



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Storytelling som marknadsföringsstrategi

– AB Enaforsholm

Storytelling as a marketing strategy – AB Enaforsholm

Linnéa Sellberg
Pernilla Sjögren



Storytelling som marknadsföringsstrategi – AB Enaforsholm
Storytelling as a marketing strategy – AB Enaforsholm

Linnéa Sellberg
Pernilla Sjögren

Handledare: Johan Gaddefors, SLU,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, SLU,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Agronomprogrammet – ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2012

Omslagsbild: Enaforsholm Fjällgård, foto av Pernilla Sjögren

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 721

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: AB Enaforsholm, berättelse, differentiering, Enaforsholm Fjällgård, historia, KSLA, koncept, marknadsföring, storytelling, strategi



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Tack

Vi vill rikta ett tack till dem som har hjälpt oss med detta arbete. Ett stort tack till Johan Gaddefors som har handlett oss, för att du svarat på frågor, kommit med nya infallsvinklar och inspirerat oss.

Till Eva Ronquist och Bo Berglund, för att ni tillhandahållit information och tagit er tid att svara på frågor samt läsa och kommentera delar av uppsatsen.

Vi vill även tacka våra opponenter Filip Brånstrand, Mats Jansson och Gustav Wennerberg Eriksson eftersom ni har gett oss bra feedback.

Vi vill slutligen tacka Sofie Thorsell, Erik Sellberg, Gunilla Sellberg och Magnus Stark som har tagit sig tid att läsa igenom vårt arbete och deltagit i den nitiska jakten på fel och förbättringsmöjligheter.

Abstract

The marketing strategies discussed in today's literature are often developed for larger companies and are therefore poorly fitted for smaller businesses with little resources, such as the small resort Enaforsholm Fjällgård in Jämtland. Hence, this paper focuses on presenting and discussing the marketing strategy storytelling and whether it is applicable to Enaforsholm Fjällgård. This mountain resort was given to the Royal Swedish Academy of Agriculture and Forestry (KSLA) in 1937 as a trust fund to be managed in the spirit of the grantor A.W. Bergsten. It is, in large, reserved preserved in its historic condition. The premise is that the story of Bergsten and his life could be used in the external marketing to create a concept that creates greater value and attracts customers. The story tells of how Bergsten became a successful businessman but only found happiness when he, due to poor health, started visiting the mountains where he found his summer home at Enaforsholm. This paper will show how the use of stories in marketing fits well with traditional marketing theories and consumption behavior theory. It will also show the conclusion that the benefits of storytelling out ways the disadvantages. Another conclusion is that the story of the grantor can be used in marketing purposes and that this story can be implemented as a concept for Enaforsholm Fjällgård.

Sammanfattning

De marknadsföringsstrategier som diskuteras i dagens litteratur är ofta avsedda för större organisationer och företag. För mindre företag är dessa marknadsföringsstrategier ofta illa lämpade. I detta arbete presenteras och diskuteras därför marknadsföringsstrategin storytelling som ett alternativ till mer traditionella strategier. Fokus ligger på hur storytelling kan lämpa sig för fallföretaget AB Enaforsholm, som driver en småskalig pensionatverksamhet på Enaforsholm Fjällgård i Jämtland. Företaget har haft problem att locka nya kunder med tidigare marknadsföringsstrategier, varför det är intressant att hitta en ny strategi. Under företagets verksamhetsår erbjuds aktiviteter av olika slag, bland annat fjällvandring, jakt, fiske, och kurser i fjällvandring och akvarell. Företaget tar även emot grupper för konferenser. Det finns potential, men beläggningen är trots det låg. De flesta som besöker hotellet är återkommande gäster. Företaget lyckas med andra ord inte kommunicera sin produkt till potentiella kunder.

Enaforsholm Fjällgård är en stiftelsegård som förvaltas av Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA). Gården donerades till KSLA år 1937 av A.W. Bergsten under förutsättningarna att de skulle bevara gården och driva den i hans anda. Eftersom det finns en historia bakom fjällgården som är väl dokumenterad, skulle storytelling kunna vara en lämplig marknadsföringsstrategi för AB Enaforsholm. I detta arbete beskrivs de för- och nackdelar som finns med användandet av storytelling. Utifrån dessa diskuteras om deras historia kan användas i marknadsföringen samt huruvida det är fördelaktigt för AB Enaforsholm att implementera strategin.

En slutsats som kunnat dras, utifrån den genomgångna litteraturen, är att storytelling är en intressant marknadsföringsstrategi som med rätt inställning från företaget, mycket väl kan bli framgångsrikt. Den historia som finns om A.W. Bergsten kan också konkretiseras till en berättelse som mycket väl kan användas i konceptbyggande och marknadsföringssyfte för AB Enaforsholm.

Begrepp

AB Enaforsholm är studiens fallföretag som driver pensionatverksamhet på Enaforsholm Fjällgård. Företaget ägs av stiftelsen A.W. Bergstens Donation, vilken förvaltas av Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien.

Enaforsholm Fjällgård är en stiftelsegård belägen i Jämtland och ingår i A.W. Bergstens Donation. Enaforsholm Fjällgård är både platsen och varumärket för AB Enaforsholm.

Hermeneutik är en forskningsansats som bygger på antagandet att alla resultat är tolkningar och ingen absolut sanning.

Kvalitativ metod är en forskningsmetod som används för att finna innebörden hos eller meningen med något. Observationer görs i syfte att tolka och förstå utan att generalisera.

Pitch är i detta sammanhang en synopsis i form av en enda kort mening som fångar kärnan i budskapet i en berättelse. I avsnitt 3.4 nämns begreppet *five word pitch*, som alltså är en pitch om fem ord.

Storytelling betyder historieberättande. I detta arbete används begreppet ur ett företags-ekonomiskt perspektiv och syftar på ett medvetet och strategiskt berättande av historier i syfte att utveckla och/eller marknadsföra verksamheten eller produkten/tjänsten. *Corporate storytelling*: Storytelling med fokus på personer och händelser inom organisationen för att, genom dem, befolka varumärket.

Word-of-mouth är ett begrepp som beskriver personers berättande för varandra om en produkt eller ett företag, vilket bidrar till marknadsföring.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMLÅGGRUND	1
1.2 PROBLEM OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
1.3 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR.....	3
2. METOD	4
2.1 ARBETSGÅNG.....	4
2.1.1 Val av fallföretag.....	4
2.1.2 Val av ämne.....	4
2.1.3 Val av ansats och metod.....	5
2.1.4 Val av disposition.....	5
2.1.5 Val av sökord.....	5
2.1.6 Val av litteratur.....	6
2.1.7 Empirisk sammanställning.....	6
2.1.8 Diskussion och slutsatser.....	7
2.2 TROVÄRDIGHET	7
3 TEORI	8
3.1 GRUNDLÄGGANDE MARKNADSFÖRING OCH PRODUKTTEORI	8
3.1.1 Kotlers produktmodell.....	8
3.1.2 Marknadsföringsmix.....	8
3.1.3 Varumärkesteori.....	9
3.2 BESLUTSTEORIER	10
3.2.1 Motivation till köp.....	10
3.2.2 Konsumentens köpbeteende.....	10
3.3 FRÅN INFORMATION- TILL DRÖMSAMHÄLLE.....	11
3.4 STORYTELLING.....	11
3.4.1 Corporate storytelling.....	12
3.4.2 Storytelling som koncept - konkretisering och utökning av produkten.....	13
3.5 BERÄTTELSEN	14
3.5.1 Berättelser är kapital.....	14
3.5.2 Berättelsen väcker känslor skapar relationer och minnen.....	15
3.5.3 Berättelsens uppbyggnad, struktur och språk.....	16
3.5.4 Sanning eller påhitt.....	17
3.6 HUR STORYTELLING KAN IMPLEMENTERAS	17
3.6.1 Heijbelmodellen.....	17
3.6.2 Stylt Trampoli AB:s Modell.....	19
3.7 TEORETISK SYNTES	20
4 EMPIRI	21
4.1 ENAFORSHOLM FJÄLLGÅRDS HISTORIA.....	21
4.1.1 A. W. Bergstens livshistoria.....	21
4.1.2 A. W. Bergstens intentioner med Stiftelsen.....	22
4.1.3 Bergstens anda	23
4.2 ENAFORSHOLM: FJÄLLGÅRDEN OCH OMGIVNINGEN.....	23
4.2.1 Enaforsholm Fjällgård.....	23
4.2.2 Omgivningen.....	24
5 ANALYS OCH DISKUSSION	25

