

BILAG

Bilag 1: Forskningsartikel

Følgende vil vi præsentere en fælles forskningsartikel, hvor vi formidler undersøgelsens resultater gennem et udvalgt medie og til en specifik målgruppe. Desuden præsenteres også de virkemidler og vinkler, vi fokuserer på i artiklen.

Målgruppe

Den målgruppe, der er tiltænkt denne forskningsartikel er ledere eller medarbejdere i danske erhvervsvirksomheder. Denne målgruppe er udvalgt fordi, vi mener, at specialets resultater frembringer en valid forståelse af, at der er gode potentialer at hente hos virksomhederne ved at udvide dele af deres eksterne aktiviteter til også at omfatte forskellige partnerskaber med aktører i kulturlivet.

Medie

Følgende artikel er skrevet til sektionen Berlingske Business, som er en fast del af Berlingske Tidende. Denne sektion er henvendt til erhvervsledere, virksomheder og personer med interesse i det danske og internationale erhvervsliv.

Målgruppen møder denne forskningsartikel i såvel Berlingske Tidenes trykte avis i Business-sektionen samt på mediets online platform <http://www.business.dk/>.

Relevans og vinkler

Vi mener, at specialets undersøgelser er interessante i et bredere, samfundsmæssigt perspektiv, hvorfor vi vurderer, at følgende artikel kan implementeres i et medie som Berlingske Business, der har en forholdsvis bred profil inden for erhvervsnyheder og målgrupper.

Vi har bevidst valgt at give artiklen en titel, der spiller på de oxymorone begreber *kultur* og *erhverv*. Vi håber også, at det kan være et aktiverende blikfang, når vi anvender et ord som *kreativ* i forbindelse med en erhvervsnyhed. Vi har endvidere valgt at supplere artiklen med et foto, hvilket vi håber vil bidrage yderligere til artiklens blikfang.

Et andet virkemiddel er, at vi omtaler et fænomen med udgangspunkt i tre respekterede og succesfulde erhvervsvirksomheder, som undersøgt i specialet. Dette mener vi vil give

artiklen validitet. Ved at implementere virkelige eksempler i artiklen mener vi også, at argumentationen bliver mere troværdig.

Vi har valgt at formulere artiklen i et nysgerrigt og levende sprog for at relatere bedre til nyhedslæserne. Vi har dog undersøgt, at sproget i forskningsartiklen ligger sig op af mediets vanlige formuleringsform. Dette betyder, at vi bevidst inddrager begreber som oplevelsesøkonomi og branding fordi vi antager, at disse ord er bekendte i målgruppen og endvidere vil relatere til mediets sædvanlige ordforråd.

Et andet virkemiddel er artiklens faglige relevans for målgruppen. Vi behandler en aktuel tendens og argumenterer for, at tendensen er en del af en opadgående kurve. Dette vil forhåbentlig aktivere læserens nysgerrighed og lyst til at læse videre.

Forskningsartiklen præsenteres på følgende side.

FREMTIDENS ERHVERV ER KREATIVE

Af Sarah Vadgaard og Stine Albrechtsen

Teleselskabet Call me, Bilgiganten Mercedes-Benz og detailkæden Tiger er blandt de danske virksomheder, der marcherer forrest mod et nyt, potentielt væksteventyr for dansk økonomi. Nye undersøgelser viser, at fremtidens erhverv skal være mere kreative, hvis de skal styrke relationen til fremtidens forbruger og herigennem øge deres konkurrenceposition. Adgangen hertil skal, ifølge flere eksperter, findes i et øget samarbejde med kulturlivet. Samfundet skal vækste på kunstens og økonomiens komplementaritet, lyder postulatet.

Skal man, og kan man blande kunst og økonomi? Et klassisk dilemma, der ikke synes at have et endegyldigt svar. Ikke desto mindre viser nye undersøgelser, at der kan være gode erhvervsøkonomiske potentialer at hente i denne fusion. Flere danske virksomheder har allerede opnået stor succes ved at styrke relationen til kulturlivet. Men det er ikke nødvendigvis en økonomisk succes, som virksomhederne skal lede efter. Partnerskaber med kulturlivet kan *noget andet*.

Forbruget er i dag en af de vigtigste livsstilsmarkere i det moderne menneskes identitetssøgen. Forbrugeren vil stimuleres følelsesmæssigt, kreativt og moralsk i købsøjeblikket, og denne mere emotionelle efterspørgsel kan være en reel udfordring for mange traditionelle erhvervsvirksomheder. Men hvem kan tilfredsstille denne søgen efter emotionalitet, værdier og æstetik? Det kan kulturlivet måske.

Virksomheder opnår positive resultater

Televirksomheden Call me har forlovet sig med et boyband, og virksomheden har herigennem kunne styrke deres værdibårne *Tal Ordenligt* kampagne fordi, popgruppen er med til at udbrede virksomhedens værdifortælling. Butikskæden Tiger har ligeså haft

succes med at udvide deres markedsplatforme gennem kunstlegenden Yoko Ono eller den danske Roskilde Festival-succes Vinnie Who. Tiger udgiver kunstneres produkter i alle kædens godt 500 butikker. Kunstneren får en bred distribution og et øget salg, og Tiger får *'en måde at kommunikere vores værdisæt'*, fortæller Mai Due Brinch, der er concept development manager hos Tiger. Også bilfabrikanten Mercedes-Benz har gennem deres partnerskab med rockgruppen Reptile Youth mærket gode resultater. Eksempelvis er virksomhedens forholdsvis høje gennemsnitsalder i målgruppen faldet.

Det handler om oplevelsesøkonomi

Det er efterhånden en erkendt realitet, at oplevelsesøkonomien fylder mere og mere i de vestlige kapitalistiske samfund. I oplevelsesøkonomien skal produktet eller virksomheden kommunikere stærkere og mere oplevelsesbaseret til den enkelte forbruger. Ikke mindst skal produkterne have en høj grad af differentiering fra konkurrenterne. Også Rasmus Tscherning, der er direktør hos det statsejede forskningscenter Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi, fortæller her om, hvorfor partnerskaber med kulturlivet er effektive i den oplevelsesøkonomisk markedsøkonomi:

'Jo mere, vi bevæger os over i et oplevelsessamfund, hvor det er svært at differentiere sig, så er det jo lettere at gøre det gennem oplevelser og gennem et samarbejde med kulturlivet. Det har jo været utrolig svært for Carlsberg og Tuborg at differentiere sig fra hinanden. Jeg kan ikke smage forskel. Men jeg ved, at Tuborg gør noget ved musikken. Vi ved, hvad Tuborg er for kulturlivet. Og vi ved, hvad Carlsberg er for sport og fodbold.'



*Forsanger i bandet Reptile Youth, Mads Damsgaard
Kristiansen, foran en Mercedes-Benz formel 1 bil.
Foto: Radio Aalborg*

Ny brandværdi

Beretninger fra Call me, Mercedes-Benz og Tiger tyder på, at kulturlivet kan give erhvervsvirksomhederne en mulighed for at manifestere deres brand på nogle platforme,

som virksomhederne ikke umiddelbart har adgang til. Der er endvidere indikationer af, at partnerskaber med kulturlivet kan gøre virksomheden mere særlig og differentieret, som også Rasmus Tscherning indikerer. Dette kan styrke virksomhedernes konkurrenceposition og potentielt være starten på et helt nyt værkseventyr for dansk erhvervsliv.

Bilag 2: Uddybende empirioversigt

Primær empiri:

Konferencen Match15 den 5. maj 2015¹:

Konference afholdt af foreningen KulturERhverv med undertitlen *Dagen hvor kulturen og erhvervslivet mødes*. På programmet var blandt andet debatten *Kulturen i indkøbsvognen* om samarbejdet mellem butikskæden Tiger og pladeselskabet Fake Diamond.

Kultur mødet på Mors den 20.-22. august 2015²:

Debatten *Den Nye Guldalder* om partnerskaber mellem kultur og erhverv. Paneldeltagere: Mai Due Brinch (Concept Development Manager hos Tiger), Signe Christiani (Marketing Manager i Mercedes), Astrid la Cour (kunstnerisk leder i Cisternerne), Lena Brostrøm Dideriksen (formand for Dansk Artist Forbund), Katja Holm (formand for Dansk Skuespillerforbund), Hanne Lindblad (CEO Call me), Emil Wilk (musiker og kreativ direktør for Barkas Studio), Rasmus Tscherning (direktør for CKO) og Marianne Jelved (tidligere Kulturminister).

BogForum 2015 den 6.-8. november 2015³:

Samtaledebat om CCR og partnerskaber mellem kultur- og erhvervslivet. Paneldeltagere: Bertel Haarder (Kulturminister og MF, V), Morten Hesseldahl (teaterchef for Det Kongelige Teater), Hanne Lindblad (tidligere CEO hos Call me), Marianne Jelved (tidligere Kulturminister og MF, RV), Emil Wilk (musiker og redaktør) samt Mogens Jensen (tidligere Handels- og Udviklingsminister, nuværende kulturordfører og MF, S).

Kvalitative interviews:

- Anna Porse, direktør hos Manto⁴, den 1. oktober 2015
- Rasmus Tscherning, direktør hos CKO⁵ (Center for Kultur og Oplevelsesøkonomi), den 3. oktober 2015
- Marianne Jelved (RV), tidligere Kulturminister, den 9. oktober 2015
- Anja Engaard, Marketing Manager hos Call me, den 3. november 2015
- Mai Due Brinch, Concept Development Manager hos Tiger, den 5. november 2015
- Signe Christiani, Marketing Manager i Mercedes, den 25. november 2015

Sekundær empiri:

'Den kreative alliance' af Advice Analyse (2000)⁶:

Rapporten indeholder en omfattende analytisk gennemgang af de seneste årtiers konturer mellem erhvervs- og kulturliv. Rapporten er iværksat af Erhvervs- og Kulturministeriet i et

¹ <https://www.conferize.com/conferences/match15>

² <http://kulturmoedet.dk/forside.aspx#0?end=15>

³ <http://www.bogforum.dk>

⁴ <http://www.manto.dk/da/>

⁵ <http://www.cko.dk>

⁶ http://www.cko.dk/sites/default/files/den_kreative_alliance1.pdf

fælles kultur- og erhvervspolitisk udredningsprojekt og bygger på interviews med folk fra både kultur- og erhvervsliv (kvalitative cases).

'Danmarks kreative potentiale' af Erhvervs- og Kulturministeriet (2000)⁷:

I rapporten sætter den pågældende regering fokus på samspillet mellem kultur og erhverv, og præsenteres en række kultur- og erhvervspolitiske analyser over tre temaer: 1) Kultur som et erhvervsområde, 2) det kreative samspil mellem kulturliv og virksomheder samt 3) kulturens betydning for regioners udvikling. Regeringen præsenterer i rapporten en klar vision om at styrke den kultur- og erhvervspolitiske indsats omkring samspillet mellem kultur- og erhvervslivet i Danmark, og der præsenteres 13 konkrete forslag til vækstinitiativer.

Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen af Regeringen (2003):

I publikationen præsenteres regeringens vision inden for 5 nye strategiske indsatsområder for at skabe gode rammer, der kan styrke udviklings- og vækstpotentialet i kultur- og oplevelsesøkonomien.

Vækst via oplevelser – en analyse af Danmark i oplevelsesøkonomien af Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008)⁸:

Erhvervs- og Byggestyrelsen har gennemført en analyse af oplevelsesøkonomien i Danmark. Analysen kombinerer flere forskellige analytiske tilgange til oplevelsesøkonomien, og konkluderer blandt andet, at efterspørgsel på oplevelser og den globale handel med oplevelsesprodukter stiger.

'CKO's oplevelsesmanual' af CKO (2011)⁹:

I håndbogen præsenteres en oplevelsesmanual, som formidler grundlæggende metoder og modeller inden for oplevelsesbaseret forretningsudvikling. De udvalgte pointer i håndbogen har til formål at vise, hvordan der kan arbejdes strategisk med oplevelser.

'Kreative som vækstmotor' af CKO (2011)¹⁰:

Denne håndbog har til formål at give virksomhedsledere og medarbejdere værktøjer til at opstarte vækstprojekter i samarbejde med kreative, og der præsenteres en række mindre øvelser. Bogen har fire kapitler, som definerer forskellige tidspunkter i den proces, der kan øge muligheden for et succesfuldt partnerskab med kulturlivet.

'Kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark' af Deloitte (2012)¹¹:

Rapporten er en evaluering af den politiske aftale fra den 20. juni 2007 om styrkelsen af kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark, herunder oprettelsen af CKO. Deloitte har udarbejdet rapporten for Erhvervsstyrelsen og Kulturministeriet, og den bygger på en lang række empirisk data såsom registre, seminarer, 70 kvalitative interviews samt eksisterende kilder og andet empirisk materiale.

⁷ http://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Danmarks%20kreative%20potentiale.pdf

⁸ <https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/vaekst-via-oplevelser.pdf>

⁹ http://www.cko.dk/sites/default/files/ckos_oplevelsesmanual.pdf

¹⁰ http://www.cko.dk/sites/default/files/kreative_som_vaekstmotor_final.pdf

¹¹ http://kum.dk/uploads/tx_templavoila/KUM-ERST_Evaluering_Kultur-OgOplevelsesokonomi_06062012.pdf

'Kreative konkurrencefordele' af CKO (2012)¹²:

Håndbogen har til formål at besvare, hvordan virksomheder kan skabe god forretning med kreative samarbejdspartnere. Håndbogen præsenterer en række metoder og giver 20 eksempler på virksomheder, der har opnået kreative konkurrencefordele ved at indgå i partnerskaber med kulturlivet, og formålet med håndbogen er at give et indblik i potentialerne i oplevelsesbaseret forretningsudvikling. Rapporten konkluderer, at strategiske samarbejder med de kreative erhverv virker, men i det empiriske grundlag er kun et lille udsnit af danske virksomheder altså repræsenterede.

'Fremtidens erhverv er kreative'¹³ af More Creative og Manto A/S (2015):

I rapporten præsenterer More Creative m.fl. en del af visionen for 'Europæisk Kulturhovedstad Aarhus 2017'. More Creative er opstartet i 2013 og defineres som rygraden i Region Midtjyllands kreative vækststrategi i forbindelse med Aarhus 2017. Visionen i strategien er at opdyrke kreative konkurrencefordele og styrke kreative erhverv med fokus på såvel erhvervsliv, de kreative brancher og de offentlige, regionale beslutningstagere.

¹² http://www.cko.dk/sites/default/files/kreative_konkurrencefordele_-_inspiration_til_forretningsudvikling_med_oplevelser_-_lille_1.pdf

¹³ http://www.manto.dk/wp-content/uploads/2015/07/seismonaut_morecreative_mag2015_web.pdf

Bilag 3: Transskribering af debatten 'Kulturen i indkøbsvognen' med Tiger og Fake Diamond på Match15

Den 5. maj 2015

- SH: Søren Høy, vært og interviewer
- LL: Lennart Lajboschitz, grundlægger og konceptdirektør for Tiger
- JK: Jacob Kampp Berliner, founder og CEO hos Fake Diamond

(...) = udeladt passage

SH: Nu skal vi til et emne, der er friskt. Og som vi i den grad kommer til at se mere af i den kommende tid. Det skal handle om de forretningsmodeller og de samarbejder, der ligger inde bag partnerskabet. Og i skal møde, i første omgang her, to meget spændende mennesker. Den ene er Lennart Lajboschitz fra Tiger (Lennart kommer ind). Og Jacob Kampp Berliner (Jacob kommer ind). Velkommen til. Vi har inviteret jer fordi vi synes, I har et spændende samarbejde kørende. Jakob er blandt mange spændende ting direktør for pladeselskabet Fake Diamond, som har kunstneren Vinnie Who i stalden. Og Lennart – i Tiger butikkerne har I jo efterhånden så mange spændende, kulturelle projekter kørende, at det var helt oplagt at invitere dig til at fortælle om dem... (...) Lennart, ordet er dit.

LL: Tak og go' dag alle sammen. Jeg vil godt lige starte med at fortælle lidt om Tigers mission, for det er vigtigt, at man har en mission. Tigers mission det er at tage udgangspunkt i det enkelte menneske. Det der betyder noget for mig, og det der betyder noget for dig, det er nogle ting og værdier – og de værdier, det noget elektromagnetisk, der foregår i jeres hjerner, og intet andet, men i det sekund at man lever værdierne ud og gør dem til handlinger, så begynder det at få noget liv. Og det er der, vi gerne vil være med. Vi vil gerne være det firma, der sælger den dumme fodbold, som ikke er noget i sig selv, men som gør, at du og dine venner går ud og spiller fodbold sammen eller du og din søn. Og på den måde lever I jeres værdier ud, og det vil vi rigtig gerne gøre. Vi tror rigtig meget på sociale relationer. Det der bringer lykke er, at man er sammen. Og man kigger på hinanden, reagerer på hinanden, så sociale relationer er rigtig vigtige. Og vi har et mantra for os selv i firmaet, der hedder, at det vi laver skal være unikt og relevant. Hvis det ikke er unikt, så kan man købe det et andet sted. Så er det bare prisen, det handler om. Hvis det er unikt, så er det vigtigt, at det også er relevant. Hvorfor er vi gået ind i musik- og kunstsamarbejder? Grunden til, at vi er gået ind i musik og kunst er, at... Stadigvæk, når jeg kigger på mig selv og ser på, hvad der har betydet noget i mit liv, så er det min kone og mine børn. Min kone og mine børn har taget mig et sted hen, jeg ikke vidste fandtes. Og det er det, der gør dem så betydningsfulde for mig. Med kunst har man også den ting, at kunst tager en steder hen, som man ikke vidste fandtes. Og det er vigtigt, at kunsten hele tiden bryder nogle grænser. Og jeg synes, at der er et helt naturligt samarbejde mellem kunst og firmaer i det hele taget. En af grundene til, at vi gør det her er, at det giver os identitet. Og det er derfor, at vi laver de her samarbejder. Men for at fortælle jer lidt om, hvad for nogle samarbejder vi har lavet: vi startede faktisk med at lave en bog sammen med Charlottenborg, som handlede om Superflex, og det var Superflex, der kom til os og spurgte, om vi ikke havde lyst til at være med til det. Og så sad vi sammen med Charlottenborg, og det var ikke økonomi, det handlede om, men det handlede bare om, hvordan vi kunne lave et virkelig fedt projekt. Og bagefter fandt vi ud af at få økonomien til at hænge sammen. Vi har også lavet noget sammen med CPH:DOX. Daniel Dencic lavede

en film om Talair, og så inviterede vi folk i biografen og bagefter ind på vores spilbar, som er vores antikcafé, som vi har inde i Mikkel Bryggers gade. Og der var der så en diskussion med instruktøren, og der var mange mennesker. Vi har også udgivet en masse musik – blandt andet med Carsten Dahl og Benjamin Koppel. Og det er vores pladeselskab, der hedder Tiger Music, og vi har udgivet omkring 30-40 CD'er. Den sidste er med Vinnie Who, som vi kommer til at vende tilbage til. Så har vi lavet Flemming Kvist Møller – en bog sammen med Charlottenborg også, hvor vi også har lavet plakater og udgivet musik sammen med ham. Så har vi lavet med Statens Museum for Kunst, hvor vi har lavet et samarbejde – de havde en udstilling med Elmgren og Gravsted, og vi lavede en bærepose, som de havde dekoreret. Den solgte vi i vores butik til 50 kr. Men inden i posen lå der to billetter til Statens Museum for Kunst, som hver havde en værdi på 110 kr. Så når folk købte en pose til 50 kr., så fik de faktisk en pose med en værdi på 270 kr. i stedet. Samtidig med det, så forærede vi nogle poser til Statens Museum for Kunst, som så kunne vælge dem og få en indtægt ind der. Men det, der var det store ved det var for det første at lave en pose, der så fed ud, men også at få folk ind på museet. Så det at vi gav de her billetter i posen, det gjorde, at folk kom ind på museet. Så laver vi rigtig meget vores eget design. Over halvdelen af vores varer er varer, som vi selv designer, og vi har også eksterne designere på. Der har vi lige haft en the-potte, som vi fik to designpriser for. Og så har vi lavet et samarbejde med Yoko Ono, og samarbejde med hende var... Hun kunne egentlig udsende sin bog hvor end hun ville, men hun valgte os, og det eneste sted, hun udsendte en bog, var sammen med Tiger. Og grunden til, at hun gjorde det, det var, at hun for det første gerne ville have, at hendes bog nåede ud til rigtig mange mennesker. Hun var ikke interesseret i, at det skulle være få – det skulle være mange. Og samtidig synes hun, at den økonomiske model, som vi havde, var god. Vi deler ligeligt med kunstneren, og det gør vi gennem alle de her projekter, som jeg har nævnt. Og det vil sige, at når vi sælger en CD til 30 kr., så går de 6 kr. til moms, de 4 kr. går til produktionen, og de 20 kr., som er tilbage derefter deler vi ligeligt med kunstneren, så de får 10 kr. og vi får 10 kr. Og den model har vi også lavet med Yoko Onos bog, og den model synes hun var så rimelig, at den ville hun gerne udgive sammen med os. Jeg synes, det er vigtigt også at forstå, at der er nogle af de her produkter, som ikke ville have været blevet til noget, hvis det var, at vi ikke havde lavet det samarbejde. Til sidst, bare for at fortælle – vi vil gerne demokratisere adgangen til kunsten. Vi vil gerne gøre den tilgængelig. Vi vil gerne sørge for, at afstanden mellem dig og det bliver så kort som mulig, og det er noget af det, vi arbejder på. Vi er i gang med en revolution, og den revolution, som vi gerne vil have er at gøre det her bæredygtigt. Vi vil gerne lave kunst og det kommercielle som noget positivt og bæredygtigt i stedet for, at det er modsætninger.

SH: Tak fordi du lige løb tingene igennem (...). Jacob, I har jo indgået et samarbejde med Tiger Music. Hvorfor har I det?

JK: Det kom sig af, at jeg i slutningen af sidste år læste en artikel om Lennart i Politiken, og mod min forventning, så fremstod han meget sympatisk. Jeg tror ikke, at jeg havde være i en Tiger butik før det. Og der læste jeg blandt andet om samarbejdet med DOX og syntes, at det var utrolig sympatisk, at der var en virksomhed, der egentlig ville noget med den kunst og de produkter, de sælger. Og så tog vi kontakt til Tiger, og så havde vi nogle møder og fandt ud af, at det på en eller anden måde kunne være sjovt at lege sammen. Og det vigtigste for os hele vejen igennem, det var selvfølgelig, at hvis vi laver et kommercielt samarbejde, så er det med nogle partnere, der er interesseret i musikken og produktet og

ikke bare skal høste en eller anden gevinst på det. Og det følte vi begge veje, at det kunne være et sjovt samarbejde.

SH: Gik i ind med selskabet eller med en kunstner?

JK: Vi havde en dialog om, hvilke kunstnere, vi havde – eller dem vi har. Og det, der var vigtigt for Tiger og os var, at det ikke bare skulle være noget gammelt bagkatalog, man trykte til en billig penge, og så kunne man købe det oppe på Hovedbanegården til 10 kr. Så Vinnie Who var et af de projekter, som vi havde, der lå mere eller mindre klart, så det passede ret godt. Og Niels (Vinnie Who) syntes, det var et rigtig sjovt projekt, og ellers kunne vi selvfølgelig heller ikke have sagt ja. Og det vigtige for os var, at Niels kunne komme med et helt færdigt produkt, som kunne lande i 420 butikker i hele verden. Og samtidig det med oplaget – det er interessant at kunne trykke 10.000 vinyler til at starte med. Vi prøvede at finde ud af, hvornår der sidste var lavet det i Danmark, og vi kunne faktisk ikke finde ud af, hvornår det var. Så det var også om... med streaming og downloads, så får du selvfølgelig musikken, men her kunne det være hele det produkt, som deltageren ønskede – som man ville opleve. Så man også fik det visuelle med. Det var det, vi syntes var interessant i det samarbejde. Og så selvfølgelig også at lege lidt med, hvad et produkt skal koste. Er musikken dårligere, hvis det er billigt? Man er jo vokset op med, at en CD skal koste 150 kr. og en vinyl 250 kr. nu nærmest.

SH: En sjov ting ved samarbejdet og distributionsformen er (...). Bandet Kandis distribuerede en gang selv deres plader os til tankstationer og solgte dem for 40 kr. stykket, og deres salgstal kunne ikke blive opgjort, selvom de selv fortalte, at de solgte flere hundrede tusind, eller hvor mange det nu var. Men det er vel i princippet det samme I gør her 15 år senere? De har jo altid gjort det. Altså gå derud hvor folk er. Folk kommer jo i Lennarts butikker, og så er det jo der, man skal have sine plader.

JK: Jo, men her handler det også om, at Tiger ønsker at opbygge en profil på musik, og det tror jeg ikke, at Statoil har nogle ønsker om. Så det handler også om, at det ikke bare lige er sådan en one off, og så tjener vi nogle penge. Det handler om sammen at være med til at bygge et eller andet op, som måske kan... Det er jo interessant, når alle pladebutikker lukker, og jeg ved ikke, hvor mange butikker I har i Danmark?

LL: 70.

JK: Hvis der så kommer 70 nye til, så ændrer det jo musikmarkedet en hel del i Danmark.

SH: Lad os kigge lidt på, hvordan I fik aftalen i stand – jeres forretningsmodel. Kan I fortælle lidt mere indgående om, hvordan I fik det hele til at ske?

LL: Jeg synes, at sådan noget sker ved, at man sætter sig ned, og det er den gode idé, der råder. Og det økonomiske kommer bagefter. Der var mange ting, der ikke var definerede, så det handlede om, hvad der gav mening. Det er ikke sådan et forretningskoncept, som vi sætter ned over det, og så siger vi, at så skal det passe ned over i nogle siloer. Det handler virkelig om at sige, hvad der giver mening. Det, som det hele handler om er, at Vinnie Who laver noget skide god musik, han vil gerne ud med det – vi har en platform for det, og vi vil gerne være med til at bringe det ud. Det giver os identitet, at vi kan gøre det. Det var også med til at give os noget PR. Det er også med til, at vi kan tjene nogle penge. Det er også

med til, at Vinnie Who kan tjene nogle penge. Og pladeselskabet kan. Og mennesker bliver glade for at høre musikken. Hvordan fanden gør vi det? Det er opgaven, og er det helt pragmatisk – hvordan løser man den opgave?

JK: Det var sjovt, for nu har vi brugt 10 år på at opbygge et indie label, så det er klart, at vi var også lidt nervøse til at starte med, og Vinnie Who, som gerne skal leve af det her resten af livet, han var også lidt usikker på, hvordan folk ville tage imod det. Og det fantastiske ved det har været, at det jo egentlig bare er blevet til en diskussion om, hvad musik skal koste – men der har ikke været... Altså pladen har stadig fået rigtig gode anmeldelser. Der har ikke været... Vi troede måske, at man ville ryge over i en eller anden grøft, hvor man var lidt uden for det fine selskab. Altså det ville ikke gøre noget.

SH: Men lad os se det fra jeres side. Du siger, at Niels/Vinnie Who var i tvivl om...

JK: Altså han var... Aller først, da han fik det præsenteret, tror jeg, at han syntes, det var en rigtig dårlig idé. Men da vi sammen fik snakket os frem til, at det handlede om at få hans produkt så langt frem og ud til så mange som muligt. Og det er jo det, han gerne vil med sin musik. Han har ikke noget ønske om at sælge 500 plader til 500 venner. Så det var det, der blev drivkraften bag det – kan vi nå ud til endnu flere folk med et skide godt produkt? Så er det jo bare at gøre det.

SH: En skæg ting er, at i udlandet (...). På sidste års konference, der kom det frem, at hvis man tager til udlandet, så er det jo et tegn på, at man faktisk er lykkes – at man kan lave et kommercielt samarbejde med en distributør eller et firma. Hvor at her kan det godt være, og har været det i et stykke tid, at man har solgt lidt ud. Det kan være en holdning, som man fra tid til anden møder i kunstneriske kredse. Kan du genkende det?

JK: Det ændrer sig, når man får børn og skal tjene nogle penge (griner). Ej, for økonomien i det her – det er jo heller ikke fordi vi bliver rige og får en guldrand på det her projekt på den måde. Det er jo mere en ny måde at prøve at se på økonomien i det – man får meget mindre betaling for produkterne, men man skal sælge mange flere produkter. Og Tiger er rigtig gode til at sælge produkter, og de bliver sat ind i et miljø, som vi sammen har bygget op rundt om udgivelsen her, som er rigtig rigtig fin. Og selv ude i Tiger butikkerne har det været sådan, at en eller anden lokal chef har ringet og spurgt, om Vinnie Who kunnet komme ned til en kop kaffe, fordi de var så spændte på... Folk har virkelig været meget sympatiske omkring det. Tiger-partneren i Japan har kørt – der kører sådan nogle film på storskærme i Tokyo nu med Vinnie Who. Folk har været utrolig engagerede i det, så på den måde har det været et spændende projekt.

SH: Men det er vildt interessant, at det er så relativt nyt, at man gør det. Lennart – en ting, som jeg tror mange her, der arbejder med feltet... De møder jo en vis påholdenhed fra firmaerne. De er lidt bange for, om det værk bliver for autonomt, for progressivt, for vandvittigt eller politisk. Der kan være alle mulige forskellige dynamikker i kunsten, som deres virksomhed ikke rigtig kan stå inde for. Nogle af de andre kunstnere, I har arbejdet med er jo politiske.

LL: Med Superflex, der uddelte vi en plakat, der hed 'Foreigners, please don't leave us alone with the danes'. Det var ret politisk, og jeg tænkte, at nu ville jeg også få tæsk for det. Men det virkede fint alligevel, og det var ikke os, det sagde det. Vi har ikke noget problem

med at lave de her ting. Altså det der er vigtigt for os er, at kunstnerne har sin egen integritet, og at vi ikke blander os i, hvordan Vinnie Who skal synge, eller hvordan han skal lave musik. Så de skal have deres egen integritet. Men vi er en platform, som kan vi se det her frem, og det er vi rigtig glade for, at vi kan være. At vi kan have den identitet, at vi kan vise det frem.

SH: Så I ligger ikke søvnløse over, om Vinnie Who eller Superflex kommer med et værk, hvor det ville falde tilbage på jer?

LL: Det kommer an på, hvad det er. Der er grænser, og vi har også vores grænser.

SH: Så I har fået pitchet ting ind, hvor I sagde, at det var for voldsomt.

LL: Ja, og det skal vi ikke røre ved. Vi er ikke interesserede i at flage for nogle ismer, som er dårlige i vores øjne. Vi er meget tolerante, men vi har også grænser.

SH: I (henvendt til salen) skal jo også have mulighed for at stille spørgsmål til Lennart og Jacob, hvis I har lyst. Der er masser at spørge om. Vi kan starte med armslængdeprincippet, som er et, vi holder fast ved i mange samarbejder med kommercielle virksomheder. Man nedsætter eksempelvis et en form for en jury eller et panel, som står uden for virksomheden, som så kan rådgive, sådan at man ikke blander legetøj og værktøjskasser sammen. Hvordan forholder I jer til et armslængdeprincip i forhold til kunstnerne?

LL: Vi bruger både vores egen dømmekraft, og mht. musik, der har vi ansat en person, som sidder og lytter musik igennem. Og vi er faktisk gået mere over til at opsøge musikken – før i tiden fik vi tilsendt CD'er med musik. Nu er vi gået ud og sagt, at vi gerne vil udgive det her. Her synes vi, at det har noget. Og det er igen det der med, at det har noget kant. Er det her anderledes end det, der ellers er? Jeg ved ikke, om det var svar på det, du spørger om.

SH: Ja, eller nej... Det er jo noget, der... Vi bruger alle sammen tid på det. Hvis man nedsætter en jury eksempelvis. Så skal man finde ud af, hvem artisterne er. Hvor meget kan man tillade sig at give og lave hospitality i forhold til folk, der skal give en penge. Vi er nødt til på en eller anden måde stadig at fastholde en form for selvstændighed og værdighed i alle de her samarbejder, vi laver. Jeg ved ikke, hvordan I gør det, men det er måske det, jeg er interesseret i. Hvordan kommer I om de her ting? For det øjeblik I støtter Vinnie Who. Han er bare en kunstner, og Fake Diamond er kun et selskab. Men der er masser...

LL: men vi prøver ikke på at dække hele det politiske spektrum ved det her. Staten kommer ind med nogle penge. Der er filantroper, der kommer ind med nogle penge. Det synes vi er rigtig rigtig godt, og det synes vi, at de skal fortsætte med. Men vi synes ikke, at det er vores rolle at gøre det. Det, der er vores rolle, er at vise den bæredygtighed, som vi kan få frem ved at bruge vores firma og vores platform. Så vi laver ikke filantropi. Det er vi ikke interesserede i. Vi er interesserede i at vise vejen i bæredygtig økonomi med kunst og med mennesker og hvad der betyder noget for det enkelte individ. Det er det, vi er interesserede i.

SH: Det spiller jo lidt sammen med (...). At det jo i høj grad er det, det handler om. At lave et partnerskab, hvor man melder ud, hvad det er, man gerne vil med det i stedet for at lade være med det. Er der spørgsmål? (...)

Fra salen: Jeg synes, at det kunne være interessant at høre lidt i forhold til de her forskellige typer partnerskaber, som I laver. Nu havde vi Philip Spedding inde før for at snakke om kunstorganisationernes evne til at teame lidt op på tværs af grænser, og dermed siger han også lidt, at de når så en størrelse, hvor de så er mere interessante at arbejde sammen med for globale virksomheder. I har to forskellige typer partnerskaber her – det ene med Vinnie Who og Fake Diamond, som måske hovedsageligt har en kendskabsgrad i Danmark, hvor I jo er en global virksomhed i 25 lande. Omvendt så laver I et samarbejde med Yoko Ono, som har en kendskabsgrad over hele verden. Hvad er mest... Er der noget, der er mere interessant end andet for jeres forretning i forhold til at være med til at bringe Vinnie Who ud til et bredt publikum globalt set eller omvendt at samarbejde med en kulturaktør, som måske i forvejen er mere på kendskabsniveau med jer selv globalt?

LL: Når vi starter med sådan noget som det her, så er det lidt som et laboratorium. Så ved vi ikke, hvad der virker, og hvad der ikke virker. Og det handler ikke om at gøre det stort eller gøre det internationalt. Det handler om, stadigvæk, at det bare fungerer. Vi vil hellere have et lillebitte samarbejde, som har en høj værdi, end at have et stort samarbejde, som selvfølgelig har en dårlig værdi. Det ønsker vi bestemt ikke – det ville være det værste. Så for os er det sådan at bygge en lille succes. Og det vi så har erfaring med er, at når vi har en lille succes, så skal vi nok få en ud og få den gjort stor hen ad vejen. Så mange af de projekter og samarbejder, som vi laver nu, det har været danske, nationale projekter. Vores ambition er, at de skal blive internationale, og det er faktisk temaet for vores firma i år – det er faktisk at lave det her internationalt i højere grad. Men vi har ikke haft travlt med at gøre det stort. Vi har bare haft et laboratorium, hvor vi har set, hvordan det virker. Hvordan var vores samarbejde med Statens Museum for Kunst? Hvordan var vores samarbejde med nogle andre? Og så er vi begyndt nu med Yoko Ono, som er et internationalt samarbejde. Så er vi begyndt nu på at tage en dansk kunstner og prøve på at få den kunstner kendt i Japan osv. Og jeg er sikker på, at det kommer til at udvikle sig. Det der er det vigtige er, at vores ambition er at agere internationalt. Vi har de fleste butikker i udlandet. Vi har næsten 450 butikker i dag. Og vi har 70 butikker i Danmark – resten er i udlandet. Så det er det internationale marked, vi gerne vil lave vores revolution på. Det gælder hele verden.

Spørgsmål fra salen: Hej, jeg hedder Thomas, og jeg kommer ude fra RMC. Jeg havde faktisk fornøjelsen af at interviewe dig Lennart under SPOT festivalen i år, og det synes jeg også er et rigtig spændende projekt. Det kunne være rart at høre noget mere om... For vi ved jo alle sammen godt, at det der med, at de her objekter står på hylderne, er ikke nødvendigvis det samme som at de ryger ned i kundernes lomme. Så det kunne være spændende at høre, om det er den enkelte partner – eksempelvis Tiger i Tokyo – der bestemmer, om der skal laves PR og marketingskampagner for de her produkter. Eller hvordan fungerer det? Kan I ikke prøve at fortælle lidt mere om det?

