

Authentic Companies are the Winners of Tomorrow

IMAGE AUTHENTICITY

**STAGIS**

[www.stagis.com](http://www.stagis.com)  
[www.stagisblog.com](http://www.stagisblog.com)  
+45 33 23 13 00

—  
*This above all: to thine own self be true  
And it doth follow, as the night the day,  
Thou canst not then be false to any man  
Hamlet, Polonius*

# Autentiske virksomheder bliver fremtidens vindere

---

*Autentiske virksomheder er bedre end gennemsnittet til at tiltrække, skabe loyalitet og langvarige relationer til kunder og medarbejdere. Vi vurderer i stigende omfang virksomheders autenticitet og integritet, før vi vælger at indgå i en relation til en virksomhed. Forbrugere viser større præference for produkter, services og oplevelser, der er forbundet til en autentisk organisatorisk identitet. Derfor er virksomheders evne til at relatere deres arv og historie til nutiden, handle ud fra egne holdninger og repræsentere lokalt nærvær afgørende for deres omdømme og succes på markedet.*

# Autenticitet er den nye kundesensibilitet

Der har altid været autentiske mennesker og autentiske ting. Men aldrig i historien har der eksisteret så stor kontrast til det autentiske. I vores liv generelt og i vores forbrug i særdeleshed. Jo mere kunstig, udspekuleret og konstrueret vores omverden bliver, des mere øges vores ønske om at få det naturlige, ærlige, historiske og originale. De seneste årtiers udvikling i samfundet har skabt en særlig overfølsomhed over for virksomheder og organisationer, hvis eneste formål er at tjene penge, og som udelukkende er designet til kortsigtet vinding.

Behovet for autenticitet er en reaktion på den tid vi lever i, fordi det ikke længere er en selvfølge, at vores omgivelser er autentiske. Gennem nye teknologier, indsigt i menneskers perception og adfærd er vi blevet i stand til at manipulere med vores omverden og os selv i sådan en grad, at det er svært at gennemskue, hvad der er ægte og hvad der er falsk. Automatiserede og programmerede miljøer vi interagerer med derhjemme og på arbejdet, virtuelle universer vi rejser igennem på computeren, og de produkter og services vi forbruger byder ikke på den autenticitet, som engang var en selvfølge. Udtryk som ”Vi ses i den virkelige verden”, ”En live forestilling” og ”Personlig service” giver kun mening i kraft deres modsætninger. For bare en generation siden ville de være uforståelige. Der var kun én virkelig verden. En forestilling var live per definition, og service ville ikke blive betegnet som sådan, hvis ikke den var personlig.

Det er årsager til, at idéen om autentisk identitet oplever en renaissance. Autentisk organisatorisk identitet er blevet en afgørende ledelsesmæssig parameter og en ny strategisk ledelsesdisciplin, når virksomheder vil skabe relationer til kunder og medarbejdere gennem sin måde at agere, planlægge og kommunikere.

---

# Forbrugere er mere bevidste, end de selv ved

I de rigeste samfund i verden er en stigende del af befolkningen blevet bevidste forbrugere, som udtrykker forskellige ideologiske, politiske og sociale holdninger gennem til- og fravalg af alt fra produkter og services til kulturelle oplevelser, job og familie. Vi forsøger at placere os i sammenhænge, som vi kan identificere os med, eller som støtter os i at opnå en ønsket, fremtidig identitet.

Gennem samfundets sociale påvirkning siden industrialiseringen og gennem informationsalderen er vi blevet socialiseret og ”trænet” til ubevidst at analysere komplekse sammenhænge i vores hverdag. Samtidig med, at vi både teknologisk og mentalt er blevet i stand til at gennemskue langt mere komplekse sammenhænge end før, har hverdagens kompleksitet gjort, at vi eksplicit efterspørger simple, gennemskuelige relationer. Det gælder i private og arbejdsmæssige menneskelige relationer, men også relationer til produkter og services, hvor vi har ønsker til den organisering, der står bag dem.

Fødevaremarkedet er et af de steder, hvor tendensen mod en efterspørgsel efter produkter og services fra autentiske virksomheder har vist sig med stor kraft og i et hæsblesende tempo. Se på Meyers, Emmery’s, Grambogård, Aarstiderne, Thise Mejeri og Bøgedal bryggeri. De leverer alle historie, kulturel og produktionsmæssig arv, holdninger til fødevarer og nyskabende forretningsmæssig handlekraft, som fascinerer og tiltrækker både danske og internationale kunder.

