



FEK 582
VT 2007

Företagsekonomiska Institutionen
Lunds Universitet

What's the story?

Storytelling: Hur skapar man en berättelse för att stärka ett
varumärke?

Författare:	Joachim Douglas	830406-0356
	Johan Holm	811031-4955
	Louise Palmstierna	840509-0443

Handledare: Björn Carlsson, Roland Knutsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	What's the Story? Storytelling: Hur skapar man en berättelse för att stärka ett varumärke?
Seminariedatum:	7 juni 2007
Ämne/kurs:	Marknadsföring, Fek 582 Kandidatuppsats 10 poäng
Författare:	Joachim Douglas, Johan Holm, Louise Palmstierna
Handledare:	Björn Carlsson, Roland Knutsson
Nyckelord:	Storytelling, varumärke, branding, berättelser, emotionell marknadsföring
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur marknadsförare använder storytelling som ett verktyg för att stärka ett varumärke. Vidare vill vi undersöka i vilken utsträckning managementbaserade teorier om storytelling kan appliceras för detta ändamål.
Metod:	Uppsatsen är utformad som en kvalitativ undersökning där informationsbehovet täcks av semistrukturerade djupintervjuer med personer som har lång erfarenhet inom kommunikation- och reklambranschen.
Teoretiska perspektiv:	Vårt teoretiska ramverk utgörs av en managementbaserad teori om storytelling framtagen av Fog et al samt teorier om image-gap, core story samt narrativ teknik.
Empiri:	Vi har studerat ett varumärkesbyggande verktyg som kallas för storytelling. Det empiriska materialet som ligger till grund för analysen består av intervjuer med ledande aktörer inom marknadsföringsvärlden.
Resultat:	Vi har kommit fram till att managementbaserade teorier för skapandet av en berättelse till viss del stämmer överens med den skola som har ett marknadsföringsperspektiv på storytelling men att dessa teorier inte kan appliceras fullt ut.

Abstract

Title:	What's the story? Storytelling: How to create a story to strengthen a brand?
Seminar date:	7th of June 2007
Course:	Fek 582 Bachelor thesis in Business Administration, 10 swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Joachim Douglas, Johan Holm, Louise Palmstierna
Advisors:	Björn Carlsson, Roland Knutsson
Key words:	Storytelling, brand, branding, story, emotional marketing
Purpose:	The purpose of this paper is to gain a deeper understanding of how marketers use storytelling as a branding tool. Additionally we aim to examine in what extension management based theories about storytelling can be applied in this purpose
Methodology:	This paper has adopted a qualitative methodological approach where the information needed is covered by semi structured interviews with people who have great experience within the communications- and advertising industry.
Theoretical perspectives:	Our theoretical perspective consists of a management based theory by Fog et al as well as theories about the image gap, core story and narrative techniques.
Emperical foundations:	The object of our studies is a branding tool called storytelling. The emperical material that serves as bases for the analysis consists of five interviews with leading figures in the marketing world.
Conclusion:	We have come to the conclusion that management based theories about the creation process of a story to some extent corresponds with the marketing perspective in storytelling but cannot fully be applied.

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.2 Syfte	8
1.3 Uppsatsens disposition	8
2 Varumärke	10
2.1 Varför branding - Vikten av ett starkt varumärke	10
2.2 Branding och varumärkeskapital	11
2.3 Brand intangibles	12
3 Storytelling – en forskningsöversikt	14
3.1 Ett organisationsteoretiskt perspektiv	17
3.2 Storytelling ur ett marknadsföringsperspektiv	19
4 Teoretiskt ramverk – Fyra S	21
4.1 Searching	22
4.2 Sorting	23
4.2.1 Core Story	23
4.2.2 Imagegapet	24
4.3 Shaping	25
4.3.1 Den emotionella aspekten	26
4.4 Showing	27
4.5 Utvidgad Forskningsfråga	29
5 Metod	30
5.1 En kvalitativ ansats	30
5.2 Den semistrukturerade intervjun	31
5.3 Intervjuguide	34
5.4 Intervjuobjekt	35
6 Analys	37
6.1 Identifiera	38
6.1.1 Innan letandet börjar	38
6.1.2 Sökprocessen	39
6.1.3 Core Story	40
6.2 Forma	42
6.2.1 Lämna en pusselbit åt åhörarna	43
6.2.2 Befolka varumärket	43
6.2.3 Gör berättelsen minnesvärd	45

6.3	Kommunicera.....	45
6.3.1	Dramatisera effekten av produktfördelarna.....	46
6.3.2	Bildspråket avgör	47
6.3.3	Varumärket är uppdragsgivaren	48
7	Slutsats	50
7.1	Hur skapas en berättelse för att stärka ett varumärke?	50
7.2	Management- vs. Marknadsföringsperspektivet.....	51
7.2.1	Searching / Sorting	51
7.2.2	Shaping	53
7.2.3	Showing.....	54
7.2.4	Enklare uttryckt... ..	56
7.3	Förslag till vidare forskning.....	57
8	Referenser.....	58

1 Inledning

”The marketplace has become a battlefield of brand names, images and logos striving to be heard”

(Salzer-Mörling & Strannegård 2002:225)

Tiden då en bra produkt sålde sig själv är över. Salzer-Mörling och Strannegård (2002:24) menar att det ökade utbudet av produkter i dagens samhälle har medfört att företagens utmaning ligger i att differentiera lika produkter genom att förvandla en renodlad produkt till ett koncept eller en livsstil. Hatch och Schultz (2003:1041) hävdar att värderingar och känslor som ett visst företag symboliserar har blivit viktiga element i denna differentiering. Varumärken är numera mer än bara ett namn och en logotyp och människor konsumerar inte längre en produkt utan ett varumärke och allt vad det står för (Salzer-Mörling & Strannegård 2002:24). Enligt Denning (2006:45) använde sig tidigare reklam av adjektiv för att beskriva och sälja en produkt, korta slogans och utropstecken skulle väcka uppmärksamheten hos konsumenten och den som hördes mest fick störst genomslag. Detta räcker inte längre till och idag måste reklam tala till både känsla och förnuft (Fog et al 2005:67).

Företag måste med andra ord kommunicera sin unikheter genom att tala till den emotionella sidan hos människor för att visa konsumenten varför just deras produkt är unik (Jensen1999:5). Enligt varumärkesforskaren Vincent (2002:11) använder dagens konsumenter i hög grad varumärken som ett sätt att uttrycka sig och visa sin tillhörighet, olika varumärken och hur dessa kombineras symboliserar därmed olika livsstilar.

Fog et al (2005:22) menar att om målet är att knyta emotionella band till konsumenten så är storytelling ett medel för att uppnå detta. Storytelling kan definieras på olika sätt, någonting vi kommer att redogöra för ytterligare i kapitel 3. I denna uppsats har vi valt Salzer-Mörling och Strannegårds (2004:229) definition;

”Storytelling är en form av berättande där företaget relaterar vad det är och vad det står för att på detta sätt begripliggöra dess aktiviteter och produkter.”

En aspekt som Jensen (1999:52) lägger till är att berättelserna inte nödvändigtvis behöver förmedlas i skriven form utan även kan överföras muntligt eller via bilder. I uppsatsen kommer vi löpande att använda oss av begreppet storytelling och berättelse synonymt och därmed undvika användandet av ordet historia. Anledningen till detta är att ordet historia lätt kan associeras med en ”rolig historia” samt historia som i engelskans history.

Att förmedla berättelser är inget nytt fenomen. Muniz & Schau (2006:21) menar att människan sedan urminnes tider utövat denna konstform. Dessa berättelser har tjänat olika syften, från att sprida kunskap och erfarenheter mellan generationer till att skapa samhörighet människor emellan. Fog et al (2005:16) skriver i sin bok att en del berättelser med tiden förvandlats till myter vilka fungerat som en beskrivning av det okända och därmed inspirerat människor till att söka nya vägar. Myten, ”The American Dream”, är ett klassiskt exempel på detta där en person genom hårt arbete går från fattigdom till överflöd. Denna berättelse har inspirerat människor världen över att söka sig till Amerika för att finna lyckan och är ett bra exempel på hur starkt en berättelse kan influera och påverka.

Vi intresserade oss för ämnet storytelling eftersom vi ser det som nästa generations marknadsföringstrend. Inom marknadsföringsvärlden används storytelling redan frekvent (Strandberg 2007)¹. Fenomenet är med andra ord välansvänt men själva termen är inte etablerad i lika stor utsträckning. Precis som att företag positionerade sig långt före själva termen positionering formulerades av Ries & Trout (1981)² finner vi, efter att ha pratat med personer som arbetar inom reklambranschen, att fenomenet storytelling redan är i full användning. Fenomenet förekommer helt logiskt termen och vägen till en enhetlig definition går genom att i både praktiken och teorin utforska ämnet.

Flera forskare bl.a. Højberg Christensen (2002:37), Nymark (2000) och Fog et al (2005:124,150) delar upp storytelling i två skolor, där den ena intar ett organisationsteoretiskt perspektiv och den andra ett marknadsföringsperspektiv. Inom den förstnämnda skolan

¹Denna information kommer från en intervju med Pelle Strandberg på PR-byrån StrandbergHaage. Intervjun genomfördes den 25 april 2007.

²Vi kommer genomgående att endast skriva ut årtal då vi refererar till bokens (alternativt artikelns) budskap i dess helhet. I annat fall har vi valt att även skriva ut sidhänvisningar för att underlätta för den intresserade läsaren.

återfinns mängder av litteratur och artiklar som behandlar ämnet men vi har, efter en omsorgsfull forskningsöversikt, funnit att forskning kring marknadsföringsrelaterad storytelling inte alls är lika vanligt förekommande. Det finns ingenting skrivet som behandlar hur man i praktiken går tillväga i själva skapandet av en berättelse som riktar sig till konsumenter. Däremot vet vi, som ovan nämnt, att fenomenet redan är i full användning inom marknadsföringskretsar. Detta leder till ett behov av att i den akademiska disciplinen utforska ämnet storytelling som ett varumärkesbyggande verktyg och vår forskningsfråga blir därför följande:

Hur skapas en berättelse för att stärka ett varumärke?

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur marknadsförare använder storytelling som ett verktyg för att stärka ett varumärke. Fokus ligger på processen inom storytelling ur ett marknadsföringsperspektiv men som en konsekvens av bristande kunskap hos gemene man kring storytelling kommer även fenomenet beskrivas då vi anser detta viktigt för att skapa en förståelse för ämnet.

1.3 Uppsatsens disposition

Inledningsvis presenterar vi en genomgång av forskningen kring ämnet branding. Där går vi igenom nödvändiga begrepp samt motiverar varför branding fått ökad betydelse på senare år. Eftersom storytelling är en form av branding utgör detta en viktig plattform. Efter att vi lagt denna nödvändiga grund följer ett avsnitt som fungerar som en forskningsinventering av det material vi studerat i våra förundersökningar till denna uppsats. Här går vi igenom de två perspektiv som existerar inom storytelling nämligen det organisatoriska perspektivet samt marknadsföringsperspektivet.

Vidare presenterar vi den teori vi ämnar använda som teoretiskt ramverk och som ligger till grund för de frågor som vi presenterar i vår intervjuguide. Här har vi använt oss av flera olika teorier som vi knutit samman i en modell som ursprungligen är framtagen som ett

managementverktyg för storytelling. I samband med detta passar vi även på att presentera en mer nyanserad frågeställning. Anledningen till detta är att vi efter vår forskningsinventering fann att den ursprungliga frågeställningen kunde förfinas och ta med ytterligare aspekter av storytelling. Vi har valt att inte redovisa den utvidgade frågeställningen i denna tidiga del av uppsatsen eftersom vi anser att läsaren först bör ges tillfälle att bekanta sig med ämnet i stort och därefter ledas in i mer komplexa sammanhang och funderingar. För den nyfikne finns vår utvidgade frågeställning under rubrik 4.5.

Den utvidgade frågeställningen följs av en metoddel där vi beskriver tillvägagångssättet med att införskaffa den information som, tillsammans med vårt teoretiska ramverk, ligger till grund för den kommande analysen. Avslutningsvis presenterar vi våra slutsatser samt ger förslag till fortsatt forskning inom området.

2 Varumärke

Detta kapitel inleds med en genomgång av den ökade betydelsen av varumärkesbyggande. Denna del syftar till att lägga en grund inför kommande resonemang kring sambandet mellan varumärkesbyggande och storytelling. Kapitlet avslutas med en figur som visar hur branding är målet medan storytelling är medlet.

“From having been a mere marker that identifies the producer or the origin of a product, the brand is today increasingly becoming the product that is being consumed”
(Salzer-Mörling & Strannegård 2002:24)

2.1 Varför branding - Vikten av ett starkt varumärke

Enligt Salzer-Mörling och Strannegård (2002:24) har varumärket³ gått från att endast ha varit ett sätt att identifiera en viss slags produkt till att vara det som idag konsumeras. För bolaget och korporationen framställs varumärket idag som firmans kärna, dess essens, och ses som dess viktigaste tillgång (ibid).

En produkt är enligt Kotler (2006:199), vad som helst som kan erbjudas till en marknad för uppmärksamhet, förvärv, användning, eller konsumtion som kan tillfredsställa ett behov eller önskemål. Keller (2003:3f) instämmer helt i Kotlers definition av en produkt och han menar dessutom att den största delen av konkurrensen idag sker på den utökade produktnivån då de flesta företagen kan tillverka tillfredsställande produkter som motsvarar konsumentens förväntningar. Den utökade produktnivån innehåller extra produktattribut, fördelar eller relaterade tjänster som särskiljer produkten från konkurrenter (ibid).

Harvardprofessorn Ted Levitt är av samma mening och hävdar att ”den nya konkurrensen inte står mellan vad företag tillverkar i sina fabriker utan mellan vad de lägger till i sin fabriksoutput i form av förpackning, tjänster, reklam, kundrådgivning, finansiering, leverans,

³Vi kommer löpande i texten att använda oss växelvis av det engelska begreppet ”brand” och det svenska ordet ”varumärke” men båda begreppen definierar vi enligt Keller (2003:4) och används således synonymt. Definition återfinns i sista stycket under rubrik 2.1. Branding blir således synonymt med varumärkesbyggande.

förvaring och andra saker som kunder värderar” (Keller 2003:4).

Ett varumärke definieras således som ”en produkt som lägger till andra dimensioner som differentierar den på ett visst sätt gentemot andra produkter som har utformats för att tillfredsställa samma behov” (ibid).

2.2 Branding och varumärkeskapital

Keller (2003:59) menar att kraften i ett varumärke ligger i vad som residerar i kundernas sinnen och tankar. Varumärkets styrka är vad kunder har lärt sig, känt, sett och hört om varumärket som ett resultat av deras erfarenheter över tiden (ibid). Vidare menar Keller att forskare allmänt är överens om att branding handlar om att skapa skillnader och utrusta produkter och tjänster med kraften från varumärkeskapital, s.k. brand equity. Varumärkeskapital definieras i termer av marknadsföringseffekter som unikt kan tillskrivas ett varumärke. Med andra ord, ett positivt varumärkeskapital existerar när konsumenter reagerar mer fördelaktigt till en produkt och sättet den marknadsförs på när varumärket är identifierat jämfört med när detta inte är fallet (Keller 2002:xi). Fog et al (2005:22) menar att storytelling har blivit ett allt vanligare sätt att jobba med branding genom att via berättelser skapa en innebörd av varumärket hos konsumenten.