LL: Du rammer lidt vores akilleshæl. Tak Thomas (griner). På den måde, at der hvor vi har været gode til at lave PR, der er det gået rigtig godt. Og der, hvor vi ikke har lavet PR, eller hvor vi ikke har en organisation til det, der er det gået rigtig dårligt. Der har det ikke haft den store virkning. Og det er en af de ting, vi arbejder med i firmaet. Og derfor er det

stadig godt, at vi har det her laboratorium, hvor man prøver sig frem. For det er en af de learnings, som vi har lavet lige præcis – at vi bliver nødt til... Når vi kommer med et produkt, som folk ikke ved eksisterer i en kontekst, de ikke ved eksisterer, så bliver vi nødt til også at fortælle dem det. Og det bliver vi nødt til at gøre gennem PR. Og et PR-apparat internationalt har vi ikke, og det er et af vores temaer, som vi har fundet ud af, at vi bliver nødt til at have. Så det sælger bedst i Danmark, for det er der, vi har den bedste PR. Og det sælger dårligere i de andre lande. Det sælger bedst der, hvor vi har nogle eller en ildsjæl, der tager sig af PR. Men det er nødvendigt.

Spørgsmål fra salen: Jeg hedder Christina Wilson, og jeg er kunstrådgiver. Jeg vil gerne spørge dig Lennart om en ting. Jeg arbejder meget med unge kunstnere og cultural entrepreneurship – hvordan de skal leve af deres kunst. Og jeg synes det her projekt er virkelig interessant og meget forbilledligt. Det jeg gerne vil høre fra din side, det var – kan du lære noget af den måde, som kunstnerne arbejder på? For jeg kan tydeligt se, at kunstnerne kan lære noget af den måde, som du organiserer din forretning på. Altså at I klapper kunst og virksomheden sammen. Kunst og erhvervsliv sammen. Men kan du se noget, eksempelvis på Vinnie Who og som kunstnerne gør, som kan inspirere dig? Hvad er det for nogle ting, der kan inspirere din forretning? Er der noget innovation, de gør, og som du kan få øje på?

LL: Rigtig meget. Altså, der er utrolig meget, jeg har lært at kunstnere og jeg lærer af kunstnerne. Og en af tingene er blandt andet det, at når man er kunstner, så er man ofte ude på kanten af det, man kender, og det man ikke kender. Fordi ellers bliver man, som der også blev sagt tidligere i dag, en reproduktion af sig selv. Så det der med at være ude på kanten, det at være i det usikre felt – hvordan navigerer man i det usikre? Og det synes jeg er helt vildt spændende. Og der synes jeg, og det har jeg også gjort tidligere, at i Tiger... Prøvet på at turde at være ude på kanten. Hvad sker der med det her? Lad os prøve os frem. Meget af udviklingen foregår faktisk på præcis samme måde, som kunstnerne gør, der hedder: Jeg er dødhamrende usikker, jeg står nøgen foran det hele, og jeg ved ikke, hvad jeg skal gøre, og jeg prøver på at finde ud af, hvordan fanden griber jeg det her an? Så på den måde så er der en stor parallel. Samtidig synes jeg også, at det, man traditionelt kan i forretning er noget, som kunstnerne også kan lære nogle gange. Det må dog ikke være så dominerende, at det fratager dem friheden. Men der er nogle af tingene, som godt kan være... At hvis man bare er fri, og hvis man ikke har nogen ramme til billedet, så er det sgu også svært. Så det er også vigtigt, at der er en ramme. At firmaer kan hjælpe kunstnerne til, at de kommer bedre frem og de har noget at navigere ud fra.

SH: Skal vi vende den om til dig Jacob? Hvad kan du mærke, der er gået fra Tiger og ind i Fake Diamond?

JK: Den var svær. Jeg tror mere, at det er det med, at de traditionelle og kommercielle samarbejder, vi har, de foregår oftest på en anden måde, hvor det er nogle, der skal bruge noget til noget sync, eller nogle, der skal bruge noget til et produkt. Altså det er unormalt, at vi har noget, der bare er til et sortiment i en butik, hvor man partner op omkring det. Det er jo første gang, at vi har prøvet det på den måde kan man sige. Så det har mere været hele forløbet omkring, hvordan vi skulle lave fremstødet omkring den. Og på den måde så tror jeg, at selvom I er en stor koncern, og vi er et lille firma, så arbejder vi på rigtig mange måder på den samme måde. Det er meget demokratisk, når vi har møderne. Og der er også en masse, som Tiger ikke ved om musik, som vi har erfaring for, og de ved jo en masse om

deres netværk, som de har erfaring for. Så det er også det, der har været interessant lige i det her projekt. Det handlede jo om at finde en ny platform – altså bygge videre på noget, der allerede var der. Så vi har lært af det... altså vi har altid været åbne over for alle mulige samarbejder, men det har været hele forretningsmodellen på det her, der har været helt anderledes end vi har prøvet før, og det har været det interessante. Det har også gjort, at vi måske kigger nogle flere veje, end vi måske har gjort før.

SH: Det har måske givet jer noget selvtillid og erfaring i, hvordan man gør det? Og det er jo tit det, man mangler. De fleste virksomheder er ofte nogle, der bare sidder på et kontor. Man kan bare ringe til dem og snakke med dem, men man tror jo ofte, at det er en ubrydelig væg, og at man slet ikke kan komme igennem på nogen måde.

JK: Man kan sige, at vi var så heldige, at vi startede, da musikbranchen allerede var ved at dø, så vi har ligesom skullet tjene penge på andre måder end at sælge vinyl og CD'er fra start. Så det har ligesom været en naturlig del af hver en udgivelse – det prøver vi at kigge efter alternative måder at få det frem på. Og så nogle gange bliver det... altså denne gang er det både salgsmæssigt har det været en kæmpe succes. Men også PR-mæssigt. Og samarbejdet synes jeg også har været rigtig rigtig givtigt.

SH: Vi har et spørgsmål mere, men en kort kommentar om det er jo også det, vi erfarer i KulturErhverv er, at det er dem, der tænker som I gør, der får flest succesfulde samarbejder. Det er ikke dem, der sidder og taler om, de godt kunne tænke sig at gøre det. Altså man er nødt til at komme i gang og være meget åben overfor, hvilket partnerskab, der skal laves og justere sin egen virksomhed til efter det.

JK: Man kan sige, at udfordringen er, at hvis man arbejder med kunstnere, om det så er musikere eller billedkunstnere, det er, at de har selvfølgelig også deres integritet, som de skal varetage. Så det er jo om at finde et eller andet niveau, hvor... i forhold til også den indblanding vi snakkede om før. Det er jo ikke sådan, at I (Tiger) har siddet og læst teksterne og blandet jer i, hvad titlen skulle være. Vi er kommet med det færdige produkt, og ellers var den ikke gået hjem. Altså det ville vi ikke gå på kompromis med. Det har ikke været sådan, at der skulle være en gul bue på forsiden. Det havde vi ligesom ikke sagt ja til. Den var ikke gået.

Spørgsmål fra salen: Hej Lennart. Vi kender hinanden. Jeg hedder Anne Bokres. Jeg arbejder med publikumsudvikling og kommer med en lidt filantropisk vinkel på et spørgsmål her. Nu har jeg hørt dig rigtig mange gange (...). Jeg har tænkt over, om jeg kan kortlægge din business-model bortset fra det med missionen. Hvad er det egentlig, han fortæller os? Kigger man på det med et filantropisk eller et kulturelt ansvarligt blik? Så er der noget, der forstyrrer mig – måske er det lidt i forlængelse af, hvad kunstnerne giver til jer, udover erhvervslivet, der giver noget til kunstnerne, som kan være kapital. Mit spørgsmål til dig, og det kunne også være til dig (Jacob) som pladeudgiver og label. Det er – føler I et kulturelt ansvar? Kan I egentlig komme uden om idéen om, at når man har mange penge i en branche, at begynder man... Lennart du bliver jo inviteret i mange sammenhænge. Du er jo ved at blive guru i Danmark ligesom Yossi Vardi er det i Europa. Entreprenør, pioner, rådgiver. Du ved rigtig meget. Kan man frasige sig et filantropisk ansvar. Kan man frasige sig, at man begynder at få en rolle i samfundet, hvor I måske også skal lægge mere mærke til – hvad er egentlig behovet i samfundet andet end jeres egen business-mission? Det interesserer i hvert fald mig, når jeg hører jer i dag. Tak.

SH: Tak for et godt spørgsmål.

LL: Det vil jeg gerne svare på Anne. Jeg håber ikke, at jeg fornærmer jer alle sammen, men jeg følger overhovedet ikke noget ansvar (salen griner). Overhovedet ikke. Jeg synes det er, undskyld jeg siger det, men det er leverpostej og almindelighed og dansk jantelov, når man snakker om ansvar. Der ligger sådan en skyld i det ord, der hedder ansvar. Du har mange penge – føler du virkelig et ansvar for det her? Overhovedet ikke. Det, det handler om, er noget helt andet. Det handler om noget glæde. Det handler om, om jeg ser en mulighed i stedet for. En mulighed for at skabe en værdi for det enkelte individ, og ikke noget andet. Det der med ansvar, det har jeg det helt vildt dårligt med. Det er... Jeg er et frit menneske. Jeg opfører mig inden for de regler, der er i vores samfund. Jeg agerer ud fra det, jeg tror på. Jeg har nogle penge, jeg har tjent på lovlig vis, og jeg ønsker at bruge dem til noget, der giver mening. En af tingene, det er nogle af de her ting. Nu er jeg i gang med en kirke ude på Sønder Boulevard. Der kommer jeg til at tabe nogle penge, men jeg ser det ikke som om, at det er ud fra et ansvar eller skyldfølelser eller noget i den stil. Det er en mulighed. Om at gøre en revolution om at være sammen på den fedeste måde. Så det er den vej, jeg kigger på det (klapsalver fra salen).

SH: (...) En ting vi lige rørte ved... En ting jeg spurgte Philip Spedding om var hans erfaring med forankring i organisationen. Jakob refererede til det det her interview i Politiken, som jeg også selv læste, og det var i høj grad noget, der blev delt – det var for mig at se et meget vel tilrettelagt, planlagt og velpositioneret interview. Forstået på den måde, at du går fra... Jeg havde set dit navn før, og jeg vidste godt hvem der ejede Tiger, men jeg havde aldrig hørt dig sige noget (...). Lige pludselig, bang, så fik du en stemme, som var interessant, og det var også den, du (Jacob) så åbenbart reagerede på. Og jeg er også enig med Anne i, at du er spændende at møde, for det viser sig, at du har sat dig ind i tingene og sidst vi mødtes havde du en masse baggrundsviden om den enkelte kunstner, som havde haft mulighed for at lytte til. Og det viser også, at du sætter dig ind i de mennesker, du arbejder med. Det er jo skønt. Men det er dig, der har fundet på det her, det er dig, der er talsmand. Det er Lennart fra Tiger, vi siger først – vi siger ikke, at Tiger har et kulturelt projekt, glædesprojekt. Men det er Lennart, der har det. Er det så meget dig i den her organisation, at den dag, du ikke gider lave det længere, så vil det måske forsvinde fordi det ikke er forankret i organisationen?

LL: Det er svært at svare på. Det der er mit ønske... Grunden til, at jeg stiller mig frem er, at de idéer havde en vigtighed. Men det var ikke for at være famous. At det har været en ego ting. Det har været fordi jeg synes, at de her ting gør en forskel. Det er indholdet – det er ikke det andet. Det kan jeg sagtens sidde og sige herfra, men sådan er det i hvert fald for mig. Det jeg håber, og det jeg oplever også, det er at i Tiger, der arbejder man sammen med nogle mennesker. Og det er rigtig nok – det er startet fra nogle idéer, som jeg har haft, men jeg håber, at det har bredt sig ud gennem hele organisationen, og jeg synes... Folk har jo set nogle eksempler, og de har taget det til sig. Det er ikke kun mine idéer. Der er også mange andre, der kommer med idéer. Det er bare vigtigt... Grunden til, at jeg har stået frem og været talsmand for det i firmaet, og en personificering af det... Men der andre folk her i lokalet, der har båret det og er med til at bringe det hver eneste dag, så jeg vil ikke gøre det så personligt.

SH: Dog alligevel. Selvom man er dygtig og kommer med gode idéer til dig, så er der jo en eller anden, der skal signere...

LL: Det er jo en kurratering, det der med at kuratere. Passer det her til Tigers mission. Er det her en retning, som vi skal gå? Eller skal vi prioritere at bruge vores tid på noget andet. Og den kurratering er der, og der er der brug for et individ, som tager ansvar for det og siger, at det her det sørger jeg for. Og der har det bare været, siden det var mig, der startede firmaet, så har jeg fået den rolle. Men i fremtiden vil der være andre, der vil gøre det, og jeg vil lave andre projekter.

SH: Vi skal lige lave en lille quick pole, som interesserer mig (...). Hvor mange af jer (til salen) har set en af bøgerne, en Superflex-pose eller en Vinnie Who CD i en Tiger butik? Nu kan I ikke se jer selv, men jeg vil tro, at ud af de 300 mennesker, der er herinde – 25 måske.

LL: Ej, det var mere. Hvor er du dårlig til at tælle (griner).

SH: (...) Jeg må give... Det er svært at se det. I flager ikke med det. Er det bevidst?

LL: Nej, det er lidt svært, for vi må også erkende, at vi har en balance mellem den type projekter som det her, og så det kommercielle om, hvad der sælger. Og den balance er lidt svær. Der er der også et kommunikationsbehov. Jeg synes jo, at vi skal vise de her kunstprojekter rigtig rigtig meget, men samtidig er der en bestyrer i butikken, som er ansvarlig for, at der bliver solgt så og så meget overfor en distriktschef eller overfor firmaet osv. Og den balance er ikke let, og det kræver, at når vi eksempelvis skal have Vinnie Who pladen ud, så skal vi motivere personalet i butikken og fortælle dem om, hvorfor det er vigtigt, at vi gør det her. Også i Japan og Italien og alle andre steder. Så der er en balance mellem det kommercielle og det kunstneriske, og den kæmper vi lidt om internt i firmaet. Sådan er det.

SH: Det er også som om, at I har givet dem (CD'erne) en fornem plads omme bagved ekspedienterne. Som om, at det er et fornemmere produkt. Hvis det stod nede ven siden af de ting, jeg køber, så kan det jo godt være, at jeg ville have nemmere ved at nå fra... Altså til at nå til at lægge kunsten i indkøbsvognen.

LL: Men vi tester os lidt frem plus at mange af dem, der står for butikken – de får lov til at indrettet butikken, som de har lyst til. Og det er fordi, at det er meget motiverende for medarbejderne selv ligesom at kunne sætte deres aftryk på det. Så der er stor forskellighed i vores butikker i forhold til, hvordan det bliver vist frem. Og der er også stor forskel på, hvilke butikker, der sælger, og hvilke der ikke sælger.

SH: Det gav i hvert fald en del af forklaringen (...). Er der nogle sidste spørgsmål til Lennart?

Spørgsmål fra salen: Det er ikke så meget et spørgsmål, men mere en kommentar til det, du lige har spurgt om Søren. Jeg vil sige, at en ting er, at man i butikkerne måske ikke lige oplever, at Yoko Ono bogen osv. står der, men jeg vil give jer applaus for jeres kommunikation på de sociale medier. Det er jo sådan, at det jo i høj grad også er der, popkulturen eksisterer, og der synes jeg, at I har gjort det rigtig rigtig godt. Jeg har set

mange både posts og blogindlæg omkring det, og det indikerer i hvert fald, at det rører i nogen, der har lyst til at give budskabet videre. Det synes jeg er fedt.

SH: Det er jeg faktisk utrolig glad for den kommentar. Det var jeg slet ikke klar over. Er det også en del af strategien? (...) Hvad er strategien?

LL: Det er en del af en større plan, der er ved at bringes ud nu, og et ønske om at blive dygtigere og bedre til at kommunikere på sociale medier, for det er virkelig vigtigt. Og nå enormt mange mennesker der. Jeg kan ikke svare så detaljeret.

SH: Nej, men det er meget interessant, at det er nyt (...). Det er en ting, der kommer til at være endnu mere af.

LL: Der er også den ting, der hedder... Det vi kalder traditionel reklame. Det er fuldstændig dødt. Altså det at lave annoncer er virkelig svært i en by, hvor der er så meget larm, og så skal man lægge mærke til en annonce, hvor der står, at man skal købe vores produkt. Det virker altså ikke. Og der er det mere det med at skabe noget indhold, der giver en værdi, som er en markedsføring. Og stadig... Det lægger vi ikke skjul på. Det vi aller helst vil er at have ambassadører. Vi vil aller helst have nogle, der fortæller noget om os, og at det ikke er os selv, der fortæller om os.

SH: Det er rigtig dejligt at høre, at I gør tingene selv. Og at I gør tingene selv og tør gøre op med nogle af de forestillinger der er hos publikum.

LL: Men der vil jeg godt sige, at mange af jer, der er her i dag – jer fra kunstens verden. Det er meget let at pege fingre af erhvervslivet og så sige, at de burde gøre sådan, deres ansvar osv. Men jeg synes også, at I skal pege indad mod jer selv og så tænke: tænker I for stereotypet? Er I låst fast i nogle roller, som hedder: sådan gør man, og det vigtigt, at man gør sådan. Verden forandrer sig så meget lige nu, at hvis I ikke tør gøre op med de her ting, så kan I godt sige farvel, for der sker bare så store forandringer. Og der synes jeg bare, at der må være en åbenhed fra jeres side, ligeså vel at der skal være en åbenhed fra erhvervslivets side for at det skal mødes. Det er bare lettest at kigge på de andre. Så kig lidt på jer selv (salen griner)

SH: (...) Tak for en reklame for kultur og erhverv – det er jo det, vi er her for i dag. Bygge broer. Tusind tak til jer to. Skal vi ikke give dem en hånd? (klapsalver).

Bilag 4: Transskribering af debatten 'Den nye guldalder' på Kulturmødet på Mors 2015

Den 21. august 2015

- MD: Mai Due Brinch, Concept Development Manager i Tiger
- S: Signe Christiani, Marketing Manager i Mercedes-Benz
- A: Astrid la Cour, kunstnerisk leder for Cisternerne
- L: Lena Brostrøm Dideriksen, formand for Dansk Artist Forbund
- K: Katja Holm, formand for Dansk Skuespilforbund
- H: Hanne Lindblad, CEO hos Call me (efterfølgende fyret)
- E: Emil Wilk, musiker og kreativ direktør/instruktør hos Barkas Studio
- R: Rasmus Wiinstedt Tscherning, direktør og medlem af bestyrelsen hos CKO
- MJ: Marianne Jelved, tidligere Kulturminister

Kun udvalgte og relevante citater og pasager er transskriberet ved gennemlytning af optagelsen fra debatten, hvilket dog er størstedelen af det, der bliver sagt

... = mindre pause

(griner) = til latter eller andre lignende udtryk

_____ = til når taler understreger noget

H: Vi tror på, at alt det vi gør som selskab, det siger noget om, hvem vi er. Og jo mere vi gør af det, vi mener skaber reel værdi i vores samfund, jo bedre tror vi også, at det er for os som kommercielt selskab, fordi det styrker vores renommé. Og vi tror på, at vi skal gøre os fortjent til at være virksomhed i det danske samfund. Det er faktisk noget, som fortidige ledere, eksempelvis grundlæggeren af Carlsberg... Det var de meget optaget af. Det der med at være legendariske ledere, der er engageret i vores samtid. Og det er vi også blevet rigtig meget i Call me. Den her 'Tal ordentligt' bevægelse, som vi kan lide at kalde det. Det investerer vi mere og mere i, for det er faktisk noget, der er med til at forvandle os alle sammen. Det er noget vi lever indefra og ud, og det er noget, vi er ekstremt optaget af, og som vi også får en masse respons på både fra kunder og ikke kunder. Og som så fører til nye initiativer som eksempelvis vores samarbejde med Lighthouse X, som har været totalt berigende på mange måder. Det er noget, vi aldrig har prøvet før, så det er virkelig noget med at træde ud over kanten. For der var ingen, der kunne fortælle om, hvordan vi skulle gøre det der... Men der, hvor vi havde noget erfaring det er, at vi elsker at arbejde sammen med det, vi kalder pasionsdrevne mennesker. Mennesker, der har en drøm, og hvor vi kan få det til at gå op i en højere enhed. Vi har andre erfaringer fra 'Tal ordentligt' bevægelsen, hvor vi gør det, og her sprang vi så ud i det på musikområdet. Et mere kulturelt område end vi tidligere har haft fokus på, fordi vi mener, at musikken også kan åbne nogle rum inden i os mennesker, som vi som kommerciel virksomhed ikke kan. Det, der var vigtigt for os, det var, at vi havde det her meget, meget stærke værdifællesskab. Og at vi også lovede hinanden, at vi ville være bankende ærgerlige over for hinanden på den rejse, vi skulle ud på. Og der har vi faktisk været igennem nogle situationer på det sidste, hvor det sgu har stået sin prøve. Og det har vi gjort, og det har bare gjort det endnu stærkere, at vi har turdet være ærlige over for hinanden. Og vi har faktisk som kommerciel virksomhed, og det virker måske lidt grotesk, men vi har faktisk sagt til dem, at de ikke må være for

kommercielt orienteret, og at vi nok skal være tålmodige. At det ikke er den der hurtige succes, som vi har brug for fra dem. Vi synes allerede, at de bidrager rigtig meget til 'Tal ordentligt' bevægelsen, som er meget vigtigt for os... At de går ind og kæmper for det, som vi står for, nemlig at vi skal være meget fokuserede på, hvordan vi kommunikerer med hinanden. Hvad er det for en dannelse, vi har. Hvad er det for nogle mennesker, vi er. Og de går altså ud i nogle sammenhænge og får kommunikeret det her... De var ude på et Julemærkehjem, hvor TV2 lavede et indslag med en lille dreng, som står og siger 'hvor er det bare fedt, at selvom det ikke går så godt lige nu, så kan jeg altså godt blive rockstjerne, når jeg bliver stor'. Det er så fedt. Man får helt kuldegysninger... Jeg er også af den overbevisning som erhvervsleder, at vi skal i erhvervslivet turde at have nogle legepenge. Vi skal turde at eksperimentere. Jeg kender rigtig mange erhvervsledere, som bruger mange penge på at tage over til Silicon Valley og høre om, hvordan det er, Google gør det. Og når de så kommer tilbage, gør de ikke en skid. Og så tror de, at de kan få den samme kreativitet i deres virksomhed, og selvfølgelig kan de ikke det. Så jeg tror, at det er den der kreative proces, som jeg mener, at kulturlivet og kunstnerne er så dygtige til... Den kan vi lære rigtig meget af i erhvervslivet. Hvis vi tør.

H: Mange mener måske, at teleindustrien er en syg industri, og det er den måske også. Det er en meget hård industri. Og det vi har gjort det er at bevæge os ud i den retning samtidig med, at vi har været meget fokuserede på at levere det kortsigtede resultater. Og det har så givet os et større, større spillerum, og det har gjort os modigere og modigere. Og grunden til, at vi også kan arbejde sammen med Lighthouse X, det er også fordi, vi i Call me organisationen har været meget fokuserede på at byde det hele menneske velkommen på arbejde hver dag... Også det legende og det skøre. Det har vi åbnet totalt op for. Det elsker vi overfor vores medarbejdere. Og det gør jo også, at de bringer kreativitet ind i virksomheden. Og det gør os i stand til at møde kunstnere i det rum, fordi vi ikke er talsyge... Det kalder jeg dem, der sidder og roder i regneark. Jeg gør faktisk tit folk nervøse inden for det kommercielle, for de tror ikke, at jeg har styr på tallene, fordi jeg aldrig taler om dem. Men jeg leverer.

H: Vi har aldrig haft så tilfredse medarbejdere, som siden... Det her har også være en transformationsproces for os, hvor vi er blevet det, man kalder formålsoverrettede. Fordi 'Tal ordentligt' er virkelig blevet vores mantra. Og vi kan også se på vores resultater, at vi gør det rigtig godt. Det, vi er aller mest stolte af, det er på området PR. Der outperformer vi alle andre på telemarkedet på trods af, at vi har et af de mindste budgetter. Det er simpelthen fordi, vi laver noget, hvor vi gør os fortjent til omtale. Og det er det, vi er meget fokuserede på... At bygge en virksomhed op, som har et stærkt image og en stærk legitimitet. Og vi er faktisk meget stolte over, at jeg står her i dag. Det er mine medarbejdere og jeg meget stolte af at have gjort os fortjent til.

MD: Hvorfor vi har investeret i kulturlivet... Jeg tror ikke, at det er noget strategisk. Jeg giver Call me meget ret i, at det er noget, som virkelig er passioneret drevet. Tiger har blandt andet haft et pladeselskab, som distribuerer niche-jazz. Og det har været der i syv år. Vi har en meget passioneret stifter, Lennart Lajboschitz, som har en stor kærlighed til jazz, bordtennis og samtidskunst. Og på den måde, så var der nogle investeringer... Det vi har gjort det seneste halvandet år, det er mere at arbejde med det på en måde, hvor vi også er mere opmærksomme på formidling... Vi er bestemt ikke bange for at tage noget meget smalt og forsøge at formidle det bredere ud. Det er faktisk noget, vi mener, vi kan hjælpe med. Vi har haft en samarbejde med Kunsthal Charlottenborg, hvor kunstnergruppen

Superflex og Flemming Kvist Møller... Vi har samarbejdet med Carsten Dahl, Vinnie Who. Senest Yoko Ono. Og selvfølgelig Statens Museum for Kunst. Jeg synes faktisk, at Statens Museum for Kunst er rigtig spændende... Der var en særudstilling... Kuratoren på udstillingen tog fat i mig og sagde, at de havde udstillingen. Og vi var inde og se den, mens de satte den op. Og vi var straks betaget. Og så to vi udgangspunkt i, hvordan vi kunne formidle det her endnu bredere ud. Og det kom sig egentlig af, at der forelå et ønske om at producere nogle produkter til museumsbutikken, for vi ved alle sammen, at det er rart at tage noget fysisk med hjem, hvis man har haft en god oplevelse, og det syntes vi var interessant. Men efter flere møder, blev vi pludselig enige om... Hvorfor laver vi ikke et billetsamarbejde? En billet til den særudstilling kostede 110 kr., hvor vi tænkte, om det kunne afholde nogle at skulle betale 110 kr., hvis man er en familie på fire. Så vi tænkte... Hvad nu, hvis vi forhandler den her mulepose, som vi lavede i samarbejde med kunstnerne... Hvad hvis vi forhandler den både på Statens Museum for Kunst, men også i Tiger butikkerne. Vi synes, der var noget revolutionært ved det. Og hvis vi så giver folk gratis billetter med i købet, hvis de køber muleposen hos Tiger. Og det endte med, at muleposen var udsolgt inden for en uge, og vi kunne se, at folk fra Nordjylland lige pludselig begyndte at købe billetter til Statens Museum for Kunst. Så det var et sjovt og skævt samarbejde. Jeg vil sige, at det krævede utrolig meget tid at udvikle det...

MD: Det handler om... Hvordan når man nye demografier. Hvordan når man bredere ud til Danmark.

MD: I Tiger er vi jo ikke filantroper. Vi er en kommerciel virksomhed, og det lægger vi ikke skjul på. Men vi ønsker jo lidt at opponere mod det der udtryk ansvar. Ansvar er så tungt ladet. Det vi ønsker at tænke, det er, hvordan vi kan skabe noget nyt, som både gavner kulturinstitutionen, kunstneren og den kommercielle virksomhed. Og i Danmark har vi en lang historik fra privatstøtte og fonde, som uddelegerer penge. Det er slet ikke det, vi ønsker at røre ved. Vi ønsker at tilføre noget nyt og se på, hvordan vi kan hjælpe. Vi ser det som et partnerskab, som både skal have et rationale og gavn.

A: Jeg var mystificeret over det med, at man kunne gå ind i Tiger og putte Yoko Ono og krydderier ned i samme kurv. Og så havde jeg mødt Flemming Kvist Møller, og det med at høre kunstneren selv fortælle... Han var på ingen måde berøringsangst over for det her samarbejde, men meget begejstret. Så jeg tog kontakt til Tiger og fik fat i Mai, som jeg fik inviteret ned i Cisternerne... Vi har fået fondsstøtte og på det tidspunkt, jeg kontaktede Mai, der viste jeg, at vi kunne gennemføre... Men da jeg skulle præsentere det for Mai og overbevise hende om, at det blev godt... Jeg var overrasket over, hvor ens vores sprog var i forhold til, hvad vi gerne ville... Jeg vil jo gerne nå ud så bredt som muligt... Den vigtigste eksistensberettigelse det er, at der kommer besøg. Hvis der ikke kommer nogen, så er det jo ligegyldigt. Og jeg kan godt nå ud til København og Frederiksberg, og jeg kan nå ud til dem, der er kunstinteresserede. Men hvordan kommer jeg ud til resten af befolkningen og til resten af Danmark? Og der er det utrolig interessant, at vi har 72 Tiger butikker fordelt i hele landet. Det er jo en fantastisk formidlingsplatform for et museum... Jeg tænkte, hvad er det vi kan sælge, og hvad er det, vi kan lave sammen? Alt hvad vi laver i Cisterner tager udgangspunkt i, at der er en høj luftfugtighed og en særlig akustik med 17 sekunders efterklang. Det er mørkt og koldt... Relevans er nøgleordet for alt, hvad vi laver. Så det produkt, vi skulle lave sammen... Der skulle en del af den her oplevelse være i produktet. Og så fik vi overtalt Ingvar Cronhamer til at gå ind i projektet. Og en kunstner som ham går meget op i materialer... Og hvordan får man så det ind i en virksomhed, som jo ikke på

den måde sælger kvalitet ned til mindste detaljer på det niveau, han arbejder på som kunstner. Så vi skulle have de to grupper til at møde hinanden, så vi fik samlet Ingvar og hans projektleder... Og et stort hold... Og det blev meget hurtigt klart, at det ikke var en nem proces. Det er ikke noget, vi bare lige har klar til åbningen eller foråret. Det var en langsigtet investering. Et samarbejde, vi indgik i, som vi ikke viste, hvor skulle ende henne... Det startede med, at vi ville lave et regnslag, og Ingvar gik i gang, men ville så ikke lave et regnslag, hvor der var hætte på...

MD: Der er så gået et halv år, og produktet er stadig ikke færdigt... Og udstillingen stopper.

A: Lige nu er det en paraply (griner). Vi gik i panik, fordi vi ikke kunne nå det. Men det varede en dags tid. For vi er i samarbejdet her nået frem til, at vi bare vil det her samarbejde. Og vi har skabt det her parallelle rum ved siden af det, vi ellers laver, hvor vi synes, at det er sjovt, interessant og givende at være. Så nu er vi blevet enige om, at det er en stafet, der bliver sendt videre til den næste kunstner.

MD: Man skal forstå, at det kræver energi. Og det kræver ressourcer. Hos os i Tiger kræver det en støtte fra hjertet i organisationen... Det er ressourcekævende, og der bliver talt forskellige sprog, så der skal ligesom være nogen i de her virksomheder, der kan gribe det.

A: Man skal ikke gå ind i det her fordi, man vil have en hurtig markedsføring af et projekt. Man skal gå ind i det fordi, at det sjovt og givende.

MD: Og man skal dele den der værdipolitik. Vi havde et fælles ønske om at demokratisere adgangen til kunst og kultur. Og det skal vi på en eller anden måde hjælpe med at formidle. Vi er ikke filantroper, men hvis vi virkelig tror på noget... Og vi brændte for de her projekter. Vi brænder stadig for de her projekter, som vi har sat i gang. Og det engagement og den tro på det, vi sætter i værk og starter, det skal være ægte.

S: Hvordan opstår sådan et samarbejde? Der er en form for brud på konventioner. En kommerciel virksomhed over for et meget kunstnerisk band. Helt konkret så handlede det om, at vi kunne se, at vi havde et behov for at møde en ny gruppe af kunder på en relevant måde. Vi havde simpelthen behov for at bringe vores mærke i spil på en måde, som den her målgruppe kunne forstå... Det var vores afsæt på det.

E: Jeg var bindeled mellem bandet Reptile Youth og så Signe fra Mercedes. Og så startede vi med at sætte os ned og se på... Hvad har det her band af udfordringer? Og hvad har Mercedes og Signe af udfordringer? Så vi startede med at finde et værdigrundlag, men også et strategisk ståsted. Hvordan kan vi løse noget for hinanden? Så det ikke endte med at blive sådan, at nu sætter vi vores klistermærke på jer, og så får vi 200 mio. (griner) og kører Mercedes og har det for fedt. Men hvor vi faktisk gik ind og så på, hvad er det for nogle kunstneriske udfordringer? Hvad er det for nogle udfordringer, der er med distribution? Hvad er det for nogle udfordringer der er i hele musikbranchen som sådan. Som vi måske kan løse på en anderledes måde, hvis vi har en kommerciel spiller med. Og så Mercedes' side handlede det om den her målgruppe, som man havde sindssygt svært ved at nå. Hvorfor har man svært ved det? Det har man måske fordi, at mediemarkedet har ændret sig fuldstændig. Der er ikke nogen tillid til købte medier længere. Vi må omstrukturere vores budgetter, sådan så vi kan komme i dialog og få en værdi for en yngre

målgruppe. Og så gik vi ned i nogle analyser omkring det. Og derfra tænkte vi, at vi kunne gøre noget.

S: Det handler rigtig meget om tillid. Både om mellem os som partnere, men selvfølgelig også internt i organisationen. At man fra den øverste ledelse er med på, at det her er en rigtig god idé. For det er klart, at vi har nogle aktionærer, som forventer at blive tilfredsstillet, og hvordan gør man det via. sådan et partnerskab? Så der skal også noget mod til og noget tillid til i virksomheden. Vi prøvede også at tage højde for selve business-casen, som jo er den måde, vores virksomhed fungerer på almindeligvis. Man prøver ligesom at forklare, hvordan det på en længere sigt kan have en betydning for salget også.

E: Det, som det her samarbejde gjorde for bandet Reptile Youth, det var, at de fik mere kreativ frihed. På det tidspunkt havde de et label i Tyskland, som meget gerne ville have det i en bestemt retning. Og Signe var egentlig mere interesseret i kunsten end at kunsten skulle sælge. Så på den måde blev det egentlig mere frit samarbejde end et klassisk label-samarbejde. Så det gjorde faktisk, at bandet kunne bevæge sig fuldstændig som de ville og skabe de ting, de ville. Både på hele den visuelle side med både musikvideoer og audio-visuelle koncerter. De samarbejdede med nogle kæmpe kunstnere fra New York. Men også på selve produktionen og numrene. Og tænkte mindre i 'det her skal jo hitte på P3', og mere på 'det her det er det, der er inden i os lige nu'.

S: Ja, troværdigheden var rigtig vigtig for os. At vi netop blev relevante for den her nye og yngre målgruppe. At det ikke var et sponsorat, hvor vi gav en pose penge og et par biler, og så var det bare 'have fun', vi ses om et år. Men på en eller anden måde i fællesskabe at definere nogle rammer inden for det her partnerskab.

H: Der kommer masser af energi fra de her partnerskaber. Det er vildt opløftende at være derude, hvor du faktisk ikke kender vejen. Og så finde ud af, at man faktisk godt kan finde vejen. På den måde er det totalt berigende. Men jeg tror også, at vi er ved at bevæge os et sted hen, hvor kommercielle virksomheder har fået et rigtig dårligt ry. Og jeg tror, at det er fordi, vi har haft en periode, hvor vi har haft en masse topchefer, som har været så bundlinjeorienterede, så det gør ondt. Som ikke har set det som deres ansvar at gå ud og gøre noget godt for samfundet og kulturen. Og jeg mener, at det er vores pligt, når vi har magt på den ene eller den anden måde i samfundet. Og det er ligegyldigt, om det er politikere eller erhvervslivet. Når vi har fået tildelt en eller anden form for magt, så skal vi forholde os til, hvordan vi bruger den magt. For det vi gør, det betyder noget. Så jeg synes, at det er vores forbandede pligt at gøre det. Så jeg ser det ikke som et tungt ansvar. Jeg ser det som noget, vi skal gøre. Og som også kan udvikle organisationen. For da jeg stod i starten og skulle snakke med mine medarbejdere om, at vi både skulle være dygtige til at sælge mobilabonnementer, men også være med til at gøre danskerne mere opmærksomme på, hvordan vi skal tale sammen, så sagde mine medarbejdere jo 'what, har hun slugt et eller andet? Vi er jo bare et lille bitte mobilselskab. Det skal vi ikke have noget med at gøre'. Så det har være en proces at få dem til at forstå, at de to ting, de hænger unægtelig sammen... Derfor er det i dag helt naturligt for os. Og det er totalt berigende, men det giver også det der sug i maven. Men det er jo det, vi betaler mange penge for at få på alle mulige måder. De her ekstremoplevelser. Det kan man så bare få på arbejdet (griner).

