

Nikolaj Stagis

DEN AUTENTISKE VIRKSOMHED

Gør indre styrker til fremtidens vækststrategi

Gyldendal Business

Den autentiske virksomhed

Gør indre styrker til fremtidens vækststrategi

Af Nikolaj Stagis

© 2012 Gyldendal A/S

Design og omslag: Stagis A/S

Sats: Christensen Grafisk

Tryk: Livonia Print

ISBN: 978-87-02-07310-2

1. udgave, 1. oplag

Printed in Latvia

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med Copy-Dan, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.

Gyldendal Business

Klareboderne 3

1001 København K

Tlf.: 33 75 55 55

www.GyldendalBusiness.dk

Denne bog er dedikeret til min mor Jytte, som drog ud i verden for at finde sig selv og vendte stærkere og smukkere tilbage. Til min farmor Ragna, som altid har været der for mig. Til min bror Sebastian, som kæmper utrætteligt og har nået sin amerikanske drøm. Og til min far Lars, som kæmpede for alt det gode i livet, men tabte til leukæmien, mens denne bog blev til.

Ved at købe denne bog støtter du Kræftens Bekæmpelse med 5 kr., som doneres af Stagis A/S

Indholdsfortegnelse

Tak — 9

Et autentisk projekt — 13

Passion for autentisk identitet — 19

Introduktion — 23

Del et Verden ønsker det autentiske

KAPITEL 1 Autenticitetsøkonomien — 33

KAPITEL 2 En hypervirkelig verden — 49

KAPITEL 3 Fra overflod til meningssamfund — 59

KAPITEL 4 Autentiske organisationer vinder tilliden tilbage — 70

KAPITEL 5 Identitetskrise er nøglen til strategisk udvikling — 83

KAPITEL 6 Autenticitetskulturen søger transformation — 104

Del to Autentisk organisatorisk identitet

KAPITEL 7 Identitet — 125

KAPITEL 8 Den holografiske identitet — 146

KAPITEL 9 Autenticitetens dimensioner — 163

Del tre Kend dig selv

- KAPITEL 10 Opdag den autentiske identitet — 191
- KAPITEL 11 Identitetens essens — 204
- KAPITEL 12 Kunderne kortlægger identiteten — 222
- KAPITEL 13 Rating af den autentiske identitet — 241

Del fire Mellem handling og mening

- KAPITEL 14 Lokalitet som kompetence — 267
- KAPITEL 15 Historien som udviklingsrum — 279
- KAPITEL 16 Virksomhedens museum — 289
- KAPITEL 17 Autenticiteten findes mellem handling og mening — 307
- KAPITEL 18 Passion driver indre forvandling — 327

Stikordsregister — 343

Litteratur — 351

Introduktion

Virksomheder som LEGO, Noma, Ducati, Hästens og Apple opfattes på hver sit felt som så originale, at det virker, som om de agerer på deres eget isolerede marked uden konkurrenter. Vi glemmer let, at de alle indgår i store industrier med ekstremt hård global konkurrence, og at det i udgangspunktet ikke var lettere at skille sig ud i legetøjsbranchen, restaurationsbranchen eller it-branchen, end det er for andre kommercielle virksomheder, for en kommune, en fagforening eller en ngo.

De autentiske virksomheder har udviklet sig fra at levere udifferentierede produkter i rå mængder, til at skabe identiteter og relationer af høj værdi. De indgår aktivt i oplevelsesøkonomien. Ikke blot for at underholde, som oplevelsesøkonomien ofte er blevet gjort til, men for at skabe dybt engagerende og transformerende oplevelser for de mennesker, som indgår en relation med virksomheden. Når et ministerielt center eller et plejehjem udvikler sin autentiske identitet, er det ikke for at levere oplevelser, der underholder, men for at engagere brugere og medarbejdere i et formål, som er meningsfuldt og skaber identifikation.

De autentiske virksomheder opbygger et reservoir af autenticitet, som sikrer dem i krisetider og samtidig høster de en række fordele, fordi de har en unik markedsposition, arbejder effektivt og lykkes med at skabe både passion og motivation hos deres ledere og medarbejdere. Det betyder både, at disse virksomheder lykkes med at udvikle sig til respekterede og anerkendte brands, og at de har etableret en markedsposition, hvor de fremstår som ikoner på deres felt.

Autenticitet er en udviklingsproces, ikke et produkt

Autenticitet er ofte blevet beskrevet som det ægte i modsætning til det falske, det fabrikerede og det beregnede iscenesatte – som dikotomien “real” versus “fake”.

Men autenticitet handler i langt højere grad om en indefrakommende udvikling i en levende personlighed, hvad enten det er et individ, en gruppe eller en organisation.

De ydelser, vi køber, er produkter af den organisation, de kommer fra.

Uanset hvilket produkt, hvilken ydelse eller service vi køber, indgår vi en relation til den virksomhed eller hele den industri, som er indlejret i den konkrete ydelse. Og når vi betaler mere for en ydelse – eller værdsætter den mere – frem for en anden, er det primært med begrundelse i den identitet, der står bag ydelsen. Hvor kommer produktet fra? Er produktionen bæredygtig? Hvad er organisationens værdier? Derfor handler denne bog ikke om produkter, men om strategisk udvikling af virksomheders autentiske identitet.

I stedet for at spørge, om ydelsen er ægte eller falsk, spørger jeg, på hvilken *måde* virksomheden er autentisk? Svarene giver ledere og medarbejdere anledning til at udvikle virksomheden og ydelserne på basis af organisationens autentiske styrker. Jeg definerer en autentisk virksomhed som en, der er orienteret mod sit selv, anvender sin historiske arv som en kompetence og er i stand til at udtrykke sin identitet over for omverdenen. De tre grundlæggende dimensioner af autenticitetsbegrebet rejser en række spørgsmål og paradokser, som kan hjælpe virksomheder til at reflektere over sin egen selvforståelse og udvikle sig fremadrettet.

Med *Den autentiske virksomhed* belyser jeg autenticitet ud fra flere forskellige perspektiver, som har til hensigt både at danne en grundlæggende forståelse af begrebet, give værktøjer til at analysere din virksomhed og inspirere til at udvikle organisationen hen imod at udnytte sine indre potentialer. De overordnede tre perspektiver i bogen er:

1. Autenticitet er et fænomen, en reaktion og et ideal i samfundets udvikling, som får større betydning for virksomheder i netop disse år.
2. Autenticitet er en teori og et sprog, der kan bruges til at diskutere nogle sammenhænge og mekanismer, som ofte overlades til lederes intuition.
3. Autenticitet er en metode til at strukturere og effektivisere den strategiske udvikling af organisatorisk identitet og dermed virksomhedens fremtid.

