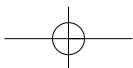
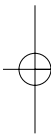


Branding gennem storytelling **1**



16 Branding gennem storytelling

„Det var en usædvanlig travl eftermiddag hos Domino's Pizza i en større amerikansk provinsby. Bestillingerne væltede ind, køkkenet arbejdede på højtryk, og de blåklædte pizza-bude var konstant på farten for at udbringe de mange pizzaer. Men midt i den hektiske aktivitet skete det, som ikke måtte ske: En af medarbejderne opdagede pludselig, at beholdningen af dej var svundet voldsomt ind. Hvis bestillingerne fortsatte i samme tempo, ville køkkenet før eller siden løbe helt tør for dej.

Bekymringen stod malet i ansigtet på medarbejderen, da han informerede sin chef om tingenes tilstand. Der måtte handles hurtigt. Chefen så kun én udvej. Han greb telefonen og ringede til the Vice President of Distribution for hele Domino's Pizza i USA og forklarede ham situationen. Det løb vicepræsidenten koldt ned ad ryggen ved tanken om den ydmygelse, det ville være, hvis den lokale Domino's Pizza ikke kunne levere sine pizzaer. Så han gjorde, hvad der stod i sin magt: Omgående blev et privatfly sendt af sted med en ladning af Domino's særlige deep pan-dej. Og samtidig kæmpede medarbejderne en indædt kamp mod uret, alt imens dejen langsomt forsvandt.

Men anstrengelserne var forgæves. Dejen nåede ikke frem i tide. Den aften måtte Domino's Pizza skuffe mange sultne kunder – og i en hel måned efter gik medarbejderne på arbejde iført sorte sørgebånd...“

Historien har ingen happy ending. Men vi er ikke i tvivl om, hvilken holdning til „leveringsdygtighed“ Domino’s Pizza bygger sin forretning på. Budskabet rammer medarbejderne i øjenhøjde, og samtidig fortæller historien os forbrugere, hvad der er kernen i Domino’s brand. Netop heri ligger den lille histories store styrke. Den rummer dybde, troværdighed og et slagkraftigt budskab. Både internt og eksternt. Den gør det ganske enkelt nemmere for os at tro på Domino’s, når virksomheden proklamerer, at den vil være „the best pizza delivery company in the world“. Gennem historien kan vi se, hvad det indebærer at være „the best“.

Begrebet *storytelling* har for alvor vundet fodfæste i debatten om, hvordan fremtidens brands vil forme sig. Set i lyset af denne fascination er der en tankevækkende mangel på kritisk refleksion over, hvorfor – og ikke mindst hvordan – storytelling kan gøre en forskel. Storytelling fremstår stadig som en diffus størrelse, som efterlader de fleste virksomheder i vildrede. Spørgsmålene er mange: Hvorfor overhovedet fortælle historier? Hvordan finder man den gode historie? Og hvordan fortæller man historien, så det giver den rette afsmitning på virksomhedens brand?

Begrebet storytelling har for alvor vundet fodfæste i debatten om, hvordan fremtidens brands vil forme sig.

Svarene er få, og debatten svæver i de højere luftlag. Målet med denne bog er at bringe debatten om storytelling ned på jorden. I de kommende kapitler vil den megen snak blive omsat til konkrete værktøjer. De mange påstande vil blive underbygget af konkrete eksempler på, hvordan storytelling kan bruges som et branding-værktøj.

Kort sagt: Denne bog er for dig, som har fået nok af tågesnak. Den er skrevet til dig, som har et ønske om at anvende storytelling som et branding-værktøj i din virksomhed.

18 Branding gennem storytelling

Der var engang...

I fortidens primitive jægersamfund var lejrålet stammens naturlige samlingssted. Det var her, kvinderne tilberedte aftenens måltid, mens jægerne fortalte historier fra dagens jagt. Det var her, stammens ældste medlemmer fortalte myter og sagn om guder og forfædre. I skæret fra lejrålets knitrende flammer blev der udvekslet viden og erfaring gennem historier. Historierne satte billeder på stammens normer og værdier. De var med til at forme stammens selvforståelse, og de var med til at skabe stammens ry og rygte blandt rivaliserende stammer. Det var historiefortælling i sin rene form.

Den moderne virksomhed ligner på mange måder stammen i det primitive jægersamfund: De historier, der fortælles i og omkring organisationen, tegner billedet af virksomhedens kultur og værdier, helte og fjender. Både overfor medarbejdere og kunder. Gennem vores fælles historier definerer vi „hvem vi er“ og „hvad vi står for“. Og ligesom stammens ældste medlemmer udmærker den stærke virksomhedsleder sig ved at være en god historiefortæller, som medarbejderne lytter til og lader sig inspirere af.