## **Kodriverforeninger leverer det naturlige og en sjælden, lokal nærhed**

Gennem de seneste 20 år har foreninger, hvor naturinteresserede og familier skiftes til at passe kvæg, såkaldte kodriverforeninger, nydt udbredelse så der nu er over 50 af slagsen i Danmark. I Sundby på Amager ligger ”Koklapperne”. Her deltager omtrent 100 familier i at passe køerne på skift. De holder øje med køerne, fodrer dem, tjekker hegnet og får fat på en dyrlæge, hvis en ko er syg. Nye familier gennemgår ”Kopasning for dummies” inden de er klar til at passe dyrene. Til gengæld får familierne frisk luft, naturoplevelser og kød, som de har en relation til og som kan forbindes med naturen. Det er god kvalitet på middagsbordet og ”bøffer med en historie”. I Schweiz og Østrig har fænomenet ”ko-leasing” udbredt

---

sig, så familier kan købe ost som er fremstillet på mælk fra en ko de kender. I nogle tilfælde kan familien bryde storbylivet med en tur i Alperne, hvor de besøger deres ko og deltager i pasningen på gården.

### **Øl skal være mikrobrygget og bryggeriet må gerne være familiedrevet**

I et omfattende amerikansk forbrugerstudie fandt man, at almindelige forbrugere ubevidst var i stand til at gennemskue organiseringen og kulturen i den virksomhed, som stod bag et produkt. Evnen til at se den organisatoriske identitet bag et produkt giver for eksempel udslag i markedets præferencer for øl fra mikrobryggerier. Præferencerne peger på øl, der er brygget af en lille virksomhed, som gerne må være familieejet. Virksomheden skal have en lang historie, benytte oprindelige fremstillingsmetoder og opskrifter og være tæt knyttet til det lokale miljø. Den skal have holdninger og handle ud fra dem. Gennem produktet ønsker vi at købe historie, originalitet og nærvær.

### **Behov for autentisk organisatorisk identitet på tværs af brancher**

I USA såvel som i Danmark har den nye kundesensibilitet for autentiske organisationer betydet en enorm fremgang for mikrobryggerier. Alene i Danmark er antallet steget fra ganske få til over hundrede mikrobryggerier på under fem år. Store spillere på ølmarkedet har måtte gå i gang med at lede efter gamle opskrifter og øge deres virtuelle og fysiske tilstedeværelse for at skabe et lokalt nærvær. Men præferencen for det autentiske begrænser sig ikke til øl eller fødevarer. Ønsket om autenticitet gælder for banker, vindmølleproducenter, kommuner, hospitaler, telefonselskaber, teatre, bagerier og innovative enzym-virksomheder, som alle bliver mødt af stigende efterspørgsel om at kunne præstere et autentisk omdømme.

Ønsket om at indgå i autentiske situationer og relationer udgør en menneskelig sensibilitet, som er afgørende for enhver virksomhed, som vil tiltrække kunder, fastholde medarbejdere og udvikle sin forretning. Autenticiteten er den faktor, som præger potentielle jobsøgers præferencer i forhold til at søge job i virksomheden, ligesom den afgør kundernes opfattelse af virksomhedens omdømme, hvorvidt de vil bruge virksomhedens produkter eller indgå i en begivenhed, som virksomheden står bag.

# Autenticitet, oprigtighed og troværdighed

Autenticitet er tæt forbundet med oprigtighed. Det engelske 'sincerity' bruges første gang i 1549 og på fransk ses 'sincérité' første gang i 1237. Det kommer af det latinske 'sincerus', som betyder 'ren' eller 'klar'. Ordet blev brugt om både materielle og immaterielle ting, fx umodnet vin eller om en oprindelig religion, som ikke var ændret.

I modsætning til oprigtighed, som beskriver mennesket og dets forhold til en tilstand, udtrykker autenticitet at mennesket og dets tilstand er smeltet sammen og blevet til ét. Fra litteraturen har Columbia University-professoren Lionel Trilling i 60'erne hentet en række eksempler, som tydeliggør forskellen mellem oprigtighed og autenticitet. I historien om en hyrde, har Michael mistet sin søn og "er i sorg". Han er i ét med sorgen og derfor er hans sorg autentisk. Autenticiteten bruges som udtryk for ligheden mellem Michael og sorgen, hvor en oprigtig følelse af sorg ville betyde, at sorgen og hyrden var adskilte og måske endda båret af bevidsthed. Troværdighed er i endnu højere grad præget af bevidsthed, da den ligefrem kan være en planlagt egenskab og bruges strategisk.

Autenticitet handler altså ikke blot om relationen mellem det man siger og det man gør, men om det man siger, gør og er. Det er med andre ord ikke bare den personlige eller ledelsesmæssige handling og ordene, der er i spil, men identiteten og hele personen eller organisationens eksistens. Begrebet beskriver evnen til at lede sine handlinger på basis af egne overbevisninger, ud fra sin mening med at eksistere. Modsætningen kunne være at være styret af omverdenen, markedet eller konkurrenterne.

---

## Autenticitetens tre dimensioner

For at imødekomme den nye kundesensibilitet, skal opfattelsen af virksomhedens autenticitet analyseres og forstås. Kundernes opfattelse af den organisatoriske identitet og de indikatorer, der er for virksomhedens autenticitet, skal kortlægges, for at de kan måles og styrkes. Hvilke historiske kendetegn, holdninger og initiativer tager dine kunder og medarbejdere som udtryk for virksomhedens autenticitet? Og hvordan kan de styrkes? Autentisk organisatorisk identitet kan beskrives på tre dimensioner, historisk og arvsautenticitet, reflektiv og handlingsautenticitet og imageautenticiteten, som også handler om nærhed.