MD: Vi tager et meget andet udgangspunkt en for eksempel Signe gør. Vi har ikke lavet analyser og statistikker, som viser, at nu skal vi henvende os til en ny målgruppe. Vi har

været privilegeret i og med, at vi er en danskejet virksomhed, hvor vi kunne føle, hvad rører os? Og hvis det rører os virkelig meget, så må det sgu også kunne røre andre. Og så har vi taget udgangspunkt i det. Og så har vi sagt 'vi kan ikke rede verden. Vi skal ikke tage ansvar, men kan vi være med til at formidle noget?'. Kan vi på en eller anden måde gøre det, så det både er bæredygtigt for kunstneren eller den kreative institution og os. Så er der et kæmpe potentiale. Så vi har mest set os som en formidlingsplatform.

A: Det var lige præcis det, du sagde, da vi stod dernede, og jeg tænkte 'ja, vi snakker jo samme sprog'. Jeg kunne jo have sagt det samme. Hvorfor vælger jeg Cronhammer til Cisternerne? Det har jeg jo heller ikke lagt en strategi for. Jeg har alle mulige faglige begrundelser for, at jeg har gjort det, men dybest set er det jo fordi, at jeg tror, at det kan røre folk. Og hvis det kan røre mig, så kan det røre folk.

MD: At turde at satse på det der smalle. Ikke nødvendigvis tage det kommercielle, men tage det, der er smalt... Man kan sige, at Carsten Dahl er måske ikke det mest brede og kommercielle umiddelbart, men det blev det rent faktisk. Vi solgte utrolig mange af de her plader. Eller Yoko Ono, som er fluxuskunstner. Fluxuskunst er ikke det mest kommercielle heller. Så det er med at finde de her ting, som vi tror på og på en eller anden måde kunne bidrage med formidlingen. Det synes vi er en lille revolution. For vi ønsker ikke, at kunst og kultur skal være noget ekskluderende og eksklusivt. Vi synes, at det bedste skal være tilgængeligt for de fleste.

S: Der opstår også noget spændende, når forskellige brancher mødes. Fordi man netop tænker på hver sin måde. Kulturlivet er meget mere kreativt og meget mere åbne i deres idéproces, hvor vi netop har lidt tendens til at have fokus på struktur og analyser. Så også på den måde kan der, ved at bringe to forskellige brancher sammen, kan der opstå noget, som er større end det, man ville være i stand til at genere selv.

E: Hvis man bare taler generelt om kulturlivet, vil rigtig mange kunstnere i mange forskellige brancher kunne gøre meget mere og meget større og lave kunst, som er mindre påvirket af andre end dem selv, hvis de fandt ud af, hvilken værdi, de selv havde og så gik nogle alternative veje end til, hvis det er musik, SONY, Warner... For de har en kæmpe stor værdi. Man skal bare finde ud af, hvad det er. Og så skal man kunne møde folk som for eksempel Sigen uden at være bange for det, de har. Det har også nogle udfordringer. Så jeg tror, at kulturlivet kan løfte sig både kunstnerisk og kommercielt, fordi når man laver stærkere kunst, så bliver det større, hvis man tør at gå nye veje.

K: Måske er det et paradigmeskifte, men man kan også tale om en modenhed, navnlig i vores egen branche, som ikke længere skelner mellem, at enten er det kommercielt eller også er det kunst. Men at de to faktisk godt kan gå hånd i hånd. Og så også, at det at tage ansvar eller udvikle og formidle gør stadig ikke, at der ikke samtidig er et politisk ansvar. Tingene kan godt understøtte hinanden. Det tror jeg, at der er en modenhed til at erkende og bruge nu.

L: Der har været utrolig mange fordomme på det her område. Og der er mange kunstnere, som også har behandlet hinanden lidt hårdt, når de i tidligere tider indgik i de her partnerskaber. Og der vil jeg sige, at der har vi, som faglige institutioner, faktisk gået ind og sagt, at personer må passe sit og gøre det, der er godt for dem. Det er ikke kun de faglige organisationer, der presser på... Men at man fra virksomhedernes side siger, at det her vil

man. Og så er det endnu mere interessant, at I fra erhvervslivet tænker kunstnerisk, og kunstnerne tænker kommercielt. Det har været med til at uddanne... Kulturen skal kunne tale virksomhedernes sprog. I skal kunne møde virksomhederne fra top til bund. Og det viser sig jo, at det er lige omvendt. Virksomhederne her tænker i bløde værdier, og kunstnerne tænker kommercielt. Men virksomhederne skal også på kursus. Virksomheder har tidligere skulle inspireres til at turde tage kurser...

K: Det der er så spændende at høre det er, at det giver meget mere end blot kunstværket eller kunstneren salg, men det giver også glade medarbejdere... Man får lov til at sætte sig præg. Man præger et samfund. Man præger en samfundsdebat på nogle forskellige parametre. Og det er interessant for virksomhederne, men sandelig også for kunstnerne.

K: Tingene tager tid, og der har eksemplets magt jo også en indflydelse. Man kan se, hvis jeg skal tale rigtig kunstnerisk... Det er ikke nødvendigvis så farligt. Der er ikke nogen, der kommer og til at bestemme over min kunst. Men jeg har en nysgerrighed på, hvad et erhvervsliv også kan bringe til mig og den anden vej rundt. Så det er på vej. Og jeg tror, at eksemplets magt er det altafgørende. Og så nysgerrighed og åbenhed. Både fra kunstnerne og de kunstneriske organisationer og så også fra erhvervslivet.

L: Eksemplets magt. Altså det, der sker nu, er casebaseret, hvor man kan se, at tingene går hånd i hånd. Det er guld hver... Det handler om alt fra branding til produktudvikling.

E: Jeg er enig i, at det er eksemplets magt. Men jeg tror, at sådan nogle organisationer som her, og også fra offentlig side, der kan man gøre sindssygt meget, hvis man går ind og tager de gode eksempler og så går ind og faktisk laver en rigtig case ud af det. For lige nu står vi og snakker om det sindssygt overfladisk faktisk. Der er jo sindssygt meget analyse, man kan dykke ned i, og som kunstner, der er det vildt svært... Lad os sige, at jeg sad derude og hørte den her debat og jeg så skulle gå til en bilvirksomhed og sige 'Reptile Youth gjorde det, og det var helt vildt fedt' (griner). Det er fandme svært. Men hvis man kom også havde to slides eller noget i den stil, hvor det bare var så klokkeklart, som man ellers laver de her cases, så...

L: Til? Hvem skal modtage de her slides?

E: Det skal både artisterne, men det skal virksomhederne også. Der er sindssygt mange virksomheder, der gerne vil det her, men det kræver nogle best-practice for dem. Det er et sindssygt nyt felt, men det er også nyt for kunstnerne. Politikerne har også en vigtig rolle i det, men det er mere som en formidlende instans. Det er viden. Så tag de danske eksempler, som har været gode. Og endnu vigtigere, kig i udlandet, for Danmark er sindssygt langt bagud på det her punkt. Der er rigtig mange eksempler fra eksempelvis USA, hvor man har haft meget held med det. I hele Europa også.

H: Jeg er enig i eksemplets magt, og det handler om at få historierne ud. Og så også om, fra vores side, at være nemme at få adgang til. Jeg svarer på alle, der skriver til mig på LinkedIn og drikker utrolig meget kaffe (griner). Men der er også noget mindset i det, for der er mange, der siger til mig 'virker det så bedre?'. Hvor jeg siger, at det gør det faktisk. Men selvom det ikke virkede bedre, så er det jo bedre. Det er bedre end i stedet for at bruge pengene på intetsigende reklamer. Så bruger vi dem på kulturlivet. Er det ikke bedre? (klapsalver). Så det handler også om, at sige 'bedre hvordan?'. Nu virker det bedre, men

selv hvis det gav akkurat det samme resultat, så var det bedre. Og det kræver, at man ligesom skal flytte rundt på nogle legoklodser oven i hovedet.

A: Hvis man vender den om til Frederiksberg Museerne, så havde vi ikke noget markedsføringsbudget, da vi startede ud. Men i stedet for at bruge annoncer, så har vi indgået i en masse samarbejder. Vi har samarbejdet med festivaler og med alle mulige ildsjæle og kunstnere. Og hver gang, vi gør de her ting, så får vi lavet så god en historie om Cisternerne, at det kommer i pressen. Og det er det, vi også gør her med Tiger, for det er meget sjovere. For selvom vi ikke får flere besøgende, så var det sjovere, og så ville vi gøre det alene af den grund.

MD: Der er altså også et øget krav fra forbrugerens side om, at vi skal indhold. Folk er blevet så veluddannede og kloge, at det der traditionel markedsføring, det virker bare ikke. Så der er et krav om noget indhold, og det er det, vi på en eller anden måde skal arbejde med. Og jeg tror, at vi skal uddannes i virksomhederne til at navigere i den her kulturelle og kreative industri. Det skal vi blive meget bedre til.

(Spørgsmål fra salen om, hvornår man ikke skal indgå i partnerskaber)

H: Eller hvornår skal man stoppe? Vi havde faktisk i starten af 'Tal ordentligt' bevægelsen en samarbejdspartner, som vi lavede noget ude på skolerne med. Og det var bare for besværligt, og energien var simpelthen for tung til møderne. Og der var den der skjulte og faktisk lidt hårde tone, hvilket jo er lidt grotesk i forhold til, at det handler om at tale ordentligt (griner). Så vi blev enige med os selv om, at det var bedst at stoppe. Det var en NGO, og det var vores første samarbejde. Og vi ville så gerne at det skulle lykkes, men energien var bare helt forkert. Og der var ikke det der sammenfald af værdier, som vi fandt ud af, at det skulle bare være der. Selvom det så sådan ud på overfladen. Så det handler jo også om at komme ned under overfladen og finde ud af, om der virkelig er et match, når først vi er i gang. Og er der så ikke et match, så skal man stoppe. For ellers brænder vi nallerne på begge sider og tænker 'det her skal jeg bare ikke prøve mere'.

(Spørgsmål fra salen om den kunstneriske integritet)

A: I det her samarbejde, der rører vi slet ikke ved kunsten. Vi rører ved alt det uden om. Og det har været vigtigt fra starten. Så det er udbredelsen af den gode kunst.

S: Det handler om at tage partnerskabet seriøst og være bevidst om sin rolle. Hvad er det, jeg byder ind med, og hvad er det, jeg får retur? Og for os har det været utrolig vigtigt, at vi netop ikke har rørt ved den kreative proces og kunsten. Det var en måde for os at komme ud til en ny målgruppe, men vi var jo ikke eksperter på det kunstneriske. Så derfor var det vigtigt, at vi egentlig holdt os uden for den proces.

H: Jeg vil samstemme mig. Nu er de her ikke Lighthouse X, men de har jo sagt til os, at de selv har fået større kunstnerisk frihed, end de ville have haft med et pladeselskab. Og vi har sagt til dem, at de sgu ikke skal gå på kompromis med jer selv for at komme i P3. Lad være med at prostituere jer selv. Vær tro mod det, I mener skal ud igennem jer.

MD: Det kan også nogle gange være udfordrende, for nogle gange repræsenterer kunstneren noget, som måske ikke er politisk korrekt. Og der må vi så gå på kompromis eller hvad? Vi prøver at være åbne så længe det rækker...

A: Og det er vigtigt at sige, at den paraply, eller hvad det nu bliver, det er ikke et kunstværk. Det er en formidling og en invitation til at se kunsten.

L: Jeg er ikke i tvivl om, at det højeste, æstetiske niveau kan lade sig gøre. Men det kræver bevidsthed og bevidstgørelse. Det kræver, at den kunstner, der enten deltager i en processuel ting eller en produktudvikling, jo netop bruger sine kunstneriske kompetencer på det niveau. For ellers går man netop på kompromis med sig selv. Det er fordi, vi blander de her forskellige ting, som handler om spons, branding og så de højere æstetiske ting. Så jeg tror, at der skal være en meget større bevidstgørelse omkring det...

MJ: Hvad er det, der er ved at ske her, hvor virksomheder og kunstnere drøfter det tema, som bliver drøftet her? Jeg ser for mig... Guldalderen. Guldaldermalerier. Hvad forestiller de? De forestiller borgerskabet. Borgerskabet købte og var interesseret i kunsten. De bedste kunstnere fik de til at male deres familier. Samtidig med det sker en kæmpe udvikling på videnskabsområdet. H.C. Ørsted opdager elektromagnetismen, og han er ikke bare fysiker, men også poet. Og nogle påstår, at det var den kombination, der gjorde ham i stand til at se for sig, muligheden for det, der blev til elektromagnetisme. Det skal jeg ikke gøre mig klog på. Det er den mest driftige periode i Danmarkshistorien. Der sker rigtig, rigtig meget. Vi fostrer Grundtvig, H.C. Andersen, Kirkegaard, H.C. Ørsted og mange andre kulturpersonligheder og videnskabsfolk. Og der sker en kæmpe udvikling, selvom vi er gået bankerot, tabt Norge osv. Derfor ser jeg for mig, at vi faktisk nu er på vej mod en... Det der engagement, der er for at gå nye veje. For virksomheder i at se, hvordan de kan bruge deres kompetencer meget bedre, hvis de også har det kunstneriske sprog hos sig. Fordi vi kan ikke have et samfund, og det har vi lige nu... Jeg skal lige se, hvem der er til stede i salen (griner). Vi har et samfund med en debat, der styres rigtig meget af økonomiske rationaler. Og det betyder, at der bliver en større og større kløft mellem de, der har det rationelle som deres gebet, og de, der har ønsket om at søge, hvad meningen med livet er. Og derfor er det vigtigt, at vi har det fælles fortællesprog, som vi kender fra de store, der så for sig, hvor vigtigt det var, at vi både havde oplysning, uddannelse og kunne komme videre og blive dygtigere. Men vi skulle stadig have myterne og fortællingerne med. Hvad lærte vi af Grundtvig? 'Frihed for Loke såvel som for Thor'. Det er et eksempel på, at vi har en fælles opfattelse og forståelse for et frit og åbent samfund. De fortællinger fulgte med oplysningen til den myndige borger, og kunsten og videnskaben var lige meget værd. Det er den ikke i dag. Der er det pengene, der tæller, og ikke kunsten. Jeg mener, at vi simpelthen skal bruge de muligheder, der er for at skabe et paradigmeskift, hvor vi insisterer på, at vi også vil have et sprog... Et andet sprog end det rationelle. Men vi kan ikke undvære det rationelle. Virksomheder og kunstnere skal lave nogle gennembrud, der gør det mere naturligt, at virksomheder og kunstnere faktisk har glæde af hinanden. Og forøger deres potentiale. Både det kunstneriske og virksomhedens potentiale.

R: Jeg tror, at det, der kendetegner dem, der er på scenen i dag... Signe, Mai og Hanne er nogle, der netop tror på det irrationelle og på det, der ikke umiddelbart kan forklares og sættes streger under. Og det tror jeg faktisk stadig er et fåtal hos erhvervslivet, der har det på den måde. Der er et enormt potentiale i det her felt. Samarbejdet mellem kultur- og erhvervslivet, de er slet ikke modsætninger, og der er sket en utrolig forandring hos

kulturlivet især. Da jeg startede op med CKO i 2009 var der en del, der sagde, at kunstnere sgu ikke skulle samarbejde med erhvervslivet, så der var en anden stemning. Og erhvervslivet var i krise, så de ville ikke rigtig arbejde med dem heller. Så da var det meget svært at skabe de her partnerskaber. Nu synes jeg, at de kunstneriske er meget pragmatiske og siger, at engang imellem laver de kunst i højeste potens og andre gange bruger de deres kunstneriske kompetencer til at hjælpe virksomheder til at tænke ud af boksen. Men det er altså stadig sjældent. Det er jo ikke sådan, at DI eller Dansk Erhverv har en arbejdsgruppe, der fokuserer på partnerskaber med kreative. Og der er masser af problemer med rettigheder og i det hele taget, hvordan man gebærder sig. Så vi har et kulturliv og en masse kunstnere og kreative, der er parate til det, men vi har jo ikke erhvervslivet med endnu. Og vi har nogle rigtig gode eksempler her med erhvervsfolk, der tør. Måske er det fordi, at nogle af jer har balls, men ellers er det jo ofte bundlinjen, der gælder, og det er jo trist. For der er nogle potentialer her. Vi kan se det i Europa, hvor rigtig mange ikke har den berøringsangst.

(Spørgsmål fra salen om aftalerne, kontrakter, håndtering af partnerskaber osv.)

S: Det startede ud som en dialog mellem os og Reptile Youth i forhold til vores respektive udfordringer. Og så har det egentlig været en lang afsøgen af muligheder og potentialer inden for det her samarbejde. Og vi har ikke diskuteret 'hvis vi laver et samarbejde med jer, så må I ikke lave det og det'. Igen for ligesom at sige, at vi er vores rolle i partnerskabet bevidst, men vi har ikke behov for at styre hinanden på den måde. Så der har ikke være en fast aftale på den måde.

MJ: På en måde er der jo mange måder at gå. Samfundet må tage ansvar for kunsten, og det må virksomhederne også. Der er jo også nogle virksomheder, som investerer store summer i billedkunst og som stolt viser det frem. Og derfor kunne man måske gå begge veje og bidrage til, at erhvervslivet kunne gå foran og anerkende de værdier, som kunsten tilfører samfundet. Det vil sige, at de bliver gjort til talsmænd for noget, der ikke bare er det rationelle. Nogle kunstneriske og kreative værdier, som samfundet jo ikke kan undvære.

K: Jeg har som formand ofte blevet mødt fra politisk side med en 'det må I selv finde ud af'. Hvor I simpelthen sender aben videre. 'Det kan vi ikke nå at tage os af'. Og derfor tænker jeg, at det selvfølgelig ville være godt, hvis erhvervslivet går ud og siger, at kunsten nytter og er rigtig vigtig. Den har rigtig mange sideeffekter og hovedeffekter for så vidt. Men det, der er vigtigt, det er jo også, at man grundlæggende fra politisk hold bliver ved med at tale den sandhed, at kunsten er over alt i samfundet, og at den er enormt vigtig. Både i kroner og ører, kunsten for kunstens egen skyld, for erhvervslivet osv. Men dem, der skal brøle aller, aller højest, det er politikerne. Så skal vi andre nok også råde med, men det skal politikerne gøre.

MJ: Det er så en aftale (griner).

H: Man taler også i udlandet om, at vi er på vej ind i et nyt ledelsesparadigme, hvor vi simpelthen kommer til at lede vores virksomheder på en anden måde. Rigtig mange virksomheder leder dem jo stadig som om, at det var en fabrik, men det er jo mennesker, vi har med at gøre. Vi skal realisere det menneskelige potentiale for at få bedre virksomheder, men det kræver, at der er en topchef, der først og fremmest realiserer sit menneskelige

potentiale. For det er jo ham eller hende, der skal tage virksomheden på den her rejse. Men jeg tror, det er på vej, men jeg tror, at der er nogle af de eksisterende CEO's i virksomhederne, der ikke er i stand til at gå på den rejse, fordi de er frygteligt bange for det der nye skakbræt, som de skal over og spille på. Men det er på vej, og jeg håber rigtig meget på, at... Det kan jeg sige for mig eget køns vegne, at den kamp, der bliver kæmpet for at få flere kvinder til at tage bestyrelses- og topposter, det håber jeg i den grad kommer til at betyde, at det nye ledelsesparadigme slår igennem, og at vi ikke går ind og spiller på de hårde præmisser, som er gældende mange steder i dag (klapsalver).

(Spørgsmål fra salen om, hvorfor erhvervslivet nogle gange trækker sig fra kunstneriske projekter med stærke politiske budskaber)

H: Der er nogle kunstnere, som virkelig udøver provokerende kunst. Vi har for eksempel deltaget i Priden i København, og vi har flere kunder, der har meldt ind... Eller en enkelt, der har skrevet 'når I støtter sådan noget, så vil jeg ikke være kunde hos jer'. Det man skal være obs på det er, at virksomheder er utrolig transparente i dag, så hvis du vil lave noget eksempelvis religiøst, så er virksomhederne meget opmærksomme på. Jeg har kunder fra alle mulige religioner, så jeg har ikke tænkt mig at gå ud og provokere en bestemt gruppe, så derfor kan vi ikke gå ind i det der.

R: Kunsten og kunstnere er jo utrolig stærke virkemidler og kan være meget farlige, skabe revolutioner, få unge mænd til at begå selvmord. Så kunstnerisk virke kan jo også være meget sprængfarligt. Og stærkt. Som da vi havde Den Lille Havfrue med i Shanghai... Men jeg tror, at kunstnere skal være i stand til at se, hvornår de har nogle kreative, kunstneriske kompetencer, som de kan bruge i spil i forhold til erhvervslivet, som Emil og Signe snakkede om. De kiggede på udfordringer sammen, og de fandt nogle fælles udfordringer. Og så er der et andet rum, hvor det kunstneriske er det vigtigste. Og der tror jeg, at det er svært at få virksomheder med, når det drejer sig om HIV i Afrika eller om andre store, vigtige samfundsudfordringer. Måske mere ufarlige emner som folkesundhed, men de rigtig farlige emner, det er stadigvæk svært.

(Spørgsmål fra salen omkring samarbejde med nichekunst i stedet for mere mainstream præmisser – plads til de mindre bemidlede stemmer, som ikke generelt bliver hørt)

E: Det her det er jo tre eksempler, hvor det ikke har været mainstream. Reptile Youth er et ret lille indie-band, Cisternerne er ikke en kæmpe stort museum, og jeg kender ikke det band, som du Hanne snakker om (griner). Så jeg tror, at virksomheder både kan lave store samarbejder med store kunstnere som er mainstream, men jeg tror også, at man kan gøre det med de små, og det er det her faktisk et eksempel på.

K: Samarbejdet i de her partnerskaber er en supplement og en udviklingsmulighed, som vi har, og som vi fandme skal gribe fat om. Men der er stadig et politisk ansvar for, at der bliver ved med at være så mangfoldigt et kultur- og kunstbud som muligt. Også for det sprængfarlige og politiske kunst. Det er jo et must i det danske samfund.

MJ: Jeg vil også lige understrege, at det er jo ikke et enten eller. Vi skal som samfund sikre, at der er den kunstneriske ytringsfrihed og mulighed. Det er helt klart. Og så vender jeg lige tilbage til det med Pride. Jeg tror nogle gange, at virksomheder kan vinde ved at have en holdning. At tale et folkeligt spørgsmål, hvad end man nu siger om sagen. Det er jo

sådan nogle ting, der ændrer sind. Alle i samfundet har pligt til at gøre det. Ikke kun, hvad der gavner en selv økonomisk, men også hvad der gavner samfundet og Danmark som nation og folk. Og der kan vi ikke undvære hverken erhvervslivet eller oppositionerne eller kunstnerne.

Bilag 5: Interviewguide til semistrukturerede interviews med Anna Porse og Rasmus Tscherning

- Vil du starte med at fortælle hvem du er, og hvad du/I arbejder med?
- Hvad er dit syn på den tendens, der er blevet mere og mere udbredt over de seneste år med partnerskaber mellem kultur og erhverv?
- Hvad ser du af årsager til, at der er opstået de her samarbejdsrelationer?
- Hvad er din syn på CCR-begrebet? Corporate Cultural Responsibility, hvor virksomheder engagerer sig i kulturlivet.
- Hvad tænker du er motivationen hos erhvervslivet for at arbejde med CCR?
- Hvad ser du som potentialer ved CCR og samarbejder mellem kultur og erhverv?
- Hvad ser du som udfordringer ved CCR og samarbejder mellem kultur og erhverv?
- Synes du, at der er for meget eller for lidt politisk engagement i forhold til CCR og partnerskaber på tværs af kultur og erhverv generelt?
- Hvordan skal man måle effekten af CCR? Er CCR en vækstskaber, eller er der et andet fokus?
- Hvad tror du, at vi kommer til at se mere af i fremtiden inden for CCR og kreative alliancer? Hvordan er fremtidens partnerskaber mellem erhvervsliv og kulturliv?

Bilag 6: Interviewguide til semistruktureret interview med Marianne Jelved

- Hvordan vil du karakterisere de sidste års stigende tendens, hvor kultur- og erhvervsliv etablerer forskellige kreative partnerskaber på tværs af hinanden?
- Hvad ser du af årsager til, at der er opstået de her samarbejdsrelationer?
- Hvordan ser du på begrebet CCR?
- Hvordan har du arbejdet konkret med CCR i dit politiske virke?
- Hvordan er dialogen efter din opfattelse omkring kreative partnerskaber på Christiansborg? Er det noget, der italesættes og prioriteres?
- Hvad skal der efter din mening til af tiltag for at styrke samarbejdet mellem kultur og erhvervslivet – fra politisk side, fra erhvervslivets side og fra kulturlivets side?
- Hvad er efter din mening motivationen hos erhvervslivet for at arbejde med CCR?
- Hvad er efter din mening motivationen hos kulturlivet?
- Hvad opfatter du som værende potentialer hos både kultur og erhvervsliv for at arbejde med CCR?
- Hvilke potentialer kan der være på et mere generelt, samfundsmæssigt plan?
- Hvad ser du som udfordringerne ved CCR?
- Hvordan skal man efter din opfattelse måle effekten af CCR?
- Skal CCR opfattes som en økonomisk vækstskaber, eller er der et andet fokus? I så fald, hvilket?
- Hvad tror du, at vi kommer til at se mere af i fremtiden inden for CCR og kreative alliancer mellem kultur og erhvervsliv? Hvordan er fremtidens partnerskaber mellem erhvervs- og kulturliv? Hvor er vi på vej hen?
- Skal der mere eller mindre politisk styring og engagement ind i dialogen omkring CCR og kreative partnerskaber?
- Hvad er den nye Kulturministers fornemmeste opgave, hvis vi skal fremme CCR og kreative partnerskaber?

Bilag 7: Transskribering af interview med Anna Porse fra Manto

Den 1. oktober 2015

- I: Interviewer
- A: Anna Porse, direktør hos Manto

... = mindre pause
(...) = udeladt passage eller utydelige ord
(griner) = til latter eller andre lignende udtryk
_____ = til når taler understreger noget

I: Først vil vi starte med at høre, om du vil fortælle lidt om hvem du er, hvad du laver og hvad Manto er?

A: Ganske kort. Jeg hedder Anna Porse Nielsen, og jeg er direktør i Manto, som er et rådgivningsfirma, som jeg selv etablerede for knap ni år siden. Og Manto er et specialiseret niche-rådgivningsfirma, som har lagt os i krydsfeltet mellem forretningsudvikling og kultur og kreative brancher... Og turisme. Så alt hvad jeg laver har på en eller anden måde en oplevelse inde i midten, men hele tiden med et forretningsmæssigt perspektiv på det. Det vil sige, at vi ikke laver events, men vi kan lave strategier for event for eksempel. Hvis Aabenraa Kommune vil have en strategi på eventområdet, så kan vi hjælpe dem med det. Vores kunder er primært offentlige, og det vil sige, at det er kommuner og regioner, ministerier og styrelser. Så er det brancheorganisationer, kulturinstitutioner og større kreative virksomheder. Og fonde. Og vi har fire forretningsområder. Det er strategi og analyse. Og så er der et, vi kalder effektivvurdering og evaluering. Og det er fordi, at når man beskæftiger sig med nogle af de her mere bløde ting, så er vores erfaring, at man bliver nødt til også at kunne tale et kvantitativt sprog ofte, hvor man gør det op i kroner og ører (...). Og så laver vi noget, vi kalder projektudvikling og finansiering, hvor vi arbejder med at udvikle attraktioner eller kulturinstitutioner typisk. Og det vi laver for dem er ofte det vigtigste bilag for dem, når de skal søge fonde. For det er sådan noget med markedsanalyse og business-cases. Og det sidste vi gør, kalder vi for forretningsudvikling og netværk. Forretningsudviklingsforløb for kreative iværksættere og kulturinstitutioner, hvor vi har fokus på, hvordan man kan styrke sin forretning. Og i forhold til det, som I arbejder med, der tror jeg, at det er meget relevant. Det er sådan i korte træk. Og Manto er jo et mindre firma med 12 medarbejdere med meget blandede kompetencer. Vi spænder over alt fra kommunikation til statskundskab, som er min baggrund.

I: Hvad er dit syn på tendensen den øgede stigning af samarbejder mellem kultur og erhverv? Hvad tænker du om den tendens?

A: (...). Dem jeg beskæftiger mig mest med i den her sammenhæng, det er kulturinstitutionerne. Og det, jeg kan se, det er... Jeg tror faktisk, at erhvervslivet er lidt mere foran i forhold til kulturen på nogle punkter. For jeg synes, at i kulturen hersker der stadig rigtig mange steder en holdning om, at man taler om sponsorater og ikke om partnerskaber. Og kulturen har lidt et mindreværdskompleks i forhold til erhvervet. Og meget distance. Erhvervslivet er meget fjernt for noget kultur. Men vi har lavet rigtig

mange workshops efterhånden, hvor vi har fokus på at tænke i strategiske partnerskaber. Tænke i samarbejder. Fremfor at tænke 'vil I støtte vores næste forestilling med et eller andet antal kroner, og så får I nogle gratis pladser til jeres bestyrelse?'. Som er den klassiske måde at tænke det på. Så jeg synes, at der sker noget og at mange faktisk... Bare det der sker på eventområdet tror jeg befrugter kulturinstitutionerne positivt (...). Man begynder at forstå, at hvis man skal samarbejde med erhvervslivet, så kan man ikke bare komme og bede om penge, så er man nødt til at sige 'hvad skal vi lave sammen?'. Noget af det, vi taler aller mest med kulturinstitutionerne om, det er sådan noget med værditilbud. Hvad er det for et værditilbud, de har? Det er jo både i forhold til gæsterne, og det er i forhold til partnere. Og der er vi jo inde i en verden, der traditionelt er meget støttet, og det er offentlige penge, der får det hele til at løbe rundt. For mange af dem er det stadig svært at ændre det mindset. Og der er det jo også om at uddanne. Hvis du er uddannet i kunsthistorie, hvor skulle du så lære det fra? Og det er der, jeg tror, at der er en masse inspiration at hente over på eventområdet, for event ligger faktisk midt imellem. De er typiske mere kommercielle.

I: Vil du prøve at folde det med værditilbud mere ud? Hvad mener du med det?

A: Det er, når man... Hvis man skal lave en forretning, så er det aller første spørgsmål, man skal kunne svare på... Hvad for en værdi skaber vi for vores kunder? Og det kan der være mange svar på, fordi en værdi kan være, at man har det fedeste produkt, som gør vores kunder glade. Men det kan også være andre ting. Et værditilbud kan også være, hvis man snakker med en kedelig blikkenslager i lokalområdet, at vi kan gøre jer spændende. Og det er jo i virkeligheden tit værditilbuddet, som mange kulturinstitutioner har og som de egentlig ikke er så bevidste om. Så hele det der med, at 'vi kan give jer en spændende platform og fortælle en historie, som I måske ikke selv har... Kære virksomhed, som producerer plastik-dutter' eller hvad det nu er. Så værditilbud handler om, hvad det er for en værdi, du tilbyder dine kunder og partnere.

I: Så det er mere naturligt for erhvervslivet at tale om værdier end det er for kulturlivet?

A: Ja. Og det er fordi, at erhvervslivet er vandt til at tænke i kunder. Kulturlivet er vandt til at tænke gæster. Og særligt, hvis man så ikke engang har entré, som nogle kulturinstitutioner jo ikke har, så er det endnu mere svært. For hvem er så kunderne? Og i virkeligheden så er kunderne måske nogle politikere, som man skal se som sine kunder. Så i det hele taget det med at komme hele vejen rundt og spørge 'hvem er vores kunder?'. Og den diskussion er der mange kulturinstitutioner, som ikke nødvendigvis har taget den.

I: Så end værdi er ikke nødvendigvis bare... Et eller andet form for kulturprodukt? Man skal tænke i hele værdiproduktet?

A: Lige præcis. Også fordi, at din værdi kan være mange ting. En kulturinstitution... Vi ser for eksempel en udvikling inden for biblioteker, hvor flere og flere biblioteker ser sig selv som samlingspunkter. De taler om sig selv som de sidste demokratiske forsamlingshuse i Danmark. De biblioteker, der er gratis for alle. Og nu var jeg oppe og se Dokken i Aarhus, som er et fantastisk sted med medborgerhus, bibliotek og alt muligt, der smelter sammen. Og det er jo noget med at spørge, hvad bibliotekets værditilbud er. Ja, det er bøger. Men det er også et mødested og en platform. Og den øvelse tror jeg virkelig, at der er mange

kulturinstitutioner, der ikke har lavet. Hvad er de udover at være udstillinger eller teatret, eller hvad de nu er?

I: Hvis vi kigger tilbage på de seneste årtier, hvorfor tror du så, at der er opstået de her behov for at skabe partnerskaber mellem kultur og erhverv?

A: Spørgsmålet er egentlig ret simpelt. Der kommer jo ikke til at komme flere penge til kulturen. Det har jeg svært ved at se i den udvikling. Og det betyder jo, at når man hele tiden bliver presset på sine budgetter, så opstår der... I dag bliver kulturinstitutionernes drift beskåret løbende og den måde, de tænker på at finansiere på, det er ved projektf finansiering. Det har skabt en bevægelse i retning mod, at man bliver nødt til at tænke 'for at have en ordentlig drift, så er vi nødt til hele tiden at have nogle andre indtægter end det, vi får fra kommune eller stat'. Så de er jo blevet på den måde. Og så synes jeg også, at hele diskussionen omkring oplevelsesøkonomi har gjort noget og skabt noget innovation, som nok var tiltrængt. At det er blevet okay, at snakke om økonomi i forbindelse med kultur også. Og det var det ikke på samme måde på 15-20 år siden. Så det er både nogle ydre faktorer, men jeg tror også, at der kommer noget indefra i retning af, at innovation kommer på banen med begrebet oplevelsesøkonomi.

I: Hvor er så forbrugeren i alt det her? Har forbrugeren noget at sige?

A: Ja, de driver jo i aller højeste grad... Det er et rigtig godt spørgsmål, fordi det er jo på grund af dem, at meget af det her opstår. Rigtig mange kulturinstitutioner, særligt mindre, de lever jo en lidt støvet og hengemt tilværelse, og hvis de ikke kan vise deres relevans for nogle borgere, så ryger deres tilskud. Og det kommer der fokus på i en tid, hvor der er fokus på hele den offentlige sektor. Hvor mange penge, vi bruger. Så der er to retninger, hvor den pessimistiske det er, at 'hvad skal vi bruge det her støvede kultur til, hvis det kun er gamle mennesker, der gider at komme?'. Og den positive er, at vi jo også har at gøre med hele Richard Florida at gøre... Det her med 'rise of the creative class'. Der kom der jo lige pludselig fokus på, at kulturen har en ekstremt vigtig rolle i byudvikling (...). Så det her handler jo om borgere, og hvad vi som forbrugere og kulturkunder efterspørger. Og der er der sket en udvikling de seneste 15 år egentlig, hvor man begynder at få en større forståelse for, at borgere gerne vil have kultur. Men vi vil måske gerne have det på en anden måde, end vi ville tidligere.

I: Nu går vi lidt videre til selve CCR-begrebet. Hvad er dit syn på selve begrebet?

