mellem målgruppe og brand

De fleste stærke brands er forankret i stærke virksomhedskulturer. Ledelsen er kulturbærer og derfor også den altafgørende faktor for, om en brandingproces lykkes eller ej. Christian Stadil er nok mest kendt for sit engagement i hummel International A/S, men Christian Stadil er aktivt involveret i en række andre virksomheder bl.a. inden for fødevarer, ejendomme, teknologi og shipping. Han sidder i en række bestyrelser eller advisory boards. For nogle år siden skrev Christian Stadil sammen med Steen Hildebrandt bogen Company Karma, der introducerer et mere holistisk syn på det at drive en succesfuld virksomhed, og har p.t. 3 yderligere bogprojekter under opsejlning.

Hvad er god branding i din verden?

Branding er et kæmpe begreb, og derfor bliver det også misforstået og misbrugt så mange gange. Jeg tror stadig, at jeg har den perfekte definition af begrebet til gode. Hvor marketing tager sit udgangspunkt i de direkte salgsgenererende initiativer, så er branding noget meget dybere. Branding omhandler det essentielle i virksomhedens forretning. Det er virksomhedens identitet, dens adfærd og for den sags skyld virksomhedens eksistensberettigelse.

Det kræver overskud at arbejde målrettet med branding. Her tænker jeg både på et økonomisk og et opmærksomhedsmæssigt overskud. Det er dyrt og tidskrævende at arbejde strategisk med branding. Er virksomheder presset på bundlinjen, forfalder der ofte til kortsigtede løsninger. Branding kræver, at der kan fastholdes et langsigtet fokus. At man har svar på, hvad man skal kunne over for hvem, og hvordan man skal differentiere sig i markedet. Branding har aldrig været vigtigere i en verden, hvor det ikke kun er danske brands, vi skal forholde os til, men i høj grad internationale brands med store muskler i ryggen.

Så god branding er bevidsthed om, hvordan og hvorfor, og først når det gennemsyrrer hele organisationen og ud til de respektive kunder, kan man tale om et stærkt brand. Kunsten er at finde de mekanismer, der skaber kærlighed mellem forbruger og brand, eller for den sags skyld medarbejdere og brand.

Hvordan kommer det eksempelvis til udtryk i de virksomheder, du er involveret i?

Det handler om at kende sit marked og frem for alt sine slutkunder. Gennem de seneste år har vi i

hummel arbejdet meget med brugerrevet innovation. Det er utrolig vigtigt løbende at spørge sine forbrugere til råds, for kun herved får man indblik i, hvordan de vil 'elskes'. Tidligere arbejdede vi mere efter en 'fyrtårn-strategi', forstået på den måde, at vi havde defineret, hvad hummel står for, og så var det op til de forbrugere, der kunne lide det, at købe vores kollektioner. I dag er 'consumer insights' en integreret del af værdikæden og på den måde en væsentlig inspirationskilde til design, produktudvikling, marketing og salg.

Det nytter ikke noget, at vi har et designteam, der sidder i deres krystaltårn og føler farven lilla. Alle bærer et ansvar for, at vi lykkes med den næste kollektion, og derfor er det vigtigt at få nedbrudt siloerne mellem de forskellige funktioner. Føler salg, at de er blevet hørt, så bærer de også et væsentligt større ansvar for en kollektion. Der ligger så meget viden i en virksomheds forskellige afdelinger, og formår man ikke at få samlet den, så går der meget værdi tabt. Branding handler også om at få alle til at tænke og agere konceptuelt. Det er vigtigt, at der tænkes rundt om produktet. Alle engagerede medarbejdere har jo noget at byde ind med. Det er, når alle kompetencer frit kan flyde ud af siloerne, at der for alvor bliver skabt værdi. Det kræver så nogle teams af medarbejdere, der kan arbejde i helheder og ikke er for territorielle i deres holdning til kollegaer og egne kompetencer.

Involvering og medejerskab er to nøgleord for at kunne skabe et stærkt brand. Er tingene ikke forankret internt, bliver det svært at udtrykke essensen af et brand over for kunder, forretningsforbindelser, presse, m.v. "Tell me and I forget, show me and I might remember, involve me and I understand" er en meget god sætning at have in mente, når vi taler om at kommunikere med interne såvel som eksterne målgrupper.

Involvering er jo også et nøgleord over for forbrugerne. Med de nye media åbnes for helt nye muligheder omkring customization, altså hvor produkter mere eller mindre specifikt bliver udviklet til/af forbrugerne. Vi har allerede i dag mulighed for, at sportsklubberne kan designe deres egne trøjer on-line. Der kommer meget mere af dette i fremtiden. Vi kommer til at skulle navigere i markeder med 100% transparens. Der er ingen, der kan holde bloggere tilbage, og det er naturligvis ting, vi skal forholde os til i vores PR og markedsføring. Forbrugerne er mere magtfulde, end de nogensinde har været tidligere, og derfor gælder det også om at tilbyde dem udtryk og historier, de involverer sig i. Vi skal med andre ord tænke i 'prosumering' i stedet for 'consumering'.

Hvordan formår du som leder at navigere mellem de 'bløde' parametre og de meget faktuelle økonomiske nøgletal?