Det finns en uppsjö av definitioner på varumärkeskapital, begreppet har definierats på en rad olika sätt för en rad olika ändamål. Vi väljer att använda definitionen för det Keller kallar kundbaserat varumärkeskapital: ”den differentials effekten som varumärkeskunskap har på konsumentrespons till marknadsföringen av det varumärket”. Vidare menar Keller att ett positivt varumärkeskapital skapar större acceptans för utvidgning av varumärket, lägre priskänslighet, minskat behov för reklamstöd samt att kunderna mer aktivt letar efter varumärket inom olika distributionskanaler (Keller 2003:60). Vikten av ett positivt varumärkeskapital framstår som centralt på dagens marknader.

Keller (2003:13) menar att branding mer specifikt handlar om att en produkt eller tjänst ges en beteckning dvs. ”så här kan du känna igen X” samt att skapa en innebörd av varumärket till konsumenterna dvs. ”detta är vad produkten/tjänsten kan göra för dig och varför detta är speciellt och skiljer sig från andra”. Branding innebär att man skapar mentala strukturer hos

konsumenten och hjälper dessa att organisera sin kunskap om produkter och tjänster som underlättar deras beslut, vilket i processen ger ett värde till företaget (ibid). Detta resonemang stöds av Lash & Urry (1994:15) som beskriver branding som en process där marknadsförare fäster en image till en vara.

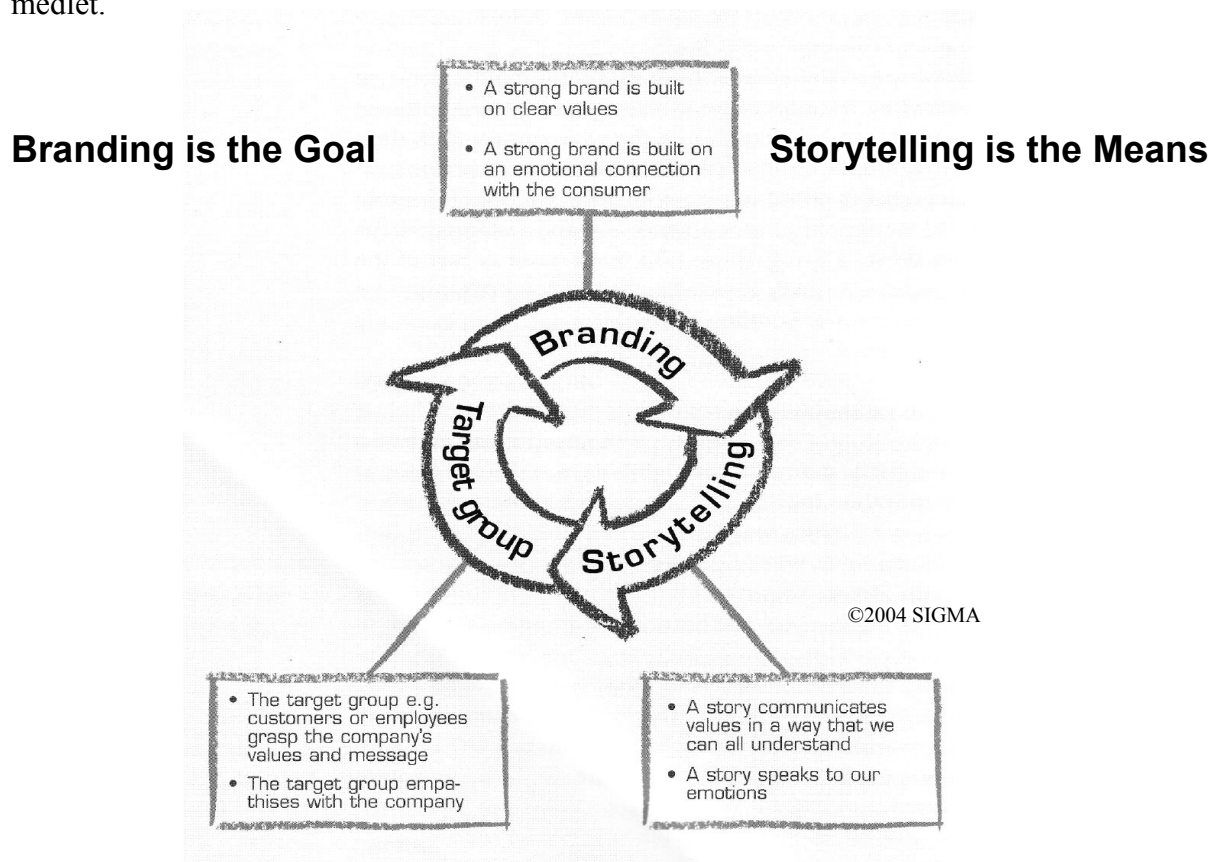
Nyckeln till branding är att konsumenter upplever skillnader mellan varumärkena inom en viss kategori (Keller 2003:13). Som vi nämner i inledningen har det ökade utbudet av produkter i dagens samhälle lett till att företagets utmaning ligger i att differentiera lika produkter. Att ge produkter en mening, att förvandla en renodlad vara till ett koncept eller en livsstil är nu de styrandes huvuduppgift (Salzer-Mörling & Strannegård 2002:24). Skillnader mellan varumärken är ofta relaterade till vissa, gripbara, attribut men i andra fall är de relaterade till mer ogripbara, s.k. intangible, imagebetydelser (Keller 2003:13). Branding är inte reserverat för produkter och tjänster, det går längre än så. Branding kan appliceras på och användas i stort sett i vilken situation som helst: affärer, människor (ex. Martha Stewart), geografiska platser (ex. Australien), underhållning (ex. Star Wars) idéer (ex. fattigdomsbekämpning med RED kampanj) och organisationer (ex. National Geographic) (Keller 2002:xi).

2.3 Brand intangibles

Som tidigare nämnt befinner sig konkurrensen idag på den utökade produktnivån. De utökade aspekterna av ett varumärke och en produkt är centrala för dess kapital och styrka. Dessa utökade aspekter är till största del abstrakta i sin natur så som symbolik och vilken personlighet som varumärket reflekterar. Detta är brand intangibles (Keller 2003:238). Dessa definieras som de aspekter av ett företags image som inte involverar fysiska, gripbara eller konkreta attribut eller fördelar. Dessa ogripbara aspekter är medel vilka marknadsförare nyttjar till att differentiera sina varumärken och går bortom fysiska karaktäristika (Keller 2002:21). Fokus går idag från de gripbara aspekterna till de ogripbara vilket medför att företagets kärnaktivitet har gått från att producera varor till att producera föreställningar (eng. images) (Salzer-Mörling & Strannegård 2002:224). Idén om att ogripbara aspekter blir allt viktigare stöds av Lash & Urry (1994:15) ”What is increasingly being produced are not

material objects, but signs”. De ogripbara aspekterna av ett företags image⁴, det som i forskningen kallas för brand intangibles, är en viktig och unik del av forskningen kring branding idag.

Denna uppsats kommer att behandla en typ av branding som utnyttjar företags ogripbara aspekter: storytelling⁵. De berättelser som företag utformar och förmedlar är typiska exempel på ovannämnda brand intangibles. I slutändan syftar dessa till att skapa ett positivt varumärkeskapital för produkten i dess breda bemärkelse. Figuren nedan är hämtad från Fog et al (2005:22) och illustrerar vårt resonemang om att branding är målet medan storytelling är medlet.



Figuren visar även att storytelling som brandingverktyg bygger på att skapa emotionella band med konsumenten. En berättelse kommunicerar värderingar på ett lättbegripligt sätt och underlättar för företagets intressegrupper att ta till sig och förstå dessa värderingar.

⁴ Med image avses här den definition som Peltsmacker et al beskriver corporate image: ”the stakeholder’s perception of the way an organisation presents itself...the corporate image resides in the heads of the stakeholder” 2004:16

⁵Boken ”Storytelling: Branding in Practice” av Fog et al (2005) redogör förtjänstfullt för hur storytelling används för branding och har löpande fungerat som inspirationskälla för oss i vårt arbete.

3 Storytelling – en forskningsöversikt

Vi kommer nu att presentera ett sammandrag av forskningen kring ämnet storytelling. Detta avsnitt utgör en forskningsöversikt och syftar till att ge läsaren fördjupad kunskap inom ämnet. Avslutningsvis introducerar vi de två perspektiven inom storytelling.

”What's the future of business after the Information Age? It won't be the latest technology or newest product, but the story behind the product that will provide the competitive edge. The company with the best story wins... ”

(Jensen 1999)

Framtidens viktigaste råmaterial är berättelser som översätter information riktad mot konsumenter i tillgängliga och emotionella termer. De bolag som vill differentiera sig behöver göra det genom att skapa berättelser om vilka de är och vad de står för. Berättelser som talar direkt till konsumentens hjärta. Vårt samhälle behöver framgångsberättelser och vi är villiga att betala för dem. De företag som lyckas med detta är också de företag som kommer att lyckas bäst i den nya tidens samhälle, drömsamhället, en tidsålder styrd av storytellers som skapar ett företags kultur och image. Ovanstående resonemang är huvuddragen i Rolf Jensens bok *The Dream Society* (1999) som tjänat som en stor inspirationskälla i denna uppsats. Ett illustrativt exempel på denna nya tidsordning är klockbranschen. Önskar du som konsument en klocka som håller exakt tid kan detta fås för cirka \$10. Om inte du önskar en berättelse. En klocka som tilltalar dina affektiva sidor, gör anspråk på en viss livsstil eller äventyr kan kosta upp till \$15 000. Ett exempel på ett klockföretag som tillämpar detta är Rolex (ibid 34f.).

Som vi nämner i inledningen kan storytelling definieras på olika sätt. McLellan (2006:19), som har ett organisationsperspektiv, skriver att storytelling är ett sätt att rama in information så att den blir förståelig, meningsfull och minnesvärd. Ur ett marknadsföringsperspektiv är storytelling, enligt Salzer-Mörling och Strannegård (2004:229), en form av berättande där företaget relaterar vad det är och vad det står för; för att på detta sätt begripliggöra dess aktiviteter och produkter. Som tidigare nämnt är det den senare definitionen av storytelling vi kommer att följa i denna uppsats även om de båda perspektiven har snarlika definitioner.

Eftersom Salzer-Mörling och Strannegårds definition inte säger någonting om hur berättelser kan förmedlas, kompletterar vi denna med Jensens (1999:52) definition av en berättelse (story): ”stories are defined as value statements...These stories may be transmitted orally, in written form, through images, in plays or movies, or through the very products we choose to be surrounded by”. Produkten i sig är enligt Jensen (ibid:53) sekundär, den är en bilaga vars huvudsyfte är att förkroppsliga den berättelse som säljs. Detta resonemang går i linje med den diskussion som förts i föregående kapitel kring brand intangibles och konkurrensen på den utökade produktnivån. Genom att utnyttja de ogripbara aspekterna av ett varumärke kan marknadsförare fästa en image till en produkt.

När vi talar om storytellingprocessen använder vi det i betydelsen ”från ax till limpa”. Vi syftar på de steg som går från att leta efter en berättelse till att kommunicera den. Många forskare ansluter sig till denna arbetsgång, även om benämning av och antalet steg kan skifta är tankegången densamma. Salzer-Mörling och Strannegård (2004) talar om branding som en berättande process, konceptualiserat i storytelling, där man formar och främjar vissa värden som senare kommuniceras ut genom berättelser. McLellan (2006:18f) bygger vidare på detta resonemang och talar om fyra steg: story gathering, story sharing, story making samt storytelling. Silverman (2007:38ff) definierar fem steg: finding stories, digging into stories, selecting the stories, crafting stories samt embodying stories. Avslutningsvis har vi Fog et als (2005:149) beskrivning av storytelling processen som även den involverar fem steg: searching, sorting, shaping, showing samt sharing. Det är denna beskrivning som kommer att ligga till grund för vårt analysverktyg (se kapitel 4). Dock har vi en helhetssyn på processen varvid vi väger in delar från tidigare nämnda forskare där vi anser det fruktbart och att det fyller ett kompletterande syfte. Vårt att poängtera är att de ovanstående tillvägagångssätten i dagläget nästan enbart tillämpats ur ett organisationsperspektiv. Vi ser dock en utmaning i att undersöka huruvida dessa teorier går att tillämpa ur ett marknadsföringsperspektiv.

Som vi nämner i inledningen delas teoribildningen kring ämnet storytelling upp i två skolor; ett organisationsteoretiskt- samt ett marknadsföringsperspektiv. Den första skolan har ett organisatoriskt perspektiv på företaget där kultur, personalengagemang och beslutsimplementering står i centrum. I mångt och mycket handlar det om interna aspekter och vi kommer därför, precis som inom forskningen, även att kalla detta perspektiv för ett managementperspektiv. Marknadsföringsperspektivet däremot har ett mer externt perspektiv

där huvudintressenten är konsumenten och fokus ligger på att skapa en viss bild av företaget eller produkten i konsumentens sinne. Højberg Christensen (2002:34,37) menar att bäge skolor tar sin utgångspunkt i idén att storytelling handlar om branding som ett strategiskt verktyg och om att översätta strategiska aspekter till berättelser. Vidare menar han att skillnaderna mellan de olika skolorna står att finna i berättelsernas innehåll, utformning och syften.

Vi vill inledningsvis redogöra för dessa två skolor och påvisa deras mest centrala element. Denna forskningsöversikt ligger sedan till grund och bildar ett ramverk för vårt teoriavsnitt. Även då fokus i denna uppsats ligger inom ramen för ett marknadsföringsperspektiv anser vi det viktigt att redogöra för de två perspektiven inom storytelling då båda perspektiven förespråkar ett holistiskt arbetssätt. Fog et al (2005:49,53) anser att den mest effektiva användningen av storytelling som ett brandingverktyg är genom att arbeta holistiskt dvs. att tillämpa det internt och externt. I många fall handlar det om att det är samma information som skall förmedlas fast på olika sätt och med olika syfte. Enligt Jensen (1999:29) så leder vägen till framtiden bort från strategier och istället mot marknaden och dess möjligheter. Jensen menar att vi går från strategistyrd vägledning till visuell inspiration, bort från managementstyrning till att vägledas av en marknadsorienterad personal (ibid). Som vi kommer se i de följande avsnitten är Jensens idéer kring framtidens organisation väl lämpade som en brygga mellan de två perspektiven enligt vår uppfattning.

Ur en mer stilisk synvinkel följer berättelsen i det organisationsteoretiska perspektivet ofta en mer förbestämd formula med handling, karaktärer etc. (Adamson et al 2006, Marzec 2007) medan det marknadsföringsteoretiska perspektivets berättelse mer kan liknas vid ett symboliskt uttryckt strategiskt värdeförslag, ett på engelska s.k. strategic value proposition (Højberg Christensen 2002:40). Med detta menas att berättelsen ofta inte tar den form vi är vana att se den i utan istället tar skepnad av en idé eller en tanke. Ett exempel på detta är Avis och deras devis ”We try harder” som anspelar på deras roll som nummer två bland biluthyrare och hur detta kan vara en konkurrensfördel. Schultz kallar det för ”a fixed place”, Van Riel benämner det ”common starting points” och Olins använder begreppet ”a fundamental idea”(ibid 40).