Bogens fire dele

Bogens første del tager udgangspunkt i virksomhedens autenticitetsøkonomi og den udvikling i samfundet, som skaber en efterspørgsel efter autenticitet. Hvad er det, der gør, at der bliver spurgt efter autenticitet fra ledere, politikere og virksomheder? Vi bevæger os mellem virtuelle, fabrikerede virkeligheder, hypervirkeligheder og simulacrer. Snart kan vi forvente at blive mødt af androider – menneskeroboter. Jo mere vi bliver i stand til at iscenesætte og modificere omgivelserne og os selv, jo mere efterspørger vi det naturlige, simple og autentiske. Vi kommer fra et samfund, som er præget af fysisk og økonomisk overflod, og bevæger os mod en samfundsorden, hvor det personlige og organisatoriske formål og meningen med det, vi foretager os, er altafgørende. Det stiller store krav til virksomheder, som i mange tilfælde må redefinere, hvad det egentlig er for styrker, der skaber værdi.

På vej ind i autenticitetens æra formår nogle virksomheder at udfylde de nye behov for tid, opmærksomhed, nærvær, tillid og formål, som er opstået de seneste år. Disse virksomheder er i stand til at skabe intern tillid og bliver opfattet som troværdige af deres omverden, og de lykkes med at indtage en vigtig plads i vores liv. Der er tre udbredte former for identitetskrise, som giver virksomheder anledning til at overveje deres fremtid og dermed den organisatoriske identitet, nemlig mainstreaming, diskrepans og tillidskrise. Kriser har for mange virksomheder været nøglen til at begynde en ny strategisk udvikling, som har resulteret i ekstraordinær succes. I slutningen af del et ser jeg nærmere på de relationer, de autentiske virksomheder indgår med omverdenen. Efterspørgslen efter transformation giver sig udslag i en autenticitetskultur, som undgår mainstream, indgår i *fan-communities* og betragter de autentiske virksomheder med stor passion.

Del to undersøger, hvordan identitet og autenticitet kommer til udtryk på mange forskellige måder. Den organisatoriske identitet diskuteres som udtryk, artefakter, dynamik, værdier og organisationens fortællinger. På samme måde, som man kan tale om et essentielt og centralt selv hos mennesker, betragter jeg organisationskulturen som det selv, virksomheden orienterer sig efter i processen mod at blive autentisk.

Når vi møder identiteter, gennemskuer vi intuitivt langt mere, end vi logisk kan forklare. Enhver identitet har således en holografisk funktion, som betyder, at de samme styrker og problemer er repræsenteret både på

virksomhedens store dagsordener og i de små konkrete sammenhænge i hverdagen. Forandringer i den autentiske identitet kan derfor både betragtes og bearbejdes på mikro- og makroniveau. Kapitel 9 beskriver nogle af de forskellige måder, autenticitet betragtes på i forskellige videnskaber og gener, og skelner til sidst mellem autenticitetens tre dimensioner: den historiske og arvens autenticitet, den refleksive autenticitet og den ekspressive autenticitet. De tre dimensioner udgør forskellige aspekter af autenticitetsbegrebet og danner tilsammen en autentisk identitet.

Del tre opfordrer til at gå på opdagelse efter organisationens autentiske identitet og giver konkrete anvisninger til den metode og de ni spørgsmål, som kan hjælpe til at udpege og analysere identitetens mange facetter og formulere essentielle, autentiske styrker. Vi får René Redzepis analyse af Nomas autentiske identitet og møder et ministerielt center, som efter en omstrukturering redefinerede sin autentiske identitet.

Det er ikke kun medarbejdere og ledere i virksomheden, der kan give relevant indsigt i organisationens selv. Kunderne og brugerne har ofte værdifuld viden om virksomhedens identitet – både i fortiden og nutiden. Virksomheder som LEGO, Ducati og Arla har i stigende grad involveret deres kunder og fans i at kortlægge og artikulere den autentiske organisatoriske identitet. Når virksomhedens indikatorer for autenticitet er kendt, har ledelsen mulighed for at *rate* forskellige interessenters opfattelse af virksomhedens autenticitet. Dermed bliver det muligt at se, hvordan målgrupper har forskellige opfattelser af den autentiske identitet, og om de kendetegn, aktiviteter, fortællinger og værdier, som sammen udgør identiteten, bliver opfattet mere tydelige eller svagere over tid.

Bogens fjerde og sidste del illustrerer, hvordan lokalitet og terroir på meget forskellig vis er en kompetence for virksomheder. Inden for fødevarer og vin har stedet en meget konkret betydning, som især lovprises i den spirende autenticitetskultur verden over. Men mange andre industrier anvender også sin lokalitet som en kompetence. Virksomhedens historiske arv er en ressource, som i mange virksomheder bliver overset, når der skal udvikles strategier, kommunikation eller nye produkter. I de autentiske virksomheder er arven en nøgle til udvikling af fremtidens vækst. Flere autentiske virksomheder har bygget fascinerende virksomhedsmuseer, som enten tjener som organisationens interne skattekammer, fyldt med inspiration, eller som en del af virksomhedens iscenesættelse som historisk og kulturel aktør i det omgivende samfund. For store globale brands som BMW, Ducati og Sal-

vatore Ferragamo er *heritage marketing* en millionindustri. Udviklingen af virksomhedens autentiske identitet drives frem i en syntese mellem to ligeværdige processer, nemlig radikal handling og *sensemaking*. Topcheferne i Hästens og Alessi redefinerede deres virksomheder gennem radikale forandringer, som udvidede grænserne for organisationens selvforståelse.

Den autentiske virksomhed er drevet af passionerede medarbejdere og ledere, som er i stand til at vise nærvær, skabe relationer og udtrykke deres fælles identitet over for omverdenen. De virksomheder, som har oplevet at miste orienteringen, har kæmpet for at genetablere passionen, både internt i organisationen og i samspil med virksomhedens fans. Evnen til at involvere eksterne interessenter er betinget af, at organisationen er afklaret om sin egen identitet, for det kræver autenticitetens indre ro at stille sig til rådighed for andre.

Teorien er inspireret af praksis

Bogens casestudier foregår i en specifik kontekst under bestemte vilkår, som ikke findes andre steder og heller ikke kan genskabes. Derfor er det ikke svært at afvise dem som enkeltstående undtagelser fra normen. Alligevel mener jeg, at de konkrete eksempler illustrerer, hvordan autentisk organisatorisk identitet kan udvikles på strategisk niveau. Forhåbentlig kan eksemplerne understøtte mine pointer og inspirere ledere og virksomheder i andre sammenhænge, til andre tider og på tværs af sektorer.