Forudsætning nummer ét for at drive en sund forretning er at have det rette produkt til den rette tid. Herefter kommer der nogle helt grundlæggende regler i forretning omkring cash flow, soliditet, debitorstyring og andre hard core økonomiske dispositioner. Er der ikke styr på dette håndværk, så glem resten. Jeg tror, at det er vigtigt, at man kender sine egne kernekompetencer. Hvad du er god til, og hvad der passionerer dig. Det er dette, der skaber fundamentet for en succesrig virksomhed. Vi ser allerede i dag specialistfunktioner, der har højere lønninger end den administrerende direktør. Det er disse mennesker, der skaber værdien i virksomheden, og passionerede medarbejdere er uundværlige for en virksomhed. Derfor mener jeg, at de virksomheder, der ikke har styr på de mere 'bløde' dele, får det svært i fremtiden. Kompetente og engage-

rede medarbejdere er fundamentet for al vækst, og dem får man kun skabt gennem god ledelse. Det er i dag brandet, der bærer produktet.

Du er selv en meget passioneret person, men det er jo langtfra alle, der lever deres passion ud på jobbet. Hvordan sikrer du passionerede medarbejdere i dine virksomheder?

Passion er altafgørende, når man vil opnå noget. Uden passion bliver vi aldrig rigtig gode eller for den sags skyld rigtig lykkelige. Når vi lader passionen tage over, bliver vi opslugt af det, vi laver. Passionerede mennesker giver slip på sig selv og lader passionen tage over for at blive en del af noget større. Jeg tror meget på, at det handler om at pille toppen af ego'et og give slip på selvbevidstheden. Det er, når tanke, følelse og handling smelter sammen, at vi for alvor performer. Den, der krampagtigt prøver at presse ting igennem, lykkes sjældent. I Østen siger man, at hvis du søger for hårdt, finder du det aldrig. Simpelt hen fordi din bevidste søgen lukker for adgangen til underbevidstheden.

Så skruer vi ikke ned for ego'et, så tager frygten over. Vi kender alle til frygten for nederlag, hvad enten det er over for den dejlige babe, chefen eller kunderne. Vil vi gøre os fri af den, må vi skrue ned for den indre dialog, der gang på gang begrænser os. Ordet er givet, så vi kan kommunikere med hinanden, ikke så vi kan kommunikere med os selv. Når vi følger vores passion, går vi fra 'small mind' til 'big mind', og dermed fra 'jeg' til 'vi'. Det er her, vi for alvor mærker blodet i årenerne, og det er her, energierne bliver frigjort.

Som leder kan du tilbyde nogle gode og inspirerende rammer, hvori de enkelte medarbejdere kan leve deres passion ud. Men passionen er

noget, som skal komme indefra. Jeg mener ikke, at man kan forcere en optimal performance, på samme måde som man heller ikke kan forcere en forelskelse. Er man åben for de tilbud, verden giver, og erkender, at man skal være parat, når mulighederne byder sig, så lykkes man også i langt højere grad.

Det lyder meget zen. Hvordan ser du en moderne leder?

En leder sætter den følelsesmæssige tone i virksomheden. Man kan sige, at lederen er kropsliggørelsen af virksomhedens vision og kommunikator for dens værdigrundlag. Dygtige ledere er bevidste om deres rolle. Det er en rolle, hvor det er vigtigt, at der tænkes fællesskabsorienteret. En god leder hviler i sig selv, og når han/hun gør det, så tør man også slippe sig selv. Ledelse er bl.a. at skabe rum for dialog. At få det bedste frem blandt dine medarbejdere. Det er, når alle føler et fællesskab, at der bliver skabt gode resultater. Mange virksomheder lever i siloer, hvor afdelingerne indbyrdes slås om midler og fokus. En sådan virksomhedskultur vil aldrig kunne performe, da jeg'et er større end vi'et. Lederen er først og fremmest en kulturbærer, og det er altafgørende for virksomhedens medarbejdere, hvilken følelsesmæssig tone han slår an.

Den moderne leder sætter retningen for virksomheden. Også når der træffes mindre populære beslutninger som eksempelvis nedskæringer og afskedigelser. Her i finanskrisen har det været utrolig vigtigt for ledelsen at minimere frygten i organisationen. Frygt er det sidste, man har brug for i en virksomhed, og derfor er det nødvendigt med ledere, der kan inspirere, anskueliggøre og vise vej.

Hvad er din opskrift på succes, og hvad er det første, du kigger efter, når du vurderer idéer, mennesker og udfordringer?

En veludbygget intuition er vel det mest korrekte svar på dette spørgsmål. Men intuition handler jo i høj grad om erfaring. Jeg er et visuelt menneske, og derfor har jeg også nemt ved at samle indtryk til mig. Når man ser på produkter, kunder og medarbejdere, så er det jo en række indtryk, der lagrer sig på underbevidsthedens harddisk. Læring, øvelse og hårdt arbejde er nøgleord. Men på et tidspunkt bliver det vigtigt at 'aflære' for at kunne fornemme, hvilken beslutning der er den rigtige i den pågældende situation. Det svarer til, når man i kreative processer laver et kreativt bud, for derefter at få den gode idé i brusebadet. Som Charlie Parker sagde: "First perfect your instrument, then just play".

Succes er først og fremmest drevet af passion. Har man ikke hjertet med, så har man heller ikke engagementet til at samle holdet omkring sig. Som bestyrelsesformand og direktør er du primært en sparringspartner, der skal sikre, at alle gør det så godt som muligt. Referencerammen for al forretningsudvikling er brandet, altså det vi står for og tror på.

Det er utrolig vigtigt løbende at spørge sine forbrugere til råds, for kun herved får man indblik i, hvordan de vil 'elskes'.