3.1 Ett organisationsteoretiskt perspektiv

Den skola där den största delen av forskning kring storytelling finns inom organisationsteorin. Man vill inom detta perspektiv använda sig av storytelling för att stärka företagets organisation och upptäcka problem samt utmaningar (Denning 2006: 42). Detta anses vara den traditionella synen på storytelling, där storytelling används för att observera, tolka och uppmärksamma företagets kultur och problem (Höjberg Christensen 2002:37). Teoretiker inom detta område, som Schein och Schultz (ibid:38), fokuserar till stor del på kulturella aspekter av storytelling och hur dessa används för att skapa en identitet och ge arbetet mening och värde samt att skapa förståelse hos personalen för komplexa företeelser i organisationen. Nymark (ibid:38,40) ser detta som ett användande av informella berättelser för att underhålla och redigera företagskulturen. Fog et al (2005:144) menar att berättelser inte enbart förmedlar värderingar utan även kunskap. Genom att exempelvis personal inom en organisation utbyter erfarenheter via berättelser sprids denna kunskap vidare. Enligt Schultz & Hatch (2003:1043) så glömmar marknadsföringslitteraturen bort de organisatoriska aspekterna av branding så som kultur. De väljer att fokusera på betydelsen som de anställda spelar för branding, hur viktigt det är att förstå deras beteende och att ha en välmående företagskultur. Schultz och Hatch lyfter fram storytelling som ett verktyg för att skapa emotionella samt estetiska band mellan intressenter. Samtliga exempel på framgångsrika berättelser som de ger förmedlar bolagets kultur och har alla sitt ursprung i företagets anställda.

Antalet berättelser som används skiljer sig ofta mellan de två perspektiven. Hos organisationsteoretikerna är berättelserna ofta flera till antalet medan ur ett marknadsföringsperspektiv är det önskvärt med endast en berättelse (Höjberg Christensen 2002:36). Enligt Denning (2006:42) tar merparten av den organisationsteoretiska forskningen avstamp i chefers och ledares roll, och syn på, storytelling som en verktygslåda fylld med en mängd verktyg (berättelser) som alla är lämpliga för de olika syften en företagsledare önskar att uppnå. Som Höjberg Christensen (2002:39) uttrycker det kan en ledare gå in i en organisation och likt en antropolog samla in och klassificera rådande historier inom företaget för att sedan kunna tillämpa dessa på olika nivåer inom organisationen och för olika syften. Denning (2006:43) tar fram åtta olika potentiella målsättningar och utmaningar för ett bolag och dess ledning vilka alla kräver sin berättelse för att uppnås. Det kan vara allt från att kommunicera företagets värderingar, att skapa handling (t.ex. vid omstruktureringar) till att

främja samarbete inom en viss grupp. Ett av dessa åtta syften benämns branding och är det som ligger närmst den marknadsföringsteoretiska skolan. Adamson et al (2006:37) fokuserar på hur storytelling är ett verktyg för att driva på strategiska förändringar. Genom att använda berättelser försöker en VD göra strategiska förändringar begripliga för sin personal. Berättelsen skapar en förståelse för att förändringar är nödvändiga, att alla i företaget delar eventuella problem, och tjänstgör som en inspirationskälla för personalen. Marzec (2007:26) utvecklar detta resonemang vidare. Han lyfter fram potentialen i storytelling som ett verktyg för att samla emotionellt och rationellt stöd bland anställda för bolagets strategi. Genom en corporate story⁶ kan man få företagets chefer att samla sig bakom besluten, engagera personalen och etablera en distinkt position. Han fokuserar på hur storytelling bör användas för att öka förståelsen för och relevansen av strategiska beslut bland personalen. I enlighet med det organisationsteoretiska perspektivet är fokus internt och det är de anställda som ses som primära intressenter.

Højberg Christensen (2002:26,46) fokuserar på hur storytelling kan användas för s.k. Employee branding vilket syftar till att upplysa personalen om de värderingar företaget anser de bör följa. Mer specifikt intresserar han sig för hur företag kan stärka sin image i rekryteringssammanhang genom berättelser och gör en intressant redogörelse för fallet Ericsson i Danmark. På rekryteringsnivå används storytelling där för att förmedla de värderingar man söker och i dialogen med eftertraktade studenter. Højberg Christensens (ibid:46)⁷ resonemang bidrar till teoribildningen i det att han främst koncentrerar på framtida medarbetare och inte på nuvarande personal.

Sammanfattningsvis kan vi alltså betrakta storytelling ur ett organisationsteoretiskt perspektiv som en tankeskola där fokus ligger på interna strategiska processer. Det handlar om hur ledare förankrar strategier och beslut, skapar uppslutning bakom dessa samt förmedlar kunskap och information genom berättelser.

⁶Corporate story använder vi synonymt med core story, för definition se rubrik 3.2 fjärde stycket.

⁷För vidare resonemang om företags-image och rekrytering se Hatch et al

”The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand” 2000.

3.2 Storytelling ur ett marknadsföringsperspektiv

Brand management betraktas av en stor del forskare som en fråga om att uttrycka och förmedla en berättelse som särskiljer företaget eller produkten och gör det attraktivt på marknaden. Varumärket ses som en tillgång och ett avsiktligt uttryck för företagets självbild⁸ som syftar till att förmedla de inre betydelseerna och värdena av bolaget eller produkten (Salzer-Mörling & Strannegård 2004:225)⁹. Författarna (ibid:229) sätter fokus på berättelser, dvs. storytelling, som det primära sättet att kommunicera ett varumärkes värden och detta har lett till att branding idag uppfattas som en berättande process. Det är detta skeende som berörs i denna uppsats, storytelling som en brandingprocess. I denna uppsats använder vi som tidigare nämnt, förutom Salzer-Mörling och Strannegårds definition, även Jensens definition av en story vilket innebär att vi betraktar visuella bilder som ett sätt att förmedla en berättelse. Värt att lyfta fram är att andra forskare här gör en distinktion mellan den visuella bilden och den, i deras ögon, verbala berättelsen (Salzer-Mörling & Strannegård 2004, Lash 1988). Detta är en distinktion som vi finner intressant och som vi ämnar undersöka under uppsatsens gång.

I detta perspektiv, med Jensen som en av sina främsta proponenter, ses varumärken som berättelser om värden. Varumärken är berättelser om företagets ”jag”, de bär med sig och förmedlar ett budskap om företagets eller produktens kärnvärderingar. Salzer-Mörling och Strannegård (2004:228) uttrycker det som att den som äger varumärket, ”the brand-owner”, är storyteller och marknaden är hans publik. Kritiker mot detta synsätt hävdar att då varumärket har blivit den faktiska produkten är varumärket inte längre en story om värden och fördelar utan snarare en bild för ett estetiskt uttryck (ibid samt Baudrillard:1983). Vi hävdar dock, i enlighet med Jensens definition av story, att bilder i sig också är att betrakta som berättelser och är således värdepåstående vilket per definition är berättelser.

Ur ett marknadsföringsperspektiv tillhandahåller varumärken upplevelser. Enligt Schmitt (1999:22,30) så är det idag detta drag som utgör ett varumärkes främsta kännetecken. Han

⁸Begreppet företags självbild likställer vi med Peltsmacker et als (2004) definition av corporate identity: ”the set of meanings by which a company allows itself to be known and through which it allows people to describe, remember, and to relate to it...it is the way the company chooses to present itself to its relevant target audiences by means of symbolism, communications and behaviour”. s.14

⁹Se vidare Muniz & Schau (2006) och Simmons (2006) för två intressanta artiklar rörande två specifika fall, Guinness samt Apple- Newton, och storytelling.

hävdar att konsumenter vill att kommunikation, kampanjer och produkter i sig ska tilltala deras sinnen och beröra deras hjärtan. Enligt Denning (2006:45) så hävdar Oxfordprofessorn i marknadsföring, Douglas Holt att kunder köper produkter för att uppleva berättelserna. Produkten är reducerad till blott en kanal för att uppleva den berättelse som ett varumärke förmedlar (ibid). Detta erkännande av berättelsen som en central del av branding har medfört att marknadsavdelningens roll har förändrats. Denning (2006:45) menar att från att blott ha fokuserat på saker som adjektiv för att beskriva produkten ligger idag fokus på att skapa och förmedla en berättelse. Vårt att poängtera är forskningens fokus på de affektiva och ogripbara aspekterna hos ett varumärke, dvs. det som kallas för "brand intangibles" och som vi skriver om i kapitel två.

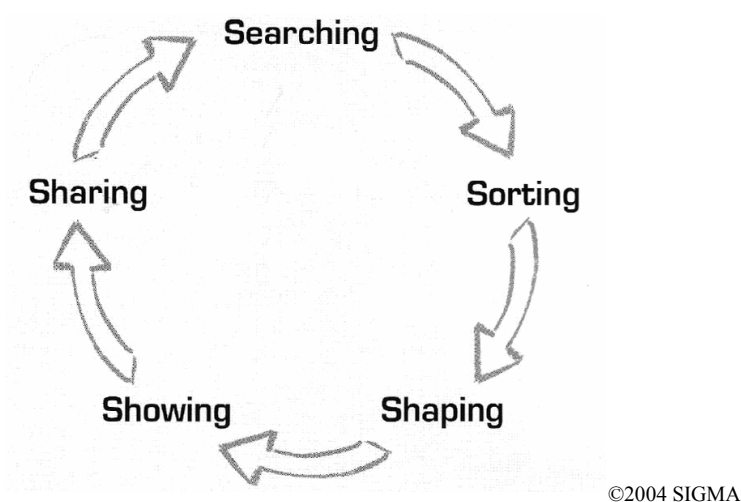
I kontrast till föregående avsnitt är den ledande devisen inom denna skola "one story about one company" (Höjberg Christensen 2002:39). Organisationen försöker att hitta en core story som sedan kommuniceras. Fog et al (2005:67) belyser också termen core story och vi har valt att använda deras definition; "a core story equals brand values transformed into a single, unifying and meaningful message". Författarna (ibid:66) menar att vi går från att se på varumärket som en uppsättning värden till att betrakta det som en levande berättelse. Istället för att stolpa upp de olika värdena, i s.k. bullet points, i en power point-presentation som talar till hjärnan med inte till hjärtat syftar storytelling till att engagera lyssnarna och sätta värdena i en dynamisk och levande kontext. Enligt Shaw (2000:183) så utnyttjar storytelling berättelsens främsta fördelar (jämfört med bullet points) eftersom de är mer trovärdiga, mer minnesvärda samtidigt som de genererar mer entusiasm.

I vårt tycke står det klart att storytelling är ett spännande och dynamiskt område med framtiden framför sig. Då vi intresserar oss för hur storytelling fungerar som ett branding tool, i och med varumärkets ökade makt och skiftet från gripbara till ogripbara aspekter, ter det sig för oss naturligt att ta avstamp i ett marknadsföringsperspektiv i vår vidare analys.

4 Teoretiskt ramverk – Fyra S

I detta kapitel redogör vi för det teoretiska ramverk som ligger till grund för vår kommande analys. Stommen i ramverket utgörs av en modell hämtad från Fog et al vilken vi sedan byggt på med teorier från andra forskare.

Som vi nämner i kapitel tre har Fog et al (2005:147ff) tagit fram en modell för hur man kan använda storytelling som ett managementverktyg. Denna modell har ett organisationsperspektiv och beskriver processen att leta efter, forma och dela med sig av en berättelse i syfte att kommunicera visioner, stärka företagskultur, dela med sig av kunskap och ibland även som hjälp vid organisatoriska förändringar.



Modellen består av fem steg; searching, sorting, shaping, showing samt sharing. Vi kommer endast använda de fyra första stegen i modellen då det sista steget ”sharing” enbart riktar sig åt en organisatorisk tillämpning. Detta steg syftar till att få människor i en organisation att dela med sig av erfarenheter och lärdomar genom berättelser. Då vi vill koncentrera oss på den del av processen som börjar med att leta upp en berättelse och som avslutas med att kommuniceras externt ligger detta steg utanför vår spännvidd. Dessa fyra steg utgör grundstenarna i vårt analysverktyg men vi har även, som nämnt i kapitel tre, vägt in aspekter från andra forskare som passar under de fyra delarna för att berika analysinstrumentet ytterligare. Nedan följer en redogörelse av de olika stegen.

4.1 Searching

Searching innebär att man på bred front inom företaget letar efter berättelser. Alla företag har en historia att berätta och Marzec (2007:26) argumenterar för att det därför inte finns någon mening med att hitta på eller uppfinna berättelser när råmaterialet redan finns inom organisationen. Vidare ger autentiska berättelser ett mer trovärdigt intryck och fungerar därför effektivare som förmedlare av budskap jämfört med en fiktiv berättelse (Fog et al 2005:98). Det bör dock påpekas att sanningsgraden i berättelserna inte, när dessa i ett senare skede kommuniceras, behöver vara helt uppfylld. Silverman (2007:41) påpekar att vissa modifieringar av sanningen kan göra berättelsen intressantare och ge den ett större nyhetsvärde, det viktiga är att grundbudskapet är sant. Fog et al (2005:169) instämmer i Silvermans resonemang men lägger till ännu en aspekt. De menar att berättelsen inte måste vara sann men att man ur en moralisk synvinkel är skyldig att upplysa konsumenten om att berättelsen är påhittad för att denne annars kan känna sig lurad och vilseledd.

Exempel på var man kan finna material för att skapa företagets egen berättelse kan delas upp i olika områden inom företagets intressesfär. Hos företagets **anställda** finns det mycket råmaterial att behandla. De anställda kan dela med sig av gripande berättelser ur sin vardag som innefattar många dimensioner av en bra berättelse. Den har trovärdighet, substans och en symbolism som snabbt smittar av sig (Fog et al 2005: 99f).

Berättelser kring företagets **historia** kan delas upp i många olika faser. Berättelsen om hur företaget startades, kriser som företaget överlevt samt hur det sedan lyckades tackla de problem som uppstod. Fog et al (ibid:105f) argumenterar för att dessa händelser kan ses som milstolpar som bygger upp företagets historia och ger det en grund att stå på.

Berättelser kring **produkten** är självklart en viktig del av vad ett företag har att berätta om sig själv. En känt exempel på detta är den berömda reklamkampanjen för Volkswagen Beetle på 1960-talet där reklambyrån byggde kampanjen kring noggrannheten och precisionen som fanns hos de tyska konstruktörerna på fabriken i Wolfsburg (Oqden 1999)¹⁰. Fog et al (2005:106,111) påpekar att dessa berättelser även kan kompletteras med berättelser om hur

¹⁰Reklamen innehöll annonser med en bild på bilen och en rubrik med texten ”Lemon” (måndagsexemplar). Bildtexten förklarade att handsfacket var repat och därför måste bytas. Budskapet var uppenbart, om detta var Volkswagens uppfattning om ett måndagsexemplar så måste Beetlen vara en mycket välbyggd bil.

företagets kunder använt produkten och därav fått en positiv upplevelse som på något sätt haft en betydande roll i deras liv.

4.2 Sorting

Sorting innebär att man listar och ”sorterar” de insamlade berättelserna och väljer ut de som bäst beskriver det man avser att kommunicera. Forskning av Silverman (2007:40) visar att vanliga kriterier för att välja ut berättelser handlar om att de ska;

- stödja företagets vision, strategi och mål,
- spegla företagets kärnvärden
- anknyta till företagets historia och arv

Det gäller alltså att försöka hitta berättelser som fångar själva kärnan i företaget. Den berättelse som på ett enkelt men kraftfullt sätt förmedlar vad företaget gör för någonting och vad det står för eller annorlunda uttryckt, vad som gör företaget unikt. (Salzer-Mörling & Strannegård 2004:229, Fog et al 2005:75).