5.1 FÖR- OCH NACKDELAR MED STORYTELLING.....	25
5.1.1 <i>Fördelar med storytelling</i>	25
5.1.2 <i>Nackdelar med storytelling</i>	26
5.2 A.W. BERGSTENS BERÄTTELSE I MARKNADSFÖRINGEN	27
5.3 HUR AB ENAFORSHOLM KAN IMPLEMENTERA STORYTELLING	29
5.3.1 <i>För- och nackdelar med storytelling för AB Enaforsholm</i>	29
5.3.2 <i>Hur implementeringen kan genomföras</i>	30
6 SLUTSATSER OCH FORTSATT FORSKNING	33
6.1 SLUTSATSER.....	33
6.2 FORTSATT FORSKNING	34
REFERENSER	35

1 Introduktion

Detta är en kvalitativ studie, i vilken strategin storytelling diskuteras: vad det är, hur det används samt vilka för- och nackdelar strategin har. Diskussionen ska leda fram till huruvida storytelling kan vara ett bra alternativ för fallföretaget AB Enaforsholm att använda sig av i sin marknadsföring. I detta kapitel presenteras arbetets problem och problembakgrund, samt frågeställningar, syfte och avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Många av de marknadsföringsstrategier som diskuteras i dagens litteratur är avsedda för stora organisationer med resurser och förmåga att bedriva en omfattande marknadsföring. För många mindre företag ser förutsättningarna annorlunda ut (Brassington & Pettitt, 2007). Detta är särskilt problematiskt för enmansföretag där en person måste klara av att planera, driva, administrera och marknadsföra verksamheten ensam. Det förutsätter att marknadsföringsstrategierna är enkla och inte allt för kostsamma. Mindre företag kan till exempel satsa mer på kundnöjdhet, eftersom nöjda kunder återkommer samt bidrar till marknadsföringen genom att tala gott om företaget för bekanta, vilket kallas för *word-of-mouth* (Burk Wood, 2004).

De senaste åren har marknadsföringsstrategin storytelling kommit i ropet (Heijbel, 2010). Denna strategi bygger på att berätta till exempel ett företags eller en produkts historia för att utöka produkten på ett sätt som sporrar kundens fantasi. En bra historia ska lätt kunna återberättas av lyssnaren till sina vänner och bekanta. Därför kan en bra historia gynna marknadsföringen genom *word-of-mouth* (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Historien kan till exempel handla om platsen där företaget är beläget eller om händelser i den dagliga verksamheten. Med en bra historia kan företaget ge sina kunder en bättre möjlighet att förstå företagets värderingar. Det kan uppstå lojalitet och kunden kan få ut mer av produkten eller tjänsten. Om kunden tillåts drömma sig in i och bli en del av historien kan en känsla av samhörighet med företaget eller platsen skapas (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Av denna anledning kan storytelling användas av till exempel hotell eller andra platsorienterade företag som vill öka sin dragkraft för konsumenter.

Ett exempel på ett litet och platsorienterat företag är AB Enaforsholm som är beläget nära byn Enafors i Jämtland. Driftsbolaget driver pensionatverksamhet på Enaforsholm Fjällgård som är en stiftelsegård som idag förvaltas av Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien, hädanefter KSLA. Gården donerades till KSLA av Alexander Wilhelm Bergsten, A.W. Bergsten, vid hans död år 1937 (Antonson *et al*, 2005). Hans tanke med donationen var att förvaltarna för stiftelsen skulle bevara fjällegendomen, naturen och byggnaderna i deras ursprungliga skick för att besökare skulle, som A.W. Bergsten själv, använda gården som ett vilohem. Dessutom fick KSLA i uppdrag att, med hjälp av fonden A.W. Bergstens Donation, sprida kunskap om jord- och skogsbruk samt om fjällen (Bergsten, 1937). Styrelsen för stiftelsen har under senare år valt att utveckla stiftelsegården för att försöka locka fler besökare i syfte att öka lönsamheten. Detta var anledningen till att driftsbolaget AB Enaforsholm bildades (Barklund, 2007). Fjällgården marknadsförs som Enaforsholm Fjällgård (www.enaforsholmfjallgard.se, Enaforsholm Fjällgård, 2012). För att undvika förvirringar kring namnen, poängteras här att AB Enaforsholm är studiens fallföretag och Enaforsholm Fjällgård är den plats, där de bedriver sin verksamhet.

AB Enaforsholm är ett småskaligt företag och har just de marknadsföringsproblem som nämnts tidigare, eftersom de saknar någon som uteslutande arbetar med marknadsföring. Verksamheten har bara en heltidsanställd, verkställande direktör Bo Berglund som sköter drif-

ten. Bortsett från honom finns två deltidsanställda, som arbetar femtio procent respektive tjugofem procent av heltid. Utöver dessa tas personal in på timanställning. Antalet timanställda varierar men år 2012 uppgick de till tjugo personer (pers med., Berglund, 2012). Att AB Enaforsholm inte har mer fast personal, beror på att de inte har resurser nog att anställa fler. De har därmed även begränsade resurser till marknadsföring, vilket kan ha bidragit till den låga beläggningen om knappt tjugo procent. Det är värt att notera att andelen återkommande gäster, det vill säga gäster som övernattar på fjällgården vid mer än ett tillfälle, uppgår till nära åttio procent. Detta tyder på att de som kommer dit värdesätter produkten. Många av gästerna uppger också att de har fått rekommendationen om företaget av en bekant som varit där tidigare, det vill säga via word-of-mouth (pers med., Berglund, 2012).

Fjällgården är avsidens belägen. Den ligger nära Jämtlandstriangeln, som är en populär led för många vandrare, men inte vid den. Detta kan vara en nackdel för företaget eftersom det finns andra mer kända turistanläggningar närmare triangeln som konkurrerar om turisterna. En gång i tiden, innan vägen till Storulvån byggdes, var dock Enaforsholm ingången till Jämtlandstriangeln (pers med., Stark, 2012). Enaforsholm Fjällgård är inte en fjällstation men erbjuder övernattningsmöjligheter för fjällvandrare. Vad Enaforsholm Fjällgård erbjuder är en lugn vistelse i fjällandskap med möjlighet till många olika aktiviteter. Gästen får ett trevligt bemötande och god service, vilket är en viktig styrka i verksamheten. Företaget erbjuder utöver övernattningsmöjligheter, hemlagad mat, jakt, fiske, långfärdsskidåkning, kurser och konferenser med mera, dock utan särpräglning eller något uttalat unikt. Enaforsholm Fjällgård har, som nämnts tidigare, en verklig bakgrundshistoria om A.W. Bergsten som de gärna vill förmedla till gästerna. I dagsläget har de dock ingen strategi för hur de ska använda denna historik (pers med., Ronquist, 2012). Om de lyckas utveckla en strategi för att berätta historiken, kan detta bli deras särprägel.

AB Enaforsholm har haft problem att locka gäster med tidigare marknadsföring. Exempel på strategier de använt är att annonsera i bland annat *kupé*, *ICA Kuriren* och *Årebladet* samt på *stugnet.se*. Det senaste året har AB Enaforsholm satsat mer på att marknadsföra fjällgården via hemsidor som *kurser.se* och *booking.com*, vilket Berglund (2012) säger har gett resultat. Trots nya vägar når företaget ändå inte upp till en bärkraftig beläggning. Det krävs något mer för att locka dit nya gäster. De gäster som hittar till Enaforsholm Fjällgård är ofta nöjda och återkommer, vilket indikerar att det finns något speciellt med företaget eller platsen som vinner kundens lojalitet. Problemet företaget har är att precisera vari kundvärdet ligger och kommunicera det till nya kunder.

