

# Få et formål eller forsvind

Der er en bevægelse i gang i verden. Den vokser stille og roligt. Én virksomhed ad gangen. Og den handler om noget så banalt som kvalificering. Om at være klar til et stigende pres fra forbrugere, der forventer andet og mere fra virksomheder end en konstant strøm af produkter og tilbud. Om at være på pletten, når fremtidens medarbejdere skal vælge, hvilken type virksomhed de ønsker at arbejde for.



Call me er et godt eksempel på en purpose-dreven virksomhed, som de blandt andet eksekverer med deres 'Tal ordentligt'-kampagne.

Denne artikel handler ikke om Generation Y. Og så alligevel. Det er nemlig dem, der snart er den største generation, og dem, der presser på (og presser os andre) for at virksomheder skal forandre sig og bidrage med andet og mere end en god bundlinje. Det er takket være dem, at vi i dag taler om en bevægelse af virksomheder, der er formålsdrevne eller har et purpose, om I vil. Og det er takket være dem, at virksomheder i fremtiden kommer under stærkt pres, ja, ligefrem kan diskvalificere sig selv, hvis de ikke forholder sig til ovenstående tendenser.

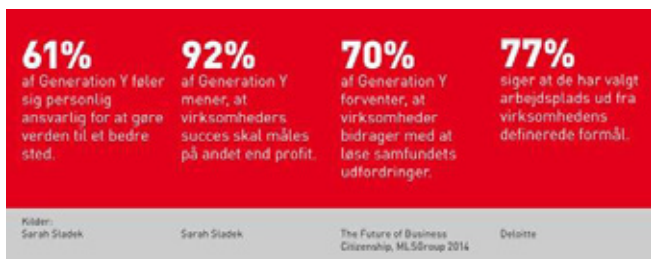
## Den brændende platform

Forholder man sig positivt til de mange undersøgelser om Generation Y og deres forventninger til fremtidens virksomheder, er der mange virksomheder, der befinder sig på en brændende platform: Enten bliver de mere meningsfulde og bidrager med positive aftryk i verden, hvormed de imødekommer kravene fra fremtidens forbrugere og medarbejdere (der jo

i og for sig er de samme). Eller de lader være – og stiller dermed virksomheden ringere.

På den korte bane ser det måske ud, som om det bare er business as usual, hvis man vælger ikke at tage tendenserne alvorligt. Men faktum er, at det kommer til at påvirke virksomhedens mulighed for at tiltrække de bedste medarbejdere. Ligesom det kommer til at påvirke bundlinjen – og ikke i en positiv retning.

Opmærksomheden vil nemlig flytte sig til de virksomheder, der påtager sig ansvaret – og dem bliver der heldigvis flere af. Ligesom vi ser, at konkurrencen fra start-ups spidser til. Og den vil bare blive endnu hårdere. For når de her start-ups dukker op til overfladen, er de meget ofte født med et purpose og dermed også en konkurrencefordel. Fordi de er skarpe på, hvad det er for et problem, de vil løse, hvad det er, de vil gøre bedre i verden. De indfrier næsten pr. automatik en hel generations ønske om at forandre verden.



## HVAD ER MENINGEN?

**PURPOSE OG HØJERE FORMÅL**  
 Purpose og højere formål er to sider af samme sag. Det handler om hvorfor virksomheden eksisterer, hvilken rolle den spiller i samfundet, og hvad den tilbyder verden.

Joey Reimans definition af purpose:  
 "Purpose is about how a company can grow their people, profits and social impact. Uncovering the truthful purpose is a process which ultimately leads to a brighter brand and a long-lasting legacy".

Tania Ellis' definition af højere formål:  
 "Et purpose eller højere formål skal bidrage positivt til den samfundsmæssige udvikling - ikke kun til virksomhedens økonomiske bundlinje".

Satim Ismail, forfatter til bestselleren "Exponentielle Organisationer", taler om: "Massivt transformativt formål, som er virksomhedens større aspirerende formål. Og med det menes ikke det ofte generiske og uninspirerende mission statement. Det er et ønske om en radikal transformation. Nogle ønsker at ændre verden. Andre bare deres branche.

**MENINGSFULDHED**  
 Havas opererer med tre forskellige overordnede parametre, hvor et brand kan skabe mening:

 **Personal wellbeing:** Når brands forbedrer individers liv. Fx gør det lettere for os at blive sunde, gør tingene nemmere for os, gør os dygtigere etc.

 **Collective wellbeing:** Når brands forbedrer vores samfund. Altså gøre noget, der rykker samfundet i en positiv retning.