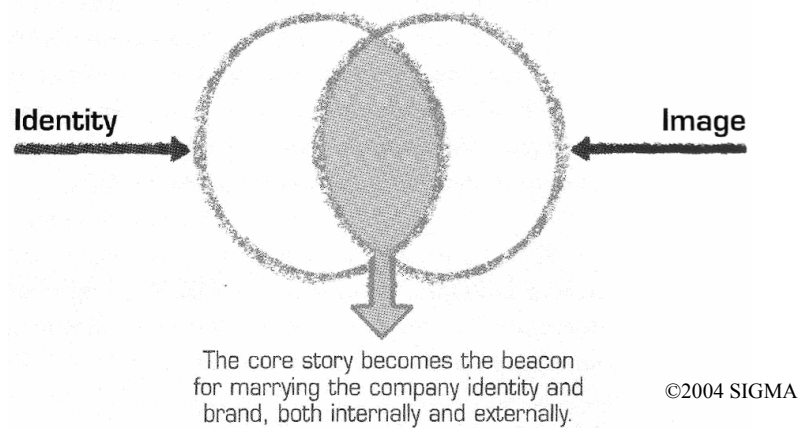
4.2.1 Core Story

Det faller sig nu naturligt att ta upp begreppet core story. Enligt Fog et al (2005:67) gäller det nämligen för varje företag att hitta en berättelse som fungerar som en strategisk mittpunkt där vision, mission och värderingar möts och bildar en röd tråd som genomsyrar företaget. Författarna (ibid:67) definierar begreppet som tidigare nämnt i kapitel 3.2 som att ”a core story equals brand values transformed into a single, unifying and meaningful message”. Vidare skall detta budskap, enligt författarna, sätta värderingarna i en dynamisk och levande kontext som talar till hjärtat. Højberg Christensen (2002:36) uttrycker det som att man förenar alla de röster som existerar inom varumärket till ”a common meaning and direction for the company”. Ett annat sätt att uttrycka detta är att med hjälp av Silvermans (2007:40) ovan nämnda punkter ta fram en berättelse som utgör en plattform vilken fungerar som en utgångspunkt för samtliga berättelser i en organisation. Man kan uttrycka det som att alla berättelser skall härstamma från en och samma grund och det är denna grund som Fog et al kallar core story.

Eftersom denna modell är framtagen som ett management-verktyg innebär sortning i detta fall att exempelvis en företagsledning som står inför en organisatorisk förändring kan välja att kommunicera en berättelse som tar avstamp i core storyn men är anpassad på ett sätt som förtydligar och underlättar implementeringen av den nya förändringen (ibid:55,147). Eftersom vi är intresserade av storytelling ur ett marknadsföringsperspektiv blir den ledande devisen här som vi beskriver i kapitel tre nämligen, ”one story about one company”.

4.2.2 Imagegapet

Fog et al (2005:76) menar att vid utformandet av företagets core story är det viktigt att undersöka om företagets uppfattning om varumärket (identity) och konsumentens syn på varumärket (image) stämmer överens. Författarna fortsätter att förklara att det ibland finns ett gap mellan dessa uppfattningar som kan uppstå på grund av ett flertal anledningar. Ett sådant gap kan vara resultatet av en dålig kommunikation där företaget misslyckats med att kommunicera sina kärnvärden, vad som gör dem unika, till konsumenterna. Gapet mellan identity och image kan också bero på mera djupliggande problem som till exempel bristande produktkvalité och i dessa fall menar Fog et al (ibid:77) att core storyn inte är lösningen på problemen utan man måste gå till källan för att komma tillrätta med dessa. De Chernatony (1999:157) menar att varumärkesbyggande syftar till att minska detta gap mellan varumärkets identitet och dess image.



Bilden kommer från Fog et al (2005:77) och symboliserar hur core storyn skall fungera som den kraft som förenar eventuella olikheter och bidrar till överensstämmelse mellan identity och image (ibid).

4.3 Shaping

Shaping är nästa steg i processen i vilken den utvalda berättelsen utvecklas och bearbetas till en minnesvärd och intressant berättelse. Storytelling består enligt Fog et al (2005:31) av fyra element; message, conflict, characters och plot. Dessa element kan användas som kontrollpunkter vid utformandet av berättelser för att öka förutsättningarna för att skapa en bra berättelse (ibid:31f).

En berättelse måste innehålla ett **budskap** vilket fungerar som ett centralt tema genom hela berättelsen. Fog et al (2005:32,35) poängterar att det är viktigt att berättelsen inte innehåller för många detaljer då det essentiella budskapet lätt kan drunkna eller försvagas p.g.a. detaljrikedomen. Genom att väva in ett budskap i en berättelse formar man information på ett sätt som gör att budskapet lättbegripligt, meningsfullt och lätt att minnas (McLellan 2006:19). Højberg Christensen (2002:39) menar att endast ett budskap bör förmedlas åt gången för att inte löpa risken att tappa trovärdighet och skapa förvirring hos konsumenten. Vidare menar författaren att detta budskap kan uttryckas på olika sätt kreativt men att betydelsen alltid måste vara densamma. Silverman (2007:41) framhäver vikten av att vid utformandet av berättelsen ha i åtanke att åhörare alltid kommer att dra egna slutsatser av en berättelse varför det är viktigt att inte förmedla tvetydiga budskap eller budskap som kan tolkas på flera sätt.

Nästa element i utformandet av berättelsen är **konflikten**. Konflikten utgör den drivande kraften bakom en bra berättelse genom att den rubbar en av människan främsta drivkrafter, strävan efter harmoni och balans (Fog et al 2005:33). Konflikten behöver således inte vara av läggningen att den består av två karaktärer som utkämpar en fysisk kamp utan kan ske i mera nyanserade former (ibid). Tittar man på den generella strukturen hos en berättelse; situation, komplikation samt lösning, finner man att konflikten helt enkelt kan bestå i en komplikation (Vincent 2002:55). Denna komplikation kan vara så liten som att en restaurang får slut på viktiga ingredienser mitt under rusningstid varpå restaurangchefen gör allt som står i dennes makt för att få tag på nya råvaror, allt för att inte svika sina hungriga kunder (Fog et al 2005:14).

Fog et al (2005:37) menar att den klassiska sagan bygger på en struktur där olika **karaktärer** har bestämda roller och där varje karaktär kompletterar den andra och på detta sätt bidrar till

berättelsens helhet. Författarna fortsätter att förklara att en berättelse alltid innehåller en hjälte som försöker uträtta någonting och en motståndare som arbetar mot denne och som därmed skapar själva konfliktsituationen. Motståndaren kan vara allt ifrån konsumenter som saknar förtroende för företagets produkter till konkurrenter som gör allt för att ta marknadsandelar från det egna företaget. Värt att poängtera är att karaktären även kan användas på en högre abstraktionsnivå där man ser själva varumärket som en karaktär (ibid:90). Målet med denna karaktär är att den skall spegla företagets värderingar och underlätta för konsumenten att skaffa sig en uppfattning om varumärket (ibid).

Det fjärde elementet i storytelling utgörs av själva **handlingen**. Berättelser följer ofta ett mönster bestående av en början, en mitt och ett slut (Silverman 2007:41) eller som tidigare nämnt; en situation, en komplikation samt en lösning. Handlingen struktureras upp kring dessa delar och börjar med att ”man sätter scenen” (Fog et al 2005:42). Därefter rubbas harmonin genom att det sker en förändring till ett oönskat tillstånd, ett klimax, varefter en tillfredsställande lösning nås och berättelsen når sitt slut (ibid). Värt att påpeka är att ett tillfredsställande slut inte nödvändigtvis betyder ett lyckligt slut (Vincent 2002:135). När det gäller berättelsens längd kan det vara fördelaktigt att ha olika långa versioner beroende på till vilken intressent man riktar sig (Silverman 2007: 41).

4.3.1 Den emotionella aspekten

En bra berättelse inspirerar åhörarna eftersom den väcker känslor och fantasi till liv (Adamson et al 2006:37) och fungerar på detta sätt som en effektiv bärare av ett budskap eftersom den talar till både förnuft och känsla (Fog et al 2005:67). Som vi nämner i kapitel två har den emotionella aspekten blivit en viktig del när det handlar om att differentiera produkter. Marknadsföringslegenden Bernbach uttrycker det som att ”You can say the right thing about a product and nobody will listen. You’ve got to say it in such a way that people will feel it in their gut. Because if they don’t feel it, nothing will happen” (Öhlin 2006:84).

Jensen (1999:5) menar att konsumenten köper med hjärtat och i efterhand konstruerar rationella argument för att stödja sitt köp. Han exemplifierar detta vid köpet av en dyr märkeströja, där konsumenten tänker: ”denna tröja kommer jag att kunna tvätta tusen gånger och aldrig tröttna på”. Papadatos (2006:382) skriver att man genom knytdandet av emotionella band mellan en konsument och ett varumärke kan få denne att se varumärket som en del av

sig själv. Under vår forskningsöversikt har vi märkt att det emotionella dyker upp vid ett flertal tillfällen och vi tolkar detta som att det är en viktig aspekt av storytelling, att berättelser talar via känslan till förnuftet.

4.4 Showing

Showing handlar om att ge berättelsen ett lämpligt format för kommunikation (Fog et al 2005:148). Formatet kan naturligtvis variera beroende på vem som står som mottagare och således kan samma berättelse förmedlas med hjälp av olika medier för att nå ut till rätt människor på ett effektivt sätt (ibid). Enligt Jensen (1999:52) behöver det alltså inte röra sig om en berättelse som förmedlas via skrift utan det kan lika gärna ske muntligt eller via bilder och symboler. Salzer-Mörling och Strannegård (2004:225) uttrycker det som att ”brands are not so much heard as they are seen”, och menar att varumärken talar direkt till konsumenten och att man därför bör komplettera kommunikationen med bilder för att stärka budskapet.

Marknadsförare kan använda personer som fungerar som opinionsledare¹¹ till att förmedla en historia och kan på detta sätt addera trovärdighet och ”krydda” till berättelsen (Fog et al 2005:115). På 1950-talet frågade någon Marilyn Monroe vad hon hade på sig när hon sov, varpå hon svarade ”Two drops of Chanel No.5 and nothing more...” (ibid). Detta skapade otroliga möjligheter för Chanel som i och med detta kunde förmedla en berättelse om Marilyns nya ”sängkamrat” och berättelsen blev så kraftfull att Chanel än idag lever på myten om Marilyn och Chanel No.5 (ibid).

Detta förkroppsligande av ett varumärke kallar Vincent (2002:234) för att ett företag använder sig av en brand agent. Författaren fortsätter med att säga att en brand agent inte nödvändigtvis behöver vara en person som Marilyn Monroe för Chanel, utan kan även vara en plats t.ex. Disney Land för Disney. Dessa personer eller platser tillför en mer personlig och gripbar dimension av det som varumärket ska förmedla (ibid 235). Grundare av företag kan vara mycket kraftfulla brand agents. Tänk bara på Ingvar Kamprad (Ikea), Bill Gates (Microsoft), Richard Branson (Virgin). Vincent (2002:235f) menar att till skillnad från celebriteter är dessa

¹¹ En opinionsledare är en person som genom sin trovärdighet/status kan påverka andra människors köpbeteende (Solomon et al 2006:374).

personers intentioner och mål starkt sammanlänkade med företagets och bidrar till en trovärdighet som är svår att hitta hos någon annan brand agent.

Silverman (2007:41) talar om vikten av symboler som medel för att föra berättelser och traditioner vidare inom en organisation. Ett exempel på detta har vi fått via en intervju med en tidigare anställd¹² på Grand Hotel i Stockholm. Han berättar hur det i receptionen hänger en tavla på hotellets legendariska chef, Wilhelmina Skogh, som var verksam i början av förra seklet. Enligt berättelsen skall man som nyanställd på Grand Hotel, om man vill ha reda på om man kommer att få en lyckosam anställning, vid midnatt ställa sig framför tavlan och buga eller niga inför den. Om tavlan ler mot personen betyder detta att arbetet på hotellet kommer att gå bra och att anställningen kommer att bli just lyckosam. Vidare fungerar tavlan som symbol för den perfektion och professionalism som Grand Hotel står för då Skogh hade för vana att börja arbetsdagen med att inspektera de anställda för att se att de var tillräckligt snygga och prydliga för att möta hotellets gäster. Skogh brukade även ”spionera” på sina anställda för att se om de skötte sina arbetsuppgifter. I Spegelsalen och i Vinterträdgården på hotellet finns det dolda utrymmen som hotellchefen kunde gömma sig i för att iakttä personalen.

Tavlan väckte dessutom ibland nyfikna gästers intresse varpå dessa fick berättelsen berättad för sig och kunde på så sätt föra denna lilla anekdot vidare. Berättelsen om Wilhelmina Skog illustrerar väl hur symboler kan fungera som katalysatorer för historieberättande dels ur ett organisatoriskt perspektiv, men även ur ett marknadsföringsperspektiv. Exemplet illustrerar även betydelsen av det som Fog et al (2005:53) framhåller, nämligen att ha ett holistiskt perspektiv till storytelling. Med detta menar författarna att berättelser och symboler i en organisation inte nödvändigtvis behöver vara riktade enbart till de anställda utan lika gärna kan fungera både inåt och utåt i organisationen.

Detta skulle kunna tolkas som att teorier från managementperspektivet går att applicera på marknadsföringsperspektivet med motiveringen att man tillämpar ett holistiskt synsätt. Vår ambition är att undersöka om detta är fallet och vi vill därför förfinna vår ursprungliga forskningsfråga.

¹² Intervjun ägde rum den 25 april 2007 med Wilhelm Douglas tidigare fastighetschef på Grand Hotel i Stockholm.

4.5 Utvidgad Forskningsfråga

Eftersom forskningen kring storytelling ur ett marknadsföringsperspektiv är bristfällig har vi i vår teoridel valt att utgå från teorier inom managementperspektivet. En naturlig följd i undersökandet av hur man skapar en berättelse för att stärka ett varumärke blir därför att samtidigt jämföra om teorier från managementperspektivet går att applicera på marknadsföringsperspektivet.

Vår utvidgade forskningsfråga blir därför:

Hur skapas en berättelse för att stärka ett varumärke och i vilken utsträckning kan managementbaserade teorier kring storytelling appliceras för att uppnå detta syfte?

5 Metod

Detta kapitel berör de metodologiska val vi har gjort i denna uppsats. Vi redogör för varför den kvalitativa metoden och semistrukturerade intervjun passar väl till vårt ändamål. Avslutningsvis presenteras intervjufrågorna samt intervjuobjekten.

5.1 En kvalitativ ansats

Denna uppsats ämnar undersöka processen storytelling. Som framgått i tidigare kapitel har vi en tro på att berättelser bygger och stärker varumärken. Att detta är ett nästintill odiskutabelt faktum råder det för oss inga större tvivel om. Vår teoretiska genomgång har mynnat ut i de fyra delarna searching, sorting, shaping och showing. Detta är dock endast ett teoretiskt ramverk och analysverktyg vilket vi behöver fylla med ett faktiskt värde, empiri. Efter att ha gått igenom den ovanstående teorin är det fortfarande en fråga som behöver besvaras i vår mening: Hur skapas en berättelse för att stärka ett varumärke och i vilken utsträckning kan managementbaserade teorier kring storytelling appliceras för att uppnå detta syfte?

Hur ska vi då kunna finna ”svar” på denna fråga och öka vår förståelse i ämnet? Avsaknaden av adekvata svar, eller ens försök till svar, har närt ett behov hos oss av att komplettera teorin med empiri. För att finna ett svar på denna fråga har vi således valt att vända oss till personer som är direkt involverade i denna process på ett eller annat sätt och grovt sett ställt dem samma fråga. Detta är personer som arbetar ute i det verkliga arbetslivet med insamlande och utformande av berättelser.