Mine iagttagelser af de autentiske virksomheder spænder i flere tilfælde over årtier og trækker tråde tilbage til virksomhedernes begyndelse for længe siden. Mit arbejde må primært betragtes som en længdesnitsstudie, som altså hverken forsøger at give noget nyhedsbillede af casevirksomhederne eller en statistisk analyse på tværs af mange virksomheder. Sådan må det naturligt være, når den grundlæggende tese er, at virksomheder har en historisk arv, som er af betydning for den langsigtede strategiske udvikling. Målet er at udpege mønstre og metoder i den udviklingsproces, som de autentiske virksomheder bevidst og intuitivt blev ledt igennem af de topchefer og ejere, der var ansvarlige for udviklingen – og succesen.

Ansaret for den strategiske udvikling af identitet

De autentiske virksomheder lykkes med at blive velrenomerede corporate brands, som opnår en høj grad af sammenhæng mellem virksomhedens formål, organisationskulturen og omverdenens opfattelse af virksomhedens image. Hos den italienske motorcykelproducent Ducati fik topchef Federico Minoli succes med at samle både interne og eksterne interessenter omkring virksomhedens selv, på samme måde som en indianerstamme deler et fællesskab om sin totem. Der er langt fra den ofte ensidige og overfladiske opfattelse af, hvad det vil sige at *brande* en virksomhed, til det, som Minoli gennemførte for at redde og vækste Ducati. Forskellen ligger i organisationskulturen, ledelsens *mindset*, den mentale model for virksomhedens identitet og virksomhedens arv, som alt sammen er afgørende for virksomhedens evne til at skabe autentiske transformerende oplevelser.

Jeg præsenterer en model for autentisk organisatorisk identitet, som spænder fra virksomhedens kendetegn, arktefakter og forretningsprocesser til organisationens værdier og grundlæggende antagelser. Når spændvidden er så bred, fra det håndgribelige til det abstrakte, får de løsninger, som modellen animerer til at finde, et tilsvarende stort udfaldsrum. Her er løsningen ikke udelukkende en kognitiv coachingøvelse og heller ikke udelukkende en strukturel forandring eller en fysisk kampagne.

Når virksomhedens udvikling således betragtes som en bredspektret tværorienteret ledelsesudfordring, hører arbejdsopgaven – og identiteten – ikke længere til hos hverken marketingafdelingen, kommunikation eller HR, men hos alle disse funktionsområder og virksomhedens toplethed. Mest af alt kalder udviklingen af den autentiske identitet på, at topchefen og bestyrelsen træder i karakter. De har ansvar for, hver især, at forstå og lede organisationens identitet og hele tiden redefinere vejen frem, for at skabe en autentisk virksomhed. Den gode – og skræmmende – nyhed for virksomhedens ledelse er, at når missionen lykkes, så er det ikke længere strategien, der udvikler identitet. Så er det snarere den indefrakommende organisatoriske identitet, der udvikler fremtidens strategi.

Gør en forskel i din autentiske virksomhed

Bogen er skrevet til både virksomhedsejere, ledere, faglige specialister og rådgivere, som arbejder med og interesserer sig for udvikling af virksom-

hedens strategi. Initiativet til at kortlægge autentiske styrker og udpege virksomhedens potentialer kan begynde på ethvert organisatorisk niveau i enhver form for organisation. Det kræver blot én karakterfuld person, som ønsker at gøre en forskel og vil gå på jagt efter de indre potentialer – og måske er den person dig?

En del studerende vil kunne hente god inspiration i bogen til projekter og specialer om autenticitet i forbindelse med ledelse, organisationsudvikling, human resource development, markedsføring, kommunikation, corporate branding og sociale medier. Til sidst i bogen er der en litteraturliste med inspiration til at finde mere viden på området.

På www.stagis.dk kan du finde debat, digitale værktøjer og flere eksempler på udvikling af autentisk identitet.



Del et

VERDEN ØNSKER DET AUTENTISKE

Efter årtier med stigende overforbrug, iscenesættelse og simulering befinder vi os på tærsklen til meningssamfundet. Den nye sensibilitet for autenticitet spirer frem af sprækkerne i en kriseramet hypervirkelig verden. Autenticitetskulturen stiller nye krav til virksomhederne, som har fået et nyt ledelsesansvar – organisationens autentiske identitet. Fremover er virksomhedens succes afhængig af lederens evne til at definere organisationens autentiske styrker og tilbyde nærværende og transformerende relationer.

kapitel 1

Autenticitetsøkonomien

Den autentiske fortælling kræver iboende styrker — Karakter muliggør indtjening
Identitet understøtter den profitable forretning — Værdien af den
autentiske identitet — Autenticitetens økonomiske effekter — Autentiske
virksomheder i alle sektorer — Optimering og langsigtet udvikling
Den autentiske markedsposition — Autenticitetsafgift og autenticitetsbonus

Alle virksomheder har et iboende potentiale, som brænder for at blive opdaget og sluppet fri. Selv de ukendte, de mest kedelige og de kriseramte organisationer begyndte med en idé eller en opgave, der skulle løses. Det gælder foreninger, den private eller offentlige virksomhed, velgørende organisationer, en by og endda hele nationen Danmark. De rummer alle en særlig mening og passion, som til tider går tabt og skal genfindes, defineres og rekonstrueres. I krisetider sættes der fokus på de umiddelbart synlige og håndgribelige symptomer som økonomi og drift. Men når organisationen har det svært, er det største problem i virkeligheden, at ledelsen og hele organisationen ikke formår at definere, hvad det er for en idé eller problemstilling, organisationens kompetencer og energi skal bruges på. Virksomheder mister sig selv – og først derefter økonomien.

Vi køber gennemsnitligt ny seng hvert 11. år og tænker sjældent over, hvor sengen kommer fra. Senge har indtil for få år siden haft meget lidt prestige, og markedet har kæmpet om at falbyde det bedste slagtilbud. Men på selv de mest underudviklede markeder, hvor virksomhederne konkurrerer om den laveste pris, er der mulighed for at anvende den autentiske organisatoriske identitet som drivende mekanisme i at udvikle kundernes præferencer, virksomhedens position og markedets udvikling. På vej gennem SoHo i New York fik jeg en dag øje på en seng til 65.000 dollars. På skiltet stod der Hästens, og modellen hedder Vividus. Siden 1988 har Hästens været frontløber i forhold til at forandre vores opfattelse af madrasser, så der nu er etableret et differentieret marked for god søvn i luksusklassen. "I årevis har møbelindustrien solgt sengegavle uden at koncentrere sig om en af de allervigtigste dele af livet, nemlig søvnen," forklarer butikschef Tom Rasmussen.