A: I dag er det jo bare et begreb. Det er jo en bogstavforkortelse, og den er jo ikke udbredt på den måde. Første gang, jeg hørte det for 3-4 år siden, da tænkte jeg 'det er et fedt begreb, det kan vi godt bruge til et eller andet'. Fordi det også lægger sig op af CSR, som er noget, vi forstår. Samtidig så tror jeg, at der er lang vej igen for at det ligesom får en udbredelse, for der er et eller andet, der handler om nødvendighed. CSR... Der er mere nødvendighed i det fra virksomhedernes side end der er for CCR. Der findes nogle rigtig spændende eksempler på nogle, der arbejder på den her måde. Gør de det, fordi de har en bevidst holdning til CCR? Det tror jeg ikke. Jeg tror i virkeligheden, at det er et begreb, vi lægger ned over det. Og det er jo et udmærket udgangspunkt... Vi begynder at have nogle eksempler og kan sige, at det er i virkeligheden det her, de gør. De udøver CCR. Men jeg tror ikke nødvendigvis, at virksomheder ser noget ansvarlighed i det. De ser jo, at de gør det her for at brande sig. Eller fordi man gerne vil være med til at skubbe til en udvikling i

lokalområdet. Og der kan jeg jo tale som selv virksomhedsejer. Hvad er det for nogle ting, jeg går ind i, og hvorfor går jeg ind i dem. Nogle gange er det meget tilfældigt, og nogle gange er det mere strategisk. Og jeg ved godt, at jo større virksomheder, det er, jo mere strategisk er det, forhåbentlig. Men i dag er det stadig et begreb, som vi, der prøver at være lidt kloge på feltet, lægger ned over noget, nogle andre gør. Som i forvejen foregår (...). Ordet ansvarlighed. Jeg tror, der er rigtig mange virksomheder, der ikke tænker i ansvarlighed i forhold til deres samarbejde med kulturen. Det er noget om bevidsthed om, hvorfor man gør tingene, og den bevidsthed er meget forskellig.

I: Så det er måske for pligtorienteret?

A: Ja, jeg kan ikke lide det. Det er jo også... Ansvarlighed er en forpligtelse, og det skulle jo gerne være lystdrevet. Man lægger et ord ned over noget, som findes i forvejen. Og jeg synes, at man skal diskutere, om det er det rigtige ord. For det positive er, at det lægger sig op af noget, der findes i forvejen. Vi kender jo CSR. Men er det godt? Og det kan jeg ikke svare på, det er jeg lidt i tvivl om.

I: Måske kan CCR ryge ind under en CSR-paraply, som måske er blevet bredere nu og kan omhandle hele samfundet – måske også kulturen?

A: Ja, så kan man diskutere, om man overhovedet har behov for et begreb. Nu er jeg så gammel, at jeg har været med til at diskutere, hvad oplevelsesøkonomi dækker over så lang tid, at jeg til sidst var ved at få kvalme, når jeg hørte det. Jeg har det sådan, at definitioner måske ikke er det mest spændende at beskæftige sig med i verden. På områder, som er så meget i udvikling. Så jeg er sådan lidt ambivalent, når man prøver at give ting et stempel. For er alt så CCR eller er det ikke? Og er det ikke lige meget? Hvis bare der opstår nogle gode, frugtbare samarbejder, som er til glæde for begge parter... Det kan godt blive lidt begrænsende.

I: Hvad er så, ifølge jer, et frugtbart samarbejde? Hvilke er potentialer kan der være i de her partnerskaber?

A: Potentialerne i et samarbejde mellem kultur og erhverv, det er jo... Typisk er potentialerne forskellige alt efter, om man er kulturinstitution eller erhverv. Men det skal gerne være nogle potentialer, som peger i samme retning. Det er derfor, at det med at finde et fælles værdigrundlag, det er første skridt i forhold til at kunne lave et frugtbart samarbejde. Potentialet for kulturen er en kombination af, at der selvfølgelig er noget økonomi i det, men især også fordi, at det er noget innovationskraft. At der er noget i det at samarbejde med en anden end den, du plejer at samarbejde med. Det plejer at være meget godt i forhold til at tænke anderledes end man plejer. Og så er der jo noget med forskellige kundegrupper. Hvis man samarbejder med en eksempelvis en stor VVS-virksomhed, så kan man pludselig som kulturinstitution komme i kontakt med nogle andre kundegrupper. Og potentialet for virksomheden det er jo fantastisk. Det er jo næsten banalt. Det er jo selvfølgelig branding og det er det her med at signalere, at man er mere end bare en kedelig kommerciel virksomhed. Fordi vi også lever i en tid, hvor forbrugeren er meget mere bevidst om værdier. Bedre værdier. Og der er kulturen jo et rigtig stærkt redskab til at kommunikere det.

I: Det er jo et forholdsvis nyt felt, så nogle gange kan det måske godt være lidt lyserødt sat op med de her partnerskaber. At det kun har gode ting med sig. Men der må også være nogle udfordringer i det?

A: Masser. Dem kan jeg også godt begynde at tale om. Fordi igen for 8-10 år siden var det meget populært at tale om kreative alliancer. Og der talte man om, at man skulle skabe samarbejder mellem kreative, kunstnere og erhvervslivet. Og der lavede man forskellige projekter, og vi har evalueret flere af dem, og det man kan se, og det er det samme, der gør sig gældende det er, at hvis man ikke får lavet sit benarbejde og får lavet opstarten ordentligt. Får fundet ud af, om man har et fælles værdigrundlag, så kan det godt blive et rigtig dårligt samarbejde, hvis man ikke får afstemt det der. Og det er også derfor, at det der med værditilbuddet er super centralt. Hvis man ikke får afstemt over for hinanden, hvad det er, man vil have ud af det, så er det altså to forskellige verdener, der mødes, og der er det ofte kulturen, der taber i det møde. Og det vi så med alle de her projekter med kunstnere og virksomheder det var, at virksomheder havde en lidt urealistisk forestilling om, hvad de kunne de her kulturfolk. Og kulturfolkene på samme måde. De havde en urealistisk forestilling. Der er sådan noget som tidshorisonter. En privat virksomhed har ofte en væsentlig kortere tidshorizont, hvor de skal kunne se en eller anden effekt af tingene. Hvor kulturen er vandt til at arbejde med nogle andre tidshorisonter, hvor man mere investerer på en længere bane. Men det jo også, når man har offentlig finansiering. Så der er simpelthen noget med nogle forskellige forretningsmodeller, som mødes, og som gør, at det kan gå rigtig skidt og folk forlader hinanden... Så der er enorm meget erfaring at hente ved at kigge på noget af det, der er blevet arbejdet med de seneste 10 års tid på det her område. Og personligt... Man skal opfatte det her som enhver anden forretningsrelation, man går ind i. Hvis man finder en samarbejdspartner inden for det, du selv laver, så vil du jo også få lavet en kontrakt. Man skal arbejde som man gør i alle mulige andre relationer. Og meget klar forventningsafstemning.

I: Har du konkrete eksempler på, hvor et partnerskab er gået galt? Du nævner også nogle analyser, I havde lavet.

A: (...). Eurovision er faktisk et godt eksempel. Ofte er det jo ikke fiaskoerne, man kommunikerer. Men jeg ved, at i det projekt... Der har været en del ting, der gik galt. Potentielle, strategiske samarbejder, som kunne have været rigtig gode, og som ikke kom til at ske, fordi samtalen hen over bordet var dårlig. Så der findes jo masser eksempler på det her (...).

I: Det kunne være spændende at finde ud af, hvad det er, der ikke fungerer også.

A: (...). Det er bare vigtigt med værditilbuddet. Både i forhold til hinanden og i forhold til forretningsmodellerne. At man får afstemt, hvornår noget er en succes. Hvornår er det en succes for virksomheden, og hvornår er det en succes for kulturinstitutionen? Og hvis man ikke har den samtale tidligt, så kan det gå så utrolig galt. Det kan for eksempel være, at en kulturorganisation synes, at noget er en succes, fordi det kunstneriske niveau var super højt. Og så kan det være, at virksomhedsledelsen synes, at det ikke var en succes, fordi de ikke fik nok omtale (...).

I: Kan du sige lidt med om motivationen fra erhvervslivet?

A: Jeg tror, at der er et kæmpe stort potentiale. Eller det ved jeg. Der er enormt mange virksomheder, der gerne vil kommunikere mere værdibaseret. Det er der ingen tvivl om (...). Verden bliver mere digital, men det fysiske møde vokser ligesom også. Der er en fremvækst af strikkeklubber og bogklubber, fordi folk vil gerne mødes. Og kulturen handler i høj grad om at mødes og have mødesteder. At skabe et møde mellem mennesker. Så jeg tror, at lige præcis nu er der nogle tendenser i tiden, der handler om det der mellem menneskelige, og det er jo nogle værdier, som virksomheder kan have svært ved at koble sig på. Så jeg tror, at potentialet kun bliver større de kommende år. Jeg tror så også, at det er vigtigt for kulturlivet at bruge noget krudt på at forstå, hvad det er for nogle værdier, de er med til at skabe. Jeg tror stadig, at forpligtelsen for at få det her til at ske, den ligger i høj grad hos kulturen. Fordi jeg tror, at det er de færreste virksomheder, der af sig selv tænker, at det er det her, de vil. Nogen gør, og det er skønt, og jeg håber, at der kommer flere og flere (...). Jeg tror, at det ville være nemmere at skabe de her samarbejder, hvis kulturlivet var bedre til at række ud og snakke med erhvervslivet.

I: Du startede indledningsvis med at sige, at erhvervslivet var lidt foran på det her?

A: Ja. Jeg tror, at erhvervslivet er lidt foran i forhold til... Eller man kan heller ikke slå erhvervslivet sammen for det er alt muligt forskelligt. Det er alt fra rådgivningsvirksomheder til landmænd. Så hvilket erhvervsliv? Fordi jeg tror, at noget erhvervsliv er foran, og noget er ikke. Så det er jeg nok nødt til at præcisere. Men der, hvor jeg mener, at noget erhvervsliv er foran, det er dem, der er drevet af en kommerciel logik, hvor man ser, at det, der skaber kunder, det er noget værdibaseret. Så er man som erhvervsliv nok hurtigere til at tænke, hvordan man kan arbejde på det.

I: Der ligger ved også en stor motivation hos kulturlivet i forhold til, at der kommer færre og færre støttekroner?

A: Det gør der også. De ved bare ikke helt, hvordan de skal gribe det an. Der er virkelig brug for at få de gode eksempler frem. Og så er der jo også brug for, at der kommer nogle andre kompetenceprofiler ud i kulturen. Fordi det er stadig meget folk, der er uddannet i kunsthistorie eller arkæologer. Og det er fint, men det er bare ikke dem, der nødvendigvis gør det her. Hvis man tager et museum for eksempel, så arbejder de inden for en række søjler, hvor af én af dem er formidling. De andre handler om bevaring, forskning, registrering osv. Og det vil sige, at langt de fleste kulturfolk de stadig elsker alt det. De elsker bevaring og registrering og forskning og at grave i jorden. Og det betyder som sagt, at der er brug for nogle andre kompetencer og en øget bevidsthed. For det er jo sværere at få en virksomhed interesseret i at være med til at fonde et eller andet registreringsprojekt end et formidlingsprojekt.

I: Synes du, at der er for lidt eller for meget politisk engagement i forhold til de her partnerskaber mellem kultur og erhverv?

A: Man kan starte med at spørge om, hvorfor der skal være politisk engagement? Kan man ikke bare gøre det uden? Kræver det politisk engagement? Det ville nok være mit svar. Politisk engagement kan jo være godt der, hvor der er det, man kan kalde en markedsfejl. Der, hvor det ikke sker af sig selv. Og det er jo hele rationalet for puljer. Så hvis det her er noget, man gerne vil stimulere fra politisk side, så synes jeg, at der er for lidt politisk engagement. Hvis man er ligeglad med det, så er det som det er (griner). Så det skal være

fordi, at man politisk kan se et eller andet i det. Fra min stol ville det være dejligt med noget mere fokus på det, og jeg synes, at når man kigger på politik i Danmark, så er Kulturministeriet det mindste, og de får færre penge, det har mindst prestige. Det bliver bare ikke regnet for en skid af de andre (...). Nu arbejder vi en del med computer spil, og det, der har fungeret godt der er få det defineret som erhverv i stedet for kultur. Fordi så er du bare ovre i nogle ministerier og en anden dagsorden, hvor der er en helt anden power. Så jeg synes, der mangler en politisk forståelse, og det gør der stadig, af værdien i kulturen... Hvornår var det, at kultur ikke var vigtigt mere? Der er sket et eller andet. Så på den måde synes jeg, at der er alt for lidt politisk engagement og forståelse.

I: Hvordan måler man effekten af kulturelle partnerskaber? Er det en økonomisk vækstskaber eller skal man have et andet fokus? En leder i en virksomhed skal vel referere tilbage til en bestyrelse og have argumenter for at indgå i partnerskaber?

A: Det kommer an på, hvad man skal bruge det til, og hvem er det, der skal måle? Hvis det bare er to parter, der indgår i et samarbejde og er enige om, hvornår noget er en succes, så er det jo fint. Men i rigtig mange virksomheder, der tror jeg, at man er nødt til på en eller anden måde at retfærdiggøre, hvorfor man bruger penge på det her. I nogle virksomheder, der tror man bare så meget på det, at der behøver man ikke, men i de fleste, der skal man kunne sige, at man tror mere på det end noget andet, man kunne bruge pengene på. Og så kommer det an på, hvad det er for nogle mål, man har sat op fra start. Så effektmålet er afhængigt af formålet med samarbejdet. Men jeg tror, at der er brug for effektmåling, og det tror jeg rigtig meget, at der er for kulturlivet. For hvis de skal gå ud og finde en ny partner, ville det være nemmere, hvis de kunne fortælle, hvad de har skabt med en tidligere partner (...). Jeg kunne ikke forestille mig, at man ikke skulle måle en eller anden effekt. Det kunne også bare være kvalitative effekter.

I: Også internt og eksternt?

A: Fuldstændig. Det med at have et bredt forhold til, hvad effekter er, det tror jeg er vigtigt.

I: Hvad kommer vi til at se mere af i fremtiden i forhold til de her partnerskaber?

A: Jeg tror, at vi kommer til at se mere af det. Hvorvidt CCR kommer til at slå igennem som begreb, det kommer sgu nok an på, om nogle vil markedsføre det. Fordi jeg tror ikke, at det er et begreb, der i sig selv (...). Jeg tror, at vi kommer til at se langt flere partnerskaber og forskellige typer af partnerskaber også. Fordi det er den vej, udviklingen går.

Bilag 8: Transskribering af interview med Rasmus Tscherning fra CKO

Den 3. oktober 2015

- I: Interviewer
- R: Rasmus Tscherning, direktør hos CKO (Center for Kultur og Oplevelsesøkonomi)

... = mindre pause

(...) = udeladt passage eller utydelige ord

(griner) = til latter eller andre lignende udtryk

— = til når taler understreger noget

I: Vil du først fortælle, hvem du er, og hvad du arbejder med, CKO osv.?

R: Jeg har siden 2009 været direktør i CKO, som har arbejdet med dels at styrke de kreative erhverv, og så primært at få resten af erhvervslivet til at arbejde kreativt og til at udvikle oplevelser. CKO står for Center for Kultur og Oplevelsesøkonomi, og hvordan kan kulturen og de kreative hjælpe resten af erhvervslivet innovativt. Men primært det med at udvikle oplevelser, forretning og oplevelsesudvikling (...). Der er mange måder at se der her kultur og erhvervssamarbejde på. Der findes selvfølgelig de helt traditionelle med sponsorat, og så finder der også mere avancerede former, når store virksomheder... Eksempelvis har hospitalerne en udfordring. Hvordan kan kunstnere og kreative løse dem? Hvor man tager udgangspunkt i en eller anden form for problemløsning, og så skal kulturen og det kreative kunne noget. Og det er det, jeg opponerer mod... At kunsten og de kreative bare skal være der, de er der jo bare for kunstens egen skyld. Og der plejer jeg at sige, at det er jo ikke enten eller, det er både og (...). Så jeg mener ikke, at der er en modsætning. På den anden side skal man heller ikke tro, at man kan løse kulturlivets finansiering ved hjælp af kultur og erhvervssamarbejder.

I: Det tror du ikke, at man kan?

R: Nej. Der vil altid være mesener som staten. Eller det offentlige. I forhold til CCR, så er det jo på kulturens præmisser. Det er jo Coporate Cultural Responsibility. Virksomheder tager ansvar for kulturen. Og det er jo sådan set ikke nyt. Det har jo længe været de rige, der tog sig af kulturen, og Carlsberg... Det, der måske kan gøre tingene lidt blandede, det er, at i det, man kalder kulturen, der ligger også kulturinstitutioner som eksempelvis museer og biblioteker. Og der kan man spørge, hvad kan Statens Museum for Kunst for eksempel gøre for erhvervslivet? Og er det i det hele taget en kreativ enhed, eller er det bare en platform? Ligesom Vega. Vega er jo ikke i sig selv kreativ som sådan, men de kunstnere, der optræder, de er selvfølgelig kreative (...). Over tiden har det vekslet i kulturen for kulturens skyld og på kulturens præmisser, og så kan det gå helt over i det andet om, hvordan vi kan lave konkret innovationsudvikling. Hvordan kan en ingeniørvirksomhed bedre arbejde sammen med kunstnere? Hvem er det til for?

I: Hvordan vil du karakterisere de seneste års tendens, hvor kultur og erhverv samarbejder mere og mere?

R: Jeg tror, at det har været en kombination af flere ting. Når du siger de seneste år, så har det jo været i gang siden 2007-2008. Og det har i sær i norden hængt sammen med, at vi blev lidt forelskede i Pine og Gilmores 'Welcome to the experience economy'. Altså oplevelsesøkonomien. Så der kom den vinkel på det, især i de nordiske lande og Holland. At det handlede om oplevelser. Og der kan man sige, at kulturlivet jo udvikler oplevelser hver eneste dag. Det er jo ligesom det, de gør på mange måder. Og det burde virksomheder også gøre (...). Så jeg ser det som en forlængelse af noget af det (...).

I: Vi vender lige tilbage til begrebet CCR. Kan du prøve at udfolde dine tanker om det?

R: Jeg synes, det er smart. Altså klogt (...). Det har været med til at sætte gang i en debat om nogle ting, og man har fået en Kulturminister til at synes, at det var interessant at beskæftige sig med. Selvom man kan sige, at det jo egentlig ikke er noget nyt. Det, man kan sige, der ligger i begrebet, er lidt anderledes end kultur og erhverv samarbejde. For der skal kulturen arbejde sammen med erhvervslivet. I CCR i sin rene form, så er det jo corporation, altså virksomhederne, der skal tage det her ansvar for kulturlivet, som det offentlige ikke nødvendigvis tager. Og det er straks noget andet. At påtage sig et ansvar og ligesom sige, at det er vigtigt for virksomheden at eksempelvis Ringkøbing har et godt kulturliv. End at sige, at det gør vi, fordi det giver mening på bundlinjen (...). Så det skubber begrebet over i noget... Man fjerner bundlinjebegrebet. Men meget af det vil jo alligevel handle om bundlinjen, for en virksomhed skal jo leve. Og det kan sagtens være, at det, at man arbejder med kulturlivet eller en kunstner på en fabrik i Jylland (...). Det kan da godt være, at det viser sig på bundlinjen, fordi det giver mere tilfredse medarbejdere. Så man kan jo ikke udelukke det (...). Oprindeligt ligger der en pligt i begrebet, men det er blevet blødt op siden. At det i sidste ende også handler om bundlinje. Hvis man taler om Tiger og Lennart, så er han jo et rigtig godt eksempel. Han arbejder sammen med Yoko Ono og andre kunstnere, men han startede også med at sige, at han først skulle give sin kone og børn et sted at bo og noget at spise. Han skulle tjene penge. Når han havde tjent penge, så kunne han ligesom gøre det andet. Og sådan er det jo også i krisetider, hvor man sparer på det, man ikke ved om har en egentlig benefit. Så bliver man mere tøvende over for kulturlivet.

I: Der er vel også partnerskaber mellem kultur og erhverv, som ikke er CCR? Og hvordan tænker du at CCR hænger sammen med CSR?

R: Jeg synes godt, at man kan argumentere for, at de to begreber hænger sammen. Der er noget godt i at sige, og det er lang tid siden, at det er blevet sagt, at erhvervslivet har et ansvar for det kulturliv, som de er en del af. Tuborg har jo støttet kulturlivet og festivaler i mange år, men de gør det jo også fordi, at folk drikker øl. Så jeg synes, det er fint, at vi har noget, der hedder CCR og at det bliver italesat. Vi skal også sikre os, at erhvervslivet husker at tænke på det kulturliv, som de er en del af. Og at samarbejde med kulturlivet faktisk kan være rigtig, rigtig godt. Både ud fra et ikke-bundlinje-begreb, men også ud fra et bundlinje-begreb. Eksempelvis i forhold til medarbejderne. Roskilde Festival er jo også en virksomhed i sig selv, og når de giver millioner til velgørende formål, så sidder der da en masse medarbejdere, som er stolte over, at de har været med til det (...). Virksomhederne kan få noget ud af at samarbejde med kulturlivet og de kreative rent innovationsmæssigt og forretningsmæssigt. Men de kan også bare gøre det, fordi det er en pligt?

I: Kan det så også defineres som CSR? En måde at tage ansvar for samfundet på?

R: Men igen er det godt at have det fokus. CSR er meget, meget bredt, synes jeg. Det er jo at lave grønne regnskaber... Meget, meget bredt. Her er CCR meget præcist (...). Det er godt, at virksomhederne tager et ansvar på lige netop de her områder. Det tror jeg kan være rigtig godt. En virksomhed kan jo godt have en rigtig god CSR-strategi, som intet har med kulturlivet at gøre. Jeg tror, at jeg er fortaler for, at der er et eller andet rent og klart og kommunikativt i CCR begrebet. Der er ligesom en dagsorden, der skal holdes fast i, som ikke holdes fast i, hvis man siger, at det bare er CSR. Så ryger den.

I: Hvad tror du, motivationen er for erhvervslivet for at indgå i partnerskabet med kulturlivet?

R: Jeg tror, at erhvervslivet i sidste ende gør det fordi, der er noget bundlinje på det. At de får noget ud af det i sidste ende. At der er noget indtjening på det (...). Så jeg tror, at motivationen, om man vil det eller ej, er bundlinje fokuseret (...). Så kan det godt være, at de siger, at det er fordi, de gerne vil tage et ansvar for kulturlivet.

I: Hvor ser du forbrugeren i alt det her? Har forbrugervaner- og mønstre været med at fremme partnerskaber?

R: Ja, det kan man godt sige. Jo mere, vi bevæger os over i et oplevelsessamfund, hvor det er svært at differentiere sig, så er det jo lettere at gøre det gennem oplevelser og gennem et samarbejde med kulturlivet. Det har jo været utrolig svært for Carlsberg og Tuborg at differentiere sig fra hinanden. Jeg kan ikke smage forskel. Men jeg ved, at Tuborg gør noget ved musikken. Vi ved, hvad Tuborg er for kulturlivet. Og vi ved, hvad Carlsberg er for sport og fodbold. Man kan bruge det som en differentiering, og det er nok forbrugeren, der har påvirket virksomhederne til det. Det er ikke bare øl (...). Forbrugeren spiller den rolle, at vi er gået over i et oplevelsessamfund (...).

I: Hvad tænker du er motivationen hos kulturlivet for at indgå i partnerskaber med erhvervslivet?

R: Det er primært penge. Desværre. Jeg tror, at de fleste kulturinstitutioner vil se muligheden for penge. Sådan tror jeg også, det er med kunstnere. Ressourcer. Der kan også være andre, og jeg tror også, at der er andre. Der er også et ønske om at gøre en forskel og gøre noget andet, som man lettere kan, hvis man er sammen med en virksomhed. I sidste ende er det ikke for at få penge. I sidste ende er det for at producere mere kultur. I sidste ende kan vi jo være så heldige, at forbrugeren får mere kultur. Der er mere at vælge imellem, mere diversitet, et større kulturudbud. Flere udstillinger, flere bøger. Og det er jo til fordel for kulturen (...). Men jeg tror næsten ikke, at der kan komme for meget (...). Nogle gange foregår partnerskaberne på virksomhedernes præmisser. Der kommer jeg tit i modvind, for der kan man bare sige, at den kultur, vi har i dag, den er på statens præmisser (...). Så jeg vil mene, at statens støtte til kulturen er lige så styrende. Der er lige så meget magt (...).

I: Handler det også om udveksling de to parter imellem i de her partnerskaber?

R: Ja. Erhvervslivet er ikke så kreative, og her kan kulturen hjælpe dem med at tænke ud af boksen. For kulturlivet, der er det jo, at man siger, at man kan få de der erhvervsmæssige kompetencer. Dog det er jo ikke nødvendigvis sådan, det sker. Det er jo ikke noget, der smitter. Fordi man er sammen med nogle erhvervsfolk, så bliver man jo ikke nødvendigvis selv som erhverv. Man kan få nogle gode idéer til andre måder at markedsføre sig på, andre måder at have med personalet at gøre (...).

I: I forhold til din erfaring med de her partnerskaber. Har du set nogle tilfælde, hvor det kan have haft en negativt effekt at have indgået i et partnerskab?

R: Godt spørgsmål. Det kan jeg ikke umiddelbart komme i tanke om. Men der har været nogle kulturproduktioner, som har været fiaskoer, og som har gjort erhvervslivet tøvende. Hvilket er synd.

I: Har du nogle konkrete eksempler, som har været ikke vellykkede?

R: Nej, det synes jeg faktisk ikke. Det er sjovt nok. Hvis jeg har nogle, så skal jeg jo ikke som sådan citeres for dem (...).

I: Vi kan tage det lidt mere generelt. Hvad tænker du, at der skal til for, at et partnerskab mellem kultur og erhverv bliver succesfuldt? Hvilke faktorer skal der være til stede for, at man kan mødes?

R: For det første rigtig god tid til at lære hinanden at kende. Værdifællesskab. Hvis man på en eller anden måde kan finde ud af det (...). Og så noget, der gælder for alle projekter. At man får defineret nogle ret klare mål fra starten af, og at man har sat sig nogle milepæle. Og det gælder al projektledelse. Hvornår er det en succes? Og hvad skal man arbejde hen mod?

I: Hvad ser du af udfordringer ved CCR?

R: Jamen, hvem griber bolden? Hvem tager den dagsorden? Jeg fornemmer ikke, at kulturlivet står og tripper for at lave en CCR forening, fordi det her bare er en åbenbaring. Så en af de store udfordringer er, hvem der holder fanen oppe. Og sørge for, at vi får de gode cases, at det fortsat bliver videreudviklet osv.

I: Synes du, at der er for lidt eller for meget politisk engagement i forhold til udviklingen?

R: Der er jo ingen nu. Der er ingen politisk engagement lige nu, så det kan jo kun blive mere. Der er jo ikke en levende sjæl i kulturministeriet, der arbejder med det lige nu. Og heller ikke i nogle andre ministerier. Det er jo ikke sådan, at Kulturudvalget i Folketinget har taget det op. I forhold til organisationer, så er der jo... KulturERhverv. Men hvor meget, de egentlig er på, det ved jeg ikke.

I: Men kan man sige, at CKO er et produkt af politisk initiativ inden for partnerskaber?

R: Ja, helt klart. Det var vi. Men vi lukker jo, når året er omme. Vi er ikke på finansloven. Det har jeg vist i 1,5 år. Så vi er der heller ikke. Men vi har jo Creative Business Cup, og det er jo også blevet kultur og erhvervs samarbejde. Jeg får 250.000 af Arla til at hjælpe dem

med at finde ud af, hvilke kreative iværksættere, der kan hjælpe dem med at udvikle nye madprodukter. Så jeg laver jo også partnerskaber mellem de kreative og erhvervslivet.

I: Så der er en politisk nedprioritering?

R: Ja, helt klart. Der er ikke nogen prioritering længere.

I: Er det på grund af finanskrisen eller?

R: Jeg tror, at en af grundene er, at dem, der kunne bede om sådan en dagsorden, de ikke beder om den. Jeg tror simpelthen ikke, at der bliver talt tilstrækkeligt om det. Og kulturlivet har ikke nogen holdning på det, og jeg har flere gange talt med... I England har de eksempelvis Creative Industry Council for store, kreative virksomheder. Det har vi ikke i Danmark. Og i Danmark er vi meget klan-agtige. Musikbranchen mener, at de er de vigtigste. Designerne siger, at design er alt (...). Kultur- og erhvervsministeriet satser på design.

I: Hvordan skal efter din mening måle effekten af partnerskaber mellem kultur og erhverv?

R: Det tror jeg er rigtig svært. Men så skulle man lave noget på kendskabsgrader, hvor man måler, hvor kendt noget er. Det kommer an på, hvad man vil opnå med partnerskabet. Hvis partnerskabet er at udvikle nogle nye produkter, så skal man jo stille sig selv det spørgsmål, om man fik gjort det. I den rapport, som jeg har sendt jer fremgår det, at ca. 80 % af virksomhederne fik løst deres kreative udfordringer. Så hvad prøver man at løse i samarbejdet? Blev det løst? Ja eller nej? Eller hvis man gerne vil have større kendskab i den danske befolkning. Det kan være en økonomisk vækstskaber. Eksempelvis som det har været for Tuborg og Carlsberg. Det kan have økonomisk betydning. I sidste ende er det fordi, de ved, at det giver noget på bundlinjen. At det giver nogle penge.

I: Så har vi et sidste spørgsmål. Hvad tror du, at vi kommer til at se mere til i fremtiden inden for partnerskaber mellem kultur og erhverv? Hvordan tror du, at fremtiden ser ud?

R: Jeg synes, det er svært at sige. Jeg ville ønske, at kulturlivet tog lidt mere ansvar og samarbejdede på kryds og tværs af brancher. At spillefilm, teatre og andre går sammen og siger, at det er et vigtigt område det her. Vi skal sørge for, at der er fokus på det. Det er ikke kun et spørgsmål om at tjene penge.

I: Tror du, at vi kommer til at se flere og flere partnerskaber mellem kultur og erhverv?

R: Ja, det tror jeg. Jeg tror, at der er et fortsat behov for differentiering. En stor trend inden for det, som jeg arbejder med, det er, hvordan man kan få kreative iværksættere til at samarbejde med store virksomheder. Det tror jeg, at der bliver mere og mere af.

Bilag 9: Transskribering af interview med Marianne Jelved

Den 9. oktober 2015

- I: Interviewer
- M: Marianne Jelved, Radikale Venstre, tidligere Kulturminister

Kun udvalgte og relevante citater og pasager er transskriberet ved gennemlytning af optagelsen

... = mindre pause
(...) = udeladt passage eller utydelige ord
(griner) = til latter eller andre lignende udtryk
___ = til når taler understreger noget

M: Hvad er meningen med vores samfund og liv? Det er ikke det økonomiske sprog, som er redskab. Som er vigtigt, og som vi ikke kan undvære. Det, som man i stedet skal have fokus på er, hvordan man skaber en fortælling, der kan formidle. Derfor har kunst, for mig, været en måde at bruge til at sige... Hvad er egentlig kunstens inderste væsen? Jamen det er jo at prøve at stille nogle spørgsmål, at forandre nogle ting. Det er ligegyldig, hvad det er for en kunstart. De arbejder med det æstetiske, sanselige og følelsesmæssige, og så sætter det jo en helt masse ting i gang. Så det handler om at skifte mellem de to sprogformer, men med den erkendelse, at det er jo ikke et enten eller, men hvordan får man dem til at tale sammen. Og blive komplementære, så de får større værdi.

M: Vi er nødt til på en eller anden måde at lære at koble de der sfærer. Det vil øge virksomheder... Hvis de gik ind og tænkte i de baner, så ville virksomheder øge deres omdømme, billedet af virksomheden, som ikke kun vil effektivisere og have noget økonomisk ud af det. Og noget kan have mening for samfundet. Hvordan kan de spille en større rolle for samfundet? Det kan de, hvis de går sammen med nogle kunstnere, som kan det der. Som kan bidrage til, at de to slags sprog er komplementære og dermed forøger værdien af hvert af sprogene.

M: Det er klart, at vi alle har et ansvar for kulturen. Men dem, der har nogle midler, har selvfølgelig også et ansvar.

M: Vi kan jo være på vej mod en ny guldalder, hvor de to sfærer kan komplementere hinanden og give en ny dynamik, hvor vi i virkeligheden kan vende ryggen lidt til staten. Hvordan kan man blive mere uafhængig af staten, som den ikke skal bestemme alting over os? Hvordan kan man selv agere som civilsamfund og borgere. Vi skal ikke bare sætte os ned og bede staten om at komme og hjælpe os. Hvorfor slår vi os ikke sammen? Uden at vi nødvendigvis skal lovgive og have nogle politikere til at blande sig i det.

M: For mig er det ikke CCR, der er det centrale. Det er en overskrift på noget, der sker. Og som ikke kommer af sig selv. Det sker kun, hvis der er nogen, der gør det og tager det ansvar. Og det ligger sådan set hos alle. CCR er jo vigtig for at skabe en debat. Det er en begrebsliggørelse. Så der synes jeg, at begrebet har en vision på den måde. Og så synes jeg

heller ikke, at der er noget galt i at tage et ansvar generelt. Om det er et socialt ansvar eller et kulturelt ansvar. Det er jo lige vigtigt i og for sig.

M: Hvordan kan man bidrage til debatten, så man er man til, at civilsamfundet retter ryggen og tænker 'jeg kan selv' (...). Frigøre folk fra afhængigheden af staten. Jeg vil gerne have, at man skal væk fra hele tiden at give staten ansvaret. Mange bygger deres idealisme på, at de får penge fra staten. Det er så nedværdigende (...). Statens rolle bliver at garantere for velfærden, og man bliver mere og mere apatisk og sidder og venter på, at statens kommer og gøre noget i stedet for at gøre noget selv.

M: Det, der er det vigtige er, at de to verdener komplimenterer hinanden og udvikler det, de kan.

M: Kunsten vil vinde ved det, for det vil jo på en hel anden måde end de er vand til, spille en rolle i samfundet. Som bliver betragtet som noget, vi ikke kan undvære. Når det først går op for virksomhederne, at de ikke kan undvære det. Det giver dem et tilskud, som de ikke ellers ville kunne få. Som gør dem større eller mere synlige. Og det giver nogle værdier til virksomhederne, som de overhovedet ikke ville få. De følelsesmæssige, sanselige og æstetiske værdier, som ikke nødvendigvis er knyttet til en tobaksvirksomhed.

M: Det skal formidles og eksemplificeres, så der er flere, der får øje på de muligheder, der ligger i det her. Så der kommer en fase, hvor der er fint med eksempler, præmier jeres speciale. Det er fint med Kulturmødet. Vi er nødt til at blive ved med at sætte fokus på det. Ligesom dengang med social ansvarlighed, som faktisk smittede af på virksomhederne.

M: Man tilføjer en dimension til virksomheden, som den ikke havde før, og som gør den mere værdifuld. Ikke i kroner og ører i første omgang. Ligesom det giver kulturen en anden værdi.

M: De to komplimentærer farver rød og grøn, de skaber en utrolig værdi, fordi de er komplimentære. Og de belyser hinanden på en måde, som kun de to kan gøre. Det nytter ikke noget at gøre alt rødt, for det har ikke samme værdi, hvis det grønne ikke er med. Virksomheden er ikke den samme som før. Den har fået en forøget værdi gennem kulturlivet.

M: Byen var der jo ikke, hvis det ikke var for landet. Og landet ville ikke være land uden en by. På den måde er de jo komplimentære. Man kan jo ikke forestille sig, hvis der ikke skulle være noget omkring byen.

M: Man er ikke kun rationel, men man vil også det groede.

Bilag 10: Interviewguide til semistruktureret interview med Call me

TEMA 1: Virksomheden

- Hvem er Call me?
- Hvem vil Call me gerne være?
- Hvad vil I gerne være kendt for?
- Hvad er Call me's DNA og kerneværdier?
- Hvordan forsøger I i praksis at efterleve de værdier, I står for?
- Hvordan vil du beskrive jeres virksomhedskultur?
- Hvem er jeres målgruppe(r)?
- Hvad tror du, at kunderne/forbrugeren forventer, at I leverer?
→ En forventning om, at I leverer andet end selve jeres kerneprodukt?
- Hvem er jeres typiske stakeholders/interessenter?
→ Hvad tror du, at de forventer af Call me?

TEMA 2: Strategisk kommunikation og branding

- Hvordan vil du definere Call me's brand?
- Hvordan arbejder I strategisk med branding af virksomheden?
- Hvad er kernefortællingen i Call me?
- Hvilke historier ønsker I at skabe omkring virksomheden?
- Hvis vi stoppede en person på gaden, hvad ville du så ønske, de sagde om Call me?
- Hvordan adskiller I jer fra konkurrenterne?
- Hvordan ønsker I at positionere jer i forhold til jeres konkurrenter?