För att finna material kring hur en berättelse skapas för att stärka ett varumärke har vi alltså valt att vända oss till personer som arbetar med detta professionellt på ett eller annat sätt. Vi vill på detta sätt försöka skapa oss en bild av hur aktörer inom marknadsföringsvärlden ser på och använder sig av berättelser i sitt varumärkesarbete för att på så sätt kunna beskriva skapandet av berättelser och dess tillämpbarhet i varumärkesbyggande. Att intervjuobjekten till stor del har en marknadsföringsbakgrund ser vi som försvarbart då vi, som nämnt, valt att

arbeta utifrån ett marknadsföringsperspektiv. Vi har valt att utforma uppsatsen som en kvalitativ undersökning. Detta då ett av de främsta kännetecknen hos den kvalitativa undersökningen, enligt Lundahl & Skärvad (1999:101), är de undersökandens vilja och försök till förståelse för hur människor (i detta fall våra respondenter) uppfattar sin tillvaro och den omgivning de rör sig i. En viktig punkt att ha i åtanke vid försök till förståelse för vårt val av metod och material är den kvalitativa metodens kunskapsteoretiska ståndpunkt som beskrivs som interpretativ, dvs. tyngdpunkten ligger vid att förstå den sociala verkligheten på grundval hur aktörerna i en viss miljö eller system uppfattar denna (Bryman & Bell 2005:298). Detta är en hållning som vi konsekvent stödjer i vår uppsats vilket innebär att vi inte har några ambitioner på att leverera en slags slutgiltig ”sanning” i vårt arbete. Vi vill beskriva storytellingprocessen så som den framställs av våra respondenter och därifrån göra våra uttolkningar.

En bidragande orsak till att använda en kvalitativ metod är dess intresse för att undersöka och beskriva hur skeenden och mönster utvecklas. Fokus ligger alltså på förändring och utveckling (Bryman & Bell 2005:315). Genom att anlägga ett processperspektiv hamnar således fokus i denna uppsats på storytelling som ett skeende. Skeendet i denna uppsats är skapandet av en berättelse. Inom företagsekonomi har forskare använt sig av detta processperspektiv för att skapa förståelse för fenomen. Denna förståelse kan uppnås genom att använda sig av semi- eller ostrukturerade intervjuer där man ber deltagare att reflektera över processer (ibid). Därför tycker vi att den kvalitativa metoden lämpar sig väl med vår uppsats syfte då vi ämnar utreda processen kring hur storytelling används för att stärka ett varumärke.

5.2 Den semistrukturerade intervjun

Intervjun är en mycket vanlig metod hos den kvalitativa forskaren. I en kvalitativ kontext är intervjun utformad i en mindre strukturerad form jämfört med den kvantitativa metoden (Lundahl & Skärvad 1999). I utformningen av frågor till respondenter har vi valt att formulera frågor som berör specifika teman. Vi har således sammanställt en intervjuguide, i vilket de specifika teman som ska beröras under intervjun tas upp. Då det är vårt teoretiska ramverk som ligger till grund för intervjuguiden är det de fyra S:n, (searching, sorting, shaping, showing) som är att

betrakta som teman (Bryman & Bell 2005:363).

Våra intervjuobjekt, som presenteras under avsnitt 5.3., jobbar alla på olika sätt med storytelling men ger oss alla sin egen syn på var storytelling är. Respondenterna kommer företrädesvis från reklamvärlden men det finns även ett mer organisatoriskt och strategiskt perspektiv representerat. Anledningen till att vi riktat in oss på att intervjua marknadsförare och reklammakare är den utveckling, se kap 2, som skett där varumärkets makt stadigt har ökat vilket medfört att "the activities of marketing, advertising and branding are no longer categorised as supportive functions, but rather as the essence of the enterprise" (Salzer-Mörling & Strannegård 2002:224). Denna åsikt stöds av Denning (2006:45) som hävdar att den ökade uppfattningen av berättelsen som central för varumärket och inom branding har lett till att en brand managers roll i mångt och mycket idag handlar om att skapa, bygga ut och underhålla historien ofta via berättelser med extern hjälp från marknadsförare. Detta gör att det är verksamma personer inom dessa områden som är intressanta för oss.

Som tidigare nämnt har frågorna till intervjuobjekten utformats efter vårt teoretiska ramverk, de fyra S:n. Utifrån vår frågeställning/problemformulering och befintlig teori tror vi att detta är adekvata teman för ämnet. Lundahl & Skärvad (1999:116) anser att den semistrukturerade intervjun är lämplig för insamling av kvalitativa data så som aktörers uppfattningar om vissa förhållanden och fenomen. Genom den data som genereras utifrån våra intervjuer, som tar utgångspunkt i våra respondenters uppfattningar, och de tolkningar vi gör av dessa tror vi oss kunna få en djupare förståelse för hur marknadsförare arbetar med historier för att addera värde till sitt varumärke.

Användandet av sensitiva begrepp ökar behovet av flexibilitet i intervjun och undersökningen. Här är det passande att lyfta fram distinktionen mellan s.k. "definitiva" och "sensitiva" begrepp. Bryman & Bell (2005:304) beskriver det sensitiva begreppets natur som att det tillhandhåller "en generell referensram och vägledning när det gäller att ta sig an empiriska situationer". Enligt Blumer i Bryman & Bell (ibid) så förblir ett begrepp inom kvantitativ forskning, efter det har formulerats, fast och definitivt under utformningen av indikatorer för begreppet i fråga. Blumer beskriver denna definitiva egenskap som en tvångströja i synen på den sociala verkligheten eftersom begreppet

enbart uppfattas i termer av de indikatorer som utvecklats för att mäta det (ibid). Enligt konstruktionismen är vetenskapliga begrepp och sättet att tolka dem sociala produkter samtidigt som deras innebörd varierar över både tid och rum (ibid 35). Detta faktum stärker vår tro på vikten av att använda sig av sensitiva begrepp under intervjufasen och framförallt undvika användandet av definitiva begrepp.

Bryman & Bell (2005:317) menar att användande av det sensitiva begreppet medför ökad flexibilitet vilket gör att fokus kan tillåtas skifta ifall andra, mer intressanta, mönster dyker upp. Vidare menar de att den kvantitativa forskaren inte alls i samma utsträckning har denna möjlighet, om han eller hon inser att en viktig fråga glömts bort efter att ett enkätutskick har gjorts är detta svårt att rätta till. Vissa forskare lyfter fram den personliga intervjun som önskvärd då den hjälper forskaren att undvika missuppfattningar och språkliga problem, ger mer omfattande och genomgripande svar till öppna frågor (ibid). Vidare så ger den möjlighet att förtydliga, upprepa och repetera komplexa frågeställningar samt resonemang vilket är en möjlighet som saknas vid t.ex. enkätfrågor (Esaiasson et al 2003:262).

Lundahl & Skärvad (1999:115f) påpekar att vid en starkt strukturerad intervju är frågornas formulering och ordning förutbestämd och svaren är redan formulerade. I den ena änden av detta resonemang har vi den ostrukturerade intervjun där frågornas utformning och följd bestäms fritt och efter situationen. Den kan närmast liknas vid ett samtal. Det kan vara så att intervjuaren ställer en enda fråga och låter sedan respondenten svara och associera fritt under intervjun (Bryman & Bell 2005:361). Detta medför en risk att vissa ämnen och teman inte kommer att beröras alls (Essed 1997:134). Vid den andra delen av spektrumet finner vi den standardiserade intervjun som kan liknas vid en enkät med väldigt specifika frågor och svarsalternativ. Vi ämnar landa lite mitt emellan dessa två, i vad som benämns den semistrukturerade intervjun. Här har forskaren en lista med förhållandevis specifika teman som han eller hon ämnar beröra men ger respondenten en stor frihet i att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman & Bell 2005:363). Galtung argumenterar på ett förtjänstfullt sätt fördelen i att använda sig av en semistrukturerad intervju genom att belysa de andra metodernas svagheter: ”The danger of too much flexibility are just as obvious as the truth in the argument that to give everybody shoes of size 8 is to give the same thing to everybody, yet with different effect” (Holme & Solvang 1997:99). I slutändan menar Lundahl & Skärvad

(1999:116) att val av struktureringsgrad är ett val mellan djupa och rika svar kontra möjligheten till kvantitativ bearbetning.

Kritik riktas ofta mot den kvalitativa metoden då kvantitativa forskare hävdar att en kvalitativ undersökning lider brist på transparens och är svår att replikera (ibid 319f.). För att öka graden av replikation och transparens så att en läsare av denna uppsats förstår hur vi nått fram till våra resultat och skall kunna återskapa undersökningen och nå liknande slutsatser är det viktigt med en hög grad av intersubjektivitet (Lundahl & Skärvad 1999:80). För att öka intersubjektiviteten i uppsatsen kommer vi således att illustrera vårt analysavsnitt med citat från respondenterna för att underlätta tolkningsförståelse och ge mer ”kött och blod” till texten.

5.3 Intervjuguide

Som vi nämner tidigare i metoddelen är det vissa specifika teman som vi är intresserade av att undersöka. Dessa teman är: searching, sorting, shaping samt showing. Vi kommer endast att ställa fyra huvudfrågor som berör dessa teman. Som vi nämner under rubrik 5.2 vill vi ge respondenterna en stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Vidare kommer vi att ställa följdfrågor på varje tema för att specifikt utreda aspekter vi är intresserade av. Anledningen till att vi inte ställer dessa frågor direkt är att vi vill ge respondenterna en chans att självmant ta upp de olika aspekterna. Vi har avsatt en till två timmar per intervju.

Tema 1

Searching handlar om att leta efter material till berättelser. I detta tema vill vi undersöka hur respondenterna går till väga för att påbörja sökprocessen. Den inledande och övergripande frågan blir därför:

Om ni ska använda er av en berättelse, hur påbörjar ni detta arbete och var letar ni?

Vi är intresserade av vilka källor respondenterna använder som inspiration, om de letar efter befintliga berättelser samt hur de tänker i denna inledande fas.

Tema 2

Sorting handlar om hur en lämplig berättelse väljs ut. Här är vi intresserade av att ta reda på om det finns några kriterier för val av berättelse. Vår inledande fråga lyder:

Vilka är kriterierna för ert val av berättelse, med andra ord, vad är det som avgör vad man vill framhäva/kommunicera?

Som vi skriver i teoriavsnittet fyller core storyn funktionen att vara ”a common meaning and direction for the company”. Resonerar marknadsförare på samma sätt i praktiken? Detta är någonting vi vill ta upp om det inte dyker upp i intervjun.

Tema 3

Shaping handlar om att forma berättelsen. Vi vill undersöka vilka aspekter som respondenterna tar i beaktning när de formar en berättelse såsom handling, karaktärer, budskap och konflikt. Frågan lyder:

När ni har valt en berättelse, hur formar ni den så att den passar konsumenten/målgruppen?

Vi är specifikt intresserade av vilken roll sanningshalten samt den emotionella aspekten spelar i sammanhanget och kommer därför att ta upp dessa om respondenterna inte berör punkterna självmant.

Tema 4

Showing handlar om att finna ett lämpligt format för kommunikation. Frågan lyder:

Hur kommunicerar ni er berättelse?

Vi är speciellt intresserade av att ta reda på hur respondenterna ställer sig till användandet av bildspråk för att förmedla berättelser.

5.4 Intervjuobjekt

- **Håkan Engler** är byråchef på Lowe Brindfors. Sveriges största reklambyrå sett till antalet anställda och omsättning. Håkan har jobbat med företag som bl.a. SAAB, Coop och Vattenfall.
- **Matts Heijbel** är i grunden journalist och författare. Han har erövat Sverige med sina berättelser och är bland annat grundaren av nätverket ”Storytellers.se” som fungerar som ett forum för personer som sysslar med corporate storytelling i Sverige. Matts ansvarar för en distansutbildning på Berghs School of Communication och har bl.a. föreläst tillsammans med en av källorna i denna uppsats, Stephen Denning. Matts har arbetat med företagsberättelser åt företag som Näringsdepartementet, Kanal 5, Saab, SAS, Arlanda Express samt Polishögskolan.
- **Pelle Holm** är projektledare på Lowe Brindfors. Han har en lång yrkeskarriär på byråer, förutom nämnda Lowe Brindfors även Leo Burnett, Falk & Pihl, Aggerborgs m.m. Pelle har jobbat med företag som Carlsberg, NK, Saab och SAS.
- **Björn Rietz** är i grunden copywriter och en av upphovsmännen till reklambyrån Paradiset, som under 90-talet blev uppköpt av reklambyrånätverket DDB. Björn är en av Sveriges mest belönade copywriters och 2002 blev han utsedd till huvudjuryordförande i den prestigefyllda reklamtävlingen Guldägget. Björn har vunnit flera utländska reklamtävlingar som Cannes Lions, Eurobest och Epica och bland kunderna återfinns Diesel, Björn Borg, Gant, Volkswagen, McDonalds samt Spendrups.
- Kommunikationsstrategen **Pelle Strandberg** är före detta vice vd på PR- och kommunikationsföretaget Geelmuyden Kiese där han ledde avdelningen för public affairs. Pelle är sedan 2006 grundare och ägare till PR-byrån StrandbergHaage. Byrån har åtta anställda och bland uppdragsgivarna hittar man bl.a. Regeringskansliet, Sveriges Riksdag samt Stockholms läns landsting. Pelle har tillsammans med Monika Kraft skrivit boken Samhällskommunikation och medverkar regelbundet i media som expert inom PR- och kommunikation.

6 Analys

I detta kapitel analyserar vi våra respondenters svar om processen kring skapandet av berättelser. Vi belyser de likheter och olikheter mellan teori och praktik som kom fram i intervjuerna samtidigt som vi beskriver det mönster i skapandeprocessen som vi kunde urskilja.

Eftersom vi strukturerat intervjufrågorna efter den teoretiska referensram vi använder oss av påbörjade vi först analysarbetet efter samma mall. Vår ambition var att lägga upp hela analysen efter denna mall men vi fann dock redan från start stora olikheter mellan teori och praktik. Därför bestämde vi oss för att först arbeta igenom samtliga intervjusvar och därefter strukturera upp analysdelen efter det mönster vi kunde urskilja i hur man skapar en berättelse i praktiken. Vi ser både för och nackdelar med detta upplägg men anser att man ur en pedagogisk synvinkel underlättar för läsaren samtidigt som det blir lättare för oss att göra en tydlig analys.

Vi har därför delat in analysen i tre delar som vi tycker speglar processen kring skapandet av en berättelse inom marknadsföringsperspektivet nämligen; identifiera, forma och kommunicera. Genomgående i analysen har vi sökt efter likheter och skillnader gentemot de managementteorier som utgör vår teoretiska referensram. Som vi nämner i metoddelen har vi, för att öka intersubjektiviteten i uppsatsen, valt att illustrera vårt analysavsnitt med citat från respondenterna för att underlätta tolkningsförståelse och ge mer ”kött och blod” till texten. Dessa citat är kursiverade för att ytterligare markera vad som är respondenternas egna formuleringar och uttryckssätt.

I intervjuerna gick allt enligt plan, det vi kunde anmärka på var att användningen av enbart sensitiva begrepp i vissa fall inte kunde upprätthållas. Anledningen till detta var att respondenterna var så pass insatta i området och därför själva tog upp begrepp som storytelling och core story.

6.1 Identifiera

”Ett framgångsrikt varumärke är en historia”

(Engler)

Litteraturen kring sökprocessen tar sin utgångspunkt i att först leta efter berättelser och därefter välja ut för ändamålet lämpliga berättelser. Som vi nämner i teoridelen (4.1) beskriver Fog et al sökandet som en process där man på bred front letar efter berättelser i företagets intressesfär. Även Silverman nämner i ”Five Sides To Every Story” att det första steget i processen är sökandet efter berättelser. Vad vi märkte efter samtliga intervjuer är att detta går stick i stäv med praktiken.

