

✿ EN ARTIKEL FRA MARKET MAGAZINE #50

## **VISUEL IDENTITET ER INGENTING UDEN IMPLEMENTERING**

af JEPPE SCHYTTE-HANSEN

# VISUEL IDENTITET ER INGENTING UDEN IMPLEMENTERING

Strategi- og designdelen i udviklingen af en ny visuel identitet har traditionelt set været betragtet som den mest glamourøse del af projektet og har derfor haft mest fokus hos projektejerne og topledelse – til trods for at der ligger både en stor udfordring og en massiv del af investeringen placeret i implementeringsprocessen.

Af **JEPPE SCHYTTE-HANSEN**



Design management er en moderne og væsentlig ledelsesdisciplin, der ofte fokuserer på udviklingen af produktet/identiteten. Men implementeringen er mindst lige så vigtigt. Mine egne og internationale konsulents erfaringer peger på, at investeringen i imple-

menteringsdelen er 10–20 gange så høj(!) som omkostningerne forbundet med strategi- og designdelen – afhængig af størrelsen af virksomheden og kompleksiteten af projektet. En nær beslægtet gren af design management er disciplinen kaldet visual identity management, der opstod i 1990'erne og omhandler både ledelsen af selve designet, men også den koordinerende rolle i forhold til virksomhedens værktøjer til at styre designet. Visual identity management er for mange virksomheder ikke klart defineret, og ansvaret i organisationen er ligeledes ikke klart placeret. Ikke desto mindre er disciplinen vigtig for implementeringen og vedligeholdelsen af den visuelle identitet.

## RETURN ON INVESTMENT

Det er svært at sætte præcise beløb på ROI for projekter med udvikling og implementering af visuel identitet, idet der ikke er tale om en specifik marketingaktivitet, der udlø-

ser et salg af x antal varer fratrukket specifikke omkostninger.

Der er dog, som nævnt ovenfor, estimater der antyder, at implementeringen af den visuelle identitet koster 10–20 gange så meget som hele designudviklingsdelen. Alligevel udføres den ofte som ”simple processer“, der overlades til både interne og eksterne ressourcer uden fokus på den indledende proces, det overordnede mål og/eller den historiske forståelse. Hermed mister projektet med implementering af den visuelle identitet sin forankring hos topledelsen.

Det betyder også, at kontrol, omkostningsstyring og kvalitetssikring i implementeringsprocessen flyttes fra den centrale projektejer til decentrale dele af forretningen. Heraf følger forskelligartet fokus og manglende forudgående kundskaber inden for deltagelse i identitetsprojekter, hvilket resulterer i ringere kontrol, omkostningsstyring og kvalitetssikring.

## ➤ RISIKO FOR AT VÆRE OFF-BRAND

På grund af den teknologiske udvikling og en større grad af autonomi hos medarbejdere i moderne virksomheder i dag er stadig flere virksomheders udtryk potentielt off-brand, end det var tilfældet for 20 år siden.

Der er i dag markant kortere time-to-market for produkter med kortere livscyklus og langt flere platforme, hvortil virksomhedens identitet er udbredt. Det understreger behovet for fokus på implementering, værktøjer og videndeling. Kontrollen med den visuelle røde tråd i virksomhedens websites, breve, rapporter, præsentationer, mails osv. er ikke blot nice-to-have – det er hardcore business, som i høj grad er med til at definere, om den visuelle identitet får den ønskede styrke eller ej. Det er med til at sikre værdien af det brand, som virksomhedens ambassadører hver dag forsøger at kommunikere til en stor gruppe af interessenter. Lad os sætte lidt tal på omfanget af den kommunikation, som ikke er styret af projektere, men derimod af den enkelte medarbejder i organisationen:

- 600 millioner mennesker bruger dagligt Officepakken til at skabe dokumenter, præsentationer og mails.
- 37 millioner mennesker downloadede sidste år 260 millioner stykker cliparts – om måneden.
- 30% af alle dokumenter, der produceres i Word, indeholder billeder.
- Hver enkelt medarbejder i en europæisk virksomhed modtager i gennemsnit 70 mails – om dagen.