 **Marketplace:** Når brands skaber produkter, der giver mening og er gennemsigtige - som gør en reel forskel for os.

**CSR**  
 Europakommissionens definition af CSR:  
 "Et koncept, hvorigennem virksomheder frivilligt kan integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretning, i tæt samarbejde med virksomhedens interessenter".

Purpose og CSR.

Ifølge Laila Pawlak, founder og CEO hos DARE2, risikerer mange etablerede virksomheder at blive kørt over af start-ups, hvis de ikke forholder sig konstruktivt til fremtiden.

"Ingen aner, hvem de er, eller hvornår det næste store sker, for de her unge sidder i en garage under radaren, og pludselig er de der, drevet af en ambition om at lave verden om."

Men er det virksomhedernes opgave at lave verden om? Vi er helt overbeviste om, at når virksomheder sætter sig for at drive forandringer, så kan det gå rigtig stærkt. Og vi efterspørger forandringer. Og som Laila Pawlak udtrykker det:

"Det er en virksomheds ultimative opgave at gøre en positiv forskel. Alle virksomheder arbejder jo på en eller anden måde med at påvirke folks liv - på den lille eller store skala. Det glemmer vi bare, og så ender det hele med Excel-ark."

Den positive historie er altså, at det rent faktisk ligger i de fleste virksomheders dna at

gøre en forskel. Det var derfor, de i sin tid blev startet: Med et ønske om at gøre noget bedre.

### Er det ikke bare CSR?

Der sidder sikkert nogle og tænker, at hvis en virksomhed har en CSR-strategi, så har den også et purpose, altså den er formålsdrevet. Men CSR er langt fra altid det samme som at være en formålsdrevet virksomhed. For selv om CSR er noget, mange virksomheder har arbejdet med i mange år, og selv om CSR 1.0 for længst er blevet til CSR 2.0, er der alligevel forskel.

Hvis et purpose skal have succes, skal det nemlig være forankret i hele virksomheden. Som en del af selve forretningsideen. Det skal være en skarp vision hos ledelsen, tænde lys i øjnene på medarbejderne og give mening for kunderne. Som det for eksempel gør hos Call me, hvor hele virksomheden ånder og lever for deres purpose. Som Hanne Lindblad, tidligere CEO i Call me, udtrykker det:

"For Call me har det aldrig handlet om CSR, men om at være en virksomhed, som tager del i samfundet og inspirerer til positiv forandring. Derfor er vores formål dybt forankret i vores kultur og strategi, så alle kan forholde sig til det i hverdagen."

Et purpose skal altså kunne leves og opleves alle steder, hvor mennesker har kontakt til virksomheden. Ellers bliver det et parallelspor, hvor det handler mere om at støtte op om forskellige godgørende aktiviteter end om at indarbejde samfundshensyn i forretningen.

### Ledelsen skal se lyset først

Når vi taler purpose i dag, er der en tendens til, at det sker på baggrund af de kampagner, vi ser. Men faktum er, at et stærkt purpose altid starter i direktionen, hvis det skal blive til mere end bare endnu en kampagne. Vi

har talt med Call me og fået lov til at kigge Rema 1000 over skulderen. Begge er virksomheder, der arbejder benhårdt på at gøre en forskel. Både for medarbejdere og kunder. Fælles for dem er, at arbejdet er forankret i en tydelig vision fra ledelsen. En vision, der skåret helt ind til benet handler om at rekonstruere tilliden mellem brandet og forbrugerne.

Udgangspunktet for Call mes succesfulde rejse var, da en samlet ledelse med Hanne Lindblad i spidsen påbegyndte en strategisk proces med det formål at forvandle Call me til et lovebrand.

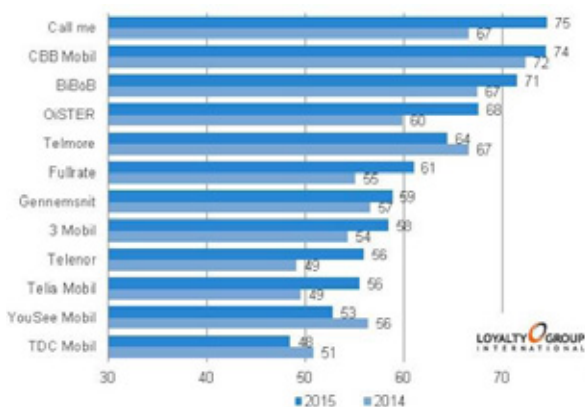


Tidligere CEO i Call me Hanne Lindblad.