6.1.1 Innan letandet börjar

Det mönster som vi kan urskilja är att samtliga respondenter påbörjar sökprocessen med att först bestämma sig för vad det är man letar efter och därefter påbörja själva letandet. Strandberg uttrycker detta som att *”innan sökprocessen sätts igång måste man vara överens med kunden¹³ om vad det är man letar efter, vad skall förmedlas?”*. Heijbel uttrycker detta snarlikt när han säger att *”första steget är att utgå från vad det är man vill säga, därefter letar man efter berättelser som stödjer och illustrerar detta budskap”*.

För att på ett lättare sätt kunna bestämma vad som skall förmedlas använder sig Strandberg av en metafor där han liknar företaget vid en karaktär som i sin tur avgör vilken typ av berättelse man söker. Klassisk Hollywood-dramaturgi innehåller nästan alltid fem olika karaktärer; den vise mannen, rebellen, offret, skurken samt hjälten. Av dessa fem karaktärer måste företaget bestämma sig för vilken roll de vill spela, vilken karaktär de vill vara. Exempelvis Röda Korset skulle kunna gestaltas av karaktären hjälten som kämpar för ett gott syfte. Strandberg påpekar även att företag över tiden kan skifta från en karaktär till en annan. Ikea började som rebeller i den etablerade möbelindustrin men har nu övertagit rollen som den vise mannen tack vara sin långa erfarenhet i branschen. Detta stämmer överens med vår teoridel (4.3) där Fog et al ser varumärket som en karaktär.

¹³Med kund avser Strandberg uppdragsgivaren d.v.s. inte slutkonsument. Samma distinktion kommer vi att göra genom hela analysen.

Vi finner även liknande tillvägagångssätt i intervjun med Engler. Han beskriver att olika typer av företag avgör vilken ”approach” som är lämpligast för sökprocessen. Engler använder sig av en ”ad hoc approach” där han prövar sig fram beroende på vad det är för företag och vilka produkter de erbjuder. Engler använder sig av två exempel, mission samt användaridentitet. Han exemplifierar detta genom att påvisa hur ett företags mission avgör budskapet i deras berättelser. Organisationen Friends som arbetar för en mobbingfri tillvaro i svenska skolor har en tydlig mission som ger konsekvenser i hur deras reklam bör utföras. Tar man istället ett annat perspektiv och vänder blickarna mot ett exklusivt klockföretag är det inte deras mission utan istället produkten och dess användaridentitet som är av betydelse och således utgör grunden för hur berättelserna skall utformas. Bäraren av den exklusiva klockan använder sig av detta objekt för att spegla sin identitet. Detta kan jämföras med vårt resonemang i kapitel 3, första stycket, där vi talar om hur berättelser kan tilltala våra affektiva sidor och göra anspråk på en viss livsstil.

Vi kommer nu att gå vidare till själva sökprocessen som blir nästa steg i att identifiera en berättelse. Detta steg kan påbörjas då företaget har bestämt sig för vad det är man letar efter.

6.1.2 Sökprocessen

Det viktigaste under identifieringsfasen är att förstå vad man vill förmedla till vem och varför. När företaget kommit underfund med dessa aspekter är det fritt fram att söka inom alla olika nivåer på företaget efter berättelser. Strandberg använder sig av djupintervjuer med tilltänkt personal på företaget som kan tänkas ha något intressant att berätta. Heijbel kallar dessa personer för traditionsbärare som sitter inne på ett värdefullt berättarkapital och genom att intervjua dessa försöker han hitta ”guldkornet”, den berättelse som förmedlar det man vill säga. Strandberg uttrycker det som att *”storytellers är som sociologer som söker ett kulturarv”*, något som implicit framkommit i samtliga intervjuer. Vår teori (4.1) stödjer dessa uttalanden och talar om olika källor där personal, företagets historia samt produkten i sig själv tas upp. Den uttrycker även värdet av att använda autentiska berättelser och att inte i onödan skapa berättelser när råmaterialet redan finns inom organisationen. Vad vi däremot upptäckte under våra intervjuer är att sökprocessen kan ha ett flertal olika utseenden. Själva arbetsgången för denna sökprocess varierar mycket beroende på vem man frågar och vilken yrkesroll denne har. En kreatör letar efter berättelser genom att använda sin intuition och

känsla medan en projektledare ser på sökprocessen som en mer definierad arbetsgång där olika medarbetare letar på olika platser och sedan sammanställer resultatet.

Rietz svar i egenskap av kreatör är att sökprocessen är en kreativ och intuitiv process som han uttrycker med en ekvation:

$$\textit{Företagets historia} + \textit{Dagens syn på varumärket} + \textit{Dagens värderingar} = \textit{Story}$$

Dessa tre aspekter utgör källan för inspirationen och de rationella argument som behövs för att stödja denna kreativa process får skapas i efterhand.

När Engler i form av byråchef förklarar sökprocessen gör han det med en berättelse. *"Fyra personer skall göra upp en eld; en planner, en projektledare, en copy writer och en art director. Det finns två skogar att finna ved i, konsumentskogen och kundskogen. Plannern går till konsumentskogen medan projektledaren går till kundskogen och återvänder därefter med ved från respektive skog. Art directorn och copywritern tar emot veden och förenar eventuella olikheter som återfunnits i de bägge skogarna till en och samma brasa."* Denna brasa symboliserar den tänkta berättelse som företaget skall kommunicera.

Engler ger på detta sätt en talande bild av vikten att förena konsument- respektive kundaspekter. Det gäller att finna den gemensamma nämnaren för hur konsumenten ser på företaget samt företagens bild av sig själva. Om dessa intressen inte förenas skapas ett imagegap som vi belyst i 4.2.2. Engler menar att denna brasa skall fungera som en konceptidé som skall verka både inåt och utåt i organisationen genom att *"inspirera personalen att jobba i linje med företagens story och samtidigt tilltala och attrahera konsumenten"*. Vi fann även spår av samma tankegångar i andra intervjuer och Holm uttrycker det som att *"utifrån en och samma utgångspunkt skall man kunna berätta tusen historier"*. Holm vill dock klargöra att dessa berättelser endast kan innehålla ett budskap åt gången.

6.1.3 Core Story

Vi anser att dessa tankar är olika benämningar för samma sak, nämligen core storyn som vi behandlar under rubrik 4.2.1. Detta begrepp som myntats av Fog et Al, som i teorin definieras som den berättelse som fångar själva kärnan i företaget, anser vi representerar de tankegångar

som våra respondenter har. Engler menar att *”storytelling får ihop det kreativa och det strategiska och på detta sätt gör varumärket tydligt”*. Eftersom vi valt att endast använda oss av sensitiva begrepp, valde vi att undvika begreppet core story i våra intervjuer om inte respondenten självmant tog upp begreppet. Idén att berättelser på ett enkelt men kraftfullt sätt förmedlar ett budskap som speglar vad företaget är och står för återfinns vi i samtliga respondenter intervjuer.

Vad respondenterna däremot är oeniga om är hur många berättelser som kan förmedlas åt gången. Holm vill poängtera vikten av att vara *”single-minded”* och endast använda en berättelse åt gången. Med berättelse menar Holm en reklamkampanj som innehåller grundbudskapet men som modifierats efter de konsumentvärderingar som ligger i tiden. Rietz uttrycker det som att storytelling *”handlar om hur varumärket vill positionera sig”* och kallar detta för reklampositionering.

Vi fann dock att Heijbels argument talar emot denna idé då han anser att man kan använda sig av flera historier samtidigt beroende på vad man vill förmedla. När det gäller risken att uppfattas som icke enhetlig jämför Heijbel det med att man har en kompis som alltid berättar hur bra och duktig han är. Detta skapar knappast trovärdighet utan kan snarare bli ett irritationsmoment. Han liknar varumärket vid en person som man lär känna och tycka om genom personligheten som växer fram i dynamiken mellan *”up’s and downs”*¹⁴. Därför kan olika berättelser till exempel en om hur ett misstag klarades upp och en annan om en framgångssaga addera trovärdighet och personlighet till varumärket. Med andra ord finns det enligt Heijbel ingen större risk med att det cirkulerar olika berättelser samtidigt.

Heijbel menar ändå att dessa olika berättelser syftar till att förmedla samma budskap och vi anser därför att begreppet core story är en mycket central del i identifieringsfasen. Utifrån dessa kärnvärderingar kan sedan många olika berättelser formas.

¹⁴När Heijbel personifierar varumärket liknar han *”up’s and downs”* vid personliga egenskaper hos varumärket.

6.2 Forma

”Storytelling är ett sätt att förpacka verkligheten”

(Heijbel)

Varje företag har en historia. Detta behöver dock inte betyda att företagets historia innehåller berättelser som är tillräckligt intressanta att förmedla menar Rietz. För att en berättelse skall tilltala konsumenten behöver den ibland omarbetas.

Samtliga respondenter är överens om att essensen i berättelsen ska vara sann, hur denne sedan dramatiseras beror på vilken målgrupp man vill rikta sig till. Strandberg menar att *”sanningshalten är ett relativt begrepp, man tonar upp vissa saker och lämnar ute andra”*. Vår teori med Silverman i spetsen instämmer i detta påstående under rubrik 4.1 och menar att modifikationer av sanningen kan förstärka berättelsen. Strandberg fortsätter med att berätta att storyn måste kännas äkta för de personer som skall förmedla den eftersom avsaknad av detta kommer att påverka varumärkets trovärdighet negativt.

Heijbel visar hur modifikationer kan förstärka genom en berättelse som cirkulerar på Ikea; Ikea hade i sina varuhus lagt märke till konsumenternas behov av penna och papper vid besöken för att hålla ordning på sina inköp. Ikea samlade då in offerter från olika leverantörer på blyertspennor. Då priset blev alldeles för högt kom Kamprad med förslaget att dela pennan på hälften för att få dubbelt så många pennor till samma pris.

Denna berättelse symboliserar Ikeas prismedvetenhet och förmåga att tänka i nya banor. Om det i själva verket var Kamprad själv som kom med detta förslag eller någon annan på inköpsavdelningen är det ingen som vet. Det viktiga är inte vem som tog detta beslut utan att Kamprad som förebild ger berättelsens budskap slagkraft och gör den minnesvärd. Ikea-exemplet visar hur modifikationer i berättelsen kan ge budskapet mer tyngd.

Vilka är då kriterierna för en bra berättelse? I intervjuerna kunde vi urskilja några kriterier som samtliga respondenter tog upp. Dessa kriterier vill vi nu redogöra för:

6.2.1 Lämna en pusselbit åt åhörarna

Ikea-berättelsen är ett talande exempel för hur en bra berättelse alltid bör lämna en pusselbit åt åhöraren. Rietz uttrycker det som att *”mottagaren ska själv lägga till en pusselbit för att bli delaktig i skapandet av berättelsen”*. Heijbel uttrycker detta genom att säga att det är *”viktigt att lämna associationer till lyssnaren”*. Oavsett om man tolkar Ikea-exemplet som att de är prismedvetna, nytänkande eller miljömedvetna så har alla dessa budskap någonting gemensamt, nämligen att Ikea är visionärer.

Holm talar om en berättelses kalibrerbarhet vilket innebär att en berättelse kan förmedlas på olika sätt för att attrahera olika typer av konsumenter. Rietz, Strandberg och Engler är inne på samma spår. Det finns ett mönster i samtliga respondenters svar som bygger på att berättelserna skall kunna framföras på olika sätt för att kunna attrahera olika typer av människor men budskapet måste förbli detsamma.

Engler menar att det är viktigt att formulera berättelsen tydligt för att företagets bild av hur konsumenten uppfattar varumärket ibland kan vara bristfällig. Vi tolkar detta som att Engler talar om det image-gap vi själva beskrivit under rubrik 4.3. Detta stämmer överens med det som står i samma stycke om att tvetydiga budskap samt budskap som kan tolkas på olika sätt bör undvikas eftersom konsumenten då riskerar att dra andra slutsatser än de från avsändaren tänkta. Engler fortsätter dock att problematisera detta resonemang genom att konstatera att berättelsen måste vara öppen för tolkning, annars låser företaget sin kommunikation och riskerar att frysa ut vissa målgrupper.

Vi tolkar detta som att kalibrerbarhet är viktigt för att kunna tilltala olika målgrupper men att grundbudskapet inte får vara tvetydigt när det förmedlas till olika konsumenter. Heijbel säger att *”det är viktigt att man är väl medveten om vilken poäng det är man vill dramatisera”*.

6.2.2 Befolka varumärket

I alla intervjuer märkte vi vikten av att kommunicera till konsumentens emotionella sida. *”Vi köper med ögonen”* uttrycker Rietz det som och menar att vi först ser någonting och då

reagerar emotionellt på detta. Rietz menar att det finns en diskrepans mellan vad som faktiskt avgör våra inköp och vad vi skulle ange avgör våra inköp. Därför måste man kommunicera till den emotionella sidan hos konsumenten för att sedan servera rationella argument som justifierar dessa beslut. Detta stämmer väl överens med det som står skrivet under rubrik 4.3 där Jensen uttrycker det som att vi köper med våra hjärtan och i efterhand konstruerar rationella argument för att stödja vårt köpbeteende. Engler framför samma resonemang annorlunda uttryckt då han säger att berättelsens budskap måste slå an en emotionell sträng hos åhöraren. Heijbel säger att man ska *"bygga in människans egna aspekter och tala till hjärtat"*.

I vår teori (4.3) redogör vi för hur den klassiska sagan bygger på en struktur där olika karaktärer kompletterar varandra genom sina olika roller. Vi skriver även om karaktärer på en högre abstraktionsnivå och det var denna aspekt som under intervjuerna togs upp av ett flertal respondenter. Engler sa att man ska *"skapa en karaktär av varumärket och se det som en människa som folk vill bli kompis med"*. Som vi tidigare nämnt använder även Heijbel samma metafor där han liknar varumärket vid en person man lär känna. Strandberg sätter ord på dessa tankegångar då han uttrycker sig på följande vis; *"Storytelling ska befolka varumärket"*. Dessa tankegångar återfinns även under rubrik 2.3 om brand intangibles där vi skriver att marknadsförare använder sig av symbolik för att representera den personlighet varumärket reflekterar.

I vår teori (4.4) använder sig Vincent av uttrycket att *"förkroppsliga"* varumärket och syftar då på användningen av brand agents för att tillföra en gripbar dimension till varumärket. Engler avråder dock ifrån användandet av förebilder för att förmedla varumärket. Han förklarar att man tar en risk då man förknippar varumärket med någon eller något som plötsligt kan ge oönskade effekter. Exempelvis kan en brand agent som representerar Nike förekomma i en knarkskandal och på detta sätt skada varumärket. Engler råder istället att hänga upp varumärket på en inre drift hos människan som är beständig och menar på att *"de starkaste historierna är de som berör alla"*.

6.2.3 Gör berättelsen minnesvärd

Strandberg ger oss sin definition av en bra berättelse, nämligen att *”den som hör historien skall kunna berätta den vidare”*. Detta illustrerar de resonemang som förs i vår teori i kapitel tre, en berättelse ska göra varumärkets budskap lättbegripligt, meningsfullt och lätt att minnas. För att uppfylla dessa kriterier är det av vikt att inte komplicera berättelsen för åhöraren. Heijbel säger att fakta, siffror och namn bör undvikas för att göra det lätt för mottagaren att minnas berättelsen.