1.2 Problem och frågeställningar

De flesta marknadsföringsstrategier är utvecklade för stora organisationer (Brassington & Pettitt, 2007). Enaforsholm Fjällgård, som är ett småskaligt upplevelseföretag, har inte lyckats locka tillräckligt många gäster med tidigare marknadsföring och kan därför vara i behov av en ny strategi. I detta arbete diskuteras därför marknadsföringsstrategin storytelling, som ett alternativ till mer traditionella marknadsföringsstrategier.

I arbetet problematiseras användandet av storytelling som marknadsföringsstrategi för företaget AB Enaforsholm. För detta studeras strategin samt företagets förutsättningar att använda sig av den, utifrån följande frågeställningar:

1. Vilka är för- och nackdelarna med storytelling som marknadsföringsstrategi?
2. Hur kan A.W. Bergstens historik formuleras till en berättelse för att användas i storytelling om Enaforsholm Fjällgård?

3. Hur kan storytelling implementeras i AB Enaforsholms verksamhet för att öka attraktionskraften för kunderna?

1.3 Syfte och avgränsningar

Syftet med studien är att beskriva de för- och nackdelar som finns med marknadsföringsstrategin storytelling och att diskutera strategins lämplighet, och eventuella implementering, för företaget AB Enaforsholm. Detta för att hjälpa fallföretaget i sin fortsatta marknadsföring.

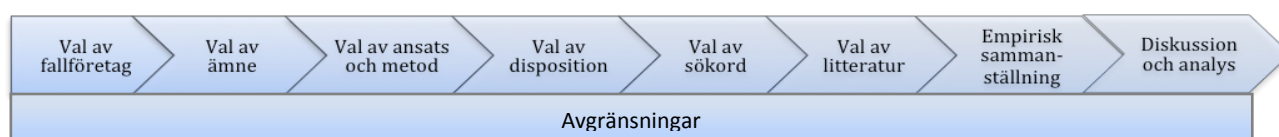
Arbetet avgränsas till marknadsföringsstrategin storytelling. Andra marknadsföringsstrategier diskuteras därför inte närmare. En anledning är att AB Enaforsholm redan provat andra marknadsföringsstrategier utan tillfredställande resultat. En annan anledning är att författarna till detta arbete tror att storytelling är en lämplig marknadsföringsstrategi för AB Enaforsholm och därför vill pröva antagandet genom denna studie.

2. Metod

I detta kapitel presenteras och motiveras de metodval som har gjorts under detta arbete. Kapitlet ger en inblick i hur uppsatsen är upplagt samt hur arbetsgången för att besvara frågeställningarna sett ut. Efter att ha läst detta, ska läsaren känna sig trygg med att relevant litteratur har tagits upp och att olika perspektiv på ämnet storytelling har beaktats, samt att relevant information presenterats om AB Enaforsholm.

2.1 Arbetsgång

Arbetsgången för denna studie kan beskrivas som en serie av val, se figur 1, som alla har bidragit till att föra arbetet mot målet att besvara frågeställningarna. I varje steg har avgränsningar gjorts för att se till att allt som tas upp i studien bidrar till att uppnå dess syfte: Att diskutera hur storytelling lämpar sig för och kan användas av AB Enaforsholm. Varje steg i modellen beskrivs utförligare i kommande text.



Figur 1. Arbetsgång

2.1.1 Val av fallföretag

Detta arbete inleddes med valet av AB Enaforsholm som fallföretag. Båda författarna till denna text har varit på Enaforsholm Fjällgård och känner till stiftelsegården och företaget. Vidare är författarna bekanta med Eva Ronquist som är kontaktperson för Enaforsholm Fjällgård på KSLA och Bo Berglund som driver verksamheten. Sjögren har i ett tidigare grupp-
arbete (under kursen *Marknadsföring* vid SLU, Ultuna) varit med och utvecklat en marknadsföringsplan åt AB Enaforsholm. Detta skedde i december 2010. Kontentan av det arbetet var att Enaforsholm Fjällgård är svår att marknadsföra med vanliga marknadsföringsstrategier, eftersom det är svårt att kommunicera dess värden. Författarna till denna uppsats har också besökt fjällgården genom att delta i den veckolånga Enaforsholmskursen, i augusti år 2011. Både Sellberg och Sjögren får även kontinuerlig information om företaget via dess facebook-sida. Tack vare detta finns god kännedom om företagets situation och om dess möjligheter. Båda författarna har ett genuint intresse för fjällgården och dess historia samt en stark tro på företagets potential att utvecklas, varför denna studie fokuseras på AB Enaforsholm. Eftersom arbetets huvudsakliga syfte är att diskutera marknadsföringsstrategins lämplighet för just detta företag, och inte att ge någon generell förståelse för strategin som sådan, har inga andra företag studerats. Genom denna avgränsning har studien av AB Enaforsholm kunnat göras mer situationsanpassad och preciserad. Resultatet blir därmed mer användbart för fallföretaget. Avsikten med den generella frågan om strategins för- och nackdelar är att tydliggöra vad som gör strategin lämplig eller olämplig för det valda företaget.

2.1.2 Val av ämne

Den ursprungliga avsikten var att utveckla en ny marknadsföringsplan för AB Enaforsholm, eftersom den befintliga planen till stor del innehåller marknadsföringsstrategier som utvecklats för större företag. Sellberg och Sjögren ville till den nya planen försöka finna marknadsföringsstrategier som lämpar sig bättre för mindre företag. Under ett första handledningsmöte med Johan Gaddefors som är universitetslektor i företagsekonomi på SLU och kunnig inom marknadsföring, introducerade han begreppet *storytelling*. Gaddefors visade boken *Storytelling: Marknadsföring i upplevelseindustrin* av Mossberg och Nissen Johansen och förklarade

storytelling som ett slags marknadsföringsstrategi baserad på berättande. Sellberg och Sjögren tänkte direkt att storytelling skulle kunna passa AB Enaforsholm, eftersom stiftelsegården har en utförligt dokumenterad historia som företaget gärna förmedlar. Eftersom ingen av författarna till detta arbete kände till storytelling sen tidigare kom den första frågeställningen att handla om marknadsföringsstrategin storytelling, närmare bestämt om dess för- och nackdelar. De övriga två frågeställningarna handlar om hur storytelling kan användas av AB Enaforsholm. Genom att avgränsa studiens omfattande till *en* marknadsföringsstrategi, har denna kunnat studeras mer djupgående än vad som hade varit möjligt om den hade jämförts med en eller flera andra strategier.

2.1.3 Val av ansats och metod

I detta arbete har en hermeneutisk ansats antagits, till skillnad från en positivistisk. Dessa är vetenskapsteorins två huvudinriktningar (Alvesson & Sköldberg, 1994). Positivismen utger sig för att skapa objektiv och sann kunskap genom att studera fakta, generalisera och bygga teorier. Hermeneutiken menar istället att alla resultat är tolkningsresultat. Delarna kan endast förstås utifrån helheten och samtidigt kan helheten endast förstås genom delarna. Detta medför att det aldrig går att nå en absolut förståelse. Istället skapas en fördjupad förståelse successivt, genom att omväxlande titta på helheten och delarna (Alvesson & Sköldberg, 1994). Resultaten blir därmed aldrig slutgiltiga, utan gäller tills vidare, eftersom förståelsen alltid kan fördjupas och tolkningen då förändras.