Nu er hele sengeindustrien vågnet af sin tornerosesøvn. Allerede de første tre måneder efter åbningen i 2006 solgte Hästensbutikken i SoHo mellem 20 og 30 senge om måneden uden at reklamere.⁴

Det gamle sadelmageri blev grundlagt i 1852 og producerer nu udelukkende senge i luksusklassen. I dag ejes Hästens af Jan Ryde, femte generation i den familie, der grundlagde virksomheden, som ligger i købstaden Köping vest for Stockholm. Sengene er produceret i hånden og indeholder hestehår, som ud over at transportere fugt væk fra kroppen siges at give en særlig ro. Men hvad var det for et potentiale, Jan Ryde så, og som ingen i familien så før ham? Hvorfor beholdt han hestehår i sengene, som generationer før ham, mens alt andet i virksomheden blev moderniseret? Hvad får velhavende kunder til at betale omtrent 5000 dollars mere end en gennemsnitlig amerikansk årsindkomst for en ny Vividusseng fra Hästens?

Den autentiske fortælling kræver iboende styrker

“Man skal have en historie,” siger René Redzepi, en af verdens dygtigste køkkenchefer, som grundlagde restaurant Noma sammen med madiværksætteren Claus Meyer. “Det oplever vi også i dag i København, hvor der er stærk konkurrence. Dem, der overlever, har den stærke historie og den stærke profil. Selvfølgelig kombineret med et køkken og en service i verdensklasse. Men man skal have en identitet, der er stærk – mere end bare at være et fransk køkken. Ellers er det jo bare endnu en god restaurant.” Når René Redzepi taler om “en historie”, er det ikke i den overfladiske forstand, at man skal iscenesætte sine ydelser for at markedsføre dem. Han taler om hele det sæt af iboende styrker og kompetencer, virksomheden består af, og som er forbundet i et system, der kan beskrives gennem en fortælling.

På opdagelse i nordisk madkultur

Sidst jeg spiste på Noma, var et halvt år efter, at restauranten var kåret til verdens nummer et. René Redzepi satte sig på hug og skubbede blomstervasen ind midt på bordet. Han kiggede på blomsterne og præsenterede første appetizer. Jeg troede først, det var en joke, men i buketten med roser og blade sad der kviste, som er spiselige. Det var den første appetizer og åbnin-

⁴ Birkner, Gabrielle, “The \$50,000 Bed Arrives in the City That Never Sleeps”, The New York Sun, July 25, 2006.

gen til Nomas kulinariske univers. Næste appetizer lignede mos fra skovbunden. Derefter en frisk, levende reje, der sprang ud af glasset med is. Strømmen af regionale råvarer lader ikke til at ophøre foreløbig, og René Redzepi har da også masser af ideer til, hvordan han eller andre kan udforske terroiret, naturen og kulturen vi er omgivet af, for at skabe ny forretning i fremtiden.

“Når man tænker sig om her i Norden, hold kæft, hvor er der egentlig meget gastronomisk kultur! Bare smørrebrød, som vi synes er sådan noget billigt sprøjt. For 50 år siden kunne man få 100 forskellige slags smørrebrød med griseører, tunger, og hvad ved jeg. Varme, kolde og syltede. Tænk på wienerbrødstraditionen! Altså bare de to ting. Hvis man virkelig dyrkede det, ligesom man har sushikøkkenet i Japan – det ville folk synes var helt vildt,” siger René Redzepi. Han og resten af holdet bag Noma kunne måske udvikle nye, autentiske restauranter eller virksomheder. For det er ikke alene talent, som har bragt Noma op på den gastronomiske vindeskammel. Det er også forståelsen for, hvordan man genopdager et sted og et håndværk i en ny tidsånd, så der opstår en fokuseret, nyskabende forretning. Og det er evnen til at få øje på de uopdagede, indfoldede autentiske styrker, selektere og dyrke dem, så de udfoldes og gror.

Karakter muliggør indtjening

Hvis Noma skal bevare det intime nærvær, som er så værdifuldt for gæsternes oplevelse, kan man ikke blot skalere restauranten op fra 24 pladser til at være en spisesal til 100 personer. Noma kan heller ikke åbne ti nye Noma-outlets rundt omkring i verden, hvis restauranten fortsat skal være verdens førende, for det vil udvande autenticiteten i den oprindelige restaurant på Nordatlantens Brygge i København. De seneste regnskaber fra de danske toprestauranter illustrerer, at det ikke er for pengenes skyld, man arbejder med gastronomi i Danmark. Med en overskudsgrad på få procent, trods en millionomsætning, er det svært at drive en rentabel forretning.

Men den autentiske identitet giver mulighed for en betydelig prisstigning. “Den anden dag ringede et par, og da de hørte, at menuen kostede 1000, antog de, at det var 1000 euro. Og det ville have været okay med dem,” fortæller Redzepi. Her åbner den autentiske identitet altså et stort mentalt rum for profit hos den målgruppe, som accepterer en højere pris hos en virksomhed med en høj grad af autenticitet. Indtil videre har den udanske pla-

cering som verdens nummer et brudt en barriere for, hvad der er muligt, og øget Redzepis muligheder i hele verden, ledsaget af udgivelsen af en stor, kunstfærdig kogebog, som fik rosende anmeldelser fra New York til Sydney.

Vinderen i eventyret om Noma er i virkeligheden nationen Danmark. Det kendskab og den marketingværdi, som Noma har opbygget gennem de seneste år, måler sig med VisitDenmark og Kongehusets indsats tilsammen, men til en betydeligt lavere pris per spaltmillimeter eller gastroturist. Det er kommet som en overraskelse for de fleste, at kronprinsparret sammen med danske kokke som René Redzepi og Adam Aamann kan indtage Union Square i New York for, med stor succes, at servere smørrebrød og koldskål. I Sydney, Singapore og Seattle har jeg mødt folk, som nævner Noma, når jeg fortæller, at jeg kommer fra København. Men den allervigtigste effekt er formentlig, at danskernes ensrettede syn på, hvad der kan lade sig gøre, er blevet påvirket en smule. Barren er flyttet et nøk opad. Det kendetegner de autentiske virksomheder, at deres originalitet ikke blot flytter deres egen organisation, men også omverdenen, hvad enten det er branchen, regionen – eller hele nationen.

“Virksomhedens karakter muliggør en større indtjening. Og når du har karakter, kan du udvikle virksomhedens fortælling,” forklarer Federico Minoli, tidligere CEO og redningsmand for motorcykel-brandet Ducati i Bologna. På samme måde som Jan Ryde i Hästens og René Redzepi på restaurant Noma lykkedes det Federico Minoli systematisk at kortlægge og forstå Ducatis autentiske styrker og udnytte dem på nye, nyttige måder, så virksomheden kunne fortælle og udleve en fornyet version af sin historie. Han bragte Ducati fra at være en fabrik til at være en international oplevelsesforretning, som ikke overlevede ved at omdanne råvarer til produkter, men ved at skabe kulturelle oplevelser forbundet med Ducatimotorcyklen og *high performance racing*.