Alle disse elementer og "points-of-contact" bærer et visuelt udtryk for virksomheden, som i højere eller mindre grad overholder de retningslinjer, der gælder for den visuelle identitet. Jo bedre implementeringsproces og vedligeholdelsesproces virksomhederne udfører, jo tydeligere bliver den røde tråd i virksomhedernes kommunikation.

Her er et par eksempler fra virksomheder, som SkabelonDesign arbejder med, hvor resultatet er on-brand.

### CASE: A.P. MØLLER-MÆRSK

SkabelonDesign medvirkede til en væsentlig reduktion i antallet af skabeloner i hele A.P. Møller-Mærsk's organisation. En efterfølgende udrulning af nye revitaliserede Word og PowerPoint-skabeloner, styres centralt fra København af ét værktøj. Det sker i et samspil mellem Corporate Branding og Group IT til ca. 60.000 brugere worldwide i A.P. Møller-Mærsk.

### CASE: ABB

Hver produkt- og salgsansvarlig for alle ABBs produktområder har mulighed og ansvar for at opdatere og dele relevante præsentationer

gennem et fælles system, som sikrer, at ABBs præsentationer er on-brand og tilgængelige for alle 700 medarbejdere.

### VÆRKTØJER TIL MEDARBEJDERNE: LOGIC

Mit fokus på processer vedrørende implementering af den visuelle identitet kaldes "Logic" – altså den praktiske, strukturelle og systematiske del. På den anden side står det strategiske udviklingsperspektiv, som kaldes "Magic" – altså den strategiske, konceptuelle, kreative designudviklingsproces, som jeg i det efterfølgende vil have mindre fokus på.

I en række virksomheder findes et missing link mellem udvikling og launch af den visuelle identitet og den reelle implementering på "ikke-døde" elementer. Der er en tendens til, at projektplanen og listen over de elementer, som der skal implementeres design på, fokuserer på "døde" ting som: Visitkort, biler, skilte, påklædning, annoncer, kuverter, rekrutteringsmateriale, medarbejderkort m.v. Der mangler fokus på den "dynamiske implementering" til alle de medarbejdere, der hver dag laver noget nyt – eksempelvis præsentationer, mails, salgsbreve og rapporter. Der produceres verden over mange millioner af den type dokumenter hver eneste dag, og derfor skal disse medarbejdere klædes på med viden og værktøjer. Med værktøjer til medarbejderne tænker jeg primært på noget, som i praksis sætter dem i stand til at udnytte mulighederne og overholde de regler, der findes i virksomhedens visuelle identitet. Det vil sige værktøjer, som kan styre: Logoer, fonte, farver, designelementer.

Det bør efterstræbes, at disse elementer kan tilgås og være operationelle pr. automatik. Opdatering og vedligeholdelse ved ændringer og tilføjelser bør foregå nemt og enkelt. Hertil kommer den del, som ofte er inkluderet i større identitetsprojekter: Intranet med information og guidelines, adgang til billedbank, eksempler på best practise m.v. Gode værktøjer og forståelse for projektet mindsker frustrationer og øger effektiviteten.

### HVILKEN ROLLE SPILLER DET?

Den visuelle identitet spiller en væsentlig rolle for, hvordan en given virksomhed tager sig ud for både interne og eksterne stakeholdere – og derfor hænger projektets succesrate tæt sammen med virksomhedens evne til at inddrage og koordinere indsatserne med andre ledelsesfunktioner. God visual identity management kan med fordel inddrage brand champions i kampagnen med at sikre en effektiv implementeringsproces i virksomheden. Min definition af brand champions og brugen af disse følger senere. Først vil jeg i korte træk nævne fire væsentlige årsager til, at fokus på udvikling og implementering af visuel identitet er vigtig:

1. Eksternt: Synlighed og genkendelse – folk ved, at virksomheden eksisterer og kan sammenkæde navnet med kerneforretningen.
2. Eksternt: Image og omdømme hos stakeholder.
3. Internt: Relationen mellem medarbejderens opfattelse og den symbolske identifikation med virksomheden som arbejdsplads.
4. Eksternt: Strukturer, der udtrykker den organisatoriske sammenhæng i virksomheden.

### UDVÆLGELSE AF BRAND CHAMPIONS

Forståelsen for den visuelle identitet og den deraf følgende forståelse for historie, regler og muligheder er ikke selvsagt – det kræver målrettet kommunikation og opfølgning.