TEMA 3: Partnerskaber med kulturlivet

- Hvilke partnerskaber har I med kulturlivet?
- Hvad er jeres motivation for at indgå i partnerskaber med kulturlivet?
- Er jeres kulturpartnerskaber en del af jeres CSR-politik? Hvis nej – hvor er disse så placeret i jeres overordnede forretningsstrategi?
- Hvad lægger i vægt på i udvælgelsen af partnerskaber? Hvorfor vælger I netop de partnere, I vælger?
- Hvad kan kulturpartnerskaber bidrage med til Call me?
(har eks. kendisfaktoren noget at sige?)
- Hvilke værdier tilfører kulturelle partnerskaber til Call me?
- Hvad kan I omvendt bidrage med til kulturpartnerskaberne?
- Hvad er jeres gevinst og udbytte fra partnerskaberne? Er det en økonomisk værdiskaber, eller relaterer det til andre parametre? (Forklar gerne i dybden). Hvilken slags investering er partnerskaber med kulturen?
- Hvad kræver det for, at et partnerskab med kulturlivet er succesfuldt?
- Kræver det et værdifællesskab at kunne indgå kulturelle partnerskaber?
(Hvilke værdier deler I med eks. LHX? Eller andre?)

- Har I eksempler på såvel vellykkede som mindre vellykkede partnerskaber med kulturlivet?

- Hvad er udfordringerne i partnerskaber med kulturlivet?
- Generelt: Forklar lidt om rollefordelingen. Hvilke ansvarsområder har I, og hvilke har kulturparten i partnerskaberne?
- Bruger I partnerskaberne til at skabe en vis storytelling om Call me?
- Har I fokus på forbrugeren i partnerskaberne? Uddyb gerne.
- Oplever I, at jeres stakeholdere bakker op om partnerskaberne med kulturlivet?
- Oplever I, at jeres medarbejdere bakker op om partnerskaberne med kulturlivet?
- Hvordan er jeres medarbejdere involverede i partnerskaberne?
- Jf. Kulturmødet: Hvad er dine tanker omkring begrebet CCR? Er CCR et brugbart og nødvendigt begreb?
- Indgår I partnerskaber pga. branding eller for at tage et samfundsmæssigt og kulturelt ansvar? Eller fordi det bidrager med noget andet?
- Hvad er jeres tanker om fremtiden? Vil I gerne udvide jeres fokus på partnerskaber med kulturen samt strategien herom?

Bilag 11: Interviewguide til semistruktureret interview med Tiger

TEMA 1: Virksomheden

- Hvem er Tiger?
- Hvem vil Tiger gerne være?
- Hvad vil I gerne være kendt for?
- Hvad er Tigers DNA og kerneværdier?
- Hvordan forsøger I i praksis at efterleve de værdier, I står for?
- Hvordan vil du beskrive jeres virksomhedskultur?
- Hvem er jeres målgruppe(r)?
- Hvad tror du, at kunderne/forbrugeren forventer, at I leverer?
→ En forventning om, at I leverer andet end selve jeres kerneprodukt(er)?
- Hvem er jeres typiske stakeholders/interessenter?
→ Hvad tror du, at de forventer af Tiger?

TEMA 2: Strategisk kommunikation og branding

- Hvordan vil du definere Tigers brand?
- Hvordan arbejder I strategisk med branding af virksomheden?
- Hvad er kernefortællingen i Tiger?
- Hvilke historier ønsker I at skabe omkring virksomheden?
- Hvis vi stoppede en person på gaden, hvad ville du så ønske, de sagde om Tiger?
- Hvordan adskiller I jer fra konkurrenterne?
- Hvordan ønsker I at positionere jer i forhold til jeres konkurrenter?

TEMA 3: Partnerskaber med kulturlivet

- Hvilke partnerskaber har I med kulturlivet?
- Hvad er jeres motivation for at indgå i partnerskaber med kulturlivet?
- Er jeres kulturpartnerskaber en del af jeres CSR-politik? Hvis nej – hvor er disse så placeret i jeres overordnede forretningsstrategi?
- Hvad lægger I vægt på i udvælgelsen af partnerskaber? Hvorfor vælger I netop de partnere, I vælger?
- Hvad kan kulturpartnerskaber bidrage med til Tiger?
(har eks. kendisfaktoren noget at sige?)
- Hvilke værdier tilfører kulturelle partnerskaber til Tiger?
- Hvad kan I omvendt bidrage med til kulturpartnerskaberne?
- Hvad er jeres gevinst og udbytte fra partnerskaberne? Er det en økonomisk værdiskaber, eller relaterer det til andre parametre? (Forklar gerne i dybden).
Hvilken slags investering er partnerskaber med kulturen?
- Hvad kræver det for, at et partnerskab med kulturlivet er succesfuldt?
- Kræver det et værdifællesskab at kunne indgå kulturelle partnerskaber?
(Hvilke værdier deler I med eks. SMK? Eller andre?)

- Har I eksempler på såvel vellykkede som mindre vellykkede partnerskaber med kulturlivet?
- Hvad er udfordringerne i partnerskaber med kulturlivet?

- Generelt: Forklar lidt om rollefordelingen. Hvilke ansvarsområder har I, og hvilke har kulturparten i partnerskaberne?
- Bruger i partnerskaberne til at skabe en vis storytelling om Tiger?
- Har I fokus på forbrugeren i partnerskaberne? Uddyb gerne.
- Oplever I, at jeres stakeholdere bakker op om partnerskaberne med kulturlivet?
- Oplever I, at jeres medarbejdere bakker op om partnerskaberne med kulturlivet?
- Hvordan er jeres medarbejdere involverede i partnerskaberne?
- Jf. Kulturmødet: Hvad er dine tanker omkring begrebet CCR? Er CCR et brugbart og nødvendigt begreb?
- Indgår I partnerskaber pga. branding eller for at tage et samfundsmæssigt og kulturelt ansvar? Eller fordi det bidrager med noget andet?
- Hvad er jeres tanker om fremtiden? Vil I gerne udvide jeres fokus på partnerskaber med kulturen samt strategien herom?

Bilag 12: Interviewguide til semistruktureret interview med Mercedes

TEMA 1: Virksomheden

- Hvem er Mercedes?
- Hvem vil Mercedes gerne være?
- Hvad vil I gerne være kendt for?
- Hvad er Mercedes' DNA og kerneværdier?
- Hvordan forsøger I i praksis at efterleve de værdier, I står for?
- Hvordan vil du beskrive jeres virksomhedskultur?
- Hvem er jeres målgruppe(r)?
- Hvad tror du, at kunderne/forbrugeren forventer, at I leverer?
→ En forventning om, at I leverer andet end selve jeres kerneprodukt?
- Hvem er jeres typiske stakeholders/interessenter?
→ Hvad tror du, at de forventer af Mercedes?

TEMA 2: Strategisk kommunikation og branding

- Hvordan vil du definere Mercedes' brand?
- Hvordan arbejder I strategisk med branding af virksomheden?
- Hvad er kernefortællingen i Mercedes?
- Hvilke historier ønsker I at skabe omkring virksomheden?
- Hvis vi stoppede en person på gaden, hvad ville du så ønske, de sagde om Mercedes?
- Hvordan adskiller I jer fra konkurrenterne?
- Hvordan ønsker I at positionere jer i forhold til jeres konkurrenter?

TEMA 3: Partnerskaber med kulturlivet

- Hvilke partnerskaber har I med kulturlivet?
- Hvad er jeres motivation for at indgå i partnerskaber med kulturlivet?
- Er jeres kulturpartnerskaber en del af jeres CSR-politik? Hvis nej – hvor er disse så placeret i jeres overordnede forretningsstrategi?
- Hvad lægger i vægt på i udvælgelsen af partnerskaber? Hvorfor vælger I netop de partnere, I vælger?
- Hvad kan kulturpartnerskaber bidrage med til Mercedes?
(har eks. kendisfaktoren noget at sige?)
- Hvilke værdier tilfører kulturelle partnerskaber til Mercedes?
- Hvad kan I omvendt bidrage med til kulturpartnerskaberne?
- Hvad er jeres gevinst og udbytte fra partnerskaberne? Er det en økonomisk værdiskaber, eller relaterer det til andre parametre? (Forklar gerne i dybden).
Hvilken slags investering er partnerskaber med kulturen?
- Hvad kræver det for, at et partnerskab med kulturlivet er succesfuldt?
- Kræver det et værdifællesskab at kunne indgå kulturelle partnerskaber?
(Hvilke værdier deler I med eks. Reptile Youth? Eller andre?)

- Har I eksempler på såvel vellykkede som mindre vellykkede partnerskaber med kulturlivet?
- Hvad er udfordringerne i partnerskaber med kulturlivet?
- Generelt: Forklar lidt om rollefordelingen. Hvilke ansvarsområder har I, og hvilke har kulturparten i partnerskaberne?
- Bruger i partnerskaberne til at skabe en vis storytelling om Mercedes?
- Har I fokus på forbrugeren i partnerskaberne? Uddyb gerne.
- Oplever I, at jeres stakeholdere bakker op om partnerskaberne med kulturlivet?
- Oplever I, at jeres medarbejdere bakker op om partnerskaberne med kulturlivet?
- Hvordan er jeres medarbejdere involverede i partnerskaberne?
- Jf. Kulturmødet: Hvad er dine tanker omkring begrebet CCR? Er CCR et brugbart og nødvendigt begreb?
- Indgår I partnerskaber pga. branding eller for at tage et samfundsmæssigt og kulturelt ansvar? Eller fordi det bidrager med noget andet?
- Hvad er jeres tanker om fremtiden? Vil I gerne udvide jeres fokus på partnerskaber med kulturen samt strategien herom?

Bilag 13: Transskribering af interview med Anja Enggaard fra Call me

Den 3. november 2015

- I: Interviewer
- A: Anja Enggaard, Marketing Manager i Call me

... = mindre pause

(...) = udeladt passage eller utydelige ord

(griner) = til latter eller andre lignende udtryk

— = til når taler understreger noget

I: Aller først. Hvem er Call me?

A: Hvem er Call me? (griner). Jamen, behårdt. Call me er et teleselskab med et hjerte til forskel. Det er vores brand DNA. Det er det, vi bygger det hele på. Og det er bygget op af en intern kultur, der hedder 'trust' og en ekstern italesættelse, der hedder 'Tal ordentligt'. Men et mobilselskab med et hjerte til forskel. Det er vores brand. DNA.

I: Og 'trust', som er internt, bygger på?

A: Hele vores kultur, som faktisk bygger på mange års arbejde efterhånden, som faktisk bygger på tillid. Tillid til hinanden, tillid til kunderne, tillid til markedet. Og det er faktisk nogle leveregler, som medarbejderne har defineret. Det er ikke noget, der er skabt på et reklamebureau. Det er noget, der er skabt internt. Nogle leveregler, som vi lever efter. Hvordan vi behandler hinanden, og hvordan vi behandler andre. Deriblandt for eksempel, at vi aldrig har noget tilbud til nye kunder, som vi ikke kan give til eksisterende kunder. Eller... Jamen, så er vi ærlige. Vi er åbne over for nye idéer og sådan nogle forskellige ting. Så 'trust' i den reneste essens. Så det er 'trust'-regler, men så har der faktisk også udviklet sig ud af det noget anti-trust, sådan at hvis der er en medarbejder, der gør et eller andet, som bare ikke er okay, så går de andre ind og siger 'det der, det var anti-trust'. Det er sgu ikke okay.

I: Så det må man gerne italesætte?

A: Ja. Meget gerne italesætte. Og vi vejer rigtig mange ting op imod det. Skal vi gøre sådan og sådan. Jamen, er det 'trust'? Nej, det er det ikke. Nå, men så skal vi ikke gøre sådan og sådan. Så det er sådan lidt vores lov på en eller anden måde, som vi hele tiden ligger og vurderer op af. Hvordan vi opfører os.

I: Og 'Tal ordentligt' er så den eksterne?

A: 'Tal ordentligt' er den eksterne italesættelse af 'trust' faktisk. Fordi... Det falder jo direkte ned til højreskøjten for et mobilselskab at tage fat i kommunikationen. Men 'Tal ordentligt' er trust. Altså det er også det, vi gerne vil med 'Tal ordentligt' og markedet. Det er at bygge tillid mellem mennesker gennem noget dannelse og gennem noget værdisnak.

Og måden, vi behandler hinanden på. Så 'Tal ordentligt' er ikke så meget sproget. Det er ikke en retskrivningsordbog. Man må gerne sige 'fuck'. 'Fuck' kan faktisk være rigtig, rigtig sødt, hvis man får at vide, at man er 'fucking nice' (griner). Det er super hyggeligt. Det er måden, vi opfører os på. Det er måden, vi behandler hinanden på. Så vi er meget, meget mere ude i noget adfærd end kun kommunikation, så det er verbal og non verbal kommunikation.

I: Hvem vil I gerne være? Er det også den her sti, I arbejder videre med?

A: Vi vil gerne være den her lille aktør ude på markedet. Et marked, der er præget af kæmpestore aktører. Og der bliver brugt så sindssygt mange penge på markedsføring, og der er også rigtig meget bad vibes i forhold til teleselskaber. Vi vil gerne være den der lille spiller, som udfordrer markedet. Eller som udfordrer branchen og samfundet. En, der går forrest ved at være en purple rock star. Altså, vi er formålstjente. Vi kører efter formål hele tiden, og mit stor ord, når jeg skal forklare, hvad det er, jeg laver med advertising, så er det goodvertising. Vi går ud og bruger vores marketingbudget... For vi skal stadig tjene penge, for vi er en kommerciel virksomhed, men vi bruger bare vores budgetter på en anden måde. Så vi tager vores budgetter, og så siger vi... Okay, vi skal køre noget tv, vi skal køre noget online for at holde opmærksomheden ved lige. Men alt det andet, det er do good. Vi skal ud og gøre en forskel. Så vi skaber bare ambassadører.

I: Hvad vil I gerne være kendt for? Det har vi være inde på. Og Call me's kerneværdier og DNA?

A: Det er 'trust'. Ja, det er det. Vores værdier, som vi arbejder med... Vi vil gerne være menneskelige. Vi vil gerne inspirere til at gøre en forskel. Vi vil gerne gøre forskellen. Så ja... Det er de helt bløde værdier.

I: Hvordan arbejder I med de her værdier i praksis? Til hverdag.

A: Vi arbejder med dem både i vores 'trust'. Den måde, vi behandler hinanden internt. Og når vi udvikler nye ting til kunderne også. Men især gør vi det i mit regi i forhold til 'Tal ordentligt'. Eller 'Et hjerte til forskel', som jeg arbejder rigtig, rigtig meget med. Det er hele tiden at veje de projekter op imod det. Jamen, gør vi en forskel? Kan vi inspirere andre? Er det her noget, der har en positiv impact på samfundet? Så på den måde er det min rettesnor. Jeg får sindssygt mange henvendelser. Hver uge. Når man først åbner op for at have et hjerte til forskel... Der kommer også henvendelser, som det gør rigtig, rigtig ondt at sige nej til. Jeg har fået en henvendelse i dag fra en organisation, som er ved at etablere noget hjælp til de flygtningefamilier, hvis børn drukner på vejen over. Og det er sådan en... Åh! Den går lige i mit hjerte. Den gør simpelthen så ondt, fordi før det første, så privat arbejder jeg rigtig meget med det. Men det er sådan en... Det menneskelige i at inspirere til at gøre en forskel, men er det 'Tal ordentligt'? Nej, det er det ikke. Og vi bliver nødt til at være meget, meget firkantede omkring, hvad vi gør, og hvad vi ikke gør. Og det der er jo hamrende politisk. Hamrende politisk. Virkelig, virkelig. Så det er sådan en, der er rigtig svær at sige nej til. Den kommer vi ikke til at fonde på nogen måde, men det kan være, at vi så sætter nogle interne kræfter til at hjælpe med at det løbet i gang. Vi får rigtig mange fra mennesker med kræft eller... Alle mulige andre. Dyrevelfærd. Alt muligt. Der bruger jeg hele tiden værdierne og så 'Tal ordentligt' som paraplyen sådan hen over. Kan det her gøre en forskel? Er det inden for vores regi og sådan? For vi kan ikke rede hele verden. Vi bliver

nødt til at være sådan... Det er det her område. Vi arbejder med kommunikation. Non verbal og verbal kommunikation. Mellem mennesker og ikke mellem dyr.

I: Hvordan vil du beskrive jeres virksomhedskultur?

A: Fantastisk. Åben. Meget, meget personlig. Der er plads til at være menneske her. Nu har jeg selv... Jeg har været i telebranchen i rigtig, rigtig mange år. Og jeg har været i Aarhus i en af de helt store, og det er bare en helt, helt anden kultur. Også i forhold til mine andre arbejdspladser. Det er meget, meget, meget åbenhjertigt. Og så er der nogle, som går hele vejen. Og så er der andre, som ikke gør det. Og der er bare plads til alle. Så her er man både faglig og privat. I den balance, man nu har det bedst med. Meget, meget accepterende og respekterende kultur faktisk. Så jeg er super stolt af den. Og vi kan jo se det på vores medarbejdertilfredshed. Især i kundeservice, hvor vi har en medarbejdertilfredshed på 99 %. Og 99 %, der bakker op omkring de ting, vi laver og tror på er det rigtige, vi gør. Og loyaliteten. Og levetiden for vores medarbejdere er også meget længere end hos andre. Og så har vi også alle de score, vi har i forhold til kunderne. Der kan vi også se, at vi bonger fuldstændig vandvittigt ud. Så det virker... Rigtig, rigtig godt.

I: Lige et par sidste spørgsmål her i første blok. Hvem er jeres målgrupper?

A: Det er alle (griner). Det er... Altså man kan sige, at det er... Mobilbranchen er jo bredt funderet. Alle har jo brug for et mobilabonnement efterhånden. Og vi går længere og længere ned, så det er i princippet alle. Alder og køn og demografi. Alt. Men... Det vi kan se, når vi går ind og laver analyser på det hele, det er, at vi har sindssygt godt fat i kvinder med børn. Kvinder +35 med børn og især i urbane områder. Jeg tror faktisk, at vi passer rigtig godt til Information, hvis du skal lægge os op ad et medie. Det tror jeg, vi gør. Informations læsere kunne jeg forestille mig. Men vi har faktisk også rigtig godt fat i de unge. Og det passer meget godt med alle de analyser, der kommer ud nu. Ikke fra vores hænder, men fra mange andre hænder lige nu. At man overvejer faktisk, at dem, der kommer ud nu som forbrugere, sådan 18+, der rammer markedet nu... At kalde dem for 'generation etik'. For de begynder at kigge efter det her. De begynder at kigge efter virksomheder med et socialt ansvar. Og tror jeg... I højere og højere grad vil vælge banditterne fra. Så det passer jo super godt til os, og de forstår, hvad vi gør og hvad vi siger, og de synes, at det er super fedt. Men vi har jo også i mange år ligget og bearbejdet dem ude på skolerne og i alle mulige andre sammenhænge. Så det er kvinder med børn +35 og så de unge. Mændene falder ikke fra på den måde, men vi kan bare se, at vi har en overvægt i forhold til de andre selvskaber. Og det er jo super fedt, for det er jo samtidig kvinder, der ikke er ligeså prisfølsomme som mændene. De rationelle mænd (griner). Så det er en dejlig målgruppe. Og heldigvis er målgruppen sådan.

I: Men det er det der med, at de efterspørger noget, der ligger ud over selve mobilabonnementet, ikke?

A: Jo. Og så efterspørger de gennemsigtighed og ærlighed. Og en ordentlig oplevelse, når de kontakter os. Men det er jo... Når vi pakker det hele ind i hjerter og gode budskaber, så er det klart, at det er dem, vi får fat i. Men ikke sådan så vi skubber mændene væk. Og så er det jo tit kvinderne, der har beslutningsmandatet i familien, så det er jo fint. Rigtig fint.

I: Hvad tror du, at jeres forbrugere forventer af jer? Det er igen det der med, at det er noget mere end selve produktet?

A: Hygiejnefaktorerne skal bare være i orden. Du skal have et konkurrencedygtigt produkt. Og du skal have en ordentlig hjemmeside. Du skal have en god kundeservice. Og du skal have en ordentlig dækning. Og så skal du have det udvalg, de forventer. Udover det, så tror jeg faktisk, at de forventer at møde en Call me med nogle hjertevarme mennesker. Men også at møde en meget, meget ansvarsbevidst virksomhed, som tager det alvorligt. Og som ikke er bange for at få ud og italesætte de udfordringer, der er i samfundet. Men først og fremmest, så er det kerneproduktet og hygiejnefaktorerne. Og så derefter det, som man så tilkøber. Der er min teses helt klart, at man hellere vil lægge sine penge hos nogen, der så gør en forskel, end hos nogen, der så bare smider dem på bundlinjen.

I: Det hænger måske også sammen med det, du nævnte med etik generationen.

A: Ja. Generation etik. Så jeg tror helt sikkert, at vi har fat i de mennesker, som vi alle sammen... Altså jeg gør det jo også selv. Jeg er med i Red Barnet, Røde Kors, Amnesty International og alle de der. Og man køber sig jo til noget god samvittighed, og hvis du kan købe produkter, som er pakket ind i god samvittighed (...). Og sådan tror jeg, at vi er mange, der har det. Og det er også derfor, jeg siger Information. Jeg tror, at vi ligger fint op ad den målgruppe. Uden at det er alle dem, der læser Information, men værdimæssigt (...).

I: Hvem er så jeres typiske stakeholders og interessenter? Og hvad forventer de af jer?

A: I forhold til ejerkredsen eller... Samarbejdspartnere?

I: Samarbejdspartnere... og egentlig generelt. Men det kan også være, at det bare er så kæmpe stor og lang en liste (griner).

A: Altså vi har jo en stakeholder, der hedder Telia. Det er jo den benhårde. De forventer bare, at vi performer. Og så af sted med os. Så den er rimelig nem. Så i forhold til alle vores samarbejdspartnere. Når vi går ud og laver samarbejder, så har vi altid fat i ildsjæle. Vi laver meget, meget sjældent samarbejdsaftaler med nogle store kolosser, der bare skal tjene penge. Vi har lige lavet et helt unikt samarbejde med Red Barnet, som faktisk oftest, som typisk NGO går ud og siger, at de vil gerne samarbejde med os. Vi har brug for en million, og så må I gerne sætte jeres logo på vores mails. Og det har vi sagt, at det... Nej, pas. Den måde arbejder vi ikke på. Det, vi så har fået lov til med Red Barnet, det er at gå ind og lave et samarbejde med dem omkring trivslen i folkeskolen ved helt konkret i første omgang at lave et stort trivselsprojekt, som kører ud på den nationale trivselsdag, hvor vi kan ramme +100 skoler med øvelser og materialer og sådan nogle forskellige ting. Og så går vi ind og afholder deres udgifter til projektet og markedsføring. I stedet for, at vi bare giver dem en pose penge...

I: Det er en helt anden måde at samarbejde på.

A: Fuldstændig. En helt anden måde. Det er et partnerskab. Det er ikke et sponsorat. Så hvad de siger om os er, at... Jeg ved, at sådan nogle som Red Barnet har sagt, at grunden til, at det er os, det er fordi, at de kan mærke, at vi faktisk gerne vil gøre den her forskel. Vi vil gerne lægge den der ekstra time. Vi vil gerne smide vores medarbejdere ind som en del

af ressourcerne, så vi også løfter det. Vi løber efter de samme værdier. Så derfor får vi lov til sådan nogle ting. Og sådan er det faktisk generelt med alle vores projekter. Vi går ud og finder mennesker, som har det samme værdisæt, og hvor vi sammen kan løfte trivslen, eller lave antimobning, eller... Bare generelt kan gøre noget godt sammen.

I: Så der er et værdifællesskab med alle jeres samarbejdspartnere?

A: Ja. Og det er jo derfor, at vi altid møder... Altså vi får altid den der tilbage igen med, at grunden til, at de vælger os, det er jo ikke på grund af de store pengeposer, for dem har vi ikke. Det er engagementet. Og viljen til at gøre en forskel. Og til at tænke kreativt for at få det til at lykkes. Så jeg tror faktisk, at de synes, at vi er... Vi blev for nyligt kaldt 'Scientology på den fede måde' (griner). Jeg ved ikke, om det er sejt, men vi blev kaldt det. Men det var lidt for at forklare den der med, at vi virker meget sektagtige, fordi vi virkelig trækker i den retning, vi gerne vil, og vi er ikke bange for at sige det. Og samtidig, at når det så er 'på den fede måde', så er det fordi, det er ikke en sekt. Det er en ideologi. Det er en måde at agere på, som vi comitter os til. Og jeg personlig har, fra jeg startede hos Call me og til nu, gennemgået en vandvittig personlig rejse. Altså virkelig blevet meget, meget bevidst om de ting, der sker. Og det er på godt og på ondt. Altså man bliver også meget sårbar af det. Havde I interviewet mig for fire år siden i en anden virksomhed, så havde jeg ikke brugt tid på flygtninge. Jeg havde ikke brugt tid på alt muligt andet. Jeg er blevet meget bevidst. Også mere politisk aktiv af det. Og har også skiftet (griner).

I: Det er også spændende. Hvor lang tid har du været her?

A: Godt et år. Men det har været vildt. Jeg har virkelig fået åbnet mit hjerte. Men det er der plads til herude, så det er meget sejt.

I: Det var faktisk det indledende omkring virksomheden. Og så har vi lige et par spørgsmål omkring strategisk kommunikation og branding.

A: Yes.

I: (...) Igen, vi har måske været lidt inde på det, men helt kort... Hvordan vil du definere Call mes brand?

A: (...) Jamen, jeg tror, at jeg har sagt det. Hele brand DNA'et er 'et hjerte til forskel'. Det er Call mes brand. Det er at være et hjerte til forskel. Det er at gå foran. Og det er at turde gøre op med normerne og provokere. Uden løftet pegefinger. Vi arbejder aldrig med løftet pegefinger, men det er at provokere folk til at blive mere bevidst om den måde, vi behandler hinanden på inden for alle mulige forskellige spektrere. Så er vi så begyndt at fokusere mere og mere på skolerne, men vi er jo stadig rundt derude og arbejde med andre projekter. Men det er 'et hjerte til forskel'. Det er vores brand. Hele vejen rundt.

I: Hvordan arbejder I strategisk med det her?

A: Vi arbejder med det ved, at vi har... Og det tror jeg er grunden til, at det er blevet en succes. Det er, at vi har et Call me brand, som sælger mobilabonnementer. Og så har vi et 'Tal ordentligt' brand, som ligger og arbejder med den der sociale retfærdighed og sociale nytænkning. Det vi så gør, når vi løber ud og laver de her store projekter sammen med især

kulturlivet, det er at have stor, stor respekt for, at det er ikke en salgsorganisation. Det er 'Tal ordentligt' brandet, der kommer ud der. Og så bruger jeg, sådan helt strategisk, så bruger jeg almindelige, gængse tv-spots og alle mulige andre ting til at få bundet Call me og 'Tal ordentligt' sammen. Men når vi for eksempel er på skolerne, så er der... Børnene møder overhovedet ikke Call me. Forældrene møder det, fordi vi forklarer, hvorfor vi er der, men børnene bliver ikke for Call me brandet. Og vi har stået i flere sammenhænge, hvor vi har stået til forskellige event og folk kommer hen og siger 'hvad kan jeg købe her?'. Ingenting, men du kan få en krammer (...). Her er vi for at skabe noget bevidsthed og sprede noget god karma. Og hver eneste gang bliver jeg mødt med den der 'er det fidusnak?'. Men paraderne ryger direkte ned (...). Så helt strategisk, så arbejder vi med på en eller anden måde meget adskilte universer med Call me og 'Tal ordentligt', men på den anden side, så hænger de også fuldstændig sammen. Er fuldstændig kædet sammen. Og vi skjuler heller ikke 'Tal ordentligt'. Jo, vi sender ikke 'Tal ordentligt' ud på inkassobreve (griner). (...) Betal ordentligt (griner). Men vi har i 99 % af tilfældene altid 'Tal ordentligt' med ude sammen med Call me. Vi har bare ikke Call me med ude sammen med 'Tal ordentligt', når vi arbejder med børn. Så på den måde arbejder vi med det. Og så arbejder vi med det sådan helt strategisk... Så arbejder vi jo hele tiden på... Vi er meget content-bårne. Vi skaber rigtig meget content. Og det er også oftest det, vi får ud af projekterne, vi laver. Vi får skabt noget content, som kan bruges som inspiration. Også kigger vi hele tiden... Vi har jo ikke kunne finde en platform, der passede til os. Så vi har lidt skabt vores eget univers. Så sådan helt strategisk, så arbejder vi hele tiden på at vende bøtten. Finde nogle andre måder at komme ud på i stedet for de gængse, hvor den, der har de største marketingbudgetter, det er dem, der vinder kampen.

I: Når du siger content, er det så i forhold til de materialer, I laver? Og videoer?

A: Ja. Nå for eksempel børnene producere reklamefilm for os. 'Tal ordentligt' reklamefilm (...). Udtalelser fra nogle af vores familie-camps. Og fra Mikkel Hansens anti-mobbe-forening. Og sådan nogle ting. Vi får hele tiden videomateriale, udtalelser, billedmateriale og alt muligt andet, som er det, vi egentlig bruger til at markedsføre os på. Og så er det jo også at skabe ambassadører gennem gode oplevelser. De interagerer jo med vores brand hele tiden, så vi arbejder rigtig, rigtig meget med brand activation. Ud og arbejde med brandet, så det ikke bare er et fint brand med en facade.

I: Det skal ud og arbejde?

A: Ja. Ud og interagere.

I: Kernefortællingen i Call me har vi været inde på. Generelt – hvilke historier ønsker I at skabe? Hvis vi stoppede en på gaden, hvad ville du så ønske, at de sagde om jer?

A: Åh, jeg ville ønske, at de sagde, at Call me er dem, som er socialt bevidste, og som har taget et ansvar. Jeg kunne rigtig godt tænke mig, at der var andre virksomheder, der tog et samfundsansvar. Jeg håber rigtig, rigtig meget, at der er mange, der er bevidste om, at vi rent faktisk går ud og prøver at gøre en forskel. Og det er det, jeg gerne vil have dem til at sige. At det er dem med hjertet til forskel. Jeg kommer hele tiden tilbage til den, fordi det er bare den måde, vi arbejder på (...).

I: Hvordan adskiller og positionerer I her i forhold til jeres konkurrenter? (...).

A: Det er det der med at have holdninger. Og de andre gør jo også nogle gode ting, men det er bare mere på den traditionelle måde. Og så... Det kan godt være, at jeg bliver skudt i fødderne for det her, men det gør alle sammen det samme. De har fokus på pris. Og de har fokus på, hvor mange tp'er, man hælder i tv for at få mest mulig visning. Og det er så det. Og så er der også fokus på, hvilken musiktjeneste, der nu følger med (...). Og vi er faktisk også brancheafhængige. For 'Tal ordentligt', 'trust' og hele den måde at arbejde samfundsbevidst på, det behøvede ikke at være mobiltelefoni. Vi kunne lige så godt sælge ketchup. Altså, det er hele den der måde, vi arbejder på. Det er ikke hængt op på et mobilabonnement. Det er hængt op på en adfærd i højere grad. Nu er det kommunikation, vi arbejder med, men det kunne have været alt muligt andet. Og det er nok det, som differentierer os rigtig, rigtig meget. Og så er der blevet udvist et mod helt tilbage fra da vi startede. Bare bliv ved og bliv ved og bliv ved. Hvis du kigger på branchen generelt, så skifter de kreative universer hele tiden. Og nye oneliners, og nye værdier, og nye farver. Og bruger sindssygt mange millioner på det. Men hvor vi bare har holdt ved hele vejen igennem. Så vi er nok en modig lille størrelse (griner).

I: Nu er vi allerede videre til den sidste blok (...), som handler konkret om de her partnerskaber med kulturlivet. Og igen, her er det bredt defineret. Det kan være musik, kunst, sport osv. Men aller først kan du så nævne, hvilke partnerskaber I har? (...)

A: Altså de store har vi jo med Red Barnet, som har fokus på trivsel i de danske folkeskoler. Så har vi et partnerskab med nogle, der hedder Havas, som er i forhold til 'Bag for en sag'. De ligger så og støtter Børns Vilkår, og vi er ikke... Ikke at vi har noget imod Børns Vilkår, det er en fantastisk organisation (griner). Men vi har et tæt samarbejde med Havas i forhold til alt det med 'Bag for en sag', som er den her tilbagevendende begivenhed, hvor børn hjælper børn. De bager og sælger deres bagværk (...). Men hele den der opdragende funktion, hvor børn hjælper børn. Og den bevisliggørelse. Så dem har også samarbejde med. Så har vi... Ellers er det faktisk nogle små aktører, vi arbejder med. Nogle, der hedder Body Mind Academy, som er en familieejet lille størrelse. To bankuddannede, fantastiske mennesker, som på et eller andet tidspunkt bare fik nok, og så gik de ind og begyndte at arbejde mere med hjertet i hjernen. Og de afholder nogle familiecamps for os, hvor vi arbejder med kommunikation i familien. Så har vi selvfølgelig Randolph, som har en virksomhed, der hedder 'Q vending'. Det her, der kører ud på skolerne, hvor man producerer reklamefilm og bevisliggør... Det de egentlig gør er, at de skal arbejde med nogle emner, der interesserer dem, inden for kategorien 'Tal ordentligt', og så ud fra det skal de producere reklamefilm. Jeg tror, vi har +700 film efterhånden. +300 skoler, vi har været ude på. Og vi kan ikke rigtig følge med.

I: Det er populært?

A: Det er super populært. Super populært. Og vi er så hamrende stolte over det, fordi vi er en kommerciel virksomhed, der ligger og arbejder ude på folkeskolerne. Og vi kontakter ikke nogen. De kontakter os. Hvem har vi så mere? Så har vi Mikkel Hansen. Den kære Mikkel Hansen, som er kommet til os sammen med Hummel og Mikkels Hansens manager Klaus Flensborg. Og kommet til os for at spørge, om vi ville være med til at hjælpe Mikkel Hansen med at lave en fond, som har til hensigt at fremme trivslen i institutioner og sportsklubber. Og det er jo i sig selv, synes jeg, en blåstempling af vores brand. Det er, at

han henvender sig til os, fordi i reglen, så burde han henvende sig til TDC eller Telia, som har de store sponsorpenge. Men han kom til os. Hvem arbejder vi så mere sammen med?

I: I har også Lighthouse?

A: Ja, Lighthouse (...). Lighthouse X. De her tre helt fantastiske gutter, som også er en cadeau. At de kommer til os. Og så siger, 'vil I hjælpe os? Vi vil gerne tale jeres platform'. Og sådan helt kynisk set, så er de jo bare en marketingplatform. De italesætter 'Tal ordentligt' for mig i nogle grupper og nogle kontekster, som vi ikke kan nå ud til ellers med almindelig markedsføring. Hvem har vi mere? Så har vi priden. Copenhagen pride. Vi var der for anden gang i år og var virkelig en integreret del af det. Og stop oppe på Rådhuspladsen med 'Tal ordentligt' sammen med alle dem, der egentlig har noget med det at gøre sådan i gængs forstand. Med en bus og alle sådan nogle ting. Så synes jeg ikke, at vi har flere lige nu...

I: (...) Hvad er jeres overordnede motivation for at indgå i partnerskaber med kulturlivet?