Identitet understøtter den profitable forretning

Den autentiske identitet danner grundlag for at skabe vækst og profitabilitet. Men hvad betyder det for virksomhedens økonomi, om den har styr på dette abstrakte begreb? Apple har det, Nokia har det ikke længere. Hästens har det, Duxiana kæmper med det. I legetøjsbranchen har LEGO Group det, Hasbro er udfordret, og Mattel kommer halsende bagefter. Hvor LEGO manden i 2009 kom bedst i mål med en overskudsgrad på højde med Apples,

nemlig 26 %, så kom Barbie tøffende bagefter i en lyserød convertible med et resultat på omtrent det halve. Til sidst kom My Little Pony fra legetøjsproducenten Hasbro prustende med et endnu dårligere resultat. Den autentiske identitet skaber en råstyrke i virksomheden, som udmønter sig i en høj appeal hos kunderne og en effektiv produktion og organisering.⁵ Sådan kan man fortsætte branche efter branche på tværs af produkter, teknologi og services.

Mobilgiganten Nokia er i løbet af de seneste fem år blevet kørt langt ud i det finske vintermørke og et godt stykke ned ad kursstigen af sine konkurrenter. Research In Motion (RIM) lancerede den ekstremt populære smartphone BlackBerry, som først blev udbredt i erhvervslivet og siden til den brede masse, særligt i USA. Efterfølgende kom Apples iPhone og gjorde det endnu sværere for Nokia. Mens Nokias overskudsgrad i løbet af de seneste år er faldet fra 21,7 til blot 12,5 %, præsterede RIM 24 % og Apple hele 29 % i 2010.⁶ Det betyder, at når Nokia sælger for 100 kr., så får de kun 12,50 i kassen, mens Apple får 29 kr. ud af handlen. Forskellene kan nemt forklares med funktionalitet og software, men den fundamentale årsag handler om virksomhedernes autentiske identitet. Mens Nokia fortsat forklarer deres eksistens og produkter ud fra, hvad produkterne kan, fortæller Apple altid historien om, hvem de er. Gennem en årrække har Apple været stærkt præsenteret af grundlæggeren, nu afdøde Steve Jobs, som på flere måder har personificeret verdens rigeste og mest velrenommerede it-virksomhed, ikklædt rullekrave, jeans og kondisko. Hos Nokia har man senest udpeget den tidligere – relativt ukendte – chef for Microsoft Business Division, Stephen Elop, som i sit nye virke i Nokia forsøger at efterligne sin tidligere chef Steve Ballmer. Både hvad angår præsentation, udstråling og strategi. Men hvis han skal lykkes med at vende Nokias nedtur, er han nødt til at gå på opdagelse i finnernes sjæl og finde ud af, hvad det er for en karakter, der oprindeligt gav Nokia succes. Hvilke styrker ligger der i den finske mobilgigant, som flere gange før har givet dem succes? Kan Nokia genfinde det mod, som i 90'erne gjorde dem til konger af mobilindustrien?

⁵ Benson, Peter Suppli, "Legomanden spurter fra Barbiedukken", Berlingske Business, fredag den 5. marts 2010. Desuden Mattels årsrapport 2009, p. 27, hvor Mattel, Inc., har en "operating income" på 13,5 % mod 9,2 året før.

⁶ Rosendahl, Peter, "Men nogen Steve Jobs er han jo ikke", Børsen, fredag den 15. oktober 2010, p. 12.

Værdien af den autentiske identitet

Værdien af at udvikle den organisatoriske autenticitet skabes både internt i organisationen og i samspillet med dens interessenter. Selvom virksomheden kan opleves særligt autentisk af en specifik målgruppe, så er autenticitetsbegrebet og effekterne af autenticiteten grundlæggende holistiske, fordi den autentiske organisation har et ideal om integritet og må tilstræbe sammenhæng mellem forskellige dele af organisationen og dens interessenter på tværs af strukturer, tid og sted. De autentiske virksomheder lykkes med at udviske de ortodokse skel mellem det interne og det eksterne, og effekterne af den autentiske identitet kan ses begge steder.

Interne effekter

Den primære interne effekt af den autentiske identitet er *sensemaking*. Arbejdet med at danne organisatorisk mening og skabe et fælles fokus giver større kvalitet i beslutninger på alle niveauer. Der skabes høj loyalitet og stærke tilhørsforhold gennem medarbejdernes og ledernes identifikation. Den autentiske virksomhed opnår en proaktiv udvikling af organisationens højere formål og en høj innovationsevne baseret på interne styrker.

Eksterne effekter

Den eksterne effekt af den autentiske identitet er en høj tiltrækningskraft, evnen til at positionere virksomheden tydeligt i markedet samt et godt omdømme. Den autentiske virksomhed påvirker kundernes præferencer og beslutninger om at blive en del af identiteten, skaber oplevet værdi i interaktionen omkring sine ydelser og efterlader et ønske hos sine brugere og kunder om yderligere interaktion.

Autenticitetens økonomiske effekter

Virksomheder med en høj grad af autenticitet har en række fordele, som kan opgøres i en autenticitetsøkonomi: De er attraktive for deres vigtigste interessenter, de fokuserer løbende deres konkurrencefordele, bruger identiteten som grundlag for beslutninger og har en høj grad af sammenhængskraft. Og fordi der hersker en høj grad af tillid, har de autentiske virksomheder lave transaktionsomkostninger og høj effektivitet.

Øger attraktiviteten

Vi ønsker autenticitet, og derfor er de virksomheder, som formår at skabe og formidle autentiske positioner, mere attraktive. Virksomheden bliver attraktiv ved at finde egne styrker, dyrke dem og den tilhørende adfærd og dermed øge fastholdelsen og motivationen ved at gøre organisationens skjulte styrker synlige. Attraktiviteten handler om at tiltrække kunder, skabe loyale kunderelationer, skabe positiv omtale og tiltrække og fastholde medarbejdere.

Fokuserer virksomhedens konkurrencefordel

Virksomheder, som fokuserer på at styrke indre kompetencer og egenskaber systematisk over lang tid, øger evnen til at præstere bedre end konkurrenterne. Systemer bliver indrettet præcist til formålet, arbejdsgange bliver fokuseret på at klare leverancer, medarbejdernes viden øges på specifikke og relevante felter, og udbredelsen af et fælles tankesæt gør det muligt både at forbedre den eksisterende forretning og at udnytte de vækstpotentialer, der opstår i fremtiden.