Vores søgen efter historier ligger dybt forankret i den menneskelige natur. Den amerikanske kulturforfatter og filminstruktør, Paul Auster, har sagt, at det at fortælle historier er den eneste måde, hvorpå vi kan skabe mening med vores liv og få fornuft ud af verden. Vi har brug for fortællingen for at formidle og forstå os selv. Vi fortæller om vores erfaringer i forsøg på at komme bag om konflikterne i hverdagen, og for at finde forklaringer på, hvordan verden og vores eget liv hænger sammen.

I årtusinder har religioner fortalt historier, som har givet mennesker en dybere mening med deres liv.

I årtusinder har religioner fortalt historier, som har givet mennesker en dybere mening med deres liv. Historier om hvorfor vi er til, og hvordan vi skal leve. Tag blot de bibelske fortællinger, som gennem de sidste 2000 år har forkyndet det kristne bud-

skab om næstekærlighed. Karl Marx sagde engang, at „religion er opium for folket“. Med det mente han, at religion var magthavernes propaganda, der forførte arbejderklassen, så den afholdte sig fra at lave revolution. Selv fortalte Marx en anden historie, som handlede om arbejderklassens sejr og det kapitalistiske samfunds fald. I såvel religion som politik har historier været et centralt omdrejningspunkt. Fælles for mange store politiske personligheder er, at de har kunne fortælle en tryllebindende historie, som har gjort en forskel og givet mening i folks liv. Fra Gandhi til Martin Luther King. Fra Lenin til Mandela.

Historier har gennem tiderne samlet stammer, folkeslag, ja, sågar hele nationer. Et godt eksempel er historien om „the American dream“ – manden, der arbejder sig op fra ingenting, bliver rig og får sine drømme opfyldt – som siden nybyggerne har trukket mennesker fra hele verden til Amerika for at prøve lykken. I dag er det en sand smeltedigel af religioner, racer og etniske grupper, der som amerikanske statsborgere lægger hånden på hjertet og synger den samme nationalsang om „the land of the free and the home of the brave“. Sangen fortæller historien om friheden, håbet og modet til at kæmpe for det, man tror på. Budskabet er så stærkt og universelt, at folk fra hele verden kan være fælles om det.

Når følelserne tager over

Som mennesker har vi altid haft behov for historier. Og behovet synes at blive forstærket i en vestlig markedsøkonomi, som i stigende grad domineres af følelser og vores søgen efter „det gode liv“. Derfor er det ikke tilfældigt, at en urgammel tradition som storytelling dukker op i ny forklædning – som et værktøj til brand building.

Sociologer og samfundsforskere taler om, at vi oplever en stigende grad af fragmentering i samfundet. De faste værdi-

20 Branding gennem storytelling

systemer, som vi hidtil har indrettet os efter, er i opbrud. Det hænger sammen med, at der ikke længere er én dominerende autoritet – som videnskab eller religion – der dikterer, hvilke værdier vi skal leve efter. Vi bliver ikke længere pålagt traditioner, men kan vælge til og fra. Der er ganske enkelt ikke en endegyldig sandhed, som vi kan indrette vores verden efter. Verden ligger for vores fødder. Der er frit valg på alle hylder.

Vi må hver især finde ud af, hvad vi tror på. Det gør vi bl.a. ved at omgive os med ting, som signalerer værdier og livsstil. Heriblandt produkter og brands. Det sker, mere eller mindre bevidst, i alle aspekter af vores hverdag. Måden vi bor på, bruger vores fritid på, eller måden vi rejser på. Det er ikke tilfældigt, om vi foretrækker bohème-lejligheden på Nørrebro eller den hyggelige villa i Virum, om vi tager charterturen til Grækenland eller vandreturen i Himalaya.

Vi navigerer ved hjælp af symboler og visuelle udtryk, som signalerer vores personlighed og værdier – og stærke brands er et af midlerne.

Vi navigerer ved hjælp af symboler og visuelle udtryk, som signalerer vores personlighed og værdier – og stærke brands er et af midlerne. Et par vandrestøvler fra *Timberland* og en kevlarjakke af mærket *The North Face* hjælper os med at vise, at vi kan klare os i den barske natur. Det virker også med modsat fortegn: Vi boykotter virksomheder, som ikke lever op til vores forestillinger om moral og etik. Vi er ligefrem begyndt „at stemme“ med indkøbsvognen. I takt med at vi udtrykker os selv via vores forbrug, bliver stærke brands et vigtigt redskab til at kommunikere, hvem vi er.