A: Det er... For det første, så vil vi gerne gøre en forskel. Men jeg kan ikke løfte trivslen ude på skolerne. Jeg kan ikke lave anti-mobbe-øvelser og materiale. Det er ikke min kernekompetence. Jeg er marketingmenneske. Og så kan vi heller ikke løfte. Så mange medarbejdere er vi simpelthen ikke. Så vores motivation er at finde nogen, der kan bære det ud for os, som vi så kan indgå et partnerskab. Det er meget, meget vigtigt... Vi laver altid partnerskaber. Vi laver aldrig sponsorater. Partnerskaber, som kan løfte vores budskaber. Som kan udleve 'Tal ordentligt' på deres naturlige måde. Sådan så det netop ikke bliver tre branding-værdier, der kører af sted i en Cand-merc udgave fra vores skrivebord (griner). Så det er simpelthen motivationen. At arbejde sammen med nogle mennesker, som deler de samme værdier som os. Den anden ting er faktisk, at vi arbejder sindssygt meget med medarbejderinvolvering. Og det gør vi for det første fordi, vi har nogle fantastiske medarbejdere. Når du har 'et hjerte til forskel' som afsender, når du har 'trust' som kultur, så får man også ansat nogle medarbejdere i for eksempel en kundeservice-funktion, som er anderledes. Vi har et par stykker, som... Hende den ene, hun sidder her og tjener nogle penge, og når hun så har tjent nogle penge, så pisker hun til Sydamerika og reder krokodiller. Vi har en anden en, han er desværre stoppet, men når han havde fri, så var han i Bangladesh og rede elefanter. Så vi har bare sådan nogle, som har et socialt drive og en ansvarlighed. Og ved at vi involverer dem, så får de også lov til at leve brandet andet end bare at tage telefonen, for det har altså også en effekt, når de så taler med kunderne. Og så vil vi faktisk rigtig, rigtig gerne, at vores medarbejdere, især i kundeservice, hvor det er unge mennesker, at når de rejser herfra... De skal ikke sidde her for altid (...). De fleste har det som sabbatår, og de skal simpelthen klædes på. Når de kommer her herfra, så har de for det første lært at passe et arbejde selvfølgelig. Men de har især lært at tage et socialt ansvar. Og det arbejder vi rigtig meget på hele tiden. Hvordan får vi skubbet dem ud over rampen, så de bliver bevidste om den verden, de lever i. Og det er ved hjælp af 'Tal ordentligt', men faktisk også ved hjælp af andre projekter (...). Kundeservice har blandt andet et projekt kørende med nogle udsatte kommuner, hvor man arbejder med at få folk, tidligere misbrugere eller fængselsindsatte i arbejde igen gennem os. Det er sindssygt vigtigt. Hvordan kan vi give en hånd til, at de flygtninge, der rammer nu, at de får noget erhvervs erfaring. Så det er sådan nogle ting, vi ligger og arbejder med. For de her unge mennesker, de skal simpelthen forstå, at man skal tage et ansvar. Man betaler ikke bare sin skat, og så siger man 'jeg har betalt skat, så behøver jeg ikke at tage et

ansvar'. For det skal man. Så det er meget, meget vigtigt, at de går herfra med et ordentligt værdisæt. Så det er derfor, at vi indgår i de partnerskaber. Og bruger så mange ressourcer på det også.

I: (...) De her kulturpartnerskaber, er de en del af en CSR-strategi eller placerer de sig andre steder?

A: Det er jo det, der er så sjovt ved os. For vi har faktisk ikke en CSR-strategi, fordi vi... Hele vores brand, det er CSR. Hele måden, ligesom jeg fortalte med kundeservice og alle de her projekter... Hele brandet og hele brand DNA'et, det er et hjerte til forskel, fordi vi gerne vil gøre en forskel ude i samfundet. Så vi har ikke en defineret CSR-strategi. Vi er CSR. Når folk spørger, hvad vi er for en størrelse, så det er det meget, meget vigtigt for os, at vi er... Når jeg prøve at forklare det, og det er ikke den helt rigtige måde at gøre det på, men det man kan forstå, det er, at vi er en kommerciel virksomhed med et meget, meget stort NGO-hjerte. Men vi er ikke en NGO med et kommercielt ben. Vi er en kommerciel virksomhed, som bare er meget bevidste om, at ved hjælp af vores penge og vores platform, så kan vi være med til at gøre en forskel. Så ja, det er en del af vores CSR-strategi (griner)... Men det er placeret over alt. I medarbejdere. Alle platforme. Alles (griner).

I: Hvad lægger i vægt på i forhold til at udvælge de her partnerskaber? Nu var du inde på værdierne, men hvorfor går i lige præcis ind i de samarbejder, I gør?

A: Det er værdier. Det er værdier. Det er kemi. Vi har også mennesker herude, som præsenterer noget, som faktisk også repræsenterer de samme værdier som os, men hvor vi kunne mærke... Kemi er der ikke. Engagementet var ikke det samme. Eller... Der er også nogle, der gør det mere for at få omtale end for faktisk at gøre en forskel. Du kan lynhurtigt mærke det. Så det er kemi. Det er værdier. Og det er engagement. Virkelig engagement. Og dem vi samarbejder med, det er jo ikke nogle, der bliver tykke og fede af den løn, vi giver dem, eller den måde, vi aflønner dem på. Det er nogle, som også lægger noget engagement i det. Og nogle personlige ressourcer i at gøre det. Og så smider vi altså vores brand i deres hænder, når de går ud og udlever brandet. Så de skal virkelig brænde for det.

I: Brandmæssigt kan de vel også komme til at forstyrre jeres brand?

A: Fuldstændig. Og de kan jo ødelægge det på (knipses)... Sådan her. Så derfor er det... Det er virkelig meget kemi og et fælles værdisæt.

I: Og en gensidig tillid?

A: Ja, meget tillid. Og det er jo igen det med 'trust'. Rigtig, rigtig meget. Vi sætter os aldrig ned og bare laver et samarbejde på papiret. Vi har altid rigtig, rigtig mange runder med de her mennesker for at vi lærer hinanden at kende før vi kommer frem til, hvad det er, vi skal. Så der er meget, meget 'trust' (...).

I: Hvad kan kulturpartnerskaber så generelt bidrage med til Call me?

A: Jamen, det kan jo åbne nogle døre, som vi som kommerciel virksomhed egentlig ikke har noget, på papiret, sted at være. Hvad laver kommercielle virksomheder ude i

uddannelsesinstitutionerne? På Mors, når der bliver holdt Kulturmødet. På Bornholm, når der bliver holdt Folkemøde. Copenhagen Pride og alle de der ting. Men det åbner op for, at vi kan komme ud og interagere med nogle mennesker, som også har en interesse i at gøre en forskel. Men også, hvor vi kan få lov til at blande os på en unik måde, som skaber noget opmærksomhed og noget bevidsthed. Og så kan vi ikke... Med den struktur, vi har, så kan vi ikke holde os uden for det, fordi så skal vi kun køre tv-spots og outdore og print. Og så er det bare ikke os længere. For du kan ikke gøre en forskel, hvis du ikke blander sig i kulturen. Det er i kulturen, at man skal gøre forskellen. For eksempel det med Lighthouse. At de fortæller den her historie, og det gør de bare så åbent og så hjerteligt, og de spreder den her glæde, og de gør en forskel for mennesker. Og det er i en musikverden, hvor det eller kan være rigtig, rigtig svært at arbejde. Og jeg må bare blankt indrømme, at dengang, da jeg startede og blev kaldt ind... 'Så har vi også Lighthouse X, og det er et nyt boyband, og vi skal være pladeselskab'. Hvor jeg tænkte 'oh my good. Nu gør I det fandme igen i telebranchen. Nu går I ind, finder en eller anden kunstner, finansierer hele hytten, og så lever de fedt ved bare at vise deres ansigt. Og sådan er det bare ikke. Der bliver stillet nogle meget gensidige krav. Det er et partnerskab, og der bliver stillet nogle krav til dem også. Meget store krav faktisk. Og det er ikke kulørte magasiner og glansbilleder.

I: Hvad får I fra dem? Er det både at I kan nå ud til flere... Eller er det også... Lærer I noget internt? Sparring?

A: Ja, vi lærer meget internt. Vi når ud til flere, og vi når ud nogle steder, som vi ellers ikke ville være. Og de er rigtig, rigtig, rigtig dygtige talerør for os. Men ja, selvfølgelig lærer vi også noget internt på grund af de tre sager, de for eksempel arbejder med. Her får vi også noget bevidsthed internt. Men faktisk også bare det at have sådan tre kendte ansigter som en del af holdet. At de unge mennesker, der sidder i kundeservice... Altså de forstår, at når du er en rollemodel, så har du også et forbistret ansvar... For at italesætte nogle udfordringer. Og på den måde, så tror jeg, at de lærer ret meget af det.

I: Så kendisfaktoren har måske noget at sige? Men i forhold til, hvad de står for også?

A: Ja (...). Men de skal også udleve det. Der er også mange kendisser, der går ud og siger, at de støtter det og det... Det bedste eksempel det er, og det er virkelig ikke for at skyde på nogen, men det er den, der lige har kørt fra Kræftens Bekæmpelse med 'stop rygning. Og så er der en masse kendisser, der er ude og fortælle det, og så står det i dagbladet dagen efter, at de har røget som skorsten om aftenen til en koncert. Det er simpelthen for hult. Fuldstændig overfladisk. Så er det latterligt. Så er de købt til opgaven. Altså som jeg altid siger... Hvis vi havde haft Mikkel Kessler hos os, så havde vi haft Mikkel Kessler som menneske og bokser og ikke som model. I dag er han blevet så retoucheret, så han ligner en model. Hans ar er væk, hans bokserfjæs er væk, og hans sårbarhed er væk. Nu er han bare en pæn fyr i en pæn sofa, der sidder med sin kæreste og ser en pæn film. Og jeg synes, at det er så synd. Jeg synes, at det er så synd. For det er jo ikke at respektere ham for den, han er. Og han fortæller ikke nogen historie længere. Han er bare et pænt ansigt.

I: Så der skal fortælles en historie?

A: Hvis vi havde ham her, så ville han fortælle historien om at vokse op på Bryggen, bryde nogle sociale normer og bruge sit ansigt til at tage et ansvar.

I: Hvad er de værdier, som kulturelle partnerskaber tilfører til jer?

A: Igen, altså... Det er, at de giver os... Jamen de bekræfter os egentlig bare i vores værdier (...). Det kan også være, at de ikke har lige nøjagtig de samme værdier nedfældet, som vi har, men det omfatter jo altid tillid og respekt og gøre en forskel og ansvar og alle de ting. De værdier, de tilfører os. Jeg ved ikke, hvad de tilfører. Jeg tror bare, at de styrker os. At vi så får lov til at arbejde med vores egne værdier igennem dem.

I: Og så kan I omvendt være med til at løfte dem ved at støtte projekterne?

A: Jo, meget.

I: Et lidt længere... Tre spørgsmål i et (griner). Hvad er jeres gevinst og udbytte fra de her partnerskaber? Er det en økonomisk værdiskaber, eller er det andre parametre, I måler på. Hvilken slags investering er det her? (...)

A: Ja (...). Det er en økonomisk gevinst. Vi skal have kunder, og vi kan se... Vi fik prisen for Danmarks mest loyale kunder, Danmarks bedste image. Og vi har en markedsandel på godt 4 %. Så det i sig selv er jo super, super fedt. I torsdags fik vi en pris inde på Christiansborg for Danmarks mest iværksættervenlige virksomhed. Og jeg tror, at det siger rigtig meget. Vi skaber ambassadører gennem vores partnerskaber. Og ja, der skal være en økonomisk gevinst, for vi skal hive nogle kunder ind, og vi skal beholde vores kunder. Men ellers er det... Vores ambassadører, de er brand-activators. De udlever vores brand, og de får danskerne til at arbejde med vores brand. Og leve vores brand. Så de er en markedsføringsplatform. Sagt meget, meget kynisk. Det er det. Der ligger bare en masse andet bag end, at vi bare gerne vil have synlighed.

I: I måler både på økonomien og andre parametre?

A: Vi måler rigtig meget på liking af vores brand. Tilfredshed. Men så måler vi faktisk også... Når vi for eksempel laver trivselsprojekter, hvilket egentlig er lidt vildt. For skolerne, de kontakter faktisk os og spørger, om vi vil være med til at højne trivslen i skolen. Og lige nu kører vi faktisk en stort trivsels-projekt oppe på en skole i Nordjylland. Et langt forløb, som kulminerer i dag og i går. Hvor vi laver trivsels-målinger før, under og efter på børnene, på lærerne og på forældrene. Og vi gjorde det også på en skole i Nordsjælland. Så på den måde har vi også nogle helt individuelle mål. Vi ligger hele tiden og måler på... Har det en effekt, det arbejde, vi laver?

I: Så det er ikke en økonomisk måling?

A: Overhovedet ikke. Altså du kan sige, at 'at the end of the day', så er det nok et økonomisk mål... For de mennesker, der arbejder med Call me, og dem, der gerne vil være kunder hos os. Så er motivationen større, end hvis vi ikke gjorde det. Men i første omgang er det social ansvarlighed. At vi gør en forskel.

I: Hvad kræver det for at partnerskab med kulturlivet, at det er succesfuldt?

A: Det kræver, at vi gør en forskel. Det kræver, at vi får italesat, hvad værdier er, hvad dannelse er, hvad 'Tal ordentligt' er. Og så kræver det, at der går nogle mennesker derfra...

Når du har været i kontakt med vores brand, at de er blevet mere bevidste om den måde, de også selv opfører sig på. Det er det, det kræver.

I: Kræver det et værdifællesskab et gå ind i partnerskabet med eksempelvis Lighthouse X?

A: Ti tusind % (griner).

I: I har selvfølgelig eksempler på en masse vellykkede partnerskaber. Har I også nogle, hvor det ikke er lykkes med samarbejderne? Og hvorfor?

A: Ja, det har vi faktisk. Vi har haft et projekt (...). Der var et rigtig, rigtig fantastisk projekt ude på skolerne, som handlede om at udsmykke skolerne. Og tankerne var så fine, og jeg er rigtig ærgerlig over, at det ikke blev. Men det var simpelthen et kemispørgsmål. Fuldstændig. Det samarbejde fungerede bare ikke for nogle af parterne.

I: Så det blev lagt ned?

A: Ja. Men jeg synes ikke, at der er mange. Og jeg tror også, at det er fordi, vi bruger så lang tid på at starte det op (...). For der er også rigtig mange... På papiret, når de henvender sig... Hvor man tænker 'wow, det her kunne være fedt'. Og så har man det første møde, og så tænker man 'nej, den var der ikke'. Så derfor tror jeg også, at vi undgår rigtig mange af de der, hvor vi bare sætter en masse i gang og så finder ud af, at det ikke var noget alligevel. Fordi vi har gjort os så mange tanker. Og så tror jeg, at vi er pisse irriterende nogle gange at arbejde sammen med. For vi kræver, at vi må være en del af det. Vi giver aldrig bare en pose penge (...).

I: Er der nogle udfordringer i forhold til at indgå partnerskaber?

A: Det er der jo. Det er jo, at du tager dit brand og lægger det over i hænderne på nogle mennesker, som du ikke styrer. Jeg ligger ikke og kontrollerer de mennesker, som arbejder derude. De arbejder selvstændigt, og det er jo udfordringen. Hvis de dummer sig, så er det dit brand... Men vi har +300 kontakter og +300 skoler på nuværende tidspunkt, og vi har aldrig oplevet det. Og vi er trods alt ude og filme børn også. Og få udtalelser fra børn. Og de bliver lagt op på Youtube. Og alle de der ting. Men vi får selvfølgelig også altid forældrenes accept af, at vi må bruge materialet. Hvis vi ikke må det, så gør vi det selvfølgelig ikke. Så er vi der kun for at gøre en forskel, og så bruger vi det ikke i markedsføringen. Så udfordringen er faktisk, at du tager dit brand, og så lægger du det i hænderne på andre mennesker. Og så synes jeg også, at det er en stor udfordring, at når du lader medarbejderne udleve det så meget, som vi gør, så er du også enormt afhængige af, at de medarbejdere gør det på den rigtige måde. Når de møder kunderne, når de er ude og repræsentere os. Fordi skillelinjen med at være Anja og Call me'er er meget, meget lille i forhold til, da jeg var i de andre virksomheder. Der havde jeg en faglig profil og en personlig profil. Det flyder sammen, når man arbejder sådan nogle ting her. Når jeg er på arbejde, så er jeg også meget mere den bevidste mor end jeg har været før. I forhold til, hvordan man arbejder med folkeskolerne og sådan nogle ting. Så ja, det er en udfordring, men det er også en kæmpe fordel.

I: Man tager ikke bare en maske på og kommer herind?

A: Nej. Og det bliver også mere ægte partnerskaber, som har nogle egenskaber, og som besidder nogle kompetencer, som vi ikke har. Og så det med, at det er de her små ildsjæle, som bare... Altså de lever det jo også og synes, at det er så fedt. Og vi muliggør jo ofte en drøm for nogle selvstændige mennesker (...). For nogle små virksomhedskulturer, som ikke ville leve uden. Og det er jo meget cool faktisk.

I: Kan du fortælle lidt om rollefordelingen i de her partnerskaber? Er der altid noget, I står for, eller som de står for?

A: Det er også meget, meget individuelt fra projekt til projekt. For eksempel, så de filmstudier, vi har to gange om ugen, der ligger det meget hos Randalf, der kører det rigtig meget. Så står vi for PR delen for eksempel. Eller vi står for universet på Callme.dk med at få det til at leve. Og sådan nogle ting. Med Lighthouse, der står vi jo rigtig, rigtig meget for hele marketingsdelen. Hvad er der mere? Bodymind Academy. Med de her fantastiske mennesker, som kører trivselsprojekter ude på skolerne, men også familier ude på camps. Det kører de 99 % selv. Så det er altid meget forskelligt. Men vi møder bare generelt... Når folk kommer og spørger, om vi vil være med i noget, så kommer de som regel altid med 'det koster x antal hundrede tusind kroner', og vi lander meget sjældent der, men så får de et lavere beløb. Til gengæld har vi smidt fem medarbejdere oven i bøtten til at passe butikken den aften, eller vores interne grafiker laver måske lige noget materiale, vi har vores social media manager, som så sørger for, at platformen kommer op at køre. Eller et eller andet. Så det er meget, meget forskelligt, hvad vi gør, og hvad vi ikke gør. Så det er altid meget individuelt. Men vi prøver altid på at få økonomien til at være mindre til fordel for, at involveringen af virksomheden er større.

I: (...) Bruger I de her partnerskaber til at skabe en vis storytelling omkring Call me?

A: 100 %. 100 %. Det er jo dem, som har vores brand ude og leve. Så ja, det er storytelling. Og derfor er vi jo også... Derfor er det jo enormt vigtigt, at de personer i partnerskaberne, de skal jo være 100 % værdibaserede, som vi er. Så det er jo storytelling, hele vejen igennem.

I: Så I har også forbrugeren for øje i forhold til at målrette...

A: Hele tiden. Selvfølgelig. Selvfølgelig. Det er jo dem, der skal blive ambassadører og som skal fortælle vores historie. Så de skal selvfølgelig opdage forskellen, det giver dem. At de så siger, at de har haft en fed oplevelse med os. Men det er storytelling gennem brand activation. Så ja, selvfølgelig.

I: Oplever I at både stakeholdere og medarbejdere bakker op omkring de her partnerskaber?

A: Ja, det gør vi faktisk. Altså udfordringen i forhold til vores ejere, det er jo, at de ikke forstår, hvad vi laver.

I: Er det rigtigt? (griner)

A: Ja, de forstår ikke, hvad vi laver (griner). Men det er jo også en meget konservativ teleoperatør. Man kan så også sige, at så længe, vi leverer resultater, så skal de måske

heller ikke forstå, hvad vi laver. For det er en helt anden måde at agere på. Men ja, vi møder opbakning og forståelse hele vejen rundt. Der er nogle af de her partnerskaber, hvor nogle af medarbejderne tænker, hvorfor fanden vi skal det. Og sådan vil det jo være. For eksempel med Lighthouse. Det er lynhurtigt bygget op på, om man kan lide musikken eller ej. Og sådan vil det jo altid være, så snart man har med musikken at gøre. Men lige så snart, de kan se de ting, der kommer ud af det, så kommer tilliden jo også. Men det er nok sværere fra mit bord at løbe et partnerskab i gang end det er for en gængs marketing manager at løbe et sponsorat i gang. Men ja, vi får faktisk opbakning hele vejen rundt. Men det er også fordi, at de mennesker, vi indgår partnerskaber med... Når de kommer i huset, så har vi jo også et krav om, at de skal være en del af os. De skal hilde ordentligt på vores medarbejdere, store som små. De skal tage en kop kaffe rundt omkring. Og de skal altså også dukke op en gang imellem til sociale ting og være en del af det. Vi betragter dem som medarbejdere.

I: Definerer I jer egentlig som en helt selvstændig virksomhed i forhold til Telia?

A: Jamen, det har måske ændret sig lidt efter Hanne... For vi havde jo en meget unik struktur. Der var Telia, og i Telia, der er der en erhvervsafdeling og en privat sektion. Og de kørte, og så kørte Call me. Og der sad Hanne så som direktør for os. Nu er vi røget ind under Telia, så ham, der er direktør for privat i Telia, han også er direktør hos os. Men vi har bare den her kultur, der gør, at jeg tror nærmest, at du kunne sætte hvem som helst ind på den plads, fordi den lever så dybt forankret i os. Så ja, vi kører faktisk rigtig, rigtig selvstændigt. Det er en virksomhed. Og man kunne godt sælge os fra til en anden, og så ville vi leve videre. Det er jeg ret sikker på. Jeg tror ikke, man kunne ændre ret meget ved kulturen ved at give os en ny ejerkreds. Det tror jeg ikke.

I: Og hvor mange medarbejdere er I? I Call me?

A: Ca. 100 fastansatte, og så har vi nogle forskellige. Ca. 130 med vikarer osv.

I: Så har vi lige et par sidste spørgsmål. Vi var til stede på Kulturmødet og så Hanne i aktion i en debat, der handlede om CCR, altså Corporate Cultural Responsibility. Har du nogle tanker omkring det? Er det et brugbart begreb?

A: Ja, det er et fantastisk begreb. Og det er jo Hanne. Men det er sådan meget sigende for Hanne. Vi arbejder faktisk rigtig, rigtig meget... Tony, som er min chef, og vi har det der citat, vi altid render efter: 'Medarbejdere før kunder'. Og det må man ikke sige i Danmark, er du sindssyg. Og slet ikke i telebranchen. Men sådan er det jo. Hvis medarbejderne har det godt, så smitter det af på kunderne. Hvis medarbejderne har det elendigt, så smitter det af på kunderne. Så det er jo det der med hele tiden at være bevidst om den måde, du leder en virksomhed på. Den måde, jeg leder mit team på. At de er bevidste om, hvad det er, vi gør, og hvorfor vi gør det. Men også at de har det godt. Og at de bliver udviklede. Den dag, hvor de begynder at kede sig, at man så også hjælper dem videre. Så jeg synes, at det er nøjagtigt lige så vigtigt som CSR at skabe nogle sunde kulturer, som udvikler medarbejdere til andet end bare medarbejdere, men også til mennesker.

I: Og i forhold til at tage ansvar for kulturen, det er også relevant for virksomheder?

A: Så relevant. Altså vi bruger størstedelen af vores vågne tid på vores arbejde. Og hvis vi får dårlige værdier der, så er jeg faktisk ret sikker på, at man også udlever dem, når man kommer ud. Hvis man arbejder i en kultur, hvor man er hård ved hinanden eller taler grimt til hinanden, så tror jeg, at det er jungleloven, der hersker. Så tror jeg faktisk også, at du tager det med hjem til din familie. Eller når du sidder i bussen (...). Jeg tror, at vi har et kæmpe ansvar som virksomhed og som dannelsesinstitution. Jeg er jo virkelig fortørnet over, at i folkeskoleloven, der er dannelse blevet skrevet ud af. Jeg synes, at det er det mest vandvittige, man nogensinde har gjort. Først stod det i paragraf et. Nu står det i sådan en lille... 'Ej, vi skal også lige huske dannelsen' (...). Jeg synes faktisk også, at virksomhederne er en dannelsesinstitution. Erhvervslivet er også en dannelsesinstitution. Og især kan man sige, at hos os, som har så mange unge mennesker, hvor det er deres første job. Deres første kontakt til erhvervslivet. Hold kæft, hvor er det vigtigt, at de kommer af sted med et ordentligt værdisæt. Både i forhold til, hvordan man er som kollega, over for kunderne. Og over for andre mennesker generelt. Så ja, jeg synes, det er altafgørende (...).

I: Så er der kun to spørgsmål tilbage. Indgår I i partnerskaber på grund af branding eller for at tage et samfundsmæssigt ansvar? Eller begge dele? Eller noget helt andet?

A: Både og. Både og. Der er faktisk nogle små ting, vi nogle gange ligger og gør, som vi aldrig nogensinde fortæller om. Hvor vi bare gør det for at gøre en forskel. Men langt de fleste er jo... det er jo stadig der, vi bruger vores marketingbudget. Så de skal jo bære vores brand. Så selvfølgelig er det branding. Men jeg synes også, at branding kan være mange forskellige ting. Det kan være den der helt kyniske, hvor vi går ind og smider vores logo over alt for en milliard, og så lever det på den måde. Eller det kan være at gøre en forskel gennem brandet. Det er også branding. Så ja, det er en både og. Men helt klart er det branding. Helt klart. Og det er faktisk første gang, hvor jeg kan sige det uden at få en dårlig smag i munden. I de tidligere virksomheder, jeg har været i, der har det været branding... Altså marketing i sin reneste udgave, det er jo ren og skær manipulation. Men jeg synes faktisk ikke, at vi manipulerer. Så ja, fuldstændig fin branding. Jeg har ikke... Og det er en test. Ville jeg have noget imod at smide nogle af de projekter, vi kører, ud på min søns skole. Nej, det ville jeg ikke. Jeg ville ikke have noget imod, at han oplevede det. Jeg ville ikke have noget imod, at skolen og de andre forældre oplevede det. Og så længe jeg har det sådan, så kan jeg stå inde for det, fuldstændig.

I: Hvad er så jeres tanker om fremtiden? Vil I gerne have endnu mere fokus på partnerskaber med kulturen?

A: Ja. Jeg ville sgu ønske, at vi ikke skulle bruge så meget som en krone på tv-reklamer. Jeg ville ønske det... At det ikke var nødvendigt. Jeg ville ønske, at vi ikke skulle lave nogen som helst form for gængs marketing. Jeg ville ønske, at vi bare kunne gå ud og arbejde som purpose-driven. Og så bare bruge alle vores midler på at gøre en forskel. Virkelig. Og det bliver jo en større og større andel. Vi bruger færre penge på tv. Altså vi laver for eksempel aldrig outdore eller annoncer. Vi kører målrettet online strategi hele tiden, og så tv. Men vi bruger... Vores share voice, den er så lav i forhold til de andre. Og det er virkelig en fornøjelse, for vi vinder de andre kampe på kunderne. Så ja, jeg tror faktisk, at det er det, vi kommer til at arbejde mere og mere på. Men også at få brandet ud og leve på nogle andre måder. Nogle andre måder at tjene penge på. Vi vil sindssygt gerne ud og inspirere og fortælle vores historie. Også sådan så vi kan inspirere i andre virksomheder. Kan vi tjene penge på det? Ja, det tror jeg faktisk godt. For der er en meget, meget stor efterspørgsel

efter det. Så mit ønske til fremtiden, det er faktisk, at vi bliver endnu mere produktuafhængige. Prøv at tænke på, hvis vi en dag kom derhen, hvor vi ikke behøvede at sælge mobilabonnementer længere. Men purpose. Og så egentlig kunne smide ethvert andet produkt ind. Men første step må være at bruge færre og færre midler på gængs marketing og flere midler på det, vi gør. Brand activation. Og så elsker jeg ordet god-vertising (griner). Det siger meget mere, for det er advertising, som gør godt.

I: Lige for at følge op. Hvis andre virksomheder efterspørger inputs fra jer, hvad tror du så, at det skyldes? Er der en bølge?

A: Ja. Jeg tror, at der er en bølge i forhold til... Der er også flere og flere medarbejdere, der... Min tese, når vi lever i det her samfund, det er... Nu bliver det meget stort, men vi er bare på sådan et værdi deroute. Altså dannelses deroute. Jeg tror, at det var mange, der fik et chok med den nye regeringsdannelse. Faktisk det parti, der tabte mest, det er dem, der sidder på statsministerposten (...). Den måde, man tænker demokrati på... Og så er der Dansk Folkeparti. Jeg ønsker ikke at kritisere dem, der stemmer på dem, men de står bare for nogle værdier, som mange af danskerne ikke ønsker at stå for. Så jeg tror, at der sker en bevisliggørelse. Også generelt. Jeg tror, at der sker... I min egen optik. Jeg tror, at ændringerne kommer nedefra. Også i forhold til flygtningene. Du ser meget mere folk samles om nogle projekter for at gøre en forskel. For eksempel hele det der Venligbo-projekt (...). Jeg tror, at der sker noget med vores samfund, og det er virksomhederne nødt til at være opmærksomme på. De kan også se generation etik komme fløjtende nu. De ser også, at de ser mindre og mindre fjernesyn, så det bliver dyrere og dyrere at annoncere på fjernsyn. Så det der med, at man skal gøre noget anderledes på den ene eller den anden måde. Og content er jo det nye sort. Men du kan ikke bare generer content uden, at der ligger en idé med det (...). Så jeg tror efterhånden, at ringene spredes i vandet. At Call me's succeshistorie. At vi for relativt få midler kan være en irritationsfaktor for nogle af de andre uden lige. Og det tror jeg bare... Vi bliver mere og mere et forgangsbillede fordi, at det er så ægte. Det er ikke glansbilleder. Det er ikke flotte store reklamer med kendte mennesker. Det er at udleve brandet. Og det tror jeg, at der er rigtig mange, der gerne vil leve af. De kan spare rigtig mange penge. Og de kan få fortalt deres historie. Så jeg tror, at det er derfor. I sidste uge var jeg ude og tale for 25 marketingchefer og marketingdirektører (...). Og jeg er også blevet kontaktet efterfølgende med henblik på at komme ud i flere virksomheder. Så der er et ønske om det. Det er ikke sikkert, at de alle har et ønske om at arbejde som halal-hippier som os (griner), men de har et ønske om at arbejde med deres brand på en anden måde end gængs markedsføring.

I: Spændende.

A: Og vi er jo virkelig i gang med vores ilddåb lige nu. Kan vi leve uden Hanne?

I: Hvor lang tid var hun direktør?

A: Siden starten... Hun har i hvert fald været i Call me siden 2007, men startede vist ud som marketing manager. Og der har været den der følelse af, at nu dør det hele. Men fandme nej, det skal være person uafhængigt. Jeg skal også kunne skride i morgen, og så skal kulturen stadig eksistere (...). Men det er vigtigt, at det er noget, som toppen har købt ind på. Det skal være hele vejen rundt, for det skal simpelthen være så stærk en del af brand DNA'et.

I: Så det skal være en ledelsesstrategi?

A: Fuldstændig (...).

I: Det er spændende.

A: En historie er den anden dag, da Lighthouse spillede på Kajak bar. Der var der nogle billetter i overskud, og så inviterede vi venligboerne. Og så sad der en masse frivillige mennesker, som knokler for det her, og så nogle syrer, som bare ikke har noget tilhørssted. Så det er det der med hele tiden at tænke... I stedet for at smide de billetter ud, så kan vi bruge dem. Og sådan er det med Lighthouse. Men det er et projekt, som har været svært internt. Det har været svært for mange at forstå det (...). Meget på grund af musikken, men også den der forståelse af, at man ikke bare bygger et band på et døgn. Nu har de kørt et år, men det er da heller ikke ret meget for at bygge et band. Og især ikke med sådan en speciel historie (...). Men de er så seje de gutter der.

Bilag 14: Transskribering af interview med Mai Due Brinch fra Tiger

Den 5. november 2015

- I: Interviewer
- M: Mai Due Brinch, Content Development Manager hos Tiger

... = mindre pause
(...) = udeladt passage eller utydelige ord
(griner) = til latter eller andre lignende udtryk
— = til når taler understreger noget

M: Vi er ret ekstroverte og transparente omkring at sige, at vi tror på en synergi. At det både skal have et rationale og en gevinst. Man kan se, at nogle brands er udfordret (...). Brands er udfordrede fordi, forbrugeren efterspørger kvalitet. Folk efterspørger det autentiske og det ærlige, så går det hele mere digitalt. Så kvalitet, digitalisering og det autentiske. Så i stedet for at allokere så mange ressourcer til eksempelvis printreklame, så går du ind og udvikler så stærkt content, at det når ud igennem det digitale rum. Men jeg tror på samarbejdet mellem virksomheder og kulturliv. Der er forskellige årsager til, at det er blevet mere relevant, og jeg tror, at en af dem er, at en øget digitalisering fremmer en dialog, og det har skabt et transparent mediebillede. Så du kan ikke længere manipulere med dine forbrugere. Den øgede transparens udfordrer virksomheder i forhold til at skabe en handlingsbaseret strategi. Du kan ikke længere sige, du skal også gøre. Og gør du ikke, som du siger, så kan din forbruger se lige igennem dig.

M: Vi kan se, at den måde, vi agerer på... Der går ingen tid, og så er det reflekteret på de sociale medier. Og så tror jeg også, at der er et øget fokus på selvrealisering (...).

M: Når jeg siger, at vi er anderledes, og vi er overraskende, autentiske, inspirerende og gør ting på en ny måde (...).

M: Vi tror på at føle efter. Vi tror på det menneskelige (...). Troen på innovation og være nytænkende og nyskabende. Og passioneret. Det hænger jo ofte sammen.

M: Vi prøver aldrig at kopiere nogen. Det er måske i virkeligheden Tigers styrke. Det skulle overraske og røre og skabe produkter, som kan bringe mennesker sammen. Vi tænker ikke en fodbold som en fodbold, men hvordan fodbolden kan bruges til at skabe dialog og nærvær. Så det har faktisk været det grundlæggende.

I: Hvordan adskiller I jer fra jeres konkurrenter?

M: Vi fokuserer ikke på vores konkurrenter, men hellere på vores egen udvikling. New York Times skrev, at vi var et 'love child' mellem Ikea og Urban Outfitters, og det synes jeg var lidt sjovt (griner).

I: Hvad med Søstrene Grene?

M: (...) Vi har eksempelvis meget uddannende legetøj. Det kan jeg ikke se, at de har. Vi er i 27 lande og har 600 butikker. Vi designer selv halvdelen af alle vores produkter. Vi har vundet flere internationale designpriser. Ofte, når jeg taler værdier, så kan jeg også sige, at vi demokratiserer adgangen til det bedste. Det bedste skal ikke være forbeholdt de få. Så når vi går ind i design awards med andre konkurrenter, som er fem gange så dyre som os, så er der noget sjovt der. At gøre ting tilgængelige. Jeg kan ikke se, hvorfor alle ikke skal have rettigheden til god design. Og igen det der med produkter, der skaber glæde og interaktion mellem mennesker (...). I forhold til vores brand, så er det meget indefra og ud. Det har vi altid troet på, og det tror vi stadig på. Vi tror på 'walk the talk' og handlinger skaber noget autentisk. Hvis du siger noget og gøre noget andet, så er det ligegyldigt (...). Hvis I går en tur rundt, så kan I se, at der er flag, der bliver arbejdet, der er sjæl i det, der er liv i det, og der er plads til det menneskelige og til at være anderledes.

I: Hvorfor går I ind i de her partnerskaber med kulturen?

M: Fordi vi kunne se en mulighed for at gøre en forskel. Og vi har kunne se, at det transparente, det ærlige og det autentiske betaler sig. At gøre godt kommer tilbage. For eksempel, når vi har et samarbejde med Statens Museum for Kunst, hvor vi har mulighed for at røre og overraske folk. Og gøre noget tilgængeligt for flere mennesker og give dem en god oplevelse. Så tror vi på, at den oplevelse på en eller anden måde vil kunne reflektere positivt tilbage på os.

I: Kan du sige mere om, hvordan det reflekterer tilbage på jer? Hvordan måler I værdien på de her partnerskaber?

M: Vi går ikke ud og måler på det. Men vi har lavet fokusgruppeundersøgelser, hvor vi kunne se, at folk var utrolig begejstrede for, at vi havde gjort det. Både positivt i forhold til os og SMK. Så folk tog generelt virkelig positivt imod det. Det er klart, at hvis du kan se, at to billetter og en mulepose, som normalt koster 270 kr., koster 50 kr. i vores butikker, så er det jo et godt formål. Så gør vi jo noget tilgængeligt for flere mennesker. Vi synes, at det med at tage noget, som af nogle måske ville opfattes som ekskluderende eller eksklusivt, som kunst, og øge tilgængeligheden.

M: I forhold til kulturen er det ikke fordi, vi tænker, at vi har et ansvar. Vi er meget glade for at gøre noget godt, men vi ser det ikke som et ansvar. Vi ønsker, at det skal være en synergi (...). Jeg opponerer lidt i mod det med, at man skal hjælpe kulturlivet. Jeg synes, at vi skal se potentialerne. USA har for eksempel en helt anden tradition for privat støtte. Danmark, Frankrig og Europa har en stor tradition for offentlig støtte. Der synes at være en tendens til at tænke, at for at kultur skal have integritet, så må det ikke røre ved erhvervslivet. Når man laver de her samarbejder, så er mit bedste råd, at man skal tage kunsten og kulturen dybt seriøst, og den kommercielle part skal ikke forsøge at have indflydelse på det kunstneriske. Når vi har samarbejdet med nogen, så har vi allieret os med eksperter på området. Eksempelvis en kurator på SMK, direktøren på Charlottenborg eller Yoko Ono. Det er væsentligt at udvise respekt for det kunstneriske.