Brevet eller mailen fra topledelsen om den nye eller revitaliserede identitet har det med at klinge af uden en ægte forståelse for hvad/hvordan/hvorfor, hvis ikke den følges op af en effektiv kommunikation og brug af brand champions – eller brandambassadører. Disse brand champions skal udvælges nøje efter deres placering i organisationen, deres faglighed, energi-niveau og dybfølte respekt og interesse i projektet. Ligesom deres ansvarsfølelse, gennemslagskraft og investering i uddannelse og formidling spiller en afgørende rolle.

Ved udvælgelsen bør projekterne være opmærksomme på de interne ressourcer, som er involveret i processer, og som kan være med til at udbrede forståelsen og historien om den visuelle identitet, værktøjer og teknologiske processer. Som det er tilfældet med mange andre af virksomhedens ændrings tiltag, skal medarbejderne både forstå og committe sig til den grundlæggende idé, før de kan blive ambassadører – det skal give mening for dem.

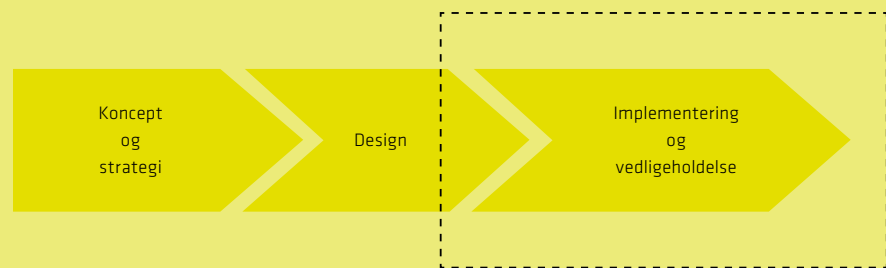
Der er en meget klar og direkte forbindelse mellem kundens oplevelse af det brand, som medarbejderen i virksomheden præsenterer kunden for og kundens oplevelse af virksomheden på godt og ondt.

Brand champions skal tænkes ind i de touchpoints, hvor virksomheden møder kunderne. Det er virksomhedens eksternt orienterede medarbejdersegment repræsenteret af f.eks. ledelsen, sælgere, marketing, service-medarbejdere og uniformeret personale.

En anden fordel ved at benytte brand champions aktivt er, at de har deres daglige gang i alle virksomhedens hjørner. De kan derfor nemt indsamle statistisk materiale og viden om, hvorvidt mulighederne i den visuelle identitet udnyttes fuldt ud, og hvilke konkrete behov som brugerne måtte have. Den konkrete rekruttering af brand champions varierer fra virksomhed til virksomhed. I erkendelse af den centrale rolle, som teknologi spiller i mange virksomheder i dag, bør der opbygges en formel samarbejdsrelation

 FIGUR 1: VÆRDIKÆDE

Denne artikel fokuserer på de dele af processen, som ligger inden for den stiplede afgrænsning:  
Implementering og vedligeholdelse af den visuelle identitet.



*»Det er først, når den organiserede daglige brug af den visuelle identitet fungerer, at en vellykket implementering har fundet sted.«*