Vidare konstaterar samtliga respondenter att berättelsen måste vara relevant för att påverka varumärket positivt. Engler sammanfattar detta på följande vis; *”Budskapet måste säga någonting sant om avsändaren och vara relevant för åhöraren”*. Holm framhäver även att det är viktigt att se från konsumentens synvinkel och att alltid tänka på att visa konsumentfördelarna. Det gäller med andra ord att lyfta fram ett *”unique selling proposition”* som kombinerar konsumentfördelarna med varumärkets unikheter. Detta hjälper varumärket att inte förlora slagkraften i det mediabrus som omger oss i dagens samhälle. Vi tolkar detta som att en berättelse måste spegla det unika med varumärket för att vinna konsumentens uppmärksamhet. Holm ger en talande bild då han säger; *”Storytelling är ett sätt att differentiera sig i en värld av produkter som prestandamässigt är väldigt lika varandra”*. Engler poängterar vikten av att vara annorlunda och på detta sätt knyta an emotionellt till konsumenten.

6.3 Kommunicera

”Storytelling is a never ending story”

(Rietz)

Vi har i tidigare (4.4) beskrivit att kommunikation handlar om att ge berättelsen ett lämpligt format för att nå ut till rätt människor på ett effektivt sätt. Ett ämne som vi tangerat tidigare är hur dagens marknad ständigt förändras och gör det allt svårare för ett varumärke att nå fram med sitt budskap. Holm beskriver hur dagens produkter närmar sig varandra prestandamässigt och att det därför är upp till varumärket att få konsumenten på fall. Engler säger att

utmaningen ligger i att kontrollera de nya mediekanaler som uppkommit eftersom det i dagsläget finns *"fler sändare på fler ställen"*.

Vi har under intervjuerna lagt märke till att några teman kring hur man bygger upp kommunikationen återkommer löpande. Vi vill därför belysa dessa punkter:

6.3.1 Dramatisera effekten av produktfördelarna

Holm poängterar att nyttan för konsumenten måste framgå, att kunden direkt skall förstå *"what's in it for me"*? Både Holm och Rietz uttrycker sig på samma sätt då de använder sig av uttrycket att *"dramatisera effekten av produktfördelarna"*. Detta betyder att man istället för att presentera produkten ska presentera dess effekter.

Rietz berättar för oss om hur han arbetade med klädmärket Gant och deras reklam. När han läste in sig på Gant's historia fann han en berättelse om dess grundare, Bernard Gant, en skräddare från Ukraina som flytt till Amerika under första världskriget. Bernard upptäckte när soldaterna återvände att de hade vant sig vid att gå klädda i uniformskläder och började därför designa fritidskläder inspirerade av de praktiska egenskaperna hos uniformen. Chinosbyxan blev ett resultat av detta nytänkande och vann snabbt popularitet bland de hemvändande soldaterna. I skjortan sydde Bernard Gant fast en hängare på baksidan för att kunna hänga skjortan i ett skåp utan att behöva en galge. Han gjorde även två olika lägen på manschetterna som gav möjlighet att justera storleken på manschetten. På detta sätt kunde personer med kortare armar slippa att skjortan hängde ner över handen. Denna praktiska lösning som idag är nästintill standard var Bernard Gant alltså först med.

Heijbel ger oss ett liknande exempel om ett dricksglas och säger att *"om det finns en intressant berättelse om formgivaren eller varför designen är som den är kan detta addera värde till glaset vilket kan resultera i ett högre pris"*. Han fortsätter med att konstatera att storytelling adderar värde som inte har med själva funktionen att göra och detta för tankarna till vårt tidigare resonemang om brand intangibles under rubrik 2.3. Här har vi skrivit om hur fokus flyttas ifrån de materiella aspekterna av produkten till attributen som omger dem. Dessa

attribut utgör de abstrakta och ogripbara aspekterna som finns på den utökade produktnivån. Storytelling blir därför ett sätt att förmedla dessa ogripbara aspekter kring varumärket.

Samtliga respondenter använder order ”dramatisera” vid ett eller flera tillfällen vilket vi ser som en viktig indikator på dess betydelse. Engler säger att *”en story är något levande och dramatiskt”*. Heijbel uttrycker det som att det är viktigt att vara väl medveten om vilken poäng det är man vill dramatisera samt att man i sökandet efter berättelser letar efter *”den dramaturgiska höjdpunkten”*.

6.3.2 Bildspråket avgör

Som vi redan tagit upp under rubrik 6.2 menar Rietz att varje företag har en historia men att det kan vara svårt att finna intressanta berättelser från denna utgångspunkt. Han menar då att ett alternativ till att förmedla en sann berättelse kan vara att använda sig av bildspråk. Genom att via reklamens bildspråk skapa en känsla som går i linje med det varumärket står för kan man skapa en slags myt om varumärket. Vidare säger Rietz att man med hjälp av bilder kommunicerar till den emotionella sidan hos människan och att de själva blir en del av skapandet av denna myt. Vår teori (4.4) talar om användandet av bilder. Forskningen har ingen enhetlig syn på denna teknik och det är därför intressant att det tas upp i intervjuerna. Användandet av bilder i kommunikationen kan, som vi nämner under rubrik 2.3, bidra till skapandet av brand intangibles. Eftersom bilder väcker olika associationer hos olika människor produceras föreställningar om varumärket och dessa föreställningar utgör en viktig del av de ogripbara aspekterna, brand intangibles.

Som exempel tar Rietz upp det välkända varumärket Ralph Lauren och hur de via bilder skapar en atmosfär. Denna atmosfär väcker först nyfikenhet och viljan att utforska varumärket. Över tiden kan varumärket genom konsekvent användning av samma bildspråk ge konsumenten intrycket av att de, som Rietz uttrycker det, *”har lärt känna”* varumärket. Konsumenten lär sig identifiera det som karakteriserar en typisk ”Ralph Lauren-miljö” och i bästa fall behöver konsumenten inte ens se loggan i reklamen för att förstå vem som är avsändaren. Strandberg är inne på samma linje som Rietz och säger att *”bilden är det starkaste mediet för kommunikation”*.

Detta är även ett bra exempel på det som Engler kallar för användaridentitet och som vi redan berört under rubrik 6.1.1 där vi talar om hur ett varumärke förmedlar vad de står för och på detta sätt attraherar konsumenter som delar dessa värderingar. Genom ett skickligt bildspråk kan varumärket förmedla användaridentiteten utan ord. Konsumenten insuper denna atmosfär och vill bli en del av den.

Heijbels resonemang problematiserar denna punkt när han säger att storytelling inte kan ta sitt ursprung i bilder utan måste ha sin grund i faktiska händelser. Managementteorins syn på det hela har vi beskrivit i kapitel 3 där de slår fast att detta perspektiv oftast ser på berättelsen enligt en förutbestämd formula med handling och karaktärer etc. Jensens definition av en ”story” innebär att förmedlingen kan ske via ord, bilder eller muntligt. Det råder med andra ord, precis som i teorin, även i praktiken oenigheter kring vad storytelling faktiskt innebär.

6.3.3 Varumärket är uppdragsgivaren

I ett klimat av stark konkurrens och ett högt tempo är det frestande för marknadsförare att ständigt söka nya vägar att fånga konsumentens uppmärksamhet. Holm förklarar att det viktigaste är att ständigt behålla kopplingen mellan varumärket och berättelsen. Han talar om ”*mod och tålmod*” i ett sammanhang där han förklarar att den första som tröttnar på en reklamkampanj är byrån själv, den andra är kunden och den sista är konsumenten själv. Därför krävs mod att hålla fast vid en berättelse som arbetats fram under en lång tidsperiod och tålmod att inte byta reklamkampanj för ofta.

Engler för liknande resonemang där han framhäver att ”*det är varumärket som är uppdragsgivare och inte marknadschefen*”. Som marknadschef är det lätt att se det som att man måste lämna sin prägel på varumärket men vad man i själva verket gör är att åstadkomma förvirring hos konsumenten fortsätter Engler. Det är viktigt med ”*recognition*” som han uttrycker det och för att uppnå detta är konsekvens och långsiktighet i kommunikationen av stor vikt. Tidigare i analysen (6.1.3) samt i teorin (4.3) har vi skrivit om ett företags core story, som ska fungera som en strategisk mittpunkt där vision, mission och värderingar möts och bildar en röd tråd som genomsyrar företaget. Detta kan ses som ett verktyg för att inkapsla varumärkets essens och därmed skydda den.

Rietz framhäver att man kan förändra varumärket men endast med små ändringar under en lång tidsperiod. Han använder Coca Cola's logga som exempel som alltid varit densamma i konsumentens ögon men som i själva verket har det skett små förändringar under lång tid. Även om detta inte är direkt relaterat till Coca Cola's core story är det ett illustrerande exempel av hur man kan anpassa sitt varumärke efter gällande trender. Som vi berörde under rubrik 6.1.2 influeras varumärket pågående av samhällets värderingar.

Anledningen till att för stora förändringar bör undvikas är att dessa skapar förvirring hos konsumenterna. Som tidigare nämnt under rubrik 6.2.2 kan varumärket liknas vid en person man lär känna. Engler uttrycker det som att man ser varumärket som en individ som människor vill bli kompis med och att varumärket inte kan *"byta röst eller stil"* utan att detta ger konsekvenser i hur kunden uppfattar varumärket.

7 Slutsats

I detta kapitel presenterar vi våra slutsatser. Kapitlet inleds med att vi svarar på vår ursprungliga forskningsfråga som behandlar skapandeprocessen. Denna del har ambitionen att på en okomplicerad nivå ge instruktioner till hur en berättelse skapas för att stärka ett varumärke. Vidare svarar vi på vår förfinade forskningsfråga där vi jämför de två skolorna inom storytelling och kommer fram till huruvida organisationsperspektivets teorier går att applicera på marknadsföringsperspektivet. Avslutningsvis sammanfattar vi kapitlet och ger förslag på fortsatt forskning.

7.1 Hur skapas en berättelse för att stärka ett varumärke?

I skapandeprocessen av en berättelse med syftet att stärka ett varumärke kan vi urskilja tre huvuddrag. Dessa huvuddrag återkom i samtliga intervjuer och bildade ett mönster som kan liknas vid processen från ”ax till limpa”. Även om den specifika arbetsgången med att skapa en berättelse varierade mellan respondenterna var dessa huvuddrag konstanta i skapandeprocessen; **identifiera**, **forma** samt **kommunicera**. Dessa steg kommer ifrån de mönster vi kunde urskilja under arbetet med analysen och utgör alltså vår slutsats av hur processen kring skapandet av en berättelse ser ut.

Ordet identifiera har i denna kontext dubbel innebörd. För det första måste företaget identifiera vilka de är och vad de står för. Det vanligaste tillvägagångssättet här är att personifiera varumärket genom att betrakta det som en karaktär. Detta blir en slags plattform som utgör grunden för den fortsatta kommunikationen. Nästa moment är att identifiera den berättelse som speglar det som företaget har kommit fram till i första steget och som utgör själva kärnan i organisationen. Respondenterna talar om att finna den strategiska och kreativa mittpunkten vilken vi tolkar som företagets core story. Identifieringsfasen går med andra ord ut på att hitta den berättelse som utgör företagets core story.

Vidare handlar nästa steg om att forma berättelsen på ett sätt som gör den minnesvärd. Heijbel uttrycker det som att ”storytelling är ett sätt att förpacka verkligheten”. Fokus ligger på att slå an en emotionell sträng hos åhöraren och fyra av fem respondenter föreslår att detta skall

uppnås genom att betrakta varumärket som en karaktär. Detta är samma karaktär som företaget inledningsvis kom fram till att man ville vara innan sökprocessen påbörjades. Enkelhet, relevans och unikheter är viktiga ledord i denna del av skapandet.

När bearbetningen av berättelsen är färdig skall ett lämpligt format för kommunikationen väljas. Samtliga respondenter väljer att använda sig av ordet dramatisera genomgående och två av fem uttrycker vikten av att dramatisera effekten av produktfördelarna. Värt att poängtera är att kommunikationen måste vara av långsiktig karaktär och en respondent uttrycker det som att ”varumärket är uppdragsgivaren”. Ett alternativt sätt att kommunicera är att använda sig av bildspråk istället för ord, denna metod lämnar en pusselbit åt konsumenten som denne själv får lägga till och tilltalar därför den emotionella sidan.

7.2 Management- vs. Marknadsföringsperspektivet

Vår utvidgade forskningsfråga lyder; I vilken utsträckning kan managementbaserade teorier appliceras i skapandet av en berättelse med syftet att stärka ett varumärke? Vi kommer att svara på denna fråga genom att utgå ifrån det teoretiska ramverk som vi redogör för i kapitel fyra. Genomgående jämför vi ramverkets steg med hur det såg ut i praktiken och drar därefter våra slutsatser.

7.2.1 Searching / Sorting

Enligt det organisationsteoretiska perspektivet påbörjas sökprocessen på bred front. Det vi upptäckte var att det i praktiken finns ett steg som förekommer detta, fasen då företaget bestämmer sig för vad de letar efter. Detta är i sin tur beroende av vilka värderingar det är som företaget vill förmedla. Detta första steg finns i vårt teoretiska ramverk angivet som steg två, nämligen sorting.

Begreppet core story tas upp i steget sorting men även här finner vi att det i praktiken dyker upp i ett tidigare skede. Precis som vi skriver i ovanstående stycke måste företaget först bestämma sig för vilken roll de vill spela på marknaden t.ex. rollen som den säkra familjebilen (Volvo) eller som den extravaganta direktörsbilen (Mercedes). Därefter påbörjas sökandet efter en core story som förmedlar detta på ett tydligt sätt. I exemplet med Volvo

skulle första steget vara att bestämma sig för vad de vill vara (den säkra familjebilen) och därefter söka efter en berättelse som lyfter fram säkerhets- och trygghetsaspekter. Respondenterna är överens med teorin om core storyns funktion men eftersom även konsumentaspekter måste vägas in kommer denna funktion i ett tidigare skede.

En skillnad mellan de olika skolorna som framgått tydligt i teorin är att man inom marknadsföringsperspektivet endast ska förmedla ett budskap åt gången. Detta fick vi bekräftat under intervjuerna, på ett sådant sätt att dess betydelse framstod som ännu viktigare än vad vi fått intryck av efter att ha läst litteraturen. Samtliga respondenter framhävde vikten av att vara konsekvent i utformandet av sitt budskap eftersom motsatsen lätt skapar förvirring hos konsumenten. Att en av respondenterna är oense med de övriga om hur många berättelser som kan förmedlas samtidigt anser vi beror på deras olika bakgrunder. Heijbel som är en corporate storyteller och därmed har ett mer organisationsinriktat perspektiv anser att man kan förmedla flera berättelser samtidigt medan de övriga respondenterna som är mer inriktade på marknadsföring är överens om att endast en berättelse skall användas åt gången.

Det vi kom fram till är att de olika skolornas processer har samma innehåll men att arbetsgången är omvänd. Med andra ord återfinns båda stegen, searching och sorting, i praktiken men i omvänd ordning. Detta visar på att det holistiska synsättet binder de bägge skolorna samman men att de har en annorlunda arbetsordning. Förklaringen till detta tolkar vi som att managementskolan har ett ”inifrån- och ut perspektiv” där fokus ligger internt med syftet att på ett effektivt sätt sprida information genom organisationen. Därför samlar man på sig en mängd olika berättelser som ska passa alla tillfällen, vissa berättelser ska inspirera, andra fungera som informationsbärare där det handlar om att utbyta erfarenheter sinsemellan personalen. Marknadsföringsperspektivet å andra sidan har ett externt fokus där målet är att påverka konsumentens uppfattning om varumärket positivt. I detta fall måste konsument- samt företagsaspekter vägas in och förenas redan innan sökprocessen påbörjas för att undvika problem som kan uppstå vid ett imagegap (4.2.2). De olika perspektiven har helt enkelt olika utgångspunkter och det blir därför naturligt att arbetsgången inte är densamma.