M: Vi kan hjælpe med at belyse kunsten eller kunstneren. Det, som Tiger kan er at skabe interesse og stimulere nysgerrighed, som røre og overraske en bred demografi. Så kan man sige, at det ikke er kunst i sin reneste form, men formidling. Men generelt, når vi arbejder med de her kreative perspektiver, så går vi ikke ind og kalkulerer nøje i forhold til Return

On Investment (...). Sådan en synergi, hvor det ikke handlede om at få den største bid af kagen, men om, hvordan vi kunne lave kagen større (...). Det er farligt at generalisere, men jeg tror, at man skal se mulighederne i de enkelte situationer.

I: Hvordan udvælger I de partnerskaber, I går ind i? Er der nogle ting, I skal have til fælles? Har I nogle kriterier?

M: Jeg tror det handler om at mærke efter og se værdien i de muligheder, du falder over. Og være passioneret omkring det, du laver. Vi føler selvfølgelig, at det skal stemme overens med vores kerneværdier. For eksempel så synes vi jo, at det var en fantastisk udstilling, som Elmgreen og Dragzdahl havde inde på Statens Museum for Kunst. Vi synes, at Yoko Ono var en fantastisk kunstner. Hun gør meget inden for fredsaktivisme. Den ting med at gøre tingene på en ny måde, som vi også gør. Vi prøver også tingene af. Vi er ikke bange for at røre noget smalt. Vi ønsker også at være med til at hjælpe med at udbrede det smalle (...). Vi skal synes, at det har kvalitet og ægtehed. Med Kunsthall Charlottenborg delte vi en fælles vision om at udfordre de traditionelle rammer (...). Men vi har også arbejdet med eksempelvis Distortion, som jo er meget mere folkeligt.

I: I forhold til eksempelvis Vinnie Who, kan du så sige noget om, hvorfor I valgte ham frem for andre?

M: Nogle virksomheder kan måske blive lidt distanceret fra det kreative, og der bliver snakket om strategi og Return On Investment (...). Man skal også lytte til, hvad der sker i verden og samfundet. Så en oprigtig interesse for kunsten og kulturen. Vi har jo ikke brugt et strategisk brandingbureau, som har fundet frem til, at det er smart at indgå i partnerskaber med kulturen (...). Vi har følt efter og set, om det passede til os. Igen det autentiske har været vigtigt.

I: Hvad bidrager de her partnerskaber til jer som virksomhed?

M: Jeg synes, det er en måde at kommunikere vores værdisæt. Man kan finde en overensstemmelse. Det der med, at vi for eksempel er quirky og lidt anderledes og altid så smarte. Og vi er autentiske og innovative og nytænkende. Så er det måske også med at finde nogle partnerskaber, der kan repræsentere det. De værdier, vi søger, håber vi reflekterer tilbage på os på en eller anden måde. Igen, hvis det er noget, vi tror på. Hvis det rører os, så rører det nok også vores kunder. Handling betaler. Og det er også det, vi kan se på vores produktsortiment langt hen ad vejen... Det ærlige og autentiske betaler sig, for vi har de her produkter, som har meget demokratiske priser. Og det er jo det, folk gerne vil have. Så jeg tror, at forbrugeren bliver mere bevidst om kvalitet og autenticitet (...).

I: Kan du sige lidt mere om, hvad I får ud af de her partnerskaber? Og hvad giver I?

M: Jeg tror, at det, som Tiger har, det er en distributionsplatform. I 2014 nåede vi ud til 55 millioner mennesker. Det vil sige, at vi har en platform til at hjælpe med at formidle et budskab. Og vi vil gerne hjælpe med at formidle det budskab, vi tror på. Eksempelvis vores samarbejde med Cisternerne... Så når du ud til hele den danske befolkning. Og måske kunne give noget visibilitet til et projekt, som vi tror på (...). Vi kan hjælpe med at øge tilgængeligheden til nogle helt fantastiske oplevelser (...). Og kulturen kan hjælpe os med

at kommunikere nogle af vores kerneværdier (...). Og det kunne måske også give os noget opmærksomhed i pressen. PR...

I: Hvad kan udfordringerne være i de her partnerskaber?

M: Udfordringerne i partnerskaberne kan være i forhold til det internationale perspektiv. Hvad der sker i Danmark er jo også irrelevant for dem, der bor i Japan. Så at vi udsender en Vinnie Who plade har stort potentiale i Danmark, men knap så sjovt i Japan eller Italien. Det er ofte meget lokalt baseret (...). Vi har også internationale partnerskaber og vil gerne arbejde mere med det fremover (...). Jeg synes, at noget af det, der kan ødelægge et partnerskab er, hvis samarbejdet er uautentisk. Jeg vil nødigt komme en situation, hvor man kun ser det som en strategisk brandmulighed. Så mister vi det autentiske, og budskabet bliver hult.

M: Jeg tror, at vi i fremtiden vil se flere synergier mellem kultur og erhverv...

I: Oplever I opbakning fra medarbejdere og jeres interessenter i forhold til de her partnerskaber med kulturlivet?

M: (...). Man kan sige, at det har jo noget at sige internt i virksomheden. For eksempel Statens Museum for Kunst, hvor vi inviterede alle ansatte til en gratis privatomvisning. Så de også kom ud og mærkede det. Så de også føler idéen. Jeg tror på, at det interne værdigrundlag skal manifesteres eksternt også. Der skal være en ægtehed. Du kan ikke være én virksomhed indad og en anden udadtil. Det bliver hult.

I: Bruger I de her partnerskaber til at fortælle en eller anden storytelling omkring Tiger? Skaber det en fortælling?

M: Vi kunne være bedre til at facilitere det ud gennem deres kommunikationskanaler. Vi har fundet formidlingsdelen udfordrende. Hvis du ikke formidler dine kultursamarbejder, så mistes potentiale. Hvis du kun laver det for den lille bitte gruppe, som rent faktisk oplever initiativet, går noget tabt.

I: Ganske kort til sidst, vil du så fortælle lidt om jeres tanker om fremtiden i forhold til de her partnerskaber med kulturen?

M: (...). Lige nu har vi et ønske om at introducere flere initiativer globalt. Og så ønsker vi, at Tiger kan viderebygge på det, vi har skabt med et mere globalt fokus.

Bilag 15: Transskribering af interview med Signe Christiani fra Mercedes

Den 25. november 2015

- I: Interviewer
- S: Signe Christiani, Marketing Manager hos Mercedes-Benz

... = mindre pause
(...) = udeladt passage eller utydelige ord
(griner) = til latter eller andre lignende udtryk
_____ = til når taler understreger noget

I: Vil du starte med at fortælle om, hvem Mercedes er, og hvad I godt kunne tænke jer at være kendt for? Og hvem I gerne vil være?

S: Mercedes-Benz er en ældgammel virksomhed, startet i 1886. Og vi er jo dem, der lavede det første patent på bilen, så vi er jo bilens opfinder, kan man sige. Vi er en tysk virksomhed, som har 240.000 ansatte over hele verden, som beskæftiger sig med brandet. Og det er jo både inden for personbiler, varebiler og lastbiler, hvor jeg så kun sidder med personbiler. Så det er en rigtig, rigtig stor virksomhed. Et gammelt mærke, der har udviklet sig over tid, og det er selvfølgelig det, vi arbejder rigtig meget med. Især jeg arbejder med. Det er en bilvirksomhed, en ingeniørvirksomhed, så det er jo der, kernen og hjertet ligger. Det er udviklingen af biler og mobilitet i det hele taget. Det skal egentlig også ses i et bredere perspektiv. Man har selvfølgelig nogle store ambitioner for, hvor bilen skal bevæge sig hen. Vi taler rigtig meget om førerløse biler lige nu. Så vi har store ambitioner på bilens vegne, og vi bruger vandvittig mange penge på forskning og udvikling. Ikke kun udvikling af bilen, men også sikkerhed og forbrug af brændstof. Sådan hele vejen rundt. Der bliver investeret rigtig mange penge... Også i forhold til at holde os i front. Det er klart en ambition, at vi skal være førende. Vi skal være de bedste i vores segment. Og så er det... Indtil i år var det et af verdens ti største brands, som jo også siger noget om den størrelse og det momentum, som vi har fået bygget op. Og de virksomheder, som overhaler os nu, er jo ikke konkurrenter, men sådan nogle som Google. Moderne medievirksomheder, som selvfølgelig har noget i tiden. Det, vi gerne vil være kendt for, det er vores kernevirksomhed. Det er jo det bedste. Vores claim er jo 'Das Beste oder nichts'. Helt tilbage til vores grundlæggere. Det der om altid at være den bedste. Og det skal gennemsyre alt. Det, vi gør, skal altid være en stræben efter at være de bedste. Det er sådan helt grundlæggende filosofi... Og det er jo også derfor, vi bruger så mange penge på at innovere og eksperimentere, for det er kun derved, man kan opnå det bedste. Så super høje kvalitetskrav til os selv og de produkter, vi sender på markedet. Det er kernen i os, vil jeg sige.

I: Er der andre kerneværdier?

S: Ja, jeg fandt lige vores præsentation frem fra vores kick-off. Vi mødes jo med vores forhandlere en gang om året gerne, når året starter, for ligesom at skyde året i gang. For at give dem noget motivation og inspiration til, hvordan og hvorledes, året skal forløbe. Det (peger på et stykke papir) er vores brand 'star'. Vi har det der løfte om at være de bedste

inde i kernen. Og det har egentlig været gældende for os siden 1886, siden vores grundlæggelse. Og det var jo to mænd. Den ene var meget sådan funderet i sin hjerne med det intelligente og det rationelle, og var meget optaget af at præstere den vej igennem. Og den anden, han var mere emotionel. Og den dualitet har vi taget med os. Og vi kan se, at den kan gøre noget godt i forhold til at sige, at en bil er jo ikke den bedste, hvis den kun er ud fra rationelle argumenter. Den skal jo også bevæge forbrugeren. Mærket skal kunne gøre noget den vej igennem. Så det er den dualitet, vi hele tiden søger, når vi laver noget. Og så er der ude omkring otte temaer, som vi hele tiden beskæftiger os med, og som man kan skrue op og ned for, når man laver nogle ting, men de er meget fundamentale for vores brand. Så I må gerne tage den model med.

I: Tak. Super... Hvem er jeres målgruppe?

S: Det er jo en vildt svær størrelse, fordi det er jo i virkeligheden mange mennesker, og det vi også prøver at arbejde på er at udvide den kreds. Og det er jo også en af grundene til, at vi gør nogle af de ting, vi gør. Traditionelt set i Danmark, på grund af vores bilpriser, så har det været meget taxi selvfølgelig. Vi står meget, meget stærkt i taxi-segmentet. Og så har det været den ældre, tykke mand. Direktøren. Sådan godt oppe i årene, som har tjent nogle gode penge og nu fortjente den her Mercedes til at udtrykke sin magt og sin styrke og sin position. Hvor kan er nået til i livet. Og det er klart, at det er et meget, meget spinkelt kundesegment. Plus man er meget, meget sårbar ved ligesom kun at have så få segmenter at arbejde med. Og man kan sige, at især taxi, som har været udsat for alle mulige lovændringer igennem tiden, som gør, at fra den ene dag til den anden, kan markedet lige pludselig være mere eller mindre lig med nul (...). Den risiko er vi jo ikke interessere i at være eksponeret for. Så det gælder om på den måde at have flere kundesegmenter at arbejde med. Så da vi fik vores nye a-klasse i 2012, var visionen... Det var både i forhold til generel vækst, men også i forhold til at tiltrække nogle nye og yngre kunder. Så øvelsen handler meget om... Ikke flytte mærket, men udvide mærket, så vi kan omfavne flere, og flere har lyst til at køre i vores biler.

I: Hvordan har I gjort det? Nu tænker jeg lidt i forhold til de her initiativer og partnerskaber, som vi taler om?

S: Vi lavede nogle ret spændende øvelser dengang, vi netop skulle til at markedsføre den her bil, som også skulle synliggøre vores forhandlere. Bilbranchen er utrolig klassisk og meget konservativ. 'Det vi gjorde i går, det virker nok også i morgen'. Men vi havde så inviteret en kvinde, for kvinder er også virkelig dårligt repræsenterede... Vi havde inviteret en kvinde, som boede på Fyn og arbejdede på Fyn. Hun boede i den ene ende og arbejdede i den anden ende, så hun kørte tværs over Fyn to gange om dagen. Og ud til den fynske motorvej, der ligger en af vores fynske forhandlere, som har en kæmpe stor Mercedes-Benz stjerne. Hun sagde 'Jeg har aldrig nogensinde set den stjerne'. Og forhandlerne sagde 'Hvordan kan du sige, at du ikke har set den? Det er jo os? Vi er ligesom kernen i det hele. Alle kender da Mercedes'. 'Nej' sagde hun. 'Jeg er ikke i markedet for jeres biler, og jeg har aldrig nogensinde set den stjerne, og jeg kommer heller ikke ned til forhandleren om søndagen, når I holder åbent. I kan møde mig nede i parken, når jeg leger med mine børn eller inde i byen, når jeg er ude og shoppe. Men jeg kommer ikke ned til jer til den der klassiske åbent hus om søndagen'. Og det gjorde så, at forhandlerne fik øjnene åbne over for, at vi simpelthen bliver nødt til at gøre noget nyt og anderledes, hvis vi skal vækste og lykkes med at nå de her nye, yngre målgrupper. Og så tænkte vi over, hvem der har fat i

dem. Er der nogle, der har fat i de her mennesker? Og vi havde på det tidspunkt et internationalt projekt, der hed Avangarde Diaries, som var sådan... Det var os, der var afsender, men så var det alle mulige kunstformer, sådan ret crazy kunstformer... Der var en kurator på, og det lykkedes vi så med at få til København. Og det fik jo totalt alle jakkesættene herinde helt ud over kanten (griner). 'Er det virkelig det, vi skal? Ej, det er sindssygt. Og det er Mercedes-Benz?'. Der blev virkelig sat nogle spørgsmål i gang hos rigtig mange mennesker, men det gjorde også, at vi blev set af kulturen. Der var nogle, der tænkte 'Gud, hvor er det vildt, at Mercedes laver det'. Vi fik jo også nogle henvendelser på baggrund af det arrangement, så det skabte allerede der nogle relationer og fik nogle øjne op for, hvem vi er. Og man kan sige, det er jo noget, der også er funderet internationalt. Det er jo ikke noget, vi har fundet på i Danmark specifikt, men vi beskæftiger os med forskellige kulturelle sammenhænge, internationalt med eksempelvis modeugen og musikinitiativer, vi har i vores MB-TV, som jo også producerer forskelligt indhold fra alle mulige musikfestivaler og andet kulturliv. Så på den måde, så er det meget funderet i vores brand i virkeligheden. Så havde vi kontakt med CPH:DOX, som vi har arbejdet med nogle år. Vi har været på Spot Festivalen, vi har været på Odense Filmfestival. Og alle sammen gjorde vi, undtagen Odense Filmfestival, dem lavede vi kun et år. Men ellers har vi prøvet at være der af nogle flere omgange for ligesom at blive bedre til at være en del af det. Men det var sindssygt svært for os at finde den der relevante måde at være til stede på. Det er vildt svært. Især for sådan et meget kommercielt mærke som os, som ikke har nogen relevans i den målgruppe. Så det der med bare at komme med en bil, det er virkelig mærkeligt. Og det var sådan lidt en famlen sig frem i forhold til at sige, hvordan fanden skal vi gøre det her? Selvfølgelig havde vi mulighed for at bruge aktiviteterne for nogle kunder, vi allerede kendte, men det var svært for os at skabe den der relevante forbindelse, og det var jo det, der var vores ærinde med at gøre de her nye ting. Så det var en læringsproces, hvor vi blev rigtig meget klogere. Både på os selv, men også i forhold til, hvad vi er i forhold til andre i det her set up. Og vi mødte en utrolig stor velvillighed fra alle partnere, som enormt gerne ville, men det var svært for os at knække den der nød og sige 'Det er sådan her det skal gøre for, at det er rigtigt'.

I: Synes du, at I har knækket nøden?

S: Ja, nu har vi. Det, der var svært for os før, det var den der relevante tilstedeværelse til de her forskellige arrangementer. Men det, vi gør nu, det er, at vi producerer noget content, som lige pludselig er relevant i de her setups. Nu begynder vi at kunne tilbyde noget, som faktisk er det, der passer ind i det setup.

I: Er det for eksempel ligesom med Reptile Youth, hvor I har lavet pop-koncerter osv.?

S: Ja, det er jo det helt store skifte. Det var meget pudsigt, for Reptile fandt jo os. Og det har også være noget af det, jeg gerne ville vende om, og som jeg nu har fået vendt om med Projects, hvor det ligesom er os, der er initiativtager til nogle ting. Man kan selvfølgelig godt sidde og vente på, at nogen rigtige kontakter en. Og jeg har fået sindssygt mange henvendelser i de år, der er gået. Også mange, der ikke har forstået, hvad mit ærinde er. Burhan G's manager, der siger 'Vi kan nå bredt ud'. Men det er ikke det, der er mit ærinde. Jeg vil ikke nå bredt ud, jeg skal ikke være i alle storcentre. Det er ikke det, der er mit formål. Vi vil gerne lave noget, der matcher dem, vi er inden for vores branche. Og jeg vil hellere støtte det der lille, skæve, spirende frø frem for noget, der allerede er stort og har sin egen identitet.

I: Nu taler du om ærinde. Kan du sige lidt mere om, hvad jeres ærinde er i forhold til at gå ind i de her partnerskaber?

S: Altså i sidste ende handler det om, at vi skal sælge nogle biler. Sådant helt sort på hvidt. Så er det jo i forhold til at skabe den her relevante forbindelse til en ny målgruppe, som ikke ser os i dag. Og det er jo ikke salg i morgen, det er måske salg og 10 år eller 15 år. Så det er på den virkelig lange bane i virkeligheden.

I: Du nævnte Spot Festival og Odense Filmfestival. Da I havde de samarbejder, var det da mere, hvor I gav en portion penge?

S: Ja, det var mere klassisk sponsorat. Og så prøvede vi også... På Odense Filmfestival der lavede vi faktisk også nogle små kortfilm. Vi havde en film med Stine Goya, og vi havde to andre små film, som så blev vist som en intro til en filmvisning. Og det var også et forsøg på at være relevant til stede. Men den har bare et meget snævert publikum, og der var ikke så meget effekt uden for festivalen. Og det er jo også svært målbart. Hvad har vi i virkeligheden fået ud af det? Men det var egentlig content på den rigtig måde. Men det var mere det med, at der ikke rigtig var noget spor, der satte sig og blev efterladt der. Og derfor gik vi så ikke videre med det. Og generelt kan man sige, at herinde fra... Vi er jo en koncern, så vores formål er jo også at nå ud i hele landet. Jeg kan jo ikke sidde her og varetage én region. Jeg skal virkelig sørge for at nå ud til hele landet. Det er jo det, vi skal herinde. Supportere så af alle forhandlere i princippet får noget effekt retur.

I: I har været i den der mere klassiske sponsorering. Kan du prøve at beskrive forskellen lidt? Hvad er det, jeres samarbejder går ud på nu?

S: jeg tager lige Reptile Youth som sådan et mellemhop, for det gav os nogle learnings. Og faktisk, så var det en af deres managers, Kasper Børke, som fandt os fordi, han har produceret noget for vores head quarter. Han havde produceret noget fra Spot Festivalen. Og han har har også lavet noget musik med en, der er formel 1 kører. Han har lavet noget musik, der er inspireret af de lyde, er er på en formel 1 bane. Så han kontaktede mig i september 2013 og sagde, at han havde det her band, som måske kunne være noget for os. Og fordi, jeg så selvfølgelig kendte Kasper fra medierne og fordi, han havde lavet noget for vores head quarter... Han havde på en eller anden måde noget, der sagde mig, at det her kunne være rigtigt. Så mødtes vi og talte meget om, hvad er vores udfordringer, hvad vil vi gerne opnå, og hvad kan det her band så tilbyde den anden vej? Og der var bare en eller anden kemi, en respekt og en naturlighed. Og det var også det, vi talte om på Mors. Der var en, der spurgte mig, hvad vores kontrakt har været. Og det har vi ikke haft. Det kan godt være, at det for mange er vildt mærkeligt og meget ustruktureret og sådan tagen lidt let på tingene. Men der var bare den her gensidige forståelse og respekt for hinanden, så der var ikke brug for at definere... Og det har meget været en afsøgen af muligheder. 'Vi har brug for det, og kan I byde ind med noget her? Vi kan så tilbyde jer det her'. Så det har meget været sådan en dynamisk udvikling i samarbejdet, som har været meget frugtbart for det. At det ikke har været begrænset på forhånd til nogle elementer eller inden for nogle rammer. Vi brugte ret lang tid på at definere, hvad vi gerne ville opnå med det, og hvad kunne de så tilbyde retur. Og faktisk en af de formater, som de optræder med i dag, det er jo faktisk af og til os. Det der, hvor der kun er Mads, forsangeren, og Jakob på klaver. Det er et format, der er opfundet til os, fordi jeg havde en meget vigtig produktlancering, hvor

jeg havde brug for at invitere en masse kunder, og jeg ville gerne have noget musik og kunne godt tænke mig at inkludere dem. Men det er klart, at jeg ikke kunne bære den der vilde Reptile Youth stage diving oplevelse til sådan nogle meget klassiske Mercedes-Benz kunder. Men det der super rene, nøgne og helt enkle setup med Mads og Jakob, det passede perfekt. Og netop den her søgen efter perfektion og talent, og det gik bare totalt rent ind hos kunderne. Og jeg tror, at for mange, så var det stærkeste den aften, det var den musikoplevelse, fordi de var så unikt. Og mange ville gerne høre mere og høre mere fra dem. Så det var en måde, hvor vi fandt ud af, at de kunne optræde på vores territorium og på vores præmisser. Og samtidig kunne vi så i andre tilfælde hjælpe dem. Vi kunne hjælpe dem med en bil og muligheden for at komme rundt til deres koncerter. Vi havde også et krydsfelt, der hed lancering af deres EP dengang, hvor vi sendte Mads af sted i en lille a-klasse, som vi jo gerne vil gøre relevant for den her nye gruppe, og så havde han lavet en konkurrence, hvor han havde inviteret nogle fans fra forskellige byer til at være med på en snig-lytte-tur. Og man hører jo vildt god musik i bilen. Det er jo et godt sted at høre musik, så fans rundt i landet fik muligheden for at køre en tur med ham og lytte til den her EP. I Aarhus var de ude og møde et narkovrag eller alkoholiker, som havde givet inspiration til et specifikt nummer. Han var pludselig med inde i bilen. Så det var pludselig meget konkret og meget nærværende med de her fans, som fik lov til at møde ham i vores produkt. Og det var en naturlig integration af produktet, som var også gav mening i virkeligheden.

I: Bliver der så også skabt en form for fortællinger?

S: Præcis. Og det lærte os utrolig meget om, hvordan man kunne komme lidt tættere på noget, der gav mening og var rigtigt i målgruppen, og som målgruppen reagerede på. Og det er klart, at der har været mange, både herinde og hos vores forhandlere, som har været sådan 'Hvad får vi egentlig ud af det? Jeg synes ikke rigtig, at jeg ser noget'. Og nej, det er ikke på Børsen side 9, hvor vi plejer at indrykke. Det foregår jo i nogle andre medier end dem, vi er vandt til. Og ude i nogle cirkler, hvor vi ikke er. Og det er netop det, der er meningen. Vi skal ud, hvor vi ikke er allerede. Og det er klart, at det også er en mental proces, som tager noget tid. At få dem til at forstå, at det er forskel på salg her og nu i dag, som er deres business, og så det, der skal skabe noget salg til os om nogle år. Og det er vigtigt at have de to spor. Og også adskille dem lidt og sige, at vi skal bruge penge på begge dele. Og min opgave er jo at passe på brandet og sørge for, at brandet udvikler sig. Og derfor skal jeg jo hele tiden kunne argumentere for, at det er vigtigt, at vi ikke kun fokuserer på det, der giver salg i morgen, hvilket jo er det, vi bliver målt på i mange andre sammenhænge.

I: Kan du prøve at folde det lidt mere ud med gevinsten? (...). Kan du lidt retroprospektivt se, at I har opnået gevinster ved at gå ind i de her samarbejder med kulturen?

S: Det er jo sådan hele processen omkring det (...). Det der med, at man kommer ud i nogle andre sammenhænge og møder andre mennesker, som ser verden på en anden måde, det er bare sindssygt sundt og inspirerende, at man får indblik i, hvordan andre griber tingene an. Og hvordan andre arbejder. Bilbranchen er meget konservativ, og man gør tingene, som man altid har gjort. Og lige er der nogle af forhandlerne, som jeg skubber til bare for at få dem til at lave noget digitalt, hvor de siger 'Vi har prøvet at indrykke nogle bannere, men så kom der ikke nogen kunder, så nu er vi tilbage på print, og så kommer kunderne igen'. Så det er også at udfordre nogle måder at tænke på og nogle måder at arbejde på.

I: Komformitet?

S: Ja. At lade sig inspirere af, hvordan andre ser verden er da meget forfriskende og befriende (...). Hvad kan jeg i forhold til andre. Det er da enormt sundt lige at løfte blikket nogle gange, for man har jo en tendens til, at man sidder meget i sin egen verden til daglig.

I: Kan I se, at der begynder at ske noget i forhold til at kunne måle? Du nævner, at det er langsigtet. Kan I begynde at se, at der sker noget?

S: Vi er ikke rigtig begyndt at måle på det endnu. Men det skal vi have sat op nu. Og det vil vi gøre med Projects. Og følge den forhåbentlige ændring og udvikling, der sker. Stemmer derude siger, at der sker noget. Og generelt har vi også rykket os i den mere klassiske målgruppe. Der har vi rykket os ned i alderen. For det er klart, at alderen er en udfordring for os. Og det handler selvfølgelig også om, at vores biler er dyre (...). Men man begynder at tænke, at det måske kunne være relevant for mig en dag at have en Mercedes. Det er jo vigtigt for os. Så de ikke bliver for glade for konkurrenterne, men kommer over til vores produkt.

I: Nå, vi har lige sprunget en del rundt (griner). Så vi prøver lige at komme lidt tilbage på sporet. Men først... Du nævnte, at der måske kunne være nogle udfordringer internt i forhold til at få folk til at forstå det. I kølvandet på det kan du så forsøge at forklare lidt om selve organisationskulturen?

S: Der er ingen tvivl om, at vi er meget salgsdrevne. Vi har månedlige targets, som vi skal levere på, og det er jo ned mod vores hovedkontor i Stuttgart, som følger op enten på ugebasis eller månedsbasis i forhold til, hvordan salgstallene går. Så vi er meget drevet af, at vi skal nå vores salg. Og der er ingen tvivl om, at den her type projekter, de trives jo bedst i tider, hvor der er medgang. Hvor man ikke er udfordret af ikke at kunne nå sine salgstal. Så er der ikke meget arbejdsro til hverken at bruge penge eller tid på den her slags aktiviteter. Og så har vi selvfølgelig også været hjulpet af, at vi har haft en ledelse, som har supporteret det. I sidste ende sidder der jo nogle højere op en mig, som kunne lukke det ned, hvis de syntes, at det ikke er relevant. Og udfordringen for os er, at vi skifter CEO hvert tredje eller fjerde år, maks hvert femte år. Så kommer der en ny, og det er altid en nede fra hovedkontoret, en tysker. Og der ved man jo aldrig hvad den mand, det er det jo typisk, han kommer med af agenda. Og hvad hans prioriteter er. Hvad tror han på, at der skal til for at fastholde en succes på det danske marked. Men lige nu har vi heldigvis... Vi fik en ny CEO sidste år, og der sad jeg med hjertet helt oppe i halsen og tænkte, at han jo kunne ende med at lukke alt det her ned lige nu, hvor det virkelig skal til at folde sig ud. Men han var meget støttende og sagde, at jeg skulle blive ved med at gøre det, jeg skulle bare gøre det endnu mere. Og du må gerne gøre det endnu vildere. Og der tænkte jeg 'yes'. Det er ham, jeg har brug for at have i ryggen. For det er klart, at det jo ville kunne blive lukket ned fra den ene dag til den anden.

I: Det er måske ikke natuligt overbevisende endnu, at man skal gå den vej?

S: Nej. Det har jeg også været lidt ked af... Nu var jeg med på det dialogmøde (...). I april på Sorte Hest. Der var jeg lidt træt af den måde, man vælger at se kunstnerne som lidt nogle stakkels intetanende kunstnere versus de store kapitalistiske virksomheder, som kun har

for øje at udnytte de her små stakkels kunstnere, som ingenting forstår. Og det synes jeg er smadder ærgerligt. At man på en eller anden måde fastholder os i den gruppering, for sådan tænker jeg det virkelig ikke. Men omvendt skal jeg da også være ærlig og sige, og det mener jeg også, at man skal kunne sige, at i sidste ende, der handler det om at tjene nogle penge. Og hvis jeg ikke på en eller anden måde kan retfærdiggøre eller sandsynliggøre, at det kommer til at ske, så gør man det ikke. For jeg har nogle aktionærer i den anden ende, og noget salg, jeg skal leve op til. Og egentlig er jeg lidt ked af, at man ikke kan sige det sådan sort på hvidt uden, at det lyder helt skævt. Men i sidste ende, der er det jo business, der driver os.

I: Måske det kan have noget at gøre med, at det var i de her sammenhænge, hvor der også var fokus på CCR? Man skal definere det som et ansvar, man tager, og derfor kan det måske være svært at sige, at der er en økonomisk vision bag?

S: Ja. Det tror jeg, du har ret i.

I: Det handler vel for jer om at være bæredygtige, men det handler også for kunstnerne om at være bæredygtige. Det handler måske for begge parter om at køre rundt.

S: Ja, præcis. Det gør det.

I: Hvad tror du, at jeres typiske stakeholders og interessenter og målgrupper forventer af Mercedes? Også lidt i forhold til det du siger med, at det er en meget klassisk målgruppe, I har. I forhold til de her mere kontroversielle samarbejder. Kan du fortælle lidt om de forventninger, der ligger, når I går en mere kontroversiel vej?

S: Og det er jo vildt spændende. Det er jo et eksperiment, hvor man i virkeligheden sætter det hele på et bræt. En gang om året bliver der lavet en undersøgelse blandt bilejere, hvor man spørger bilejere om deres eget brand. Det vil sige, at Mercedes-Benz ejere skal kun forholde sig til Mercedes-Benz og ikke til alle mulige andre. Og der spørger man også til kommunikation og marketing. Det er selvfølgelig et relativt spinkelt grundlag, men der blev vi faktisk rated super positivt. Og vi har jo også i vores mere traditionelle kommunikation forsøgt at arbejde med vores udtryk i forhold til at favne lidt bredere. Også at tænke kvinderne mere specifikt ind. Og faktisk syntes vores ejere, at vi var det premium-mærke, der havde udviklet sig mest positivt. Og som de syntes bedst om. Så jeg håber, at vi på en eller anden måde fanger noget, som også er universelt. Vi ser også nogle af vores produkter, som egentlig er tiltænkt en lidt yngre målgruppe, at de også tiltaler nogle ældre. Det der aldersbegreb er måske i virkeligheden lidt skørt at diskutere. Det handler meget om livsstil, og det er det mindset, man har. Så derfor tror jeg, at den moderne tid, vi lever i, der kan det her måske lade sig gøre uden at man nødvendigvis skaber afstand til nogen. Det er i hvert fald det, vi håber på. At vi ikke ekskluderer nogen ved at lave de her ting. Det er klart, at vi skal huske på, hvor vi kommer fra og hvem det er, der giver os smør på brødet i sidste ende. Og det er jo dem, der vælger at købe de helt store, dyre og tunge biler.

I: Som måske ikke nødvendigvis lytter til Reptile Youth?

S: Ja. Men måske er min tanke lidt, at ved at jeg forklarer dem, hvorfor det egentlig er, at jeg går ind og støtter Reptile Youth... Det kan godt være, at de ikke kan forstå musikken, men de kan godt forstå bevæggrunden for det, og hvorfor jeg så gør det. At det så bliver

nøglen til det. Og så foregår nogle ting selvfølgelig så særskilt, at der er nogen, der aldrig nogensinde ville opfange, at jeg har lavet noget med Reptile Youth.

I: Ja, hvor meget fylder det egentlig for Mercedes med de her kultursamarbejder?

S: Hos mig personligt fylder det helt vildt meget. Og hos resten af organisationen fylder det ikke ret meget. Og det er jo ikke noget, der skal foregå på kompromis af noget andet. Det skal selvfølgelig være noget ekstra add on og en investering i en målgruppe og en fremtid for os i forhold til at kunne sælge nogle biler om ti år til nogle, der er lidt yngre.

I: Hvad er det for nogle fortællinger, som I gerne vil have folk til at kende jer for?

S: Det er jo produkter af høj kvalitet, som ligesom er vores kerneområde. Og det tænker jeg stadig skal være fortællingen af mærket. Det må gerne være et progressivt mærke, som netop arbejder med at være i front. Og det gælder også vores biler. Det er vores kerneområde. Men det er jo også en måde at fortælle det på ved at gøre nogle andre ting, som også arbejder progressivt. Så det er i virkeligheden det, der kendetegner os.

I: Hvordan er de her kulturpartnerskaber med til at pleje jeres brand? Og hvordan passer de ind i den her værdikæde, som I arbejder ud fra?

S: Netop Reptile for eksempel, der er der noget innovation, som ligesom kommer til udtryk der. Og også customer care, fordi vi giver mulighed for at give nogle særlige oplevelser til vores kunder. Og netop nu, når vi taler de mere klassiske kunder, så har vi efterhånden fundet en måde... For det bliver jo også sværere og sværere at holde dem tændt, og selv vores mest loyale kunder er vi jo godt klar over, de tænker da også, om de skal have en BMW eller en Audi næste gang. Så der er jo ikke nogen kunder, vi føler os sikre på som sådan. Vi skal jo gøre os umage hele vejen rundt hele tiden. Men for dem har vi sådan fundet et event concept, som virker. Og vi kan se, at der øger vi vores relation med dem. Og der handler det om, at når der kommer en ny bil, så inviterer vi til premiere på den. Men selvfølgelig lader vi ikke kun bilen være det, der er det essentielle, men hele vejen rundt tilbyde noget god mad, noget underholdning, nogle indlægsholdere eller noget andet, som passer ind i et tema og som gør det interessant for folk at bruge en aften sammen med os. Så det er jo vigtigt, at vi på den måde får så mange af de her elementer (peger på model) i spil, når vi laver noget.

I: Hvordan forsøger I overordnet at positionere jer i forhold til konkurrenter? Er de her partnerskaber også en del af sådan en tankegang?

S: Det er jo mange af de her temaer (peger på model), som skal være med til at definere det (...). Og så har vi jo formel 1. Og der kan man sige 'hvad kræver det for at blive nummer et i formel 1?'. Og det er jo nogle af de her ting. Så når man køber en Mercedes, så får man også lidt af det der formel 1 mesterskab. Og der er det vigtigt at bruge en bred fortælling, for det kan hverken Audi eller BMW.

I: Så er de her kulturpartnerskaber også en måde for jer til at differentiere jer fra konkurrenterne?

S: Helt sikkert. Audi har lavet noget med Simon Kvamm, men det var mere en traditionel sponsorat tankegang. Hvor vi jo gerne vil vende den og i virkeligheden bringe os selv sådan meget i baggrunden. Det er jo ikke os, det handler om, men kunsten i de her projekter. Den lidt mere moderne måde at tænke på. Så det ikke bliver det der sponsorat, hvor man giver en pose penge og nogle biler, men hvor der er det her fællesskab, hvor man også udvikler hinanden, som er spændende. Og som jo giver os hver i sær nogle muligheder, som var større end dem, vi havde hver for sig. Og det er det, der er rigtig, rigtig spændende. Og det er sådan noget, man famler lidt med... Hvor er det henne, og hvordan bliver det taget imod? Det er jo det, der er det sjove for os.

I: Så hvis man stopper en nuværende eller potentiel kunde på gaden, så må de gerne sige, at Mercedes også er dem, der samarbejder med kulturen?

S: Det må de rigtig gerne sige. Rigtig gerne.

I: Og det er en ambition?