Vores holdninger bliver flyttet ud på overfladen. Det er en måde at forklare os selv på og samtidig en måde, hvorpå vi søger social accept fra vores omgivelser. Livsstilsforskere har ligefrem gjort det til en kunst at bruge indsigten i det overfladiske til at analysere, hvem vi *i virkeligheden* er. Samtidig taler fremtidsforskere om, at vores forbrug er blevet immaterielt og stærkt følelsesorienteret. Tendensen bliver populært forklaret

med, at Maslows behovspyramide „er blevet vendt på hovedet“: I den vestlige verden er alle vores basale fysiske behov blevet opfyldt. Høj levestandard er noget, vi tager for givet. I stedet handler det om at realisere os selv.

Historien gør forskellen

Vi lever i en verden af materiel overflod. Alligevel fortsætter de fleste virksomheder ufortrødent med at fremstille produkter og ydelser, som grundlæggende ligner alle de andre. De har ikke forstået, at vi ikke gider have *flere* produkter. Vi har i forvejen så mange, at det kan være svært at vælge. Efterspørgslen går snarere på produkter, som giver os en særlig oplevelse. Produkter, som taler til vores drømme og følelser, og som giver mening i vores søgen efter det gode liv.

For virksomheder er det tid til at gøre op med vanetænkning og traditioner. Det gælder især virksomheder, som altid har været drevet frem af deres fysiske produkter. De forsøger desperat at finde rationelle argumenter for, hvorfor vi skal købe hos dem. Det er naivt i længden. Et kvalitetsprodukt til en fordelagtig pris er ikke længere en fordel. Det er blot en basal forudsætning for succes. Produktetegnskaber i form af design eller tekniske finesser bliver lettere at imitere, fordi stadig flere konkurrenter kan producere med samme teknologi og til samme pris. Og konkurrencen bliver skærpet dag for dag. Det er ikke kun rivalen fra nabobyen, som begynder at røre på sig. Det er internationale giganter med bundløs kapital i ryggen, som med hastig fart bevæger sig på tværs af nationale grænser. Virksomheder, som lukker øjnene og fortsat kun konkurrerer på produkt og pris, går en svær tid i møde.

Virksomheder, som lukker øjnene og fortsat kun konkurrerer på produkt og pris, går en svær tid i møde.

Den store udfordring bliver at bygge værdier og holdninger ind i virksomhedens brand. Det er her, storytelling kommer ind i billedet. Når virksomheder og brands kommunikerer gennem historier, hjælper det os med at orientere os i verden. Det taler

22 Branding gennem storytelling

Den historie, der knytter sig til et brand, hjælper os med at kommunikere med omverdenen, fordi brand'ets historie i sidste ende bliver vores egen.

til vores følelser og giver os mulighed for selv at udtrykke vores værdier. Sagt på en anden måde: Den historie, der knytter sig til et brand, hjælper os med at kommunikere med omverdenen, fordi brand'ets historie i sidste ende bliver vores egen. Brand'ets historie gør os i stand til selv at fortælle. Det er her, storytelling og branding danner det perfekte makkerpar.

Se dig selv i spejlet. Kan du fortælle en god historie om, hvorfor din virksomhed gør en forskel?

Værdier og følelser

Et brand er den *oplevede* merværdi, som en virksomhed repræsenterer, og som gør, at vi loyalt foretrækker virksomheden – og dens produkter – fremfor dens konkurrenter. Et stærkt brand er en kombination af fakta og følelser. Vi legitimerer med hjernen, men køber med hjertet. Hvad enten det er hårbalsam eller forsikringer. Produktet skal være i orden, så vi rationelt kan stå inde for vores valg. Men det er hjertet, der tager over, når vi i stedet for normalt bordsalt køber saltflager fra Middelhavet. Til den mangedobbelte pris. Det smager af det samme, men den oplevede værdi er en anden.

Historien bliver det, som knytter virksomhed og forbruger tættere sammen.

For at fastholde dine kunders loyalitet i konkurrencen må du skabe en oplevet forskel, som er relevant for dem. Det er ikke længere produktet, der gør forskellen. Forskellen ligger i historien. Historien bliver det, som knytter virksomhed og forbruger tættere sammen: Som mennesker efterspørger vi historier og oplevelser i jagten på et meningsfyldt liv. Omvendt har virksomheder brug for at kommunikere værdier og forklare, hvorfor de gør en forskel. Tendenserne i samfund og marked har skabt den naturlige kobling mellem branding og storytelling.