7.2.2 Shaping

Detta steg syftar till att bearbeta det insamlade materialet till en minnesvärd och intressant berättelse. Våra respondenter framhåller vikten av att ”tala till hjärtat” genom att forma berättelsen så att den tilltalar den emotionella sidan hos människor. Detta stämmer väl överens med teorin där fokus också ligger på att förmedla budskap emotionellt eftersom det gör berättelsen lättbegriplig och meningsfull. Vi tolkar detta som att skolorna på denna punkt är samstämmiga eftersom att förmedla ett budskap emotionellt är en grundsten inom storytelling. Det blir därför omöjligt att undvika det emotionella om man vill tillämpa metoden oavsett vilket perspektiv man applicerar.

I teoridelen nämner vi hur olika karaktärer genom olika roller bidrar till en effektiv berättelse men i intervjuerna märkte vi att det talades mer om karaktärer på en högre abstraktionsnivå, nämligen på varumärkesnivå som även det är en del av teorin. Vi vill framhäva vikten av att ”befolka varumärket” genom att, som Engler uttrycker det, försöka se varumärket som en karaktär som man vill bli kompis med. Förekomsten av karaktärer på personnivå var också ingredienser i berättandet men detta nämndes inte i lika hög utsträckning, kanske för att det ses som en sådan självklar del av en berättelse. En central del är alltså fenomenet att se varumärket som en karaktär och därefter utforma berättandet så att varumärket personifieras. Konflikt och handling i berättelsen tas inte heller upp vilket vi tolkar på samma sätt som ovan, nämligen att det tillhör självklarheterna i en berättelse.

Sanningshalten är ett tema som kom upp i samtliga intervjuer och alla respondenter är överens om att berättelsen måste innehålla en viss grad av sanning. Precis som Silverman, Marzec och Fog et al menar respondenterna att det är tillåtet att modifiera berättelsen för att göra den intressantare så länge grundbudskapet är sant. Sanningshalten är med andra ord ett relativt begrepp. Fog et al menar dessutom att det är tillåtet att hitta på en berättelse men att man då är skyldig att upplysa om att den är påhittad och därmed inte sann. Vi kan konstatera att våra respondenter inte håller med Fog et Al på denna punkt och att det just är sanningshalten som avgör om berättelsen kan klassificeras som storytelling eller inte. Vi anser att detta är en punkt som är i behov av att definieras och att detta kan vara ett sätt att skilja storytelling ifrån andra berättartekniker.

Vad vi märker i steget shaping är att teori och praktik stämmer väl överens. Bägge perspektiven framhäver betydelsen av den emotionella aspekten och hur detta kan förmedlas genom att betrakta företaget som en karaktär. Även synen på sanningshalten och modifierandet av berättelser är samstämmig. Att de båda perspektiven i detta steg är starkt korrelerade anser vi beror på att de grundläggande kriterierna för en bra berättelse är samma oberoende av vem berättelsen riktar sig till. Det är alltid människor som står som mottagare av berättelsen och det är därför vid närmare eftertanke inte så konstigt att detta steg i teorin stämmer väl överens med hur utformandet går till i praktiken.

7.2.3 Showing

Det sista steget handlar om att ge berättelsen ett lämpligt format för vidare kommunikation. Vi fick bekräftat att det finns en stor skillnad gentemot den organisatoriska teorin när det gäller just användandet av bildspråk. Förklaringen till detta finner vi genom att titta på syftet med den organisatoriska skolan där berättelser är till för att sprida kunskap och erfarenheter vilket är svårt att göra med endast bildspråk. Att kommunicera via bildspråk är däremot ett alternativ inom marknadsföringsperspektivet enligt bl.a. Jensen och Højberg Christensen vilket också framgick i fyra av fem intervjuer (6.3.2). Att detta skulle vara ett alternativ till att finna autentiska berättelser skulle kunna hävdas går emot resonemanget om att sanningshalten måste vara uppfylld för att metoden skall få kallas storytelling. Vi tolkar detta som att bildspråk är ett redskap för att utöva storytelling om kärnan i berättelsen är sann. Exemplet som Rietz använder om hur Ralph Lauren (6.3.2) berättar sin historia genom användandet av bildspråk är alltså storytelling så länge känslan som förmedlas säger någonting sant om avsändaren.

Vi vill dock framhäva att en respondent, Heijbel, har en annan åsikt och menar att bildspråk inte är att betrakta som storytelling. Med hänvisning till Jensens definition av storytelling anser vi att användning av bildspråk är välgrundad men att oenigheter kan uppstå på grund av att det råder oklarheter kring vad som egentligen är storytelling. Våra intervjuer är en indikator på att bilden är ett medel för kommunikation inom marknadsföringsperspektivet. Vi vill dock inte påstå med endast vår undersökning att vi har tillräcklig grund för dra några definitiva slutsatser i frågan. Att undersöka vilken roll bildspråket spelar i sammanhanget skulle kunna vara ett intressant uppslag för fortsatt forskning.

Ett återkommande tema i samtliga intervjuer var betydelsen av att dramatisera berättelsen. I teorin förs liknande resonemang även om ordet dramatisera inte används som etikett. Exempelvis talas det om konflikten som den drivande kraften bakom en spännande berättelse. I teorin saknar vi dock det resonemang som våra respondenter för kring dramatiserandet av just konsumentfördelarna. Vi tror att förklaringen till detta har att göra med avstampet i managementteorin där behovet av att framhäva dessa fördelar inte är lika högt prioriterade. Som ovan nämnt har managementskolan ett ”inifrån- och ut perspektiv” och syftar mer till att kommunicera internt.

En annan skillnad till följd av ”inifrån- och ut perspektivet” är synen på tidshorisonten för kommunikationen. Inom managementskolan kan förmedlandet av ett budskap i berättelsen förekomma i samband med ett visst ändamål t.ex. en organisatorisk förändring. När syftet är uppnått kan företaget lämna berättelsen och välja ut en ny som speglar nästa delmoment, i detta fall, implementeringen av förändringen eller det fortsatta förändringsarbetet. Vi konstaterar därför att man inom managementteorin kan använda storytelling växlande mellan ett kortsiktigt samt ett långsiktigt perspektiv. Detta står i kontrast till vad vi fick höra i intervjuerna. Där framhövdes vikten av långsiktighet, i Holms ord, ”mod och tålmod” samt Englers sätt att betrakta varumärket som uppdragsgivare. Oavsett om företaget byter marknadschef eller reklambyrå ska varumärket föras vidare och förbli detsamma oberoende av förmyndare. Konsekvens och långsiktighet är ledord i sammanhanget eftersom frånvaro av detta kan resultera i förvirring samt en reducerad trovärdighet för varumärket hos konsumenten.

Från att ha varit samstämmiga går de två perspektiven ännu en gång skilda vägar. Vi ser stora skillnader när det gäller hur berättelsen kan kommuniceras. Användandet av bildspråk är en vanlig berättarform för marknadsförarna och detta står i stark kontrast till det organisatoriska perspektivet. Dessutom är det inom marknadsföringsperspektivet viktigt att **framhäva** konsumentfördelarna samt att ha ett långsiktigt perspektiv på kommunikationen. Anledningen till att steget showing skiljer åt mellan perspektiven är att kommunikationen har olika målgrupper. Managementperspektivet vänder sig till människor som är en del av en organisation och därmed automatiskt redan har etablerat band till denna. För marknadsföringsperspektivet ligger utmaningen i att skapa dessa band mellan varumärket och konsumenten och kommunikationen måste därför utformas annorlunda. Den måste skapa en känsla av varumärket och samtidigt väcka intresse och nyfikenhet till liv hos konsumenten.

7.2.4 Enklare uttryckt...

...Det vi har kommit fram till är att managementteorier inte direkt kan appliceras på marknadsföringsperspektivet då dessa två perspektiv har olika utgångspunkter och syften. Vi har redogjort för de likheter och skillnader som förekommer mellan organisationsteorin och i praktiken inom marknadsföringssfären och anser att vissa olikheter är av en sådan karaktär att man överlag inte kan använda teorier rakt av mellan perspektiven i skapandet av en berättelse. De största olikheterna är:

- Utgångspunkten i att först identifiera företagets värderingar
- Att endast förmedla ett budskap i taget
- Användningen av bildspråk
- Den långsiktiga karaktären på budskapet i berättelsen

Samtidigt har de bägge perspektiven många punkter gemensamma i skapandet av en berättelse och med vissa modifikationer skulle man därför kunna använda sig av den modell vi tillämpar i uppsatsen. Det största hindret mot att använda modellen från managementperspektivet är arbetsordningen i den inledande fasen. Denna modell skulle förmodligen fungera i praktiken när det gäller att skapa en berättelse för att stärka ett varumärke men frågan är hur pass effektiv den skulle vara. De två perspektiven har olika prioriteringar eftersom de utgår från olika syften. Avsaknad av konsumentaspekter som marknadsföringsperspektivet bygger på resulterar i att modellen blir för trubbig för att applicera i praktiken. Bildspråk är exempelvis ett effektivt sätt att förmedla berättelser visar både vår teori och våra intervjuer men accepteras inte inom managementperspektivet.

7.3 Förslag till vidare forskning

Vi har upptäckt att arbetsordningen är omvänd i det inledande steget i skapandet av en berättelse inom de bägge perspektiven. Idén om att först bestämma vad det är man ska leta efter och sen påbörja sökandet nämns inte i tidigare forskning. Vi anser att större resurser i form av tid och pengar skulle ge chansen till en ännu mer genomgripande studie som i sin tur skulle kunna leda till en ökande teoribildning kring arbetsgången inom denna skapandeprocess. Detta är ett behov som kommer att uppenbara sig allt mer eftersom fenomenet storytelling förekommer allt mer frekvent i praktiken.

Under arbetet med denna uppsats har vi märkt att åsikterna kring användandet av bilder som ett medel för att förmedla berättelser går isär. Vi anser att förklaringen till detta beror på att det inte finns någon enhetlig definition av storytelling som särskiljer marknadsföringsperspektivet från organisationsperspektivet. Ett intressant uppslag för fortsatt forskning är att mer ingående undersöka om och hur bildspråk kan användas i förmedlandet av berättelser.

8 Referenser

- Adamson, Gary – Pine, Joe – Van Steenhoven, Tom – Koupa, Jodi, 2006. ”How Storytelling Can Drive Strategic Change” sid. 34-41 i *Strategy and Leadership*. Vol 34, No 1.
- Armstrong, Gary – Kotler, Philip, 2006. *Marketing: An introduction*. 8:e upplagan. Pearson Education: Upper Saddle River, New Jersey.
- Baudrillard, Jean, 1983. *Simulations*, Semiotext(e), New York:NY.
- Bryman, Alan – Bell, Emma, 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- De Chernatony, L, 1999. ”Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation”. *Journal of marketing management*, Vol 15.
- Denning, Stephen, 2006. ”Effective Storytelling: Strategic business narrative techniques”sid. 42-48 i *Strategy and Leadership*. Vol 34, No1.
- Esaisson, Peter - Gilljam, Mikael – Oscarsson, Henrik – Wängnerud, Lena 2003. *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts.
- Essed, Philomena, 1997. ”Racial Intimidation: Sociopolitical Implications of the Usage of Racist Slurs” pp.131-152 i Stephen H. Riggins (red.), *The Language and Politics of Exclusions: Others In Discourse*. London: Sage.
- Fog, Klaus – Budtz, Christian – Yakaboylu, Baris, 2005. *Storytelling: Branding in Practice*. Springer.
- Holme, Idar Magne – Solvang, Bernt Krohn, 1996. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2:a upplagan Lund: Studentlitteratur
- Højberg Christiansen, Jesper, 2002. ”Company Branding and Company Storytelling – Corporate Branding, Storytelling and Image Recruitment in a Reflexive Network Society.”sid 25-58 i J. Helder & SU Kragh Senders and Receivers. New perspectives on market communication. Samfundslitteratur:Frederiksberg.
- Jensen, Rolf, 1999. *The Dream Society: how the coming shift from information to imagination will transform your business*. McGraw-Hill: New York
- M. Muniz JR, Albert - Jensen-Schau, Hope, 2006. ”A tale of tales: the Apple Newton narratives” sid. 19-33 i *Journal of Strategic Marketing*. Nr 14.
- Keller, Kevin Lane, 2002. *Branding and Brand Equity*. Marketing Science Institute:Cambridge

Keller, Kevin Lane, 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 2:a upplagan. Prentice Hall: Upper Saddle River, N.J.

Lash, S. 1988. "Discourse or figure? Postmodernism as a regime of signification" sid. 311-36 i *Theory, Culture & Society*. Vol. 5 No. 2-3.

Lash, Scott – Urry, John, 1994. *Economies of Signs and Space*. Sage:London

Lundahl, Ulf – Skärvad, Per-Hugo, 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 3:e upplagan Lund: Studentlitteratur

Marzec, Morgan, 2007. "Telling the corporate story: vision into action" sid. 26-36 i *Journal of Business Strategy*. Vol. 28, No 1.

McLellan, Hilary, 2006. "Corporate Storytelling Perspectives" sid. 17-20 i *The Journal for Quality and Participation*. Spring 2006, Vol 29, No 1.

Nymark, Sören, 2000. *Organizational Storytelling – Creating Enduring Values in a High-tech Company*. Ankerhus

Oqden, Mike, 19/11 1999. "Volkswagen ad campaign was far from a lemon". *Silicon valley/San Jose Business Journal*.

Papadatos, Caroline, 2006. "The art of storytelling: emotional connections to brands" sid. 382-384 i *Journal of Consumer Marketing*. Vol 23, No 7 2006.

Pelsmacker, P. - Geuens, M. - Van den Bergh, J. , 2004. *Marketing Communication. A European Perspective*. 2:a upplagan. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.

Ries, Al – Trout, Jack, 1981. *Positioning: The Battle for Your Mind*. The McGraw-Hill Companies, Inc.

Salzer-Mörling, Miriam- Strannegård, Lars, 2004. "Silence of the brands" sid 224-238 i *European Journal of Marketing*. Vol.38, Issue 1

Schmitt, B. 1999. *Experiential Marketing*. The Free Press:New York, NY.

Schultz, Majken – Hatch, Mary Jo – Larsen, Mogens. 2000. *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford University Press: Oxford

Schultz, Majken – Hatch, Mary Jo, 2003. "Bringing the Corporation into Corporate Branding" sid. 1041-1064 i *European Journal of Marketing*. Vol 37, No 7/8.

Shaw, Gordon S., 2000. "Planning and Communicating Using Stories" sid 182-195 i Schultz, Majken – Hatch, Mary Jo – Larsen, Mogens. *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford University Press: Oxford

Silverman, Lori, 2007. "There are Five Sides to Every Story" sid. 38-41 i *Communication World*. Jan/Feb 2007, Vol 24, No 1.

Simmons, John, 2006. "Guinness and the Role of Strategic Storytelling" sid. 11-18 i *Journal of Strategic Marketing*. Vol 14, March.

Solomon, M. - Bamossy, G. - Askegaard, S. ,2006. *Consumer Behaviour: A European Perspective*. 3:e upplagan. Prentice Hall:Upper Saddle River, NJ.

Vincent, Laurence 2002. *Legendary Brands: Unleashing the power of storytelling to creat winning strategies*. Dearborn Trade Publishing:

Öhlin, Per Robert, 2006. *Fuck Logic*. Koala Press. Haha Print Kina