På grund av valet av en hermeneutisk forskningsansats och valet att avgränsa arbetet till ett specifikt fallföretag samt till en specifik marknadsföringsstrategi, har en *kvalitativ metod* använts för denna studie. Den kvalitativa metoden fokuserar på att tolka och förstå innebörden av mångtydig och öppen empiri, till skillnad från kvantitativ metod som istället fokuserar på att förklara kvantifierbara data och bygga generella teorier efter dem (Alvesson & Sköldberg, 1994; www, NE, 2012). Det har i detta arbete inte funnits något behov av kvantitativa undersökningar, eftersom Sellberg och Sjögren hade mycket förkunskap om fallföretaget sedan tidigare. Till exempel fick Sellberg och Sjögren varsin bok, under Enaforsholmskursen, om A.W. Bergsten, där hans livshistoria skildras samt där fjällgården och stiftelsen presenteras. På grund av detta, i kombination med kunskap från besök på fjällgården och Sjögrens tidigare arbete, har inga intervjuer behövt genomföras. Däremot har mailkontakt hållits med Ronquist och Berglund, för förtydliganden och mer detaljerad information. Denna information har, tillsammans med teorier om marknadsföring och storytelling, använts till att besvara frågeställning två och tre. Den första frågeställningen bygger på teori och har kunnat besvaras enbart utifrån litteraturstudier.

2.1.4 Val av disposition

Teori och empiri är i detta arbete tätt sammanlänkade. Det går inte att besvara frågeställning två och tre utan att ta hänsyn till båda. För att inte bryta av med ett metodkapitel mellan teori och empiri placerades det istället innan teorikapitlet. Därmed har läsaren teorin i färskt minne när denne läser empirin. Utan avbrott blir det lättare för läsaren att koppla teorin till företaget AB Enaforsholm under läsningen och därmed förstå den diskussion och de slutsatser som sedan presenteras i arbetet. Ordningen på arbetet är således: inledning-metod-teori-empiri-analys och diskussion-slutsatser. Referenserna presenteras genomgående enligt Harvardsystemet.

2.1.5 Val av sökord

En inledande sökning efter artiklar om storytelling gjordes i Ultunabibliotekets söktjänst *Primo* med sökord som "storytelling" och "marknadsföring" eller "marketing", både som en-

skilda sökord eller i olika kombinationer. Sökningen resulterade i få användbara artiklar. Samma sökord användes även i *Google* och *Google Scholar*. Detta gav inte heller önskat resultat. En anledning kan vara att Sellberg och Sjögren inte var tillräckligt insatta i ämnet och därför missade bra artiklar. Efter att ha läst boken *Storytelling - Marknadsföring i upplevelseindustrin*, som Gaddefors visat, och *Storytelling befolkar varumärket* av Matts Heijbel, upprepades sökningen i *Google* och *Google Scholar* med nya sökord. Nu kunde sökningen även göras på de författarnamn som refererats till i de nämnda böckerna. Det var när Sellberg och Sjögren började söka på dessa, som användbara artiklar började dyka upp. Detta blev sedan standard, varje ny artikel gav nya författarnamn att söka på. Detta tillvägagångssätt kallas för *snowball referencing* (Gaddefors, 2012). Samtidigt började nya sökord att användas som till exempel "corporate storytelling", "narrative" och "branding", i olika kombinationer tillsammans med tidigare sökord.

2.1.6 Val av litteratur

För att förstå och kunna diskutera storytelling som marknadsföringsstrategi, krävs först en grundläggande förståelse för marknadsföring, varför litteratur om detta har använts. Information har huvudsakligen hämtats från böcker av Brassington och Pettitt, Kotler samt Maslow. Teorierna har sedan kompletterats med artiklar för att ge en mer djupgående och mångsidig bild. För att visa hur den allmänna samhällsutvecklingen påverkar framtida konsumtionsmönster presenteras även resultatet av Jensens forskning som visar på ett framtida drömsamhälle. Information om storytelling i marknadsföring och organisationsarbete har huvudsakligen hämtats från två böcker med olika infallsvinklar på ämnet. En av böckerna som använts är skriven av Heijbel som arbetat med storytelling i decennier. Den andra är framtagen i ett samarbete mellan Nissen Johansen på PR-byrån Stylt Trampoli AB och Mossberg som är docent vid Handelshögskolan i Göteborg. Heijbel är alltså praktiker och presenterar mycket lite teori kring sina resonemang. Mossberg och Nissen Johansen presenterar däremot en kombination av praktik och teori. Även här har artiklar om storytelling och varumärkesutveckling använts för en djupare förståelse, samt för att bredda den vetenskapliga grunden. Teorikapitlet breddades ytterligare genom information från videoklipp på internet. Dels från ett föredrag om corporate storytelling av Heijbel i fyra delar och dels en föreläsning om organizational storytelling av Denning.

Till empirikapitlet har endast en bok använts för att utöka Sellbergs och Sjögrens tidigare kunskap om Enaforsholm Fjällgård, nämligen boken *A.W. Bergsten - om personen, stiftelsen och fjällegendomen Enaforsholm*. Några andra källor är inte nödvändiga, eftersom att det inte finns någon anledning att ifrågasätta innehållet i denna bok. Eventuella misstolkningar av historiken är inte heller avgörande, eftersom endast de huvudsakliga dragen används för att konstruera en berättelse och ett koncept.

2.1.7 Empirisk sammanställning

All information om A.W. Bergsten, AB Enaforsholm, stiftelsen och fjällgården presenteras i kapitlet Empiri, eftersom denna information inte har någon teorisk grund. Mycket av informationen är dessutom baserad på författarnas egna erfarenheter och mailkontakt med berörda inom verksamheten, vilka bidragit till en mer ingående beskrivning av fjällgården, stiftelsen, donatorn A.W. Bergsten och hans historia. Berglund har också redogjort för AB Enaforsholms verksamhet, nuvarande marknadsföring med mera.

Utöver boken om A.W. Bergsten har Sellberg och Sjögren fått tillgång till interna dokument genom Ronquist och Berglund. Ett sådant dokument är ett PM, skrivet av Åke Barklund, verkställande direktör för KSLA. PM:et beskriver bland annat processen att tolka donatorn

A.W. Bergstens vilja, samt hur KSLA ska förhålla sig till den. Författarna har dessutom tagit del av A.W. Bergstens testamente, med kompletterande kommentarer i ett brev från Maria Lindstöm, A.W. Bergstens sekreterare och sambo. Den empiriska sammanställningen har som syfte att beskriva hur förutsättningarna att applicera storytelling på Enaforsholm Fjällgård ser ut, om historiken kan ligga grund för en berättarvänlig historia och om den kan implementeras i verksamheten.

2.1.8 Diskussion och slutsatser

All den samlade informationen från teori och empiri ska diskuteras och tolkas i kapitlet ”Analys och diskussion”, för att besvara studiens frågeställningar. Efter diskussionen presenteras sedan slutsatser i uppsatsens avslutande kapitel ”Slutsatser och framtida forskning”. Om studien visar att AB Enaforsholm kan implementera storytelling med hjälp av A.W. Bergstens historia, kommer riktlinjer och tips till företaget att presenteras. Detta för att hjälpa företaget med implementeringen.

2.2 Trovärdighet

Resultaten som presenteras i denna studie är tolkningsresultat. Några absoluta fakta har inte undersökts. Informationen som tas upp är Sellberg och Sjögrens tolkning av tidigare tolkningar av teorier och begrepp i litteraturen, samt av empirin. Författarna till detta arbete har självfallet strävat efter objektivitet, men ingen information som förmedlas är någonsin utan ett element av subjektivitet. Detta innebär att om olika personer tar del av samma fakta, kommer de oundvikligen att tolka dem utifrån det egna kognitiva mönstret, varför till synes entydiga data kan uppfattas olika. Resultatet kan därför ha påverkats av att författarna till denna text, liksom författarna till lästa böcker och artiklar samt personer på KSLA och AB Enaforsholm, har olika kognition. För att undvika att olika personers individuella uppfattningar, samt att Sellberg och Sjögrens tolkning av lästa texter färgar resultaten, har så ofta som möjligt flera källor studerats, gärna med olika angreppssätt på samma problem.