Dette forklarer erhvervslivets voksende interesse for storytelling de senere år. For der *er* noget om snakken. Virksomheder må omstille sig. De må forstå historiens logik for at knytte det

følelsesmæssige bånd til de grupper af mennesker, de kommunikerer med.

Udviklingen gælder ikke kun forholdet mellem virksomhed og forbruger. Det gælder også forholdet mellem virksomhed og medarbejder. En af de måder, vi udtrykker vores værdier på, er jo også ved at vælge vores arbejdsplads. Medarbejdere stiller i stigende grad krav til, at arbejdsgiverens værdier er nogle, man selv kan stå inde for. Vi vil hellere have lidt mindre i løn og have det godt med det, vi laver. Det skal give mening. Derfor bliver storytelling også relevant som intern branding – ja, for så vidt i forhold til alle interessenter.

Helt grundlæggende bindes de to begreber storytelling og branding sammen i deres fælles udgangspunkt: *Værdier og følelser*. Et stærkt brand bygger på klare værdier – mens den gode historie kan formidle værdierne i et sprog, som alle kan forstå. Et stærkt brand eksisterer i form af den følelsesmæssige kontakt til forbrugeren eller medarbejderen – mens den gode historie taler til vores følelser og knytter bånd mellem mennesker. Kort sagt: Med storytelling kan virksomheden både styrke sit brand indefra og udadtil. Branding er målet. Storytelling er midlet.

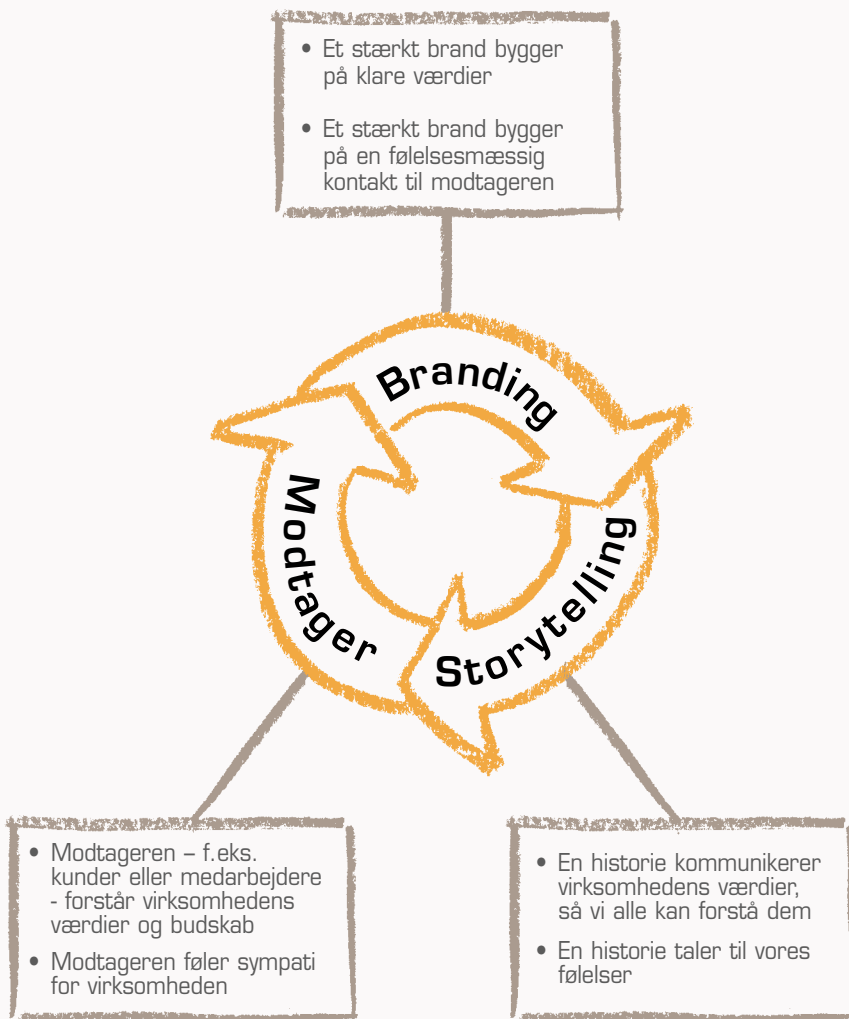
Med storytelling kan virksomheden både styrke sit brand indefra og udadtil. Branding er målet. Storytelling er midlet.