---

## Historisk og arvsautenticitet

Det græske 'authentikos', som betyder ægte eller 'af utvivlsom oprindelse', bruges i forbindelse med historiske antikviteter og beskriver det unikke eller at en genstand findes i få eksemplarer og derfor tillægges en særlig værdi. Her er også tale om et primært eller originalt dokument, hvis modsætning er kopien. Det afledte 'authentēs', forfatteren, bruges i kunsten om den, som er autoriteten bag et værk og beskriver således sammenhængen mellem værket og den entitet, som har frembragt det, om den sande oprindelse.

Organisationer beskrives med reference til deres historie fordi det skaber opfattelsen af organisationens kontinuitet og stabilitet, som er en vigtig, definerende del af en identitet. Dét, der fandtes før ens egen tid eller som en given stamme, gruppe eller organisation tog sit udgangspunkt i, er med til at skabe ideen om at være en del af et større hele og derfor stolthed- og tryghedsskabende. Organisationers autenticitet vurderes altså ud fra, hvordan de relaterer sig til organisationens egen arv og historie eller til håndværket eller branchens oprindelse.

Blot et stenkast fra det første kontor STAGIS etablerede i Odense i 1998 lå HJ. Hansen Vinhandel. Kunder og medarbejdere i vinhandlen vidste, at forretningen havde eksisteret siden 1829 og udover forretningsområdet og den service der blev ydet i forretningen, kunne man aflæse organisationens arv og historie i brugen af hvide kitler og på forretningens gamle facade. Forretningen emmede af historie og sjæl og gav værdi til den rådgivning og de produkter, man kunne købe.

I Köping vest for Stockholm ligger det gamle saddelmageri Hästens, som i dag producerer senge. Virksomheden er grundlagt i 1852 og i dag ledes virksomheden af femte generation af den familie, som grundlagde firmaet. De produkter der forlader Hästens i dag er i vid udstrækning produceret i hånden og sengene indeholder hestehår, som siges at give en særlig varme og ro. I New York så jeg for nylig en seng fra Hästens til salg for 40.000 dollars. Organisationens historiske autenticitet er ikke alene efterspurgt på et globalt marked. Den tilskriver også virksomhedens produkter en værdi, som er både mål- og mærkbar.

---

# Refleksiv og handlingsautenticitet

'Authentes', forfatteren og mesteren, beskrives fra den oldgræske forståelse som gerningsmanden, morderen eller selvmorderen. Denne brutale, ultimative og radikalt grænsesøgende side af autenticitetsbegrebet er interessant i et virksomhedsperspektiv fordi vekselvirkningen mellem det refleksive og den udfarende handling er basis for udviklingen af den autentiske organisatoriske identitet.

Autenticitet er beskrevet af Sartre, Heidegger og Kierkegaard i den eksistentialistiske filosofi og handler om, hvordan det bevidste selv håndterer mødet med - og presset fra - den omgivende verden. Autenticitet afspejler i hvilken grad man er i stand til at være tro mod sin personlighed og karakter uanset dette pres. Eksistentialismen handler om meningen med vores eksistens, meningen med livet. I det perspektiv kan virksomhedens autenticitet ikke kopieres gennem en række handlinger eller ved at overtage en anden virksomheds markedsposition, men kun opstå gennem virksomhedens søgen efter egen mening i sig selv. Autenticitet er – i modsætning til ”oprigtighed” – udtryk for at være ”et med sig selv”. Den refleksive autenticitet er distinktionen til omverdenen.

## Succesfulde virksomheder og iværksættere går egne og nye veje

Når en virksomhed har et særligt formål, der rækker ud over egen eksistens og økonomi, og den formår at eksekvere formålet i handlinger, øges vores opfattelse af virksomhedens refleksive autenticitet. Et eksempel på en ”high-purpose-virksomhed” er Novozymes. En række af de produkter og udviklingspotentialer, som Novozymes har, mindsker gennem brugen af enzymer industriens skadelige konsekvenser på miljøet, såsom CO<sub>2</sub>-udslip, syrerregn og udledning af sulfitter. Et højere formål skaber fokus og mening for medarbejderne og er samtidig betydeligt lettere at brande end en virksomhed uden indre mening eller et større formål. En række organisationsstudier viser, at netop meningen i arbejdet eller meningen i organisationens eksistens er med til at drive ledere og medarbejders handlemuligheder. Hvis ikke man forstår, hvorfor man skal udføre en opgave eller hvordan organisationens eksistens er baseret, er det svært at finde motivation og definere sit handlerum. Omvendt kan et formål, der opleves som vigtigt, være kilde til inspiration og udfoldelse af handling.