Guider strategiske beslutningsprocesser

Kortlægningen af organisationens autentiske styrker er i sig selv starten på en proces, der skaber strategisk indsigt og udløser handlekraft. Efterfølgende er ledelsens forståelse af identiteten og hele organisationens billede af, "hvem vi er", afgørende for alle de beslutningsprocesser, der former virksomhedens strategi. Når de ledere og medarbejdere, som hver dag træffer strategiske beslutninger, er sikre på, hvad det er for autentiske styrker, de driver forretningen ud fra, bliver beslutningerne lettere at tage og hurtigere at formidle og eksekvere. Dermed er arbejdet med den autentiske organisatoriske identitet afgørende for virksomhedens fremtid.

Skaber sammenhængskraft

De autentiske virksomheder lykkes med at skabe sammenhænge på en lang række områder. Det fælles billede af virksomhedens historie og formål gør det muligt at koordinere indsatser og strømline arbejdsprocesser og bidrager til et stærkt image i omverdenen.

Sammenhængskraft kan lyde abstrakt, men det er det ikke. I undersøgelsen "Coherence and Profitability in the Consumer Packaged Goods

Industry” i Harvard Business Review⁷ dokumenteres relationen mellem virksomheders kohærens og deres økonomiske resultater, målt på virksomhedens resultat (EBIT) over en femårig periode. I de virksomheder, der klarer sig bedst, er der ikke én styrke eller aktivitet, som alene skaber værdien i markedet og resulterer i vækst. Virksomhedens tre til fem vigtigste kompetencer og styrker er systematisk strømlinet og skaber synergi i de værdier, som giver virksomheden vækst.

Nedbringer transaktionsomkostninger

Virksomhedens transaktionsomkostninger kan minimeres. Transaktionsomkostninger er populært sagt alle de omkostninger, der opstår omkring en handel. Der er omkostninger ved at finde den rette part, indhente tilbud, forhandle, indgå en aftale og ved selve transaktionen, hvor værdien flyttes mellem parterne. I en stor virksomhed beløber friktionen omkring disse interne og eksterne udvekslinger sig til millioner af kroner, og i en virksomhed som LEGO Group er der gennem de seneste syv år opnået enorme besparelser ved at skabe en klar identitet. Den autentiske identitet nedsætter nødvendigheden af kontrolsystemer i fx finansfunktionen, resulterer i en mindre HR-funktion og i en større grad af tillid mellem bestyrelse og ledelse, såvel som mellem medarbejdere og leverandører. Autenticitet, troværdighed og tillid er ikke faktorer, man kan købe eller sælge i konventionel forstand. I et økonomisk perspektiv er de blot “eksternaliteter”. Men alene den værdi, der opstår i kraft af øget tillid i hele systemet i og omkring organisationen, kan ændre fundamentalt på virksomhedens omkostningsniveau.

Autentiske virksomheder i alle sektorer

På tværs af sektorer og brancher kan der høstes fordele ved at slippe organisationens iboende potentialer fri. Så forskellige organisationer som oldgamle religiøse samfund og nye højteknologiske kommercielle virksomheder kan opgøre værdien af den autentiske organisatoriske identitet og den nødvendige ledelsesindsats i konkrete, målbare indikatorer og indsatser. Mens de kommercielle virksomheder kan måle effekterne af arbejdet med den organisatoriske autenticitet i direkte økonomisk og finansiel værdi, er

⁷ Leinwand, Paul og Mainardi, Cesare, “The Coherence Premium”, Harvard Business Review, 06 2010, p. 4.

det ikke altid indtjening og bundlinje, der er i fokus hos de politiske organisationer. Kommuner, regioner og offentlige myndigheder er i stigende grad afhængige af at skabe legitimitet hos politikere og borgere, differentiere sig og opretholde en vis kontinuitet på trods af skiftende politiske ledelser og strømninger. Den katolske kirke har verdens stærkeste visuelle identitet med korset, paven, Vatikanet og en rigdom af ritualer og myter, som er indlejret i et stærkt menighedsnetværk kloden rundt. Men i de seneste år har kirken kæmpet med uheldige pædofilisager i både USA og Europa. Her kan værdien af at genopdage, genfortolke og fokusere kirkens autentiske identitet måles i organisationens sammenhængskraft og i evnen til at tiltrække nye medlemmer og genoprette omdømmet hos menighederne og i omverdenen.

Byer, regioner og nationer

De fleste samfund har behov for at tiltrække borgere, virksomheder og kapital for at skabe velfærd i kommunen, regionen eller nationen. Et bystyre har til opgave at positionere det geografiske område baseret på byens autentiske kompetencer, styrker og potentialer. Her kan den autentiske identitet danne udgangspunkt for at udvikle strategier for planlægning og investeringer, ligesom identiteten kan hjælpe til at fastholde fokus, position og udviklingsstrategi trods skiftende politisk ledelse.

Offentlige virksomheder og myndigheder

Offentlige virksomheder må kæmpe for at skabe legitimitet og skaffe bevilninger, budget og ressourcer til deres område. Lønskalaen er givet, så der skal andet end bonus og goder til for at tiltrække dygtige medarbejdere. I stedet skal formålet og identiteten være stærk og vække appel hos de dygtigste hoveder. Her er et særligt behov for at fjerne bureaukrati og interne barrierer ved at fokusere virksomheden og udbrede en fælles mental model for, hvad der er god sagsbehandling og god service. De offentlige ledere bliver pålagt at effektivisere og skære i omkostninger, hvilket kræver et tydeligt defineret formål, så de rigtige ting prioriteres. De offentlige virksomheder kan især måle effekten af deres autenticitet på evnen til at basere interne og eksterne samarbejder på tillid, hvilket ikke alene nedsætter de interne omkostninger til kontrol og rapportering, men også mindsker det enorme forbrug af administrative ressourcer, som skattemidlerne bruges på.

Ngo'er, velgørende organisationer og foreninger

Mange velgørende organisationer klarer sig godt, når der skal tiltrækkes frivillig arbejdskraft, findes politisk støtte og søges midler. De er i stand til at motivere til ekstraordinære indsatser og danne samlingspunkt for en passioneret indsats. Men for at differentiere sig og holde en høj motivation blandt medlemmerne må de hele tiden fokusere og målrette indsatser samt prioritere og udelukke aktiviteter, som ikke matcher identiteten.

Når organisationerne fra tid til anden skal redefinere målsætninger og eksistensberettigelse, kan de med fordel basere arbejdet på deres autentiske styrker. Netop den udfordring står mange fagforeninger over for. De har svært ved at finde deres formål og berettigelse i det nye årtusind og er nødt til at skabe en radikal forandring, hvis de skal ud af mainstream og den indædte kamp om at tilbyde det laveste medlemsgebyr.