Nu sidder du forhåbentlig og tænker: Hvordan kan jeg arbejde med storytelling i min virksomhed? Hvordan kan min virksomhed fortælle en historie, som gør en forskel for vores medarbejdere og kunder? Det er nemlig omdrejningspunktet i resten af bogen.

24 Branding gennem storytelling

Model 1.1

Branding er målet - storytelling er midlet



Kilde: Egen tilvirkning

© 2002 SIGMA

Sådan er bogen bygget op

1. del: Værktøjskassen

Sigtet med bogens første del er at skabe klarhed over begrebet *storytelling*. Hvad dækker storytelling egentlig over, og hvorfor er det relevant i forhold til branding? I løbet af de første fem kapitler vil du få konkrete værktøjer og anvisninger til, hvordan du kan begynde arbejdet med storytelling i din virksomhed.

Kapitel 2: Historiefortællingens fire elementer

Igennem årtusinder har historiefortællere benyttet den samme struktur og de samme basale virkemidler til at skabe medlevende fortællinger. Kapitel 2 definerer de fire elementer, som er forudsætningen for at skabe en god historie. Med de fire elementer i bagagen er du klar til at arbejde målrettet med storytelling.

Kapitel 3: Storytelling-begrebet i erhvervslivet

Debatten i medierne og erhvervslivet har skabt forvirring om, hvordan storytelling konkret kan bruges som et værktøj i virksomhedens brand building. Derfor skelner kapitel 3 mellem storytelling på to niveauer: Storytelling som et strategisk branding-begreb, og storytelling som et konkret kommunikationsværktøj.

Kapitel 4: Virksomhedens kernefortælling

For at skabe et stærkt og konsistent brand må virksomheden formulere én gennemgående kernefortælling, som udgør grundstammen i al kommunikation. Kapitel 4 gennemgår processen for, hvordan kernefortællingen udvikles.

26 Branding gennem storytelling

Kapitel 5: Det autentiske råstof til storytelling

Når virksomhedens kernefortælling er udviklet, er fundamentet for virksomhedens brand på plads. Herefter skal kernefortællingen „oversættes“ til konkrete historier, så brand'et bliver relevant for virksomhedens interessenter. Kapitel 5 giver anvisninger til, hvor og hvordan du kan finde de ægte historier om din virksomhed.

2. del: Storytelling i praksis

Bogens 2. del er bygget op om konkrete cases og eksempler, der viser, hvordan storytelling kan bruges som et værktøj til at styrke virksomhedens brand. Både internt og eksternt. Overfor medarbejdere og kunder. På tværs af medier.

Kapitel 6: Storytelling som ledelsesværktøj

Et stærkt brand skabes først og fremmest indefra – gennem virksomhedens medarbejdere. Derfor tager 2. del af bogen udgangspunkt i storytelling som et internt ledelsesværktøj. Kapitel 6 beskriver, hvordan storytelling kan bruges til at kommunikere virksomhedens værdier og styrke virksomhedskulturen.

Kapitel 7: Storytelling i reklame

I kapitel 7 bevæger vi os udenfor virksomheden og viser, hvordan storytelling også vinder frem i den traditionelle reklame og massekommunikation. Her bliver historierne brugt til at skabe en følelsesmæssig kontakt til kunderne og samtidig bygge et langsigtet fundament for at kommunikere virksomhedens brand eksternt.

Kapitel 8: Når fortælling bliver til dialog

Med de digitale medier nedbrydes virksomheders monopol på at fortælle historier til kunderne. Nu kommer kunderne til orde verden over. Kapitel 8 beskriver de nye muligheder for at

bruge internettet og de digitale medier til at udveksle historier med kunderne og styrke virksomhedens brand gennem dialog.

Kapitel 9: Medierne som medfortællere

Det giver troværdighed at lade uafhængige kilder fortælle din virksomheds historie. Ved at forstå mediernes logik kan virksomheder få en magtfuld medfortæller i sin kommunikation med den brede offentlighed. Kapitel 9 giver anvisninger til, hvordan du arbejder med storytelling på mediernes præmisser.

Kapitel 10: Riv siloerne ned!

For at få størst mulig effekt af storytelling som brandingværktøj kræver det, at virksomheden tænker holistisk. Med budskabet „Riv siloerne ned“ opfordrer bogens sidste kapitel til at bryde med kassetænkning: Virksomhedens gennemgående kernefortælling skal udspringe fra topledelsen og integreres på tværs af alle virksomhedens afdelinger.