Iværksættere er ganske ofte i stand til at levere en idé, som bibringer markedet noget nyt. Dermed er der i de fleste succesfulde iværksætterkoncepter en idé, som bryder med mainstream og tilskrives betydelig mening af virksomhedens omverden. Det galt for eksempel da de danske grundlæggere af Skype i 2003 lancerede det nye koncept for telefoni via internettet. I forretningskonceptet lå ikke blot en god idé, som kunne tilfredsstillende et behov hos forbrugere i hele verden. Der lå også en kode for refleksiv autenticitet i Skypes identitet, fordi organisationens grundlæggere formåede at tænke nyt og bryde strømmen på markedet. De handlede ud fra deres egen holdning, brød med mainstream og fremstod autentiske.

Efter flere års finansiell krise i finske Nokia valgte Jorma Ollila i 1992 at fokusere Nokias forretning på telekommunikation, der på det tidspunkt udgjorde mindre end 10% af virksomhedens forretning. Dermed brød Ollila med Nokias historie og tradition, som siden 1892 havde fokus på fremstilling af papirmasse og gummiprodukter. Ollila gennemførte en radikal forandring af Nokia, der sikrede virksomhedens dominans på et nyt marked, nemlig udvikling og produktion af mobiltelefoner. Ollilas radikale valg sikrede ikke blot Nokias kortsigtede overlevelse og vækst, men også en refleksiv autenticitet i Nokias organisatoriske identitet, der stadig skinner gennem kundernes opfattelse af brandet. Mod, handlekraft og evnen til at adskille sig fra masserne er centrale kendetegn for en autentisk organisatorisk identitet.

---

## Image-autenticitet og nævær

I Country-musikken findes en lang række dokumenterede forsøg på at kortlægge publikums opfattelse af autenticitet fordi genren siden sin oprindelse var afhængig af sin autenticitet hos både musikindustrien og publikum. Her er succes defineret som den autentiske præsentation, af at tegne et "billede af autenticitet", frem for at *være* autentisk. Udviklingen og institutionaliseringen af country-industrien giver en lang række eksempler og case-studies på, hvordan autenticitet kan opfattes og udlevs som iscenesættelse. Gennem "Marks of tradition" som cowboyhat, vest, banjo og støvler iscenesætter country-performeren det udtryk, som gør ham autentisk i forhold til genren. Her opstår et paradoks, som handler om hvorvidt en kunstner kan være autentisk og producere country-musik, hvis kunstneren ikke selv er vokset op "in the country". Iscenesættelse af autenticitet alene giver ikke succes, da konstruktionen af et autentisk image uden en større mening eller historie er uholdbar og potentielt udgør en større risiko end værdi for virksomheden.

Imidlertid har image-autenticitet en vigtig egenskab i at formidle de øvrige typer autenticitet, ligesom billedet af autenticitet også rummer de kendetegn som formidler autenticiteten. Når man stadig kan opleve Carlsbergs ølkuske på hestevogn gennem Københavns gader, bliver Carlsbergs historiske autenticitet synlig. Det sker gennem historiske bygninger, symboler og virksomhedens evne til at skabe nærvær, nære relationer og lokal tilstedeværelse gennem fysiske eller virtuelle platforme. Men image-autenticitet og nærhed frembringes også gennem organisationens evne til at fremstille væsentlige overvejelser eller følelser, hvilket stiller krav om transparens og åbenhed, da det ellers er svært at forestille sig formidlingen af sensitive dele af virksomhedens liv.

For mange virksomheder er grundlæggeren eller lederen en central figur i formidlingen af autenticitet. Lederens evne og mod til at formidle såvel tvivl og følelser som stærke holdninger og handlekraft er også afgørende for opbygningen af en autentisk organisatorisk identitet.

---

## Bring billedet af autenticitet og nærvær ud til dine kunder

Kogræsserforeningerne er et eksempel på, hvordan forbrugere ønsker at fordybe sig i lokalt engagerende aktiviteter. En del virksomheder har haft succes med at engagere medarbejdere og kunder i interessefællesskaber, fora og sportspræstationer, hvis formål spænder fra at skabe videndeling til at øge kundeloyaliteten. En række virksomheder er de seneste år begyndt at anvende forskellige typer sociale medier som platform for at øge oplevelsen af nærvær og tilstedeværelse blandt kunder og medarbejdere. Ledere der blogger eller medarbejdere der deler viden om faglige emner er efterhånden blevet hverdag, ligesom kundefora eller brand-communities vinder indpas hos virksomheder. I LEGO er man på det seneste begyndt at anerkende og støtte de mange voksne fans, såkaldte "AfoL's" (Adult Fan of LEGO), som gennem årene har opbygget omfattende virtuelle fora såvel som fysiske events til udveksling af erfaringer med andre fans. Nogle få medarbejdere og andelshavere i Arla har blogget siden efteråret 2005. De skaber på den måde en unik mulighed for at forbrugere kan diskutere Arlas holdninger og handlinger i et forum skabt til dialog.