3 Teori

I detta kapitel presenteras grundläggande marknadsföringsteori: om vad som motiverar en kund till köp, hur köpbeteendet ser och hur marknadsföring kan användas för att påverka kunden. Efter de mer generella marknadsföringsteorierna presenteras teorier kring storytelling. Här beskrivs hur en historia byggs upp och hur den kan användas i marknadsförings syften. Teorierna ger en vetenskaplig grund till den fortsatta diskussionen om huruvida storytelling är en bra marknadsföringsstrategi för AB Enaforsholm eller inte.

3.1 Grundläggande marknadsföring och produktteori

Grönroos beskrev år 1997 marknadsföring som att “*establish, maintain and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by mutual exchange and fulfillment of promises*” (Brassington & Pettitt, 2007, s.7). Detta är marknadsföringens grund, det vill säga att skapa och upprätthålla relationer till marknaden och kunderna, för att tillfredställa det egna behovet av lönsamhet, genom att tillgodose marknaden behov. Detta kan göras på olika vis. I det här delkapitlet beskrivs olika sätt genom vilka ett företag kan differentiera sig och öka det upplevda värdet för kunden. Här presenteras även grundläggande teorier kring konsumentens köpbeteende och hur det kommer att förändras på grund av samhällsutvecklingen.

3.1.1 Kotlers produktmodell

Kotler menar att en produkt, eller snarare ett produkterbjudande, har fem olika nivåer som alla bidrar till produktens uppfattade värde. Den första nivån är *kärnnyttan* (Kotler, 1991). För konsumenten som köper en vistelse på ett hotell är kärnan i köpet sömnen. Denna kärna kapslas in av *basprodukten*, som i fallet med hotellvistelsen är hotellrummet med säng, badrum, garderober med mera. Basprodukten innefattar det allra nödvändigaste. Det krävs dock mer för att konsumenten inte ska bli missnöjd vid köpet. Hotellgästen förväntar sig att få rena handdukar och lakan samt lite lugn och ro. Detta tillhör den tredje produktnivån, *den förväntade produkten*. De här tre nivåerna ska finnas för att kunden inte ska bli direkt missnöjd. På en marknad utan konkurrens är detta tillräckligt, men på en konkurrensutsatt marknad bör ett företag skapa och framhäva nästa produktnivå, *den utökade produkten* (Kotler, 1991).

Till den utökade produkten hör alla produkttegenskaper som överträffar kundens förväntningar. Till exempel kan kundupplevelsen förbättras genom positiva överraskningar som en skål frukt på hotellrummet eller ett visdomsord på kudden. Allt som kunden får utöver vad denne förväntar sig ökar chansen att kunden åker hem och berättar om en trevlig vistelse. Det ökar också chansen att kunden återkommer. Utökningar av produkten är bara en konkurrensfördel fram till dess att resten av marknaden anammar idén vilket leder till att utökningen förväntas av konsumenten. Det går inte heller att lägga till något extra till ett erbjudande och sen ta bort det, utan att göra kunden besviken. Kotler poängterar att varje utökning av produkten inte enbart ökar kundnyttan utan även kostnaderna. Den sista produktnivån kallar Kotler för *den potentiella produkten*. Denna nivå har sällan en tydlig yttre gräns (Kotler, 1991). Den innefattar alla möjliga utökningar som skulle kunna göras av produkterbjudandet.

3.1.2 Marknadsföringsmix

Klassisk marknadsföring baseras på den så kallade “marknadsföringsmixen”. Mixen utgörs av de 4 P:na *product, price, place* och *promotion*, vilka används som verktyg för att på bästa sätt leverera ett värde till kunden (Brassington & Pettitt, 2007). Genom att kombinera de 4 P:na i rätt mix kan ett företag tillmötesgå marknaden behov eller önskemål. Marknadsföringsmix-

ens 4P anses dock vara bristfällig inom tjänstesektorn (Brassington & Pettitt, 2007). Därför har flera varianter med ytterligare P:n utvecklats. En av de mest kända och accepterade varianterna av McCarthys marknadsföringsmix med 4P, är 7P-modellen, som utvecklades av Booms och Bitner år 1981 för marknadsföring på en tjänstemarknad. Booms och Bitner adderar *participants*, *physical evidence* och *process* till marknadsföringsmixen. (Rafiq & Ahmed, 1995).

Deltagarna (*participants*) innefattar både anställda och kunder. Kunderna påverkar värdet av tjänsten eftersom de ofta själva deltar i skapandet av den. Vid till exempel ett läkarbesök, påverkas upplevelsen både av läkaren och av patienten. Möjligheten att ställa rätt diagnos (och därmed leverera ett högre värde) förbättras avsevärt om kunden hjälper till genom att beskriva sitt tillstånd. Deltagarna kan också inkludera andra i omgivningen (Brassington & Pettitt, 2007). Vid till exempel ett restaurangbesök påverkas upplevelsen även av kundens samspel med andra gäster. Är övriga gäster högljudda, kommer kunden kanske uppleva restaurangen som stökig. Om det däremot uppstår en gemenskap mellan gästerna kan det bidra till en familjär känsla som ökar det upplevda värdet av besöket. Deltagarnas vikt för värdeskapandet har att göra med att en tjänst inte är en färdig produkt, utan en *process*. Den konsumeras samtidigt som den skapas. Därför är skapandet av tjänsten lika viktigt som resultatet (Brassington & Pettitt, 2007). Det är viktigt att kunden förstår processen genom vilken han eller hon ska tillgodogöra sig tjänsten (Rafiq & Ahmed, 1995). Ett besök på ett vandrarhem dit kunden förväntas ta med sig lakan kommer direkt att upplevas som mycket sämre om kunden anländer utan att ha känt till detta och tvingas betala extra för att låna lakan. Ju mer abstrakt en tjänst är, desto viktigare blir det att försöka konkretisera den genom fysiska bevis (*physical evidence*). Det kan till exempel vara souvenirer som kunden kan ta med sig hem som ett minne av en resa (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).

3.1.3 Varumärkesteori

Gaddefors (2005) skriver att Christensen och Cheney år 2001 skrev att det idag är lättare och billigare för konkurrenter att kopiera ett företags produkt, eftersom andelen produkter som liknar varandra har ökat. De säger även att konkurrensen hårdnat kring image, varumärke och logotyper, eftersom det är produktens röst utåt. Varumärket används, enligt Brassington Pettitt (2005), för att ge produkten en svårkopierad karaktär. Varumärket innefattar ett löfte till konsumenten som inte får brytas (Lindström & Kotler, 2005). Schmitt (1999) menar att varumärket är mer än "bara" en identifierare som signalerar ägarskap, kvalitet och skillnader mot andra produkter. Kärnan i varumärket är en källa till sensoriska, känslomässiga och kognitiva associationer som resulterar i en givande och minnesvärd upplevelse (Schmitt, 1999). Kapferer (1992) menar att varumärket är en av få strategiska tillgångar som kan ge långsiktiga fördelar och att varumärkeslojalitet är den starkaste formen av kundlojalitet, mycket starkare än till exempel lägsta-pris-lojalitet. Kapferer (1992) beskriver varumärket som ett namn med förmågan att påverka kunder. Han påpekar att det viktiga hos varumärket inte är namnet utan den differentiering, intensitet och trovärdighet som associeras med namnet.