Private virksomheder

Såvel private som børsnoterede virksomheder må løbende sikre, at de er attraktive for kunder, brugere og fans. Samtidig skal de tiltrække kompetente og passionerede medarbejdere og kapital. I de private virksomheder er det altafgørende, at hele organisationen fungerer effektivt for at gøre forretningen rentabel. Identiteten sætter fokus på at udføre de rigtige opgaver og nedbringe transaktionsomkostningerne, så virksomheden kan udvikle sig dynamisk.

De autentiske virksomheder opbygger en stærk mental model internt, men lykkes også med at skabe værdi for deres aktionærer. De overkommer både interne og eksterne kriser, fordi den autentiske identitet fungerer som et reservoir af selvsikkerhed i mødet med en kompleks og uoverskuelig omverden.

Optimering og langsigtet udvikling

Autenticitet handler om den konstante proces, det er at blive sig selv. Allerede når virksomheden påbegynder denne proces, er der økonomiske gevinster at hente. Når virksomheden afdækker sine autentiske styrker, opstår der en øget fokusering og motivation, som frigiver energi og målretter beslutninger og investeringer. Målet om at blive en mere autentisk virksomhed muliggør bedre ledelse med alle de fordele, det har på både kort og lang sigt. Den autentiske virksomhed arbejder både med at optimere sin daglige

drift og med at maksimere den langsigtede udnyttelse af organisationens iboende styrker.

Den autentiske markedsposition

De virksomheder, som over lange perioder kontinuerligt har en markant bedre økonomi end gennemsnittet i deres sektor, formår at definere, praktisere og redefinere det, de er bedst til, i takt med de skiftende betingelser. De formår at basere deres markedsposition på et system af iboende styrker, frem for påståede eller kunstigt tillagte attributter.⁸ De balancerer evnen til at udnytte virksomhedens eksisterende kompetencer på den ene side og på den anden side at bruge kompetencerne på nyttige måder for at tilpasse sig nye krav og betingelser. Ledere står over for en nærmest uendelig række muligheder, når de skal udvikle virksomheden. Det er som at stå foran en høstak, og det rigtige valg som at finde den famøse nål. Hvor skal man bruge ressourcerne for at skabe en profitabel markedsposition?

I klassisk markedspositionering er det god latin at undersøge, hvad kunderne ønsker, og hvad konkurrenterne i markedet gør – det er jo dem “vi skal slå”. Men jagten efter at forstå konkurrenterne leder i bedste fald til en dårlig kopi af markedets nummer et, og ønsket om at definere virksomhedens *blue ocean* risikerer at ende i et blodrødt hav, hvor alle æder alle, frem for at udvide og redefinere markedet. De fleste virksomheder bruger alt for lidt energi på at forstå, prioritere og udvikle virksomhedens eksisterende styrker. De søger efter løsninger uden for organisationen og glemmer at kultivere det råstof, som i første omgang bragte dem til den nuværende succes. Når inspirationen til nye mål kommer udefra, ender det ofte med en jagt på at lære noget, som alligevel ikke matcher virksomhedens eksisterende egenskaber. Dermed bliver kampen for at nå en ny markedsposition både besværlig og dyr.

Omkostningen ved klassisk repositionering

Når en virksomhed reelt indtager en ny position for at vinde markedsandele, kræver det ikke alene kommunikation og iscenesættelse, men også nye teknologier, ændrede leveranceformer, alliancer og en intern kulturforandring.

⁸ Prahalad, C.K. og Hamel, Gary, “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, maj 1990.

Alt sammen ekstremt omkostningstungt. Hvis det ikke lykkes reelt at forandre organisationskulturen, vil den nye position blive et overfladisk statement, som anvendes kortvarigt, hvorefter alt bliver som før og investeringen er tabt. Det er desværre mere almindeligt, end de fleste topchefer har lyst til at indrømme. I en undersøgelse af 240 virksomheder, som vedvarende skabte værdi, fandtes der over en tiårig periode mindre end 30 virksomheder, som gennemgik en gennemgribende forandring af deres kerneforretning. Mange af de eksempler på forandring, som omtales i litteraturen, er i virkeligheden sjældne undtagelser. Blot 5-10 % af de profitable vækstvirksomheder redefinerer deres kerneforretning over et årti.⁹ Når kerneforretningen ofte er historisk betinget, er det ikke så mærkeligt, at gennemgribende forandringer sjældent forsøges og endnu sjældnere bærer frugt. Hvis der reelt er ti procents sandsynlighed for, at en repositionering af kerneforretningen lykkes, er det en usikker satsning at følge andre virksomheders udvikling frem for at dyrke sin egen.

I en stadig mere turbulent, globaliseret verden er det mere afgørende end nogensinde at kunne skabe en tydelig position i markedet. Ledere i de autentiske virksomheder faciliterer en kulturel udviklingsproces, hvor virksomheden møder sin skæbne og bliver sig selv på en mere præcis og fokuseret måde end før.

Den autentiske positioneringsstrategi

Udviklingen af den autentiske position er effektiv, fordi den er baseret på et system af autentiske styrker, som allerede eksisterer i organisationen. De autentiske styrker er ikke så omkostningstunge at afdække og nyttiggøre, som det vil være at tillægge virksomheden helt nye aktiver, hvad enten det er kompetencer, anlæg eller en ny selvopfattelse. Alessi, LEGO, Ducati, Hästens og Novozymes er fem eksempler på langsigtet effektive, autentiske positioneringer, som baserer sig på genopdagelse og udvikling af historisk og kulturelt betingede kompetencer.

Når den nye position udspringer af organisationens selvopfattelse – og dermed kan kaldes autentisk – er sandsynligheden for succes langt større. Alene organisationens indlevelse og umiddelbare opbakning øger lederens mulighed for at gennemføre nødvendige forandringer for at redde virksom-

⁹ Zook, Chris, "Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times", Harvard Business Review, 2010, p. 112.

heden eller skabe vækst. Positionen udspringer af et miljø af tillid, og processen er i sig selv tillidsopbyggende. Udviklingen er let at formidle og iscenesætte, og som jeg senere skal illustrere, viser det sig ofte at blive afgørende for implementeringen og udbredelsen af et nyt koncept.