Det er dog stadig meget få virksomheder, som reelt slipper medarbejdernes viden og energi løs på sociale medier i mere ubegrænset form og tilbyder kunder og andre interessenter de kompetencer og den autenticitet, som så stor en berøringsflade vil kunne give. Værdien i at frembringe autenticitet som konkurrenceparameter er ellers til at få øje på. Som direktøren for Sun Microsystems, Jonathan Schwartz, forklarede efter løbende selv at have skrevet om sit syn på branchen, sine overvejelser og holdninger på sin blog:

---

*”Well, by the time your book goes to print I will have sent a message to all 32.000 employees at Sun recommending that they blog. And why? Because they can all speak with a level of authenticity to a potentially very unique audience.”*

*”We all have to be responsible, but I think we also need to be authentic. And authenticity, I think, is a really competitive weapon for Sun because we actually believe in what we talk about. It is the DNA of the company...”*

*Jonathan Schwartz, CEO,  
Sun Microsystems*

---

## Virksomhedens autenticitet er et nyt ledelsesansvar

Behovet for at se autenticitet i virksomhedens identitet som den nye kundesensibilitet er blevet ekstremt tydelig i løbet af få år. Det medfører et nyt ledelsesansvar, som ambitiøse virksomheder får brug for at definere. Den autentiske organisatoriske identitet skal gøres levende i opfattelsen hos hver kunde, medarbejder og virksomhedens øvrige interessenter. Udfordringen er for det første, at håndteringen af virksomhedens autenticitet er kompleks, da frembringelsen af autenticitet sker i et samspil på tværs af afdelinger, processer, medarbejdere og strategier. For det andet opleves autenticitet individuelt, afhængigt af konteksten. Hvad jeg oplever autentisk adskiller sig måske fra, hvad du mener er autentisk. Men den store udfordring, som kompleksiteten stiller, følges med vigtigheden af at skabe en autentisk organisatorisk identitet for at få succes på fremtidens marked for autenticitet.

---

# Authentic Companies are the Winners of Tomorrow

---

*Authentic companies are better than average at attracting and establishing loyalty and long term relationships with clients and employees. To an increasing degree, we consider the authenticity and integrity of a company before we decide whether or not to deal with it. Consumers show a greater preference for products, services and experiences that are connected to an authentic organizational identity. That's why a company's ability to relate its heritage and history to its present, act in accordance with its own convictions and represent a sense of local presence is crucial to the company's reputation and success in the market.*

# Authenticity is the New Customer Sensibility

There has always been authentic people and authentic things. But never before in history has there been such a great contrast to authenticity. In our lives in general and in our consumption specifically. The more artificial, cunning and constructed our surroundings becomes, the greater our desire for the natural, honest, historical and original becomes. Society's development through the last few decades has created a particular hypersensitivity towards companies and organizations whose sole purpose is to make money and who are solely designed for short sighted gain.

The need for authenticity is a response to the times we live in as it is no longer a matter of course that our surroundings are authentic. Through new technologies, insights into human perception and behaviour we are able to manipulate with our surroundings and ourselves to such a degree, that it is difficult to distinguish between what's real and what's fake. Automated and programmed environments we interact with at home and at work, virtual universes we travel through on our computers and the products and services we consume does not deliver the authenticity which we used to take for granted. Phrases such as "See you in the real world", "A live performance" and "Personal service" only make sense through their contradictions. Just one generation ago, phrases like these would have been incomprehensible. There was only one real world. A performance was live per definition and service would not be called so if it was not personal.

These are reasons why the idea of authentic identity is experiencing a renaissance. Authentic organizational identity has become a crucial managerial parameter and a new strategic managerial discipline when companies want to establish relationships with customers and employees through ways of acting, planning and communicating.

---

# Consumers are More Conscious than They Know

In the wealthiest societies in the world, an increasing part of the population has become conscious consumers who express various ideological, political and social attitudes through their choice or rejection of anything from products and services to cultural experiences, jobs and family. We try to place ourselves into contexts which we can identify with or which support us in our goal of reaching a desired future identity.

Through our society's social influence since the industrialization and through the information age, we have become socialised and "trained" to unconsciously analyze complex relations in our everyday lives. But while we have become able to distinguish far more complex relations on both a technological and mental level, the very complexity of our everyday lives has left us wishing for more simple and transparent ways of relating. This is true not only for our private and work lives but also in our relations to products and services where we show preferences towards the organization of the company behind them.

The food market is one of the areas where the tendency towards a demand for products and services from authentic companies has increased at full steam. Look at Danish companies like Meyers, Emmery's, Gram-bogård, Aarstiderne, Thise Dairy and Bøgedal Brewery. They all deliver a history and a cultural and production heritage, beliefs about food and innovative business drive which fascinates and attracts Danish as well as international customers.