Gaddefors (2005) beskriver varumärken som symboler för företags kultur, identitet och image. Hirschman (2010) tar upp en rad av olika egenskaper och funktioner som har tillskrivits varumärken. De sägs till exempel ha personligheter, utgöra ikoner, representera jaget eller en grupp, förankra nostalgi och utgöra basen för gemenskap. Jensen (1999) tar upp exemplet att vid köp av en klocka, står halva priset för funktionen att visa tiden och halva priset för den personlighet, den berättelse om ägaren, som klockan förmedlar. Detta värde ligger ofta i varumärket. Detta stämmer överens med Dennings (2012) erfarenheter. Han menar att de flesta starka varumärken är baserade på en berättelse och att ett sätt att bygga ett varumärke är

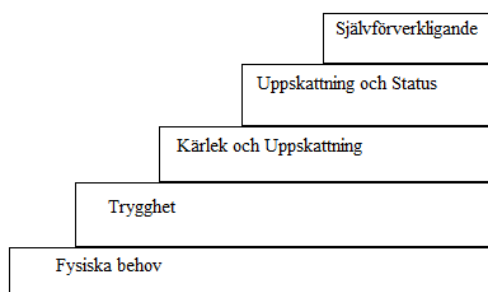
genom den klassiska hjältehistorien, där varumärket räddar samhället eller situationen (www, Denning, 2012).

3.2 Beslutsteorier

Marknadsföring handlar i grund och botten om att kommunicera ett värde ut till kund. För att kunna göra detta måste företaget veta vad kunden värdesätter och vad som påverkar kundens efterfrågan. Företaget måste också förstå hur en kund agerar vid ett köp och hur beslutsprocessen ser ut. När företaget vet hur processen ser ut blir det lättare att försöka påverka kunden. Nedan beskrivs därför motivation och köpbeteende.

3.2.1 Motivation till köp

I marknadsföringsteoretiska sammanhang diskuteras motivation ofta utifrån Maslows behovstrappa (Brassington & Pettitt, 2007). Denna modell beskriver de grundläggande behov som driver en individ i allt hon gör. Dessa behov delas in i fem huvudsakliga kategorier: *fysiologiska behov*, *trygghetsbehov*, *behov av kärlek och kontakt*, *behov av uppskattning och status*, samt *behov av självförverkligande* (Maslow, 1954). De här behovskategorierna följer på varandra som stegen i en trappa (se figur 2). Det går inte att ta sig till toppen av trappan utan att först gå igenom varje steg. Till att börja med måste de basala fysiska behoven av bland annat mat och vatten tillgodoses. Först när en individ har det mest nödvändiga för sin överlevnad, upphör de fysiologiska behoven att motivera. Då kan individen istället börja fundera på vad hon behöver för att tillgodose behovet av trygghet, som är nästa steg i behovstrappan. Innan en individ har tillfredsställt behoven i trappans lägre steg, är det osannolikt att hon kommer att motiveras av ett högre behov (Maslow, 1954). Det är således inte väl riktad marknadsföring att försöka sälja en produkt, för att öka status eller uppskattning, till en konsumentgrupp som saknar trygghet.



Figur 2, Maslows behovstrappa (egen bearbetning, 2012)

I dagens västerländska samhälle är det få som saknar mat och vatten och många har en trygg tillvaro. Därför riktar många företag in sin marknadsföring på att möta marknadens behov av kärlek, uppskattning eller status, samt självförverkligande. I västvärlden idag, har mången möjlighet att nå behovstrappans sista steg, där den dominerande drivkraften är behovet av självförverkligande. Hur detta behov kan tillfredsställas varierar kraftigt från person till person (Brassington & Pettitt, 2007). Den individuella faktorn gör det svårt för företag att rikta marknadsföringen till kunder som konsumerar i syfte att förverkliga sig själva, eftersom det är svårt att utforma en produkt som täcker behovet av självförverkligande hos en stor kundgrupp.

3.2.2 Konsumentens köpbeteende

Det är inte bara viktigt att förstå kundens behov, utan även dess köpbeteende för att kunna ta fram en framgångsrik produkt eller en framgångsrik marknadsföringsstrategi. Köpbeteendet

påverkas i hög grad av fyra element: *kundens karaktär och behov, kultur, sociala kontakter och personlighet* (Burk Wood, 2004). Elementen påverkar på olika sätt konsumentens köpbe- teende. Det gäller att hitta en kundkategori utifrån dessa fyra element som värdesätter den produkt eller tjänst företaget har att erbjuda. Kunden kan ha ett problem som produkten kan lösa eller produkten kan vara innovativ och skapa ett behov som inte tidigare funnits på marknaden. Till exempel uppstod behovet av *appar* när de nya *smartphones* kom ut på mark- naden. Vilken kultur kunden tillhör påverkar också agerandet. Det kan handla om till exempel ortsspecifika sedvänjor eller samhällsklass som påverkar konsumtionsmönstret. Sociala kon- takter som vänner, familj och arbetskamrater påverkar också, inte bara vad personen köper, utan även var och när. Till sist har kundens egen personlighet stor betydelse. Konsumtionen påverkas dels av vilken fas i livet hon eller han befinner sig i, dels av vilken attityd och livsstil personen har (Burk Wood, 2004).

3.3 Från informations- till drömsamhälle

Mänsklighetens olika tidsåldrar karaktäriseras av den typ av samhällen som majoriteten av världens befolkning levde och lever i. Det började med ett jägar- och samlarsamhälle vilket gradvis övergick till ett agrarsamhälle för att sedan över tid utvecklas till ett industrisamhälle. Ur industrisamhället växte informationssamhället som kännetecknar den tidsålder vi lever i idag (Jensen, 1999). Jensen, tidigare vid *Instittutet for fremtidsforskning* i Köpenhamn, visar i sin forskning på att informationssamhället kommer att övergå i vad han kallar för drömsam- hället. Genom årtusenden har människan gått mot ett allt mer effektiviserat och rationellt samhälle. Som en motreaktion till detta håller vi nu på att utveckla ett samhälle med större utrymme för emotionella faktorer (Jensen, 1999).

Människan har länge strävat efter att förenkla vardagen genom att uppfinna maskiner för att ersätta fysiskt arbete. Under informationssamhället har även tankeverksamhet och sociala aspekter automatiserats. Datorer utför en stor del av tankeverksamheten och telefoner och e-mail har gjort att det inte längre är nödvändigt att kommunicera person till person. Nu har samhället nått den nivån då människan inte längre känner sig lika nödvändig, hon känner sig bortrationaliserad. Hon har också börjat känna ett större behov av att gå tillbaka till jägar- och samlarsamhällets grundvalar, att inte försöka bemästra naturen utan istället försöka leva i enighet med den (Jensen, 1999). Dessutom vill människan åter finna jägar- och samlarsam- hället kultur där relationer och samarbete är av yttersta vikt och där materialismen endast är viktig till att uppfylla fundamentala behov. När behoven hade mötts lade de inte tid på att skaffa mer utan lade istället tid på historieberättande. I jägar- och samlarsamhället var därför förmågan att berätta historier en aktad egenskap (Jensen, 1999). Jensen säger att moderna företag borde lära sig att utnyttja den kraft som historier och myter besitter. Mossberg och Nissen Johansen (2006) tillägger att behovet av berättelser blir större i och med att nöje och njutning blir en viktigare del i konsumtionen.

3.4 Storytelling

Begreppet storytelling betyder i sin grundform historieberättande och kan användas för att beskriva berättande av alla typer av historier (Mossberg & Nissen Johansen, 2006; Pusztai, 2011). Pusztai (2011) menar att begreppet även antyder en medveten hantering av berättelser på flera olika verksamhetsområden för ett företag. Det blir här tydligt att begreppet ofta kopp- las till dess företagsekonomiska betydelse. I kommersiella sammanhang kan begreppet story- telling syfta på en mängd olika sätt att använda berättelser för intern eller extern kommunika- tion. Mossberg och Nissen Johansen (2006) beskriver att en berättelse kan förmedlas på tre olika nivåer. En berättelse kan användas på ett strategiskt övergripande plan, på ett marknads- föringsplan och på ett internt kommunikationsplan. På det strategiskt övergripande planet

används ofta historien för att förklara företagets existens. På ett marknadsföringsplan kan den användas för att differentiera företaget eller produkten. På ett internt kommunikationsplan kan en berättelse användas av ledning och anställda för att förklara vilka de är och hur de ska uppnå sin vision. På det sista planet handlar det främst om berättande riktat inåt organisationen, medan det på de två andra planen främst rör sig om externt riktad storytelling.