"Vi oplevede et kundesyn hos Call me, der var klassisk telecom, det vil sige meget kasseorienteret, og som i bund og grund ikke levede plads til hverken kunder eller medarbejdere. Det ønskede vi at gøre op med. Vi ønskede at skabe et brand, hvor ordet tillid stod øverst i strategien, og hvor der blev arbejdet med tillid fra det individuelle niveau til det samfundsmæssige."

Vi kender alle sammen den prisbelønnede Tal ordentligt-kampagne. Men det virkelig interessante ved Call mes succes er det strategiarbejde, der gik forud i næsten et år. Strategien bag Tal ordentligt hedder Trust og er baseret på et ønske om at tilføre holdninger i en branche, hvor der er komplet mangel på samme, og hvor konkurrencen og pristrykket er enormt.

Trust handler først og fremmest om at skabe en meningsfuld arbejdsplads og transparente produkter, der ikke bare taler til fornuften, men også til hjertet. Eller som kundeservicedirektør hos Call me Henrik Larsen udtrykker det:



Loyalitetsindeks blandt mobiltelefonselskaber. Kilde: Loyalty Group.

”At skabe en virksomhed, der gør op med et kasseorienteret medarbejder- og kundesyn og i stedet giver tillid til medarbejdere og kunder. Og hvor medarbejderne involveres i alle projekter, så vi sikrer forankring hele vejen rundt.”

Trust-strategien er efterfølgende blevet forløst i Tal ordentligt-kampagnen, som er den, vi forbrugere har købt os ind i. Og som ikke mindst har gjort Call me berømt – i en sådan grad at det siden lanceringen i 2012 faktisk kun har været nødvendigt at producere tre tv-reklamer. Resten er en ambitiøs aktivering af Tal ordentligt på skoler og arbejdspladser og gennem talrige samarbejder med mange forskellige organisationer.

”Tal ordentligt er i den grad kommet på skoleskemaet, da budskabet er yderst relevant. Det sikrer en daglig synlighed, som giver Call me en høj legitimitet og troværdighed,” siger salgs- og marketingdirektør Anthony Lim.



Call mes prisbelønnede Tal ordentligt-kampagne. Kilde: YouTube.

I dag scorer Call me højest på medarbejdertilfredshed og har branchens bedste image og mest loyale mobilkunder. Ligesom de har en stigende indtjening – vel at mærke i et blodrødt marked med faldende omsætning og indtjening, mens den samlede mediespending er tæt på en mia kr. om året.

Nøglen til Call mes succes skal uden tvivl findes i en visionær og modig ledelse, der

har formået at tænde ilden i medarbejdernes øjne og gearer forretningen til at sætte handling bag ordene. Og det er derfor, Tal ordentligt ikke blot er en effektiv kampagne, men en integreret del af Call mes forretningsstrategi, der giver mening for alle.

## Et supermarked, der vil mætte hjerter – og kvalificere sig til fremtiden

Et supermarked er ikke det samme som et teleselskab, der arbejder for en bedre tone i det offentlige rum. Selv om opfattelsen af, hvad de i virkeligheden sælger, er ret ens. Hos Rema 1000 siger Anders René Jensen, indkøbs- og marketingdirektør og årets marketingdirektør 2015, at hos dem handler det også om tillid.

”Vi sælger ikke varer i fremtiden, vi sælger tillid. Hvis man tror, det er en lille skare af politisk korrekte kunder, der forventer, at vi tager stilling, så tager man fejl. Det er mainstream og krav fra en ny generation.”

Rema 1000 er norsk og ejet af Odd Reitan. Hans mål er at gøre Rema 1000 til Skandinaviens mest værdidrevne virksomhed. Strategien er sammenfattet i otte værdier – ikke på skåltaleniveau, men så hele virksomheden arbejder efter dem. Filosofien bag strategien er nedskrevet i en blå bog, som ejeren, Odd Reitan, har, og som han benytter i sin ledelse. Anders kalder det for en livsstil at arbejde i Rema 1000.

”Det er blevet en livsstil at være ansat hos Rema 1000; du skal opføre dig ordentligt, være et ordentligt menneske, udvise sund fornuft og have hjertet på rette sted. Som vi siger, så er der mange, der kan mætte munde. Vi skal mætte hjerter.”