## **Cattle driving associations deliver the natural and a rare form of local presence**

Through the past twenty years, associations where families take turns watching the cattle, the so-called "cattle driving associations", have experienced huge success with 50 now established in Denmark. In Amager lies the association "Koklapperne" ("The Cow Clappers"). Here, about a hundred families take turns in watching the cattle. They keep an eye on the cows, feed them, do fence maintenance and contact a veterinarian if a cow falls sick. New families go through "Cow watching for dummies" before they are allowed to take care of the animals. In return, the families get plenty of fresh air, nature experiences and receive meat that they have

---

a personal relation to and which they can associate with nature. It's good quality meat on the dinner table and "steaks with a story". In Switzerland and Austria the phenomenon "cow leasing" has been widely spread enabling families to buy cheese made from milk from a cow they know. In some cases, the family can break everyday city life and go to the Alps to visit their cow and participate in farming chores.

### **Beer has to be micro brewed, and preferably produced by a family-operated brewery**

In a comprehensive American consumer study, it was discovered that the ordinary consumer unconsciously was able of determining the organization and culture of the company behind a product. The ability to see the organizational identity behind a product can be seen in market preferences for beer from microbreweries. The preferences point to beer that has been brewed at a small business, ideally family-owned. The business should have a long history, use original ways of producing as well as recipes and be closely tied to the local community. It should have a set of ideals and act according to these ideals. We want to buy a history, originality and presence when we buy a product.

### **The need for authentic organizational identity across trades**

In the US as well as in Denmark, the new customer sensibility for authentic organizations has meant a huge growth for microbreweries. In Denmark alone the number of these breweries has jumped from just a few to more than a hundred in less than five years. Major players in the beer market have had to resort to old recipes and enhance their virtual and physical presence in order to create a sense of local belonging. However, the preference for the authentic does not limit itself to beer or foodstuffs. The desire for authenticity applies as much to banks, windmill producers, municipalities, hospitals, telephone companies, theatres, bakeries and innovative enzyme companies who are all met with an increasing demand for an authentic reputation.

The desire to be part of authentic situations and relations is a human sensibility which is crucial to any company wanting to attract customers, keep employees and develop its business. Authenticity is a key factor determining a potential jobseeker's preference when it comes to choosing employment. Authenticity also determines the customers' perception of the company's reputation and whether or not they will use its products or be part of an event associated with the company.

---

## Authenticity, Sincerity and Credibility

Authenticity is closely connected to sincerity. The English word 'sincerity' was used for the first time in 1549 and in French 'sincèritè' is seen for the first time in 1237. It is derived from the Latin 'sincerus' which means 'pure' or 'clear'. The word was used about material as well as immaterial things, for example unaged wine or about an original religion which had not been altered.

Unlike sincerity which describes the relation between the being and its state, authenticity expresses that the being and its state has melted together to become one. In the Sixties Lionel Trilling, a Columbia University professor, collected a number of examples from literature which make clear the difference between sincerity and authenticity. In the story about a shepherd, Michael has lost his son and "is in grief". He is at one with the grief making his grief authentic. The authenticity is used as an expression for the unity between Michael and his grief where a sincere feeling of grief would mean that the grief and the shepherd were separate entities, perhaps even carried by his awareness. Credibility is linked to awareness to an even higher degree as it can be an intentional feature and can be used strategically.

Authenticity is not just about what you say and what you do but about what you do, what you say and what you are. In other words, it is not just the personal or managerial action and the words that are important but the identity and existence of the whole person or organization. The term describes the ability to lead your actions on the basis of your own beliefs, your reason for being. The opposite could be to be restrained by the surrounding world, the market or the competition.

---

## The Three Dimensions of Authenticity

To meet the new customer sensibility, the impression of the company's authenticity must be analyzed and understood. The customer perception of the organizational identity and the indicators that show the authenticity of the company, must be mapped in order to be monitored and strengthened. Which historical characteristics, opinions and initiatives do your customers and employees see as expressions of the authenticity of the company? And how can they be strengthened? Authentic organisational identity can be described on three dimensions; history and heritage authenticity, reflexive and action authenticity and image authenticity which is also about presence.

---

# Historic and Heritage Authenticity

The Greek 'autentikos', meaning genuine or 'of undoubtable origin' is used in relation to historical antiques and describe something that is unique or of which only few pieces exist and which is therefore ascribed particular value. It is also said of a primary or original document, opposed to the copy. The derivative 'authentēs', the author, is used about the authority of the work of art and describes the connection between the piece and the entity who has produced it, about the true origin.

Organizations are described with reference to their history because it creates the perception of the organization's continuity and stability, an important and defining part of an identity. Things that existed before your own time or from which a tribe, group or organization was initiated helps create the idea of being part of a bigger whole and creates a feeling of pride and security. The authenticity of an organization is assessed by its relation to the heritage and history of the organisation, or to the craftsmanship or the origin of the business.

Just a stone's throw away from the first office that STAGIS founded in Odense in 1998, was HJ. Hansen Wine Store. Customers and employees in the store knew it had existed since 1829. The type of business and the service provided by the store as well as the use of white smocks and the old façade of the store made it possible to trace the heritage and history of the organisation. The store oozed history and soul and gave value to the service and the products you could buy.