S: Ja. Det er igen det med, at det er en anderledes måde at fortælle historien om vores brand på. Det der med, at innovation betyder sindssygt meget for os. Og uden innovation og uden at investere i det, så kan vi ikke være de bedste. Og det er jo det samme, som gælder for kunstnerne i virkeligheden, og det er derfor, at vi kan mødes om de her ting. Og derfor vi synes, at vi har et fælles projekt i det.

I: Det med, at det er et fælles projekt, kræver det en eller anden form for... Du nævnte tillid og at I ikke har nogen kontrakt. Hvad kræver det ellers for de her samarbejder?

S: Fundamentet skal være der. Det, vi gerne vil opnå, skal på en eller anden måde være det samme. Integritet er et sindssygt vigtigt parameter for os, og det er også det, vi søger hos dem, vi teamer op med. Og nu har det været meget musik, men det kunne også være inden for nogle andre kunstformer. Men det med, at man er nysgerrig på sit felt, at man gerne vil præstere, at man gerne vil udfordre og blive bedre. Det er det, der er helt fundamentalt for os. Og det skal den partner også dele. Fordi det handler om at skabe noget relevans for den her målgruppe. Og de skal så forstå Mercedes-Benz brandet gennem den her partner (...). Og det er igen det med, at jeg så siger nej til Burhan G. Der er vi ikke samme sted. Så det er afgørende. Og det er selvfølgelig svært fra gang til gang at sige, hvornår den er der 100 %, og hvornår er den der ikke. Og der er det meget mavefornemmelse. Og bruge noget tid på at tale sig ind på hinanden og se, om der er et match eller ej. Der skal også være noget kemi, der gør, at det her føles rigtigt. Det er meget det, der har været ved Reptile. Det er blevet på det helt personlige plan også efterhånden, at der er en interesse for hinandens verdener og en respekt omkring det.

I: Hvordan sikrer I så, at der er en gensidig tillid til hinanden, så I ikke ender med, at det skader jeres brand?

S: Det er ved at bruge noget til på at sige, hvad skal det her projekt handle om? Så man ikke forhaster sig ind i noget. Og vi har selvfølgelig også taget snakken om alkohol og stoffer og alle de der ting, som bare ville være rigtig ærgerlige for os. At havne på en eller anden forside med en eller anden forsanger, der er kørt galt på grund af et eller andet. Og

man kan selvfølgelig aldrig 100 % gardere sig mod det, men ved at man har sagt det højt og italesat det, så kan man jo håbe på, at der er en eller anden respekt omkring det.

I: Vil du prøve at uddybe udfordringerne eller potentielle udfordringer i de her partnerskaber?

S: Ved at det er så tillidsbaseret, så kan det jo gå galt. Hvis man ikke har defineret nogle klare rammer omkring det, så kan det lige pludselig tage en drejning. Og det kan jo både være positivt, men det kan også være negativt. At der er nogle ting, man ikke kan styre. Så der ligger selvfølgelig nogle faremomenter i det. Men jeg tror, at det handler meget om at være tro mod sig selv og sige, hvad er vores intention i det? Og så bruge nogle kræfter på at forklare det. Og det er klart, og det tror jeg egentlig også, at forbrugeren kan gennemskue, især den her unge målgruppe, at man jo ikke netop har kontrol over alting. Så det er jo ikke alle ting, hvor selvom det sker med vores mærke, at vi kan gøres ansvarlige for handlingen. Der blev i forbindelse med, at Mads, forsangeren fra Reptile, han blev 30, blev der skrevet en ret kontroversiel artikel om ham i Politiken. Et fødselsdagsportræt (...). Som var netop bragte det her med stoffer og alkohol op. Som vi fik til godkendelse inden, at det blev trykt. Og de var meget spændte på, om vi ville ende med at sige, at det simpelthen var for meget. Men det var jo Mads og havde jo ikke noget at gøre med os som sådan. Og vi synes jo netop, at den kunne noget i forhold til at være ærlig i den her målgruppe, og derfor skulle den da trykkes mere eller mindre, som den var.

I: Er jeres partnerskab så integreret, at I skal godkende sådan noget?

S: Det er måske ikke, at vi skal godkende, men at vi får lov til at godkende. Det er nok mere baseret den vej rundt. At man er opmærksom på, at det kan betyde noget for den anden part, når man vælger at sende sådan noget her ud. Og vi var selvfølgelig nævnt, men det var ret kort og underspillet. Men de sagde til os, at der var den her artikel og spurgte, om vi ikke ville læse den igennem og sige, hvad vi syntes. Og hvis vi syntes, det var over kanten, var de indstillede på, at den ikke skulle bringes.

I: Så det var deres initiativ?

S: Ja.

I: Kan du nævne andre typer af den her type partnerskaber ud over Reptile Youth?

S: Projects er så det næste. Reptile har vi samarbejde med i år med, og så har vi kørt med dem i to år, og så må de ligesom kunne stå på egne ben. Og nu har vi også fået skabt lidt en platform i forhold til, at vi så kan stå lidt mere på egne ben. Men jeg savnede lidt... Selvom Reptile jo har været fantastiske, så ville jeg jo gerne kunne vende det rundt og sige, at nu er det mig, der tager initiativet. Baseret på de erfaringer, vi har gjort os. Fremfor, at vi sidder og venter på, at nogen ringer i næste uge med et eller andet projekt. Vi har også lavet noget med Statens Museum for Kunst, hvor vi havde en koncert hos dem, som også var super fed. Men det var igen deres henvendelse til os. Og der vil jeg gerne kunne vende den rundt og være den, der har etableret en form for set up, som jeg kunne producere de her ting under. Også for at gøre det lidt mere styret og sikre en anden kontinuitet, så det ikke sker sådan meget sporadisk, men mere med et flow for øje. Så Emil, som I givetvis også har mødt, har så hjulpet mig med at definere den her nye platform. Han kendte jo hele Reptile

samarbejdet, så jeg ville gerne bruge ham til at bringe os videre. Han er en god sparringspartner, for der findes ikke sparring her. Så jeg havde brug for en, der havde gjort sig nogle erfaringer allerede og som kunne være med til at arbejde det her videre. Så det er jo så det næste, hvor det bliver endnu mere konkret. Men i virkeligheden måske mindre Mercedes-Benz, fordi vi prøver at sige, at det er ikke os, det handler om. Det er den her kunst, der skal være i centrum (...). Project er jo en kulturplatform eller et laboratorium. Der findes ikke et lokale, så det er ikke i fysisk stand. Det er sådan en platform, hvor vi tænker, at der skal være en række kulturelle projekter, som har et eller andet tema eller en definition, og så skal nogle forskellige kunstnere så arbejde inden for det tema. Og det er så det næste. Og det skal ikke kun køre næste år, det er i princippet et evighedsprojekt. Det er i hvert fald sådan, at det er lagt op for netop at arbejde os ind under huden på den her målgruppe og give os en måde at være mere og mere til stede på.

I: Hvor de her kunstnere skal være med til at udvikle konkrete projekter, der skal køre løbende?

S: Ja, det første her det er 'Music Made Visuals', som går ind og tager fat i musikvideoen, som blev opfundet til MTV, hvor man så musikvideoer. Nu er de jo i alle mulige forskellige sammenhænge og på alle mulige platforme. Så udfordre det koncept og sige, 'hvad er det egentlig i dag?'. Når man laver billeder til musik, hvordan kunne det så se ud? Og der var Reptile selvfølgelig vores første projekt, og det gav mening, da det var dem, vi havde arbejdet med tidligere. Så sammen med Daniel Krag Jakobsen har de så produceret en sindssygt smuk film. Hvis I ikke har set den, så skal I gå ind og se den på hjemmesiden. En kortfilm. Super, super stærk. Virkelig et meget fint projekt, der er kommet ud af det. Og det er jo så for nogle midler, som vi har stillet til rådighed, men det er deres produkt, og det er deres kunstværk. Og vi har ikke sagt, at der skal være en bil med (...). Det er egentlig nogle frie rammer, som der laves kunst inden for, som så bare har et tema, der er defineret af os. Der er jo ikke nogen krav fra vores side til, hvad det skal indeholde og hvad historien skal være. Det er super frit.

I: Kan du prøve at beskrive, hvordan du ser processen fra den her musikvideo til, at I får udvidet jeres målgruppe? Hvordan ser du den røde tråd der?

S: Jeg tror ikke, at den er spundet helt færdig endnu, men det er selvfølgelig noget med, at vi nu producerer. I dag er man jo storforbruger af content, især den yngre målgruppe. Og det er det, jeg gerne vil lave. Nu vil jeg gerne lave content til de her forskellige platforme, hvor den her målgruppe findes i dag, som den vej igennem kan tænke 'De er sgu ret fede dem Mercedes, de laver nogle ret fede ting'. Så man begynder at plante et frø. Jeg tænker ikke, at de skal købe en bil i morgen. Det er ikke den ambition, jeg har på nuværende tidspunkt, men bare de ligesom får øje på os. Vi vil dem noget, og vi har et ærinde og et budskab. Det er egentlig det, der er det vigtige lige nu.

I: Når du er på udkig efter de her nye samarbejder, hvad er så jeres kriterier? Vi har talt lidt om, hvad der skal være til stede, men hvad er det, du sidder og kigger efter nu?

S: Først så handler det om det her 'Music Make Visuals', som vi skal lave, hvor der så kommer to eller tre projekter inden for det. Så der skal jeg så finde både nogle musikere og en eller anden, som producerer noget billede, som kan hjælpe med at give det næste projekt liv. Så der bliver det meget om at skabe noget indhold, der passer ind i den

platform. Og så er det igen, at de samme værdier selvfølgelig skal være gældende for at jeg tænker, at de ville være de rigtige til at formidle det her projekt. Og på toppen af det laver vi så en dokumentar, som mere overordnet beskæftiger sig med 'Music Make Visual', som de her forskellige produktioner så er eksempler på.

I: Må jeg spørge til jeres engagement i modeuge osv.? Er det primært sponsorater eller er det også partnerskaber?

S: Det er også partnerskaber. Og man kan sige, at mode jo er noget, vi også er involveret i internationalt. Vi er jo titel sponsor i modeugen i Berlin og New York og har også været det i Stockholm og flere forskellige andre steder. Vi har valgt et lidt mindre setup i Danmark, for vi har ikke den samme mængde penge. Og bare det med at få sit navn på døren, det koster jo sindssygt mange penge. Og i virkeligheden er det aktivering i sidste ende, der er den vigtige. Så der er vi med i et mindre set up. I noget, der hedder 'Fashion Exclusive', som lidt er en mindre modeuge i modeugen. Hvor vi selvfølgelig hjælper til at producere nogle shows, men så også har forskellige kundearrangementer, hvor vi har mulighed for at give vores kunder, og især kvinder, som vi gerne vil gøre noget mere for, nogle oplevelser, som man ikke normalt kan få adgang til. Under den sidste modeuge var vi på D'angleterre og spise middag, hvor vi fik lov til at bruge sweaten på første sal. Så vi sad ud på balkonen og spise middag, og det er once in a lifetime på D'angleterre, og vi kommer aldrig til at gøre det igen. Men vi fik lov den her ene gang fordi, vi havde arbejdet sammen nogle gange. Så det der med at skabe nogle oplevelser, som er unikke og som man ikke har adgang til almindeligvis. Det er noget af det, der giver en god relation med vores kunder.

I: Så det var også et partnerskab?

S: Ja. Og netop Anette, som er bag 'Fashion Exclusive', hende har vi samarbejdet med lige siden, hun startede sit set up. Og det er også noget af det, der har udviklet sig hen over tid. Og det er også der, jeg har fået øjnene op for det med partnerskaber i det hele taget. Det med, at man kan mødes. Både med noget økonomi, men selvfølgelig også bringe nogle kunder sammen og nye kunder til hinanden. Og lave noget, der er større end det, man kunne producere selv. Det tror jeg vildt meget på. Især fordi vi ikke har så mange penge, så skal man tænke kreativt.

I: Vi har talt lidt om, at det måske kan være svært at sige, at det egentlig handler om penge. Der er jo mange, der taler om, at det på en eller anden måde skal være et ansvar. Og måske for at skabe noget samfundsmæssig legitimitet. Kan du prøve at knytte et par ord på det? Om det på nogen måde er noget, som I ser, at partnerskaberne kan hjælpe jer til? At opnå samfundsmæssig legitimitet.

S: Jeg tror, at især kommende målgrupper begynder at kræve mere og mere af de brand, de vælger at involvere sig i. Så på den måde giver det jo mening, at man på den måde viser noget ansvar generelt set. Og det tænker jeg i virkeligheden, at vi tager på flere niveauer. Også i forhold til at sige, at sikkerhed i vores biler er sindssygt vigtig, og vi bruger sindssygt mange penge på at udvikle sikkerhedssystemer (...). Men også i forhold til vores visioner og med, at vi netop siger, at vores visioner også skal være til stede i de her projekter. Så det ikke bare bliver det her døde sponsorat. For jeg tror også, at effekten på vores målgrupper så er større den vej rundt.

I: Men det er ikke fordi, I tænker, at I skal tage et ansvar for kunst og kultur?

S: Nej, ikke specifikt på den måde. Ikke på nuværende tidspunkt. Det kan godt være, at det kommer og at det udvikler sig den vej. I Mercedes regi har vi noget, hvor vi arbejder med velgørenhed inden for sport, så vi den vej igennem kan gå ind og støtte nogle børn ved at lave nogle sportsaktiviteter for dem, som giver dem nogle muligheder for at være mere socialt velbevandrede, udvikle sig bogligt eller andet. Men kultur har vi ikke defineret på den måde endnu. Det kan jo godt være, at det kommer.

I: Men det hænger måske sammen med det, du nævnte tidligere om, at kunstnerne nogle gange kan blive set som nogle fortabte sjæle, der skal hjælpes.

S: Ja. Jeg mener, at vi har noget, vi kan give hinanden i virkeligheden. Så det er jo meget gensidigt, og det er ligesom det, der er nøglen til det i virkeligheden. At man ser det som et gensidigt partnerskab, hvor man har noget, man kan bringe til det hver især (...). Nu har jeg eksempelvis mødt Call me nogle gange, og der er ingen tvivl om, at deres er mere på det følelsesmæssige plan. Det er jo en del af kulturen og noget, de netop arbejder meget mere fundamentalt med. Og der er det klart, at vores ligger mere på overhuden. Endnu i hvert fald. Hvordan vi arbejder med det, og hvordan vi ser det (...).

I: Her til sidst vil vi lige spørge lidt til fremtiden. Hvad tror du, at fremtiden vil bringe i forhold til jer og også generelt? At erhvervslivet går mere aktivt ind og laver partnerskaber med kulturen med henblik på, at det er et gensidigt udbytte. Hvad tænker du, der kommer mere op?

S: Jeg tror, at det bliver nødvendigt for at skabe noget mere relevans. Jeg tror, at forbrugerne kommer til at kræve noget mere af de brands, de engagerer sig med. Selve produktet bliver ikke længere nok. Man vil jo gerne have historien omkring, og det er jo en god måde at fortælle historier på. Man skal have noget mere i tillæg til produktet. Så jeg tror, at det bliver en oplagt vej. Og også en vej, man kan lave forretning på. Og det er også derfor, at vi er gået den vej. Jeg tror også, at der vil være penge at tjene i det. At man kan give sit brand noget mere. Og det er også det, vi kan se i forhold til de events, jeg beskrev før. Vores traditionelle kunder... Det der med bare at invitere til, at nu er der kommet en ny bil (...). Men kan man på en eller anden måde pakke den ind i det tema og byde på nogle andre ting? Så folde fortællingen ud og gøre den bredere. Vise at man interesserer sig for sine kunder den vej igennem. Jeg tror, at det er det, der skal til for at man kan være distinkt i sit marked og skabe en præference.

I: Så en bil skal ikke bare være en bil?

S: Det er ikke nok. Vores biler... Vi tror selvfølgelig på, at de er bedre end alle andres, men i sidste ende er det jo en bil, der tilbyder dig transport fra A til B. Og vores biler er jo dyrere end mange andre biler, så hvorfor skulle folk have lyst til at vælge vores bil frem for andre? Og der tror jeg, at man skal være ret dygtig til at forklare det, der ligger udenom. Hvad er der i mærket?

I: Så det er måske mere merværdien, der sælger? Eller hvad tænker du?

S: Der skal være en historie og fortælling rundt omkring produktet for, at man har en præference hos kunderne.

I: Hvad tror du kunne afholde virksomheder fra at gå ind i de her partnerskaber med kulturen?

S: Det er manglende kendskab til det. Hvad er det for noget, og hvordan kan man bruge det? Hvordan kommer man i kontakt med dem, man skal arbejde med? Og det der bindeled... Det har meget været Emil, der har hjulpet os med det. Og været en god sparringspartner i forhold til at sige, hvad der føles rigtigt og forkert. Og være med til på den måde at kuratere de forskellige muligheder, der ligger. For det er klart, at hvis man sidder i sin traditionelle business-verden, så kan det virke meget uoverskueligt. Hvor skal man starte, og hvem er de rigtige? Er der nogle faldgruber, som man skal være opmærksom på, som man ikke umiddelbart kan se? Så det er vigtigt, at man finder nogen, der kan være med som sparringspartnere for at få noget indsigt i det. For det er jo stadig et relativt nyt område. Men der er det jo skønt, at der er nogen, der begynder at interessere sig for temaet, så vi kan lægge forskellige måder at arbejde med det her frem. Så noget mere kendskab til det kan gavne (...). Og vi kunne også se nu, da vi lancerede vores Projects her i slut oktober, at ret hurtigt blev folk opmærksomme og sagde 'kan vi lige hurtigt bakse noget sammen?'

I: Konkurrenter?


S: Ja. Og det var både i bilbranchen, men også andre, som gerne ville følge med i, hvad det var, vi går og laver. Og så tænker man, at man lige holder kortene ekstra tæt ind på kroppen, så vi sikrer, at vi bevarer det forspring, vi har.

I: Men det er vel heller ikke noget, man bare lige gør?

S: Nej. Vi har brugt et år på at nå hertil. Og det er så baseret på alle de ting, som vi har gjort før det. Vi har også være meget ærlige i forhold til, hvad der er lykkes, og hvad der ikke er lykkes. Og det at have en bil stående på Spot, det er ikke at lykkes (...). Det er bare ikke måden at være til stede på. Man skal producere noget content, som passer til det set up. Og også være modig og ydmyg omkring sin egen rolle i det. Det med, at der ikke skal være kæmpe store Mercedes-Benz logoer alle mulige steder. Det er ikke det, det handler om i sidste ende. Og det ville være den gammeldags måde at tænke det på. At logoet endelig bare skal være i front.

Bilag 16: Mercedes' model over virksomhedens værdier

Mercedes-Benz
Brand Star.



The diagram is a circular 'Brand Star' with a central Mercedes-Benz logo. The logo contains the text 'THE BEST' and 'since 1886'. The star is divided into two main vertical sections: 'INTELLIGENT' on the left and 'EMOTIONAL' on the right. The 'INTELLIGENT' section includes the values: SAFETY, QUALITY, SUSTAINABILITY, and COMFORT. The 'EMOTIONAL' section includes: INNOVATION, DESIGN, SPORTINESS, and CUSTOMER CARE.

C. Benz

G. Daimler

Marketing - Mercedes-Benz Personbiler og smart

Mercedes-Be

Bilag 17: Transskribering af samtaledebat på BogForum 2015

Den 6. november 2015

- C: Christian Have, kreativ direktør hos Have Kommunikation
- B: Bertel Haarder, Kulturminister
- MH: Morten Hesseldahl, teaterchef for Det Kongelige Teater
- H: Hanne Lindblad, tidligere CEO hos Call me
- MJE: Marianne Jelved, tidligere Kulturminister
- E: Emil Wilk, musiker og redaktør
- MJ: Mogens Jensen, tidligere Handels- og Udviklingsminister og nuværende kulturordfører

Kun udvalgte og relevante citater og pasager er transskriberet ved gennemlytning af optagelsen

... = mindre pause
(...) = udeladt passage eller utydelige ord
(griner) = til latter eller andre lignende udtryk
_____ = til når taler understreger noget

B: Der er meget at vinde i et partnerskab mellem kultur og privatsektoren (...). Kunst er også forretning og vækst.

MJE: Det, der tiltaler mig, er, at vi vil komme ind i en periode, hvor alle er enige om, at vækst og erhvervsliv er fantastisk vigtige fordi, at det er det, vi lever af. Men det kan ikke ses uden kunsten. Fordi kunsten er jo den grundlæggende ytringsfrihed i vores samfund. Kunstnerne sætter ting til debat, bevæger os og gør noget ved os. Og det interessante er, at når kunsten fylder, så vil det jo smitte af på virksomhederne. Og det vil give en særlig form for værditilførelse. De er jo komplimentære. De kan jo ikke undvære hinanden. Begge dele forhøjer oplevelsen af den anden. Jeg håber, at vi får et samfund, hvor kunsten spiller en lige så stor rolle som rationaliteten og videnskaben.

MJ: Jeg synes, at der er to hovedangrebsvinkler på det her samarbejde mellem kultur og erhverv. Det ene er det med, at vi har kunstens institutioner og kunstnere, som laver det kunst, som de gerne vil lave. Og sådan skal det også være. Den der kunstneriske integritet er utrolig vigtig. Man skal ikke bare lave noget for lige at få et sponsorat. Der er integritet vigtig. Og der ved vi, at der er erhvervsvirksomheder og fonde, der vil gå ind og sponsorere. Og det er jo rigtig godt. Men det skal ikke erstatte de offentlige kulturmidler. Den anden angrebsvinkel, som jeg synes er spændende, er, hvad kan kultur og erhverv så tilbyde hinanden, når man går ind i en eller anden form for arbejdsmæssig symbiose. Hvad kan kunstnerne tilføre en virksomhed? Er det bare noget langhåret noget? Nej, det er det ikke. Der er rigtig gode eksempler på, at virksomheder hyrer kunstnere ind til at udvikle deres produkt. Eller udvikle deres organisationen, fordi musikeren, kunstneren eller billedhuggeren kommer med en anden tilgang til, hvordan man kommunikerer med hinanden, hvordan produktet skal se ud og designes. Så der, hvor både kunstnere og erhvervsliv tør smide den der berøringsangst, der er i at turde at arbejde sammen, det

synes jeg er utrolig spændende (...). Jeg tror, at vi kan blive internationalt udstående, hvis vi kan finde ud af at udvikle det her.

E: I de projekter, som vi har lavet har det handlet om, hvordan vi kunne løfte dem på alle mulige måder. Fonde, pladeselskaber og alt, hvad der er. De traditionelle måder at gøre det på. Men så også at kigge over mod erhvervslivet og se, hvad vi kan bruge der. Nogle af de midler. Og hvad kan vi så gøre den anden vej, som giver mening. Så på mange har det været for at løfte projekterne, og projekterne er blevet løftet af at samarbejde med virksomheder.

E: Vi lavede et projekt med et lille indie band, der hed Reptile Youth, som havde et tysk label. Og det tyske label ville gerne have, at de kørte i en meget elektronisk retning. Og bandet ville gerne lave noget, der var rock. Det vil sige, at den kunstneriske frihed i det traditionelle pladeselskab faktisk blev taget fra dem (...). Og så begyndte vi at tale om, hvordan vi kunne samarbejde med virksomheder. Og så snakkede vi med Mercedes, som rigtig gerne ville ind og lave mere i livstil og i kultur og kunst. Så vi fik allokeret nogle af de penge, som de normalt bruger på kedelige print annoncer, til at prøve at eksperimentere med at lave nogle forskellige ting. I samarbejdet mellem Reptile Youth og Mercedes, fik vi lov til at lave det musik, vi gerne ville og vi fik en masse midler til at formidle det og få det ud til rigtig mange. Så de fik kunstnerisk frihed af at samarbejde med virksomheden.

MH: Der er to motiver for at indgå i partnerskaber. Det ene er bitter nød, og det andet er fordi, at det kan give os noget ekstra, så vi ikke bare bliver hængende. Bitter nød er jo et resultat af, at staten skærer i kulturbudgetterne. Man har andre ting, man hellere vil bruge pengene på såsom at nedsætte bilafgiften eller håndværkerfradraget eller holde tomme fængsler kørende. Andre vigtige ting, som man skal bruge penge på (griner). Så derfor vælger man her ved sidste finanslov at skære 600 millioner kroner fra kulturen. Det er jo et klart politisk valg. Det gør jo selvfølgelig, at de store kulturinstitutioner står i en mere vanskelig situation rent finansieringsmæssigt og derfor har behov for at skaffe nogle midler. Og der er det fantastisk at se, at der hvor staten trækker sig, der træder civilsamfundet til. Flere og flere virksomheder går ind i kraft af deres fonde og siger, at de gerne vil levere et bidrag til det samfund, som også har været med til at skabe vores grundlinje og værdier. Men i virkeligheden får vi jo også noget andet tilbage, for de her fonde bliver mere og mere professionelle. De får en markedsviden, en viden om publikumsudvikling, og de får en viden, der går på tværs af kulturlivet fordi, de er engageret i alle mulige former for kulturinstitutioner. Og der er de rigtig gode til at levere den viden tilbage til os andre og er dermed med til at lave noget vidensudveksling, som er virkelig vigtig. Men jeg tror, at man kan gå meget længere ud af det spor uden at tabe sin integritet. Jeg tror simpelthen, at kunst og kultur kan gøre en helt masse konkrete ting for erhvervslivet. Erhvervslivet lever jo af at være i stand til at afdække kommende behov, afdække nye måder at leve på og tjene deres penge, og dem, der faktisk er i stand til at få os i stand til at kigge på verden med nye blikke, det er jo ofte kunsten (...). Og så er det klart, at man hele tiden skal passe på kunstens integritet. Vi skal jo ikke lave sponsorsamarbejder, så vi opfører Erasmus Montana eller Omstigning til Paradis-is. Vi bliver nødt til at sige, at vi har noget her, som er ukrænkeligt. Og det er kunsten. Og min oplevelser er, at det forstår erhvervslivet fuldstændig godt. De gider jo heller ikke at have et udvandet produkt. De vil jo have kunsten i sin rene form. Så jeg har altså aldrig oplevet problemer, hvad angår integritet.

H: Min oplevelse, og med de erfaringer jeg har fået de seneste fem år, hvor vi har været ude og arbejde med vores dannelsesbegreb. Både i eget regi, men også i diverse partnerskaber. Det er faktisk, at der både på lederskabsniveau i virksomhederne, men også på politisk niveau er behov for en bredere perspektivering. Det har været det rationelle, der har været helt ekstremt dominerende. Og det hele har handlet om vækst og penge, og der har ikke været særlig meget fokus på hele det skønne, som er kunsten og kulturen. Og hvor vi faktisk ikke... Og jeg kan se på mig selv, at jeg ikke har været super bevidst om kulturen, og at jeg har et ansvar for kulturen. Så jeg tror hele den der perspektivering, hvor det både handler om logik, men hvor det i høj grad også handler om mening, den skal simpelthen ind i bestyrelseslokalerne. Den skal ind på toplederniveau. Den skal i høj grad også ind blandt alle kulturpolitikere. Og ikke kun kulturpolitikere. Fordi det betyder noget. Hvad det er, vi kommunikerer. Hvad vi har fokus på. Og det tror jeg, at der er rigtig meget behov for. Og der skal ikke herske nogen tvivl om, at alt, hvad regeringen gør, det siger noget om det fokus, vi har i Danmark. Jo højere oppe, vi er i systemet og jo flere, der kigger på os, jo vigtigere er det, hvad vi signalerer.

H: Vi har aldrig haft så stærke resultater, som da vi begyndte at gå den her vej. Men det skal understreges, at det var en ideologisk rejse for virksomheden, som handlede om, hvordan vi kunne være i stærkere samklang med den tid, vi lever i nu. Hvordan kan vi blive et mere relevant mobilselskab, så hvis vi lukkede, hvad ville man så savne? Og der har vi altså fundet en meget, meget stærk relevans. Men den er kun stærk, hvis den også bliver levet internt. Så det, der er sket er, at den også har forvandlet os både på det personlige og det professionelle plan. Og har ført til det ene stærke resultat efter det andet i det, jeg vil kalde verdens hårdeste telemarked, hvor det er sindssygt svært at differentiere sig. Og så er det også blevet noget, som vi værner om. For vi har lige pludselig opdaget noget, som betød noget for os. Og det er det, jeg mener med logik og mening, som jeg mener er vigtigt at få ind i erhvervslivet, hvor vi alle sammen kæmper for, hvordan vi når til next level of performance. Og det gør vi simpelthen ved at kunne favne begge dele. Fordi vi er jo mennesker. Vi er jo ikke robotter. Vi føler, vi tænker ikke kun. Og det vi føler, det betyder faktisk rigtig meget for det, vi tænker.

H: Det vi har arbejdet med i Call me det er at opgradere hele vores indre styresystem i forhold til vores perspektivering på verden, i forhold til hvordan vi møder nye udfordringer. Så vi er blevet klogere og ærligere. Da vi startede på den her rejse, var det jo ikke logisk for mine medarbejdere, at vi skulle gå ud og tage ansvar for, hvordan danskerne taler sammen (...). Men i dag hænger det ubrydeligt sammen. I dag er det så stærk en del af deres bevidsthed, at Call me er sat i verden for at sælge mobilabonnementer og så for at kæmpe for, at vi skal blive mere bevidste om, hvordan vi kommunikerer sammen. Og det har jo haft rigtig meget indflydelse på den måde, vi kommunikerer. Når jeg kommer hjem til min mand, så falder temperaturen ikke længere 5 grader, fordi han ikke lige har taget opvasken. Jeg kommer hjem med den gode energi og er meget bevidst om, hvordan jeg kommunikerer. Så på den måde har det jo fået indflydelse på alt, og det har jo så også fået indflydelse på, hvordan vi arbejder med alt. Det bygger på hele tillidsbegrebet, som vores land jo er bygget på. Vi er jo kendt for at være det mest tillidsfulde land i verden, så hvis der er noget, vi skal værne om i vores virksomheder og i det politiske system, så er det tillid. Det er det, der får Danmark til at hænge sammen.

MJE: Der skal også tages et politisk ansvar for kunsten og kulturen (...). Der vil være brug for en støtte af en eller anden art.

B: Det vil jo være ødelæggende og destruktivt, hvis man nogensinde bruger offentlig og privat samarbejde som et argument for at skære ned. Det ville jo være fuldstændig ødelæggende. Så det må aldrig ske, at man bruger samarbejde og støtte fra privat side som argument for besparelser. Aldrig.

MJ: Men vi må jo være ærlige og sige, at der er en udfordring i, at den erkendelse også er hos resten af vores kollegaer (...). Der er en udfordring i, at mange ser kulturen som flødeskum. Men kulturen er jo sådan set rugbrødet, for uden kultur, så var vi ikke som mennesker (...). At der også er nogle erhvervsledere, som går ind og siger, at de ikke kan undvære kunsten og kulturen. Nogle faglige organisationer også. Så det ikke kun er kulturen, der er ude og forsvare.

MH: Jeg tror, at det er vigtigt at sige, at for at noget skal være kunst, så skal det ikke være støttet. Der er en stor del af kulturen, som faktisk kan klare sig selv på markedsvilkårene. Og det er jo rigtig fint. Men der er en hel masse, der ikke kan. Og der er det jo vigtigt, at staten så træder ind og har nogle høje ambitioner på området. Og det, jeg savner hos politikere i de her år, det er, at man har nogle ambitioner på kulturområdet. Selvom man lyttede meget grundigt efter, så kunne jeg ikke, under det seneste valg, høre Lars Løkke eller Helle Thorning en eneste gang tale om kulturen. Og det er alligevel slående, at man blandt førende politikere ikke har fokus på det. Det er heller ikke skrevet ind i regeringsgrundlaget. Og det er jo egentlig mærkeligt, når man tænker på, at det danske samfund er under kraftig forvandling. Flygtninge vandrer op, folk er ikke længere født ind i... Der er i virkeligheden behov for, at der er nogen, der kan hjælpe os med at levere en fortælling om, hvad det vil sige at være dansker i den her nye tid. Og den fortælling bliver jo leveret gennem kulturen og kunsten. Men når vores førende politikere slet ikke forholder sig til kunsten og kulturen, men udelukkende synes, at de har et administrativt ansvar for levere konkrete løsninger, en ny motorvej, en ny ældrereform. Så går de glip af en meget, meget vigtig pointe, som andre så griber. Dansk Folkeparti for eksempel. De er fantastiske til at levere en fortælling. De har jo nærmest overtaget definitionsretten på, hvad det vil sige at være dansk. Og det kan man ikke bebrejde Dansk Folkeparti, men jeg synes, at man kan bebrejde vores regeringsbærende partier herhjemme, at de slet ikke har greb om, hvad kunst og kultur betyder for identitetsdannelsen for det her lands borgere. Kæmpe svigt.

B: Så vidt jeg ved, så er oplevelsesøkonomien den del af økonomien, der vokser hurtigst. Så der er da al mulig grund til at lykkes til Morten Hesseldahl, når han siger, som han gør. Hvor bliver det af, når vi taler økonomi? Så det vil jeg simpelthen tage til mig (...). Det kunne da godt fortjene at komme med i regeringsgrundlag, det har du da fuldstændig ret i. Det er dog lettere sagt end gjort.

H: Der er ingen tvivl om, at efter den rejse, jeg har været på... Jeg er meget optaget af lederskab. Fordi når du er leder, så er der bare så mange, der kigger op på dig. Så jeg drømmer om en genfortryllelse, kan man vel kalde det, af lederskabet, hvor vi faktisk fravælger kynismen. Fordi kynisme gør os bare så hårde inden i, så lukker vi af for alt det smukke og alle de gode følelser og ting, der faktisk gør, at vi også kan være kreative. Og det er jo også det, der skal til for at bringe vores verden et godt sted hen. Så min drøm er mere fokus på det gode lederskab. Både i erhvervslivet, hvor logik og mening hænger sammen, men i høj grad også inde på Borgen, hvor jeg synes, at der er arbejde at gøre. For hvis der

er noget, jeg synes kendetegnede den valgkamp, vi lige havde, så er det kynisme. Og vi skal ikke have kyniske politikere. Det er ikke det, vi har brug for. Vi har brug for visionære politikere, hvor logik og mening går hånd i hånd. Så det drømmer jeg om.

MH: Vi mangler nogle begreber for at forstå, at verden er andet end bare administrative løsninger.

E: Jeg synes, at det ville være fedt at have noget mere vidensdeling. I nogle af de ting, vi laver, der er jo en masse tal og en masse fede erfaringer for alle i kulturlivet, politisk og i erhvervslivet og få fra hinanden. Og det kunne være mega fedt med en platform for det. Men det kræver nogle penge og noget investering at lave nogle cases på det her, så man kan få kontekstualiseret de her projekter og fortælle hinanden, hvordan man gør det her bedre.

MJ: Jeg ville ønske, at den svada, som Morten kom med til politikerne her, at den ikke bare blev sagt af direktøren fra Det Kongelige Teater, men også af rengøringsdamen, fagforeningsmanden, direktøren... For det er jo at forvente, at kulturinstitutionerne taler sådan, og også os kulturordførere. og kulturministeren. Og det her er en benhård kamp om nogle ressourcer. Så det er et fælles anliggende at få det sagt (...). Vi skal have nogle flere engageret i det her. Og vi skal faktisk have et møde omkring nedlægningen af Center for Kultur og Oplevelsesøkonomi, som netop har favnet alt det her. Der skal vi simpelthen have nogle svar. Hvad skal der ske med alt det, når det bliver nedlagt her 1. januar.

B: Jeg glæder mig også til at høre, hvad jeg svarer (griner). (...) Oplevelsesøkonomien bliver større, og kunst og kultur er også en forretning og eksport. Men har vi af ord for det. Vi bliver nødt til at kreere nogle ord for det.

MJE: Mit ønske er, at der på forsiderne af landets aviser både står noget om økonomi, men der står også de hotteste nyheder på kulturområdet. Fordi de betragtes som lige så vigtige for økonomien. Og det er ikke et spørgsmål om at give ressourcer, det er den holdning, vi udviser over for kunst og kultur. Og den måde, vi taler om det på. Den måde, vi prioriterer på. Så vi kan få den rigtige guldalder tilbage, hvor kunst var ligestillet med det rationelle og videnskaben, og som var den mest driftige periode i store dele af Danmarks historie, hvor vi fostrede Kirkegaard, H. C. Andersen, Grundtvig osv. En kolossal opblomstring af Danmarks kulturliv samtidig med, at Danmark kom ud af en kolossal krise.