JEPPE SCHYTTE-HANSEN 

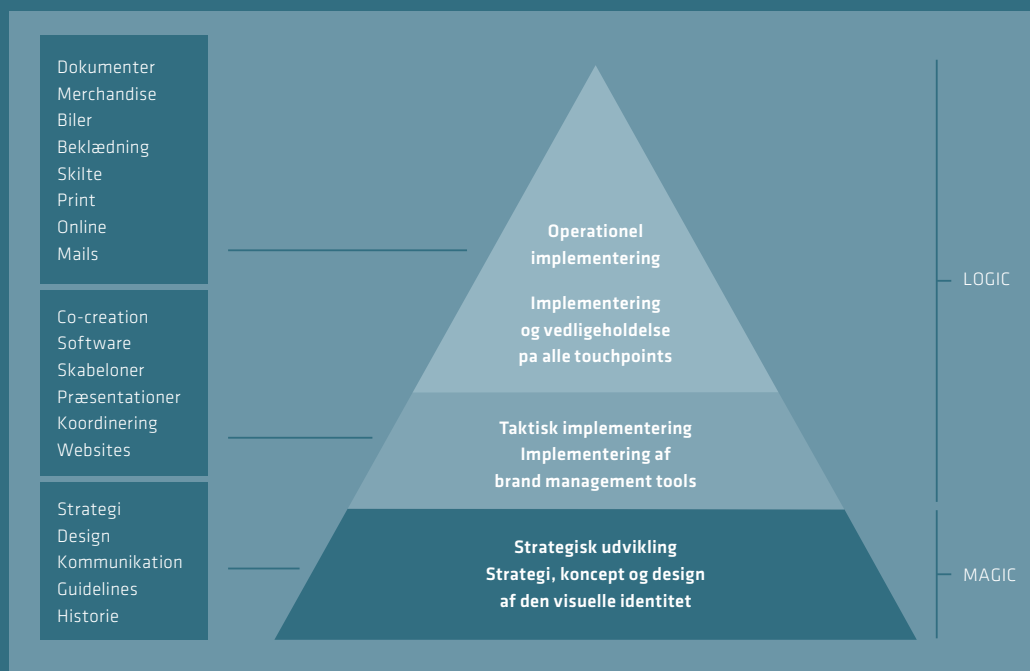
## DESIGN ER MED TIL AT LØSE FREMTIDENS SAMFUNDSUDFORDRINGER

TIRSDAG DEN 12. APRIL KL. 10 sætter Dansk Design Center fokus på designløsninger i det fremtidige velfærdssamfund ved den internationale konference CHALLENGE SOCIETY. Design. Business. Future.

Læs mere og tilmeld dig via: [www.ddc.dk/challengesociety-konference](http://www.ddc.dk/challengesociety-konference)

**DDC**<sup>®</sup>

Dansk Design Center  
Danish Design Centre


**FIGUR 2: LOGIC**



Arbejdet med den visuelle identitet i en virksomhed kan i grove træk deles op i tre dele.

- mellem design management projekterne og det tekniske personale (IT). Mindst én brand champion bør "udnævnes" fra IT på overordnet niveau – i IT-ledelsen eller på koncernniveau. Denne samarbejdsrelation bør gå begge veje, hvorfor den tekniske person eller rådgiver derfor bør være med i styregruppen eller projektteamet. Den primære årsag hertil er at skabe buy-in på projektet fra IT's side, således at deres rolle ikke nødvendigvis er reduceret til "at få skidt til at virke".

#### PROJEKTERNE KAN GENNEMFØRES MED SUCCES

Med en solid kommunikeret historie om den visuelle identitet og de rigtige værktøjer til at sikre ensartethed og højere effektivitet, samt rekruttering af brand champions, KAN det lykkes at få et meget positivt afkast af investeringen i identitetsprojekter og få medarbejderne til at forstå, se og effektivise-

re deres eget arbejde med den visuelle identitet. Dette gælder både i den periode, hvor implementeringsprocessen står på og den efterfølgende vedvarende vedligeholdelse og opdatering af den visuelle identitet. Konkret eksekveret visual identity management foregår blandt andet ved udvikling, indkøb og brug af værktøjer, der sikrer stringent og konsistent implementering af den visuelle identitet i både mailsignatur, PowerPoint-præsentation og Word-rapporter.

Det er først, når den organiserede daglige brug af den visuelle identitet fungerer, at en vellykket implementering har fundet sted. Det kan (kun) lykkes ved hjælp af to ting; Aktive brand champions, der gør deres arbejde godt og gennem de rette værktøjer, f.eks. i form af skabeloner eller softwareværktøjer, der sikrer den korrekte brug og opdatering af virksomhedens visuelle identitet hver eneste dag. 



#### JEPPE SCHYTTE-HANSEN

Jepp Schytte-Hansen er adm. direktør og partner i SkabelonDesign, som er specialiseret i brand management tools og arbejder for virksomheder som Carlsberg, Coloplast, Danisco, Egmont, TDC og VELUX.

Jepp har læst HD i Organisation og Ledelse på CBS og har siden 2004 arbejdet med rådgivning om og implementering af visuelle identiteter. Han er også initiativtager til en ERFA-gruppe med fokus på corporate visual identity for 10 af Danmarks største virksomheder.