Rejsen for Rema 1000 i Danmark startede for alvor for ti år siden. En rejse mod ikke bare at være discount, men at være discount med holdning. I de ti år er næsten samtlige varer skiftet ud med nogle, der passer bedre til det formål. Og siden er ideen om at smide producenter, der ikke lever op til det, på porten erstattet af et program, der hjælper dem med at producere mere bæredygtigt, så de sammen med Rema 1000 kan tage medansvar for vores samfund. Så selv i produktionsleddet spiller Rema 1000's formål sin rolle helt ud. Og det er netop sammenhængen mellem formål og produkt, der har banet vejen for succesen. Igen er der handling bag ordene.

I modsætning til Call me har Rema 1000 ikke én sag, men arbejder i stedet på mange forskellige områder. Fx madspild, sundhed, økologi, bæredygtighed, danske, lokale råvarer og meget mere. Og modsat Call me har de heller ikke gjort det store ud af at fortælle om deres engagement. Alligevel er det ikke gået hen over hovedet på hverken medarbejdere eller kunder.

Rema 1000 har tredoblet sin markedsandel over en tiårig periode og topper imageanalyserne som Danmarks foretrukne discountsupermarked (kilde: YouGov). Hos medarbejderne har det højere formål også gjort en forskel, de bliver længere hos Rema 1000. Og som Anders René Jensen udtrykker det: ”I sidste ende handler det jo om den forskel, vi gør for andre – og det er fedt!”





Anders René Jensen fra Rema 1000 blev årets marketingdirektør 2015. Kilde: Scanpix.

## Fyr "plejer"

Det interessante ved Call me, Rema 1000 og alle andre formålsdrevne virksomheder er, at ideen om at fremtidssikre eller sætte positive aftryk i verden kommer fra toppen af virksomheden. Fra ledere, der kigger op og ud. Fra ledere, der for længst har forstået, at fremtidens profit er purpose.

Men hvad kræver det at gå purpose-vejen og sikre, at virksomheden giver mere mening? Først og fremmest kræver det en dygtig og ambitiøs ledelse, der tager fremtiden seriøst og tør tænke langsigtet. Og ikke bare kigger på bundlinjen, men også ud i horisonten. Som tør slippe det kortsigtede rationelle KPI-ræs (for et øjeblik) og tro på, at det, man giver ud, kommer godt tilbage. Tænk over, hvad der bedst tænder ilden hos medarbejdere og kunder – og lad det være en del af succeskriterierne.

Og så skal man have lyst til at tænke stort. Et purpose er ikke en begrænsning, men en mulighed for at nå længere og connecte med medarbejdere og kunder på en anden og langt mere relevant måde. En re-start af de relationer, der i dag er så svære at fastholde. Man skal turde at have ambitioner og turde gå ud i verden og vedkende sig, at man er en del af dem, der er i gang med at lave verden bedre – og som sætter handling bag ordene. Også selv om de mindre visionære ikke forstår, hvorfor det nu er nødvendigt.

Sidst, men ikke mindst kræver det, at man tør arbejde uden en drejebog. Det er ikke alt, der kommer efter strategien, der kan forudsiges. Og derfor skal man være villig til at tage chancer og gå tilbage og lave om, hvis noget ikke virker. Man skal turde at bygge maskinen, mens man flyver. Men er det ikke også sådan, man får succes?

De ledere, der fortsætter, som de plejer, kan se frem til en brat opvågning, når de finder ud af, at plejer er død. Hvis de ikke begynder at arbejde hen mod den nye virkelighed, risikerer de ikke bare at blive hægtet af i konkurrencen om fremtidens forbrugere og medarbejdere. De kommer også til at stå i skyggen af den nye generation af ledere, som har ambitioner på egne og verdens vegne.

## VIRKER DET

Havas Danmark har med Meaningful Brands (der måler på brandstyrken) gennemført det første globale studie, der viser, at meningsfulde brands giver mening på både et menneskeligt og økonomisk plan. Hovedresultater fra 2015:

46%

Meningsfulde brands kan opnå 46 % højere Share of Wallet end mindre meningsfulde brands

100%

Top meningsfulde brands leverer 100 % bedre på marketing KPI'er end mindre meningsfulde brands.

133%

Meningsfulde brands overgår aktiemarkedet med 133 %, hvoraf top-25-scoringerne leverer et årligt udbytte på næsten 12 %. Det er 6,7 gange mere end det globale aktieindeks STOXX 1800.

Kilde: Havas Media

Meningsfulde brands.

Interviewet med Call me blev gennemført i september 2015 som en samtale med hele ledelsen, mens Hanne Lindblad stadig var CEO hos Call me.

Af Nicoline Olesen, [nicoline@maerkcph.dk](mailto:nicoline@maerkcph.dk) og  
Flemming Møldrup, [flemming@maerkcph.dk](mailto:flemming@maerkcph.dk)