I detta arbete kommer begreppet storytelling att användas för historieberättande i företagsekonomiska/kommersiella sammanhang. Ett begrepp som ofta lyfts i litteraturen är *corporate storytelling*, vilket avser berättande av historier inom organisationer eller företag. Ibland användes begreppet för att beskriva all storytelling som företag ägnar sig åt och ibland används det för att beskriva berättandet om personer i verksamheten eller berättande inåt verksamheten (Heijbel, 2010; Mossberg & Nissen Johansen 2006; Pusztai, 2011).

3.4.1 Corporate storytelling

Corporate storytelling kan således syfta på all storytelling som görs i kommersiella sammanhang. Det råder dock i stort sett konsensus om att corporate storytelling är något som görs internt, det vill säga inom organisationer (Heijbel, 2010; Mossberg & Nissen Johansen, 2006; Pusztai, 2011). Heijbel (2010) ger begreppet en ännu snävare betydelse och menar att corporate storytelling handlar om att berätta om personer eller händelser i organisationen, som en del av en medveten kommunikationsstrategi. Corporate storytelling kan användas i syfte att underlätta för personalen att relatera till och identifiera sig med företaget, dess vision och dess värdegrund. Berättelserna kan också användas vid rekrytering, för att attrahera rätt typ av personal (Heijbel, 2010).

Berättelserna som används för corporate storytelling ska enligt Heijbel (2010) baseras på verkliga händelser. Han menar att organisationen även kan använda sig av negativa historier. I corporate storytelling kan det vara viktigt att hålla berättelsen om misslyckandet vid liv för att undvika samma misstag upprepas igen. Han anser dock att det är viktigt att en negativ berättelse ska ha ett positivt slut. Denning håller med och uttrycker det som att Hollywood har rätt: berättelsen måste ha ett lyckligt slut. Om en organisation berättar om ett misslyckande, ska historien även förtälja hur misslyckandet vändes till något positivt (www, Denning, 2012). Denna typ av historier kan berättas både för medarbetare och för kunder, för att de ska förstå att organisationen är medvetet om sina misstag och aktivt försöker förebygga upprepningar. McKee (2003) menar att det är bra att inte ge en alltför positiv bild av företaget, eftersom bilden då inte blir trovärdig. Han påpekar att alla vet att företag inte är fläckfria, utan att alla har problem eller upplever motgångar någon gång. Trovärdighet fås genom att vara ärlig.

Corporate storytelling kan, enligt Heijbel (2010) beskrivas som en strategi för intern marknadsföring och det är i den betydelsen som begreppet används i denna studie. Det här arbetet handlar dock huvudsakligen om storytelling som en strategi för den externa marknadsföringen. Att corporate storytelling ändå ges utrymme, beror på att det är en viktig del för att det externa berättandet ska bli trovärdigt - om den egna organisationen inte tror på berättelsen, kommer inte heller marknaden att göra det. Corporate storytelling kan ses som en strategi för *internal branding*, det vill säga internt stärkande av varumärket för att göra medarbetarna medvetna om företagets värden och identitet, så att de ska kunna "leva företaget", som Højberg Christensen (2002) uttrycker det. Han menar att det interna arbetet är en nödvändig grund för att kommunicera varumärket utåt till marknaden, eftersom den interna uppfattningen om varumärket reflekteras i den externa kommunikationen. Mossberg och Nissen Johansen (2006) menar att corporate storytelling kan bli en länk mellan den interna och externa marknadsföringen.

3.4.2 Storytelling som koncept - konkretisering och utökning av produkten

I den externa marknadsföringen är storytelling ett sätt för företaget att differentiera sig och utöka sin produkt (Heijbel, 2010; Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Eftersom företag idag, enligt Kotler (2003), konkurrerar genom olika utökningar av produkter, gäller det för företaget att försöka konkurrera genom att skapa en utökning som är svår att kopiera. Annars blir utökningen snart marknadstypisk och tappar sin konkurrenskraft. För ett företag vars produkt liknar andras kan en berättelse användas för att utöka den. Om företaget skapar ett koncept utifrån en berättelse, blir konceptet svårt för andra företag att kopiera (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Genom berättelsen kan företaget även uttrycka var de kommer ifrån, vad de står för, men också vad de tar avstånd ifrån. Berättelsen väcker känslor hos kunden och det är denna känsla som utgör ett mervärde (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). En historia som presenteras på ett bra sätt kan vara ett starkt verktyg för att stärka kundens relation till företaget. Kunden blir en medproducent till berättelsen, eftersom hon inte bara mottar den, utan tolkar dess budskap och upplever den i sin fantasi (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Storytelling är, som Heijbel uttrycker det en emotionell kulturkommunikation, vilken lämpar sig bättre än faktuell kommunikation (till exempel årsberättelser) för att väcka kundens intresse. Han menar att konsumenten väljer med hjärtat. Jensen (1999) tar upp ekologiska ägg som ett exempel och menar att det är berättelsen om den lyckliga hönan som gör att konsumenten är villig att betala mer för ett ekologiskt än för ett konventionellt ägg.

Alla företag har, som Heijbel (2010) skriver, historier att berätta. Genom att välja ut vilka händelser som organisationen vill använda sig av för storytelling, kan företaget rikta lyssnarens uppmärksamhet åt ett visst håll, till exempel mot företagets vision. Berättelsen sätter på så vis kundens perspektiv eller ramarna för dennes uppfattning av tjänsten eller företaget (Heijbel, 2010; Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Exempelvis kan platser ges ett helt nytt värde med hjälp av en historia. Mossberg och Nissen Johansen (2006) beskriver att en påhittad historia, till exempel en roman, kan ge upphov till ett nytt resmål. Som exempel nämner de Jan Guillous böcker om Arn som har gjort flera områden i närheten av Skara, Götene och Falköping attraktiva för turister som vill uppleva Arns berättelse. I detta exempel framgår att storytelling inte bara handlar om att sälja en enskild produkt eller tjänst, utan att det även kan handla om att skapa ett koncept kring en plats eller i ett företag. Om ett företag använder sig av en historia för att skapa ett koncept, ska denna vara berättarvänlig och tilltalande, och genomsyra organisationen på alla plan. PR-byrån Stylt Trampoli AB skriver på sin hemsida (www.stylt.se, Stylt, 2012) att en bra historia kan bli grunden till ett attraktivt och utmärkande koncept. Denna uppfattning delas av Fog med flera (2005) som hävdar att en historia som väcker känslor är ett kraftfullt verktyg för att skapa ett varumärkeskoncept.