Gevinsten ved sammenhæng

Virksomhedens autentiske organisatoriske identitet sætter også en naturlig begrænsning for, hvilke forretningsområder der er attraktive, og hvilke opkøb og fusioner der vil blive succesfulde. Hvis virksomhedens autentiske identitet ikke matcher et potentielt marked, vil det være dyrt at udvikle og tillære sig de styrker, som det nye marked kræver. Det gigantiske amerikanske bryggeri Anheuser-Busch fik engang den idé at gå ind på snackmarkedet, da øl og snacks som bekendt passer naturligt sammen. Bryggeriet ville ikke blot sælge snacks sammen med øl i fly eller på barer, men i massive mængder i supermarkeder og kiosker. De satsede og lancerede Eagle Snacks. Men det sæt af autentiske styrker, som Anheuser-Busch havde, kunne ikke umiddelbart konverteres til snackmarkedet. Produktionen og distributionen var anderledes, og placeringen i detailhandlen var reguleret på en anden måde. Derfor blev forsøget med Eagle Snacks aldrig en succes. Markedsandelen nåede knap 6 %, mens konkurrenten Frito-Lay i samme periode gik ind i konkurrencen med lignende produkter og øgede sin markedsandel fra 40 til 50 %.¹⁰

Anheuser-Busch kunne med fordel have analyseret sin autentiske identitet og måske have forudset, at selvom der var et potentiale i markedet for snacks, var der ikke den fornødne sammenhæng mellem bryggeriets autentiske styrker og de kompetencer, der var nødvendige for at skabe succes på snackmarkedet. Konkurrenten havde derimod det fornødne system af kompetencer og høstede derfor “the coherence premium” – gevinsten ved sammenhæng.

Succesfulde fusioner er kulturelt betingede

Det samme gælder ved fusioner og opkøb af virksomheder. De autentiske styrker skal være kompatible og kunne spille sammen med den identitet, der overtages, for at fusionen eller opkøbet danner “the coherence premium”

¹⁰ Leinwand, Paul og Mainardi, Cesare, “The Coherence Premium”, Harvard Business Review, 06 2010, p. 7.

og bliver en succes. I 1993 betalte Quaker Oats 1,7 mia. dollars for at overtage Snapple, et juice-brand grundlagt i 70'erne, som blev populært efter sin naturlige "snappy apple taste". Da jeg selv blev fast tilhænger af Snapple-brandet på den lokale Escape From New York Pizza i 90'erne, havde Snapple stadig en aura af tilbagelænet, sjov og naturlig hippiekultur. Fire år efter opkøbet, i 1997, solgte Quaker Snapple-brandet til Triarc Beverages for bare 300 mio. dollars, og Quaker tabte 1,4 mia. dollars på handlen. I 2000 lykkedes det Triarc at sælge Snapple videre til omtrent en mia. dollars. Den ene virksomhed tabte altså mere end 80 % af værdien på blot fire år, mens den nye ejer lykkedes med at genvinde en ganske stor del af værdien på bare tre år.

Mens Quakers ledelseskultur var konkurrencedrevet, velplanlagt, kontrolleret og kalkuleret, talte Triarcs ledere om sjov, parader, fester og events. Snapple-identiteten mistrivedes og tabte værdi under den ene ledelseskultur, mens den genvandt succes og finansiel værdi under den anden. Harvard-professor John A. Deighton undersøgte sagen og konkluderede, at en stor del af de to virksomheders respektive fiasko og succes med Snapple-opkøbene kunne forklares med et "fatalt mismatch mellem brandets udfordring og det ledelsesmæssige temperament". Når de autentiske styrker hos de ledere, der skal drive forretningen, ikke matcher og understøtter den forretning, der købes, går værdien tabt. Quakers autentiske identitet satte en naturlig begrænsning for, hvilke fusioner og opkøb der kunne blive rentable investeringer, ligesom Triarcs autentiske identitet var et match med Snapple, som kunne udløse og styrke Snapple-forretningens potentialer. Før et opkøb opfordrer Deighton erhvervsfolk til ikke blot at overveje tallene bag brandets salg, men også brandets sjæl.¹¹

Autenticitetsafgift og autenticitetsbonus

Virksomhedens autenticitet er en økonomisk faktor, som øger effektiviteten og giver større indtjening, eller mindsker attraktiviteten og nedsætter både indtjeningen og ultimativt virksomhedens værdi. Når virksomheden ikke håndterer sin autentiske identitet, betaler den en autenticitetsafgift. Afgifterne rammer virksomheden i form af manglende mening og formål med

¹¹ Deighton, John A., "How a Juicy Brand Came Back to Life", Harvard Business Review, januar 2002, Vol. 80, No. 1.

arbejdet, lavere motivation, dårligere grundlag for beslutninger og lavere attraktivitet hos forbrugere og samarbejdspartnere.

Omvendt profiterer den autentiske virksomhed af sin identitet ved, at medarbejderne oplever større synergi mellem deres egen identitet og virksomhedens, fordi de lever sig ind i den og forfølger virksomhedens målsætninger. Fordi virksomheden i højere grad end andre iscenesætter og kommunikerer, hvem den er, kan potentielle medarbejdere tydeligt aflæse, om virksomheden er det rigtige sted for dem at være. De autentiske virksomheder har dedikerede medarbejdere, lavt sygefravær og en lavere udskiftning af medarbejdere end gennemsnittet. Her er nogle eksempler på, hvordan autenticitetsafgift og -bonus er synligt i organisationen:

AUTENTICITETSAFGIFT	AUTENTICITETSBONUS
Udskiftning af medarbejdere	Tiltrækning af medarbejdere
Sygefravær	Fastholdelse af medarbejdere
Høje salgskostninger	Tiltrækning af nye kunder gennem andre
Lav kundetilfredshed og -loyalitet	Loyale kunder
Dyre kontrolsystemer og bureaukrati	Afklaring og tillid før samarbejde påbegyndes
Uklar ledelse og uklare beslutningsprocesser	Klare kriterier for beslutninger og let at navigere for ledere og medarbejdere
Strategien er svær at beskrive og forstå	Fokus på kerneforretningen baseret på autentiske styrker
Rapportering af mange forskellige aktiviteter	Effektivitet i omkostninger, fordi der prioriteres rigtigt
Højere omkostningsniveau og lavere indtjening end tilsvarende virksomheder	Lavt omkostningsniveau og høj værdiskabelse
Rutiner og sædvaner er meningsløse	Historien forklarer succes og inspirerer til nye tiltag
Forandringer er svære at gennemføre, og det er svært at se, hvorfor der skal ændres	Forandringer kommer fra alle i organisationen og passer til kerneforretningen

Den bonus, virksomheden får, når ledelsen praktiserer lederskab af den autentiske organisatoriske identitet, er en tydelig kommunikation og en klar adskillelse af, hvilke aktiver der er afgørende for virksomheden, og hvilke der kan outsources eller helt undværes. Hvilke led i produktionen har værdi? Hvilke funktioner i økonomiafdelingen kan outsources? Kan en del af research- og udviklingsarbejdet outsources? Hvis ledelsen ikke er klar over, hvilke dele af forretningen der udgør autentiske styrker, og hvilke der blot er støttestrukturer i relation til virksomhedens identitet, risikerer ledelsen at ændre på områder i forretningen, som ikke alene udgør en finan-

AUTENTICITETSØKONOMIEN

siel omkostning eller indtjening, men som også medfører en autenticitetsafgift og nedsætter virksomhedens værdi på lang sigt.