In Köping west of Stockholm lies the old saddlery, Hästens, who produces beds these days. The company was founded in 1852 and today the company is led by the fifth generation of the family that originally founded it. The products leaving Hästens are handmade to a wide extent and the beds contain horse hair, said to give a special warmth and comfort. In New York I recently saw a bed from Hästens on display for forty thousand dollars. The organization's historical authenticity is not only in demand on a global market; it also ascribes the company's products a value that is both measurable and tangible.

---

# Reflexive and Action Authenticity

'Authentes', the author and master, is described in the ancient Greek as the perpetrator, murderer or suicide. This brutal, ultimate and radically challenging element of the concept of authenticity is interesting from the perspective of a company, as the interplay between the reflexive and the extroverted act is the basis for development of the company's authentic identity.

Authenticity is described by Sartre, Heidegger and Kierkegaard in the existential philosophy and deals with how conscious self handles the meeting with – and pressure from – the surrounding world. Authenticity reflects to what degree one is capable of being true to one's own personality and character regardless of this pressure. Existentialism is concerned with the meaning of existence, the meaning of life. In this perspective the authenticity of the company can not be copied through a line of actions or by taking over another company's market position, but only emerge through the company's search for its own meaning in itself. Authenticity is – unlike sincerity – an expression of being at 'one with oneself'. The reflexive authenticity is a distinction to the surrounding world.

## **Successful companies and entrepreneurs walk their own way**

When a company have a unique purpose, which reaches beyond its own existence and economy and succeeds at putting the purpose to action, our perception of the company's reflexive authenticity increases. An example of a high-purpose company is Novozymes. A number of products and potential future innovations in Novozymes reduces the harmful effects on the environment caused by industry. Through the use of enzymes Novozymes reduces CO2 emissions, acid-rain and emissions of sulphites. A higher purpose creates focus and meaning for the employees and is also far easier to brand than a company without inner meaning or greater purpose. A number of organization studies show that the meaning of the work or the meaning in the very existence of the organization helps drive the possible actions of managers and employees. If one does not see the point of the job or the basis of the organizations' existence, it is difficult to find the motivation to define one's space for potential action. On the other hand a purpose that is seen as important can be a source of inspiration and a reason to unfold new action.

---

Entrepreneurs are often capable of coming up with an idea that brings something new to the market. Therefore, successful entrepreneurial concepts often contains an idea that break with mainstream and is considered of great meaning by the surrounding community. This was true for the Danish founders of Skype in 2003 as they launched the new concept for telephony through the Internet. The business concept was not only a good idea, which could satisfy a customer need around the world. As the founders of the organization managed to think in new ways and break with the flow of the market, Skype's identity also carried a code of reflexive authenticity. They acted out of their own conviction, broke through the mainstream and managed to appear authentic.

In 1992, after years of financial crisis in Finish Nokia, Joma Ollila chose to focus Nokia's business on telecommunication which at that time accounted for less than 10% of the company's business. By doing so, he broke with Nokia's tradition since 1892 with a focus on the production of paper and rubber products. Ollila completed a radical change of Nokia that secured the company's dominating position in a new market, being the development and production of cell phones. Ollila's radical choice did not only secure the short term survival and growth, but also a reflexive authenticity in Nokia's organizational identity, that still shines through the customers' perception of the brand. Courage, drive and the ability to stand out from the masses are central signs of authentic organizational identity.

---

## Image Authenticity and Presence

In Country music there is a long line of documented attempts to map how the audience perceive authenticity, as the genre since its creation has been very dependant on the perception of authenticity within the industry and among the fans. Success is defined by the authentic presentation, to draw an 'image of authenticity', rather than *being* authentic. The development and the institutionalization of the country industry presents a lot of examples and case studies, showing how authenticity can be understood and staged. 'Marks of tradition' such as the cowboy hat, vest, banjo and boots, gives the country performer an expression that makes him authentic according to the genre. A paradox arises; to what degree can an artist be authentic producing country music, if the artist himself has not grown up 'in the country'. The staged fabrication of authenticity alone does not produce success, as the construct of an authentic image without greater meaning or history is untenable and potentially proposes a greater threat than value for the company.

In the meantime, image authenticity has an important feature in conveying the other dimensions of authenticity, just as the complete image of authenticity also contains the signs that communicate the authenticity. When you experience Carlsberg's coachmen driving old horse carriages with beer in the streets of Copenhagen, Carlsberg's historic authenticity becomes visible. It happens through historical buildings, symbols and the capability of the company to create nearness, close relations and local presence through physical or virtual platforms. But the image authenticity and presence is also brought forward through the organizations' capability to expose crucial considerations or feelings, which demands transparency and openness, as it is otherwise hard to imagine the communication of sensitive parts of the life of the company.

For many companies the founder or the leader is a central figure in the communication of authenticity. The capability and courage of the leader, to present doubt and feelings as well as strong opinions and force of action is also an essential part of creating an authentic organizational identity.