Fördelen med koncept är att de, som sagt, ofta är svåra att kopiera (Mossberg & Nissen Johansen). En abstrakt produkt som till exempel en upplevelse kan utökas genom en historia, och med hjälp av den tydligare förmedlas till kund. Ju abstraktare eller otydligare ett företags tjänst är, desto större är nyttan av en tillhörande historia (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). En typ av företag som ofta utsätts för hård konkurrens utan att ha något tydligt unikt att erbjuda, är hotell. Ett sätt att göra erbjudandet unikt är att skapa ett koncept med hjälp av en berättelse. Intresset för så kallade concepthotell har enligt Mossberg och Nissen Johansen (2006) ökat, vilket reflekteras i utbudet på marknaden. Berättelsen kan förmedla en livsstil eller ett tema och skapar då en varumärkesidentitet, som kunden kan känna tillhörighet till. Kunden kan välja ett hotell som passar den livsstil som denne vill ge uttryck för. Mossberg och Nissen Johansen (2006) tar upp Stora Hotellet i Fjällbacka vid bohuslänska kusten som ett exempel på hur Stylt har byggt upp ett historiebaserat koncept. Hotellet hade, liksom

många andra hotell på klassiska sommarorter, svårt att locka gäster utanför säsongen. På vintern var orten ödslig. Detta till trots hade ägarna, som själva är Fjällbackabor med kärlek för hemorten, en vision om att få orten att blomstra året om. De hade både den ödsliga vintern och krav på totalrenovering från brandmyndigheterna emot sig, men bestämde sig ändå för att satsa. De tog hjälp av Stylt, som snabbt insåg att hotellet behövde en bra historia för att utöka erbjudandet. De utvecklade därför berättelsen om kapten Klassen. Berättelsen baseras på fastighetens första ägare, Charles Klassen, som var en gammal sjökaptän. På Klassens tid, i slutet av 1800-talet, var sjöfarten fylld med faror och äventyr. De som åkte ut till havs fick besöka främmande och exotiska länder och de som blev kvar på hemorten fick ängslas och glädjas för dem. Av denna historik byggde PR-byrån en historia om Kapten Klassen som ofta skickade brev hem till sin bror, med nyheter om sitt liv och de fjärran länder han besökte. Konceptet som skapades i hotellet byggdes upp utifrån breven som Stylt Trampoli AB lät skriva i Klassens namn, adresserade till brodern. Hotellet hade 16 rum när konceptet togs fram, varför 16 brev författades, alla från olika delar av världen. Varje rum förseddes med ett brev och inreddes därefter. Allt som finns i rummen föreställer ting som kaptenen haft med sig hem för att visa sina vänner när han återvände efter femtio år till havs. Med den verkliga personen som utgångspunkt, byggdes en fiktiv (men inte alls omöjlig) historia upp.

Genom kapten Klassen har Stora Hotellet i Fjällbacka getts en personlighet och upplevelsen att bo på hotellet är något helt annat än den varit innan. Stylt utvecklar alltid en five-word-pitch, ett slags sammanfattning av konceptet. För fjällbacka lyder den: "*Jorden runt på 16 rum*" (Mossberg & Nissen Johansen, 2006, s.116). En så här omfattande konceptutveckling kräver stora investeringar. Stora Hotellet i Fjällbacka fick investera i efterforskningar, författare, renovering, inredningsarkitekt samt möbler och dylikt, men som Kotler (2003) skriver, medför varje produktutveckling kostnader. Dessa investeringar har resulterat i en, vad de själva anser, bra beläggning under hela året. Orten Fjällbacka har också, som ägarna ville, blivit mer levande under vinterhalvåret. Stora Hotellet i Fjällbacka har omskrivits i både rese-tidningar och inredningsmagasin på grund av sitt koncept. Detta har fungerat som en form av gratis marknadsföring. Därtill har alla gäster, som varit på hotellet, med sig minnet av en totalupplevelse som de kan förmedla till sina vänner genom word-of-mouth.

3.5 Berättelsen

Ett företags viktigaste aktivitet är att övertyga (McKee, 2003). Det handlar lika mycket om att övertyga kunder att handla företagets produkt som att övertyga kompanjoner att skriva på ytterligare ett kontrakt. Den svåraste aktiviteten som en företagsledning står inför är därför att inspirera och att kommunicera. McKee (2003) menar att metoden att kommunicera och inspirera genom power-points, grafer och siffror, inte har önskad effekt. Nyckeln är att sprida sitt budskap genom berättelser (McKee, 2003; Heijbel, 2010).

3.5.1 Berättelser är kapital

Heijbel menar att berättelser finns inom varje organisation och är att betrakta som en typ av kapital som bör sättas i arbete (www, YouTube, 1, 2012). Det sägs ofta att personalen är ett företags största tillgång. Då är berättelserna om dem ett sätt att synliggöra denna tillgång. Heijbel (2010) uttrycker det som att berättelsen befolkar varumärket. Alla organisationer har viktiga, eller kanske roliga, händelser som kan förpackas i en berättelse och kommuniceras till olika intressenter. En historia som presenteras på ett bra sätt, är ett verktyg för att stärka mänskliga relationer, vilket kan användas i marknadsföringssyfte för att stärka kundens relation till företaget eller produkten (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Det kan handla om eldsjälur som har åstadkommit stora förbättringar, misstag som vänts till något positivt eller en enkel anekdot som på ett något sätt förmedlar företagets roll i samhället. Ett exempel som

Heijbel (2012) nämner är berättelsen om en kommunanställd som jobbar inom äldreården:

En ung man ska, på sin första arbetsdag, hem till en gammal kvinna som ska få hjälp att duscha. Han skulle nog få problem, och kvinnan skulle troligtvis lukta ganska illa. Hon tyckte nämligen inte om att bli blöt, varför vårdpersonalen ofta inte fick in henne i duschen. På väg hem till kvinnan kom han på hur han skulle göra och log brett för sig själv. När han så var där, gav han kvinnan mat och försvann sen in i badrummet. Efter en stund kom han tillbaka med beskedet att det var dags för veckans spabehandling. Något förvånad följde den gamla kvinnan efter honom in i badrummet där ett ljus kastade ett lugnande sken och avslappnande musik spelades upp från mannens mobil. Kvinnan hade inte gillat att duscha, men från denna dag, var spabehandlingen veckans höjdpunkt.

Ovanstående berättelse är en återgivning av Heijbels berättelse, och den visar ett exempel på en historia som förmedlar en organisations, i det här fallet en kommuns, serviceanda och vilja att hjälpa andra, trots att det inte alltid är enkelt. En fördel med berättelser jämfört med andra sätt att kommunicera är att de väcker känslor. Berättelser är också ett effektivt sätt för ett företag att positionera sig i kundernas medvetande, eftersom de skapar bilder som är lätta att komma ihåg.

3.5.2 Berättelsen väcker känslor skapar relationer och minnen

Människor har berättat historier i tusentals år. Oavsett om det görs runt lägerelden, i en föreläsning eller via sociala medier, så spelar berättelsen en stor roll för sociala relationer (Schank & Abelson, 1995). Genom berättelsen uppstår en gemenskap, där både den som berättar och den eller de som lyssnar är delaktiga i historien. Berättelsen får därför lyssnare och berättare att känna sig delaktiga i ett sammanhang, i en kontext. Viljan att berätta en historia ligger i människans natur på grund av dess förmåga att samla människor. Ju bättre en historia framförs, desto mer respekt och gillande får den som berättar (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).

Schank och Abelson (1995) menar att berättandet och tolkandet av historier har en viktigare roll än att utgöra en form av interaktion. Historieberättande är också ett sätt att tänka på och organisera information. De menar att det mänskliga minnet är baserat på berättelser och att det är därför som vi ständigt berättar historier för varandra. Det är genom historier som vi tar in och återger information. Allt vi vet är lagrat i minnet i form av berättelser. Schank och Abelson (1995) går till och med så långt som att säga att intelligens är det samma som att använda erfarenheter på lämpligt sätt, samt att skapa och berätta historier. På det sättet försvinner inte informationen (Schank & Abelson, 1995). Yearwood och Stranieri (2007) beskriver vikten av att lära sig information snabbt i vårt kunskapsbaserade samhälle. De säger att historier appellerar till logiskt tänkande, vilket underlättar vår inläring.

Berättelser berör oss känslomässigt, vilket är en styrka med storytelling (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). En berättelse som används för att bygga ett koncept har också denna styrka. Ett koncept kan samla personer med samma konsumtionsmönster och på så vis skapa gemenskap (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Berättelser, beskrivs av Mossberg & Nissen Johansen (2006) som ett grundläggande medium som personer talar, tänker och förstår varandra genom. De har också, enligt Gabriel och Lang från 2003, samt Mischler från 1995 en stor påverkan på hur en individ konstruerar sin självbild (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).

3.5.3 Berättelsens uppbyggnad, struktur och språk

All kommunikation, även marknadsföring, bygger på retorik (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Retorik beskrivs som läran om talekonsten eller konsten att övertyga (