---

## Bring the Image of Authenticity and Presence to Your Customers

The cattle driving associations is an example of how consumers wish to take part of locally engaging activities. Some companies have had great success when it comes to engaging their employees and customers in communities of practice, forums and sport accomplishments, where the purpose stretches from knowledge-sharing to increasing customer loyalty. Through recent years, companies have started using different forms of social media as a platform to increase the experience of nearness and presence among customers and employees. Leaders that are blogging or employees that share their knowledge about professional issues have become part of the normality, just as customer forums and brand-communities gain acceptance in companies. Lately, LEGO Company have started to recognize and support the large number of adult fans, so-called “AFoL’s” (Adult Fan of LEGO), that through the years have founded and built far reaching virtual spaces as well as physical events to exchange experiences with other fans. A few employees and co-operative members in Arla have been blogging since the fall of 2005. That way they create a unique opportunity for consumers to discuss Arla’s views and actions in a forum created for dialogue.

There are still only few companies that actually set their employees’ knowledge and energy free on social media in the more unlimited form and provide customers and other stakeholders with the competences and authenticity that the contact surface of this magnitude can offer. The value in forwarding authenticity as a competitive advantage should be easy to see. As the CEO of Sun Microsystems, Jonathan Schwartz, explained after regularly spending time writing about his views on business, his considerations and beliefs on his blog:

---

*”Well, by the time your book goes to print I will have sent a message to all 32.000 employees at Sun recommending that they blog. And why? Because they can all speak with a level of authenticity to a potentially very unique audience.”*

*”We all have to be responsible, but I think we also need to be authentic. And authenticity, I think, is a really competitive weapon for Sun because we actually believe in what we talk about. It is the DNA of the company...”*

*Jonathan Schwartz, CEO,  
Sun Microsystems*

---

# The Authenticity of the Company is the New Managerial Responsibility

The need of understanding authenticity of the company's identity as the new customer sensibility has become extremely clear over that last few years. This causes a new managerial responsibility that ambitious companies must define. The authentic organizational identity must become alive in the perception of every customer, employee and remaining stakeholders. The first challenge of leading the authenticity of the company is the level of complexity as forwarding authenticity happens in an interplay across departments, processes, employees and strategies. The second challenge is that authenticity is experienced individually on contextual terms. What I experience as authentic may differ from what you think is authentic. But the big challenge, which the complexity proposes, is accompanied by an utmost importance of creating an authentic organizational identity to succeed in the future market of authenticity.

---

STAGIS er førende indenfor rådgivning om autentisk organisatorisk identitet. Vi hjælper virksomheder med at se, leve og udtrykke de potentialer, der ligger i organisationens autentiske styrker.

De seneste år har STAGIS udviklet et strategisk ledelsesværktøj, der tager udgangspunkt i virksomhedens kultur og har til formål at styrke virksomhedens identitet. Vi mener, at en autentisk identitet er en kilde til inspiration og et grundlag for virksomhedens handlekraft.

I 2008 udkommer bogen om autentisk organisatorisk identitet. Den handler om, hvorfor autenticitet er blevet en afgørende faktor for virksomhedens møde med kunder og medarbejdere, og hvordan virksomheden kan kortlægge sin autenticitet for at lede den. Bogen skrives af Nikolaj Stagis og præsenterer danske, svenske og internationale eksempler og cases på, hvordan organisatorisk autenticitet kan ledes.

STAGIS har siden sin begyndelse i Odense i 1997 arbejdet med udvikling af virksomheders identitet gennem design og strategisk kreativitet. Gennem årene har vi leveret kommunikations- og brandingprojekter til en lang række af store og små virksomheder og organisationer. Vi har blandt andre arbejdet sammen med Arken, Dansk Cyklist Forbund, Deloitte, Discovery Channel, CBS, Kræftens Bekæmpelse, Kunststyrelsen, Nordisk Film, Novozymes, Odense Kommune, OKI, Orange, Post Danmark, Sauer-Danfoss og Syddansk Universitet.

---

STAGIS is the leading consultancy in the field of authentic organizational identity. We help companies see, live and express the authentic strengths of the organization.

In the recent years STAGIS has developed a strategic leadership tool, that takes its start in the organizational culture with the purpose of strengthening the identity of the company. We believe that an authentic identity is a source of inspiration and a foundation for the company's ability to act.

In 2008 the book on authentic organizational identity will be published. The book covers why authenticity has become a crucial element when the company meets its customers and employees, and how the company can map and lead its authenticity. The book is written by Nikolaj Stagis and presents Danish, Swedish and international examples and cases on how organizational authenticity can be led.

Since our start in Odense in 1997 STAGIS has been developing organizational identity through design and strategic creativity. Through the years we have delivered communication and branding projects to a large number of bigger and smaller companies and organizations. Among them are Arken, Danish Cyclists Association, Deloitte, Discovery Channel, Copenhagen Business School, The Danish Cancer Foundation, The Danish Arts Council, Nordisk Film, Novozymes, The Municipality of Odense, OKI, Orange, The Danish Postal Service, Sauer-Danfoss and The University of Southern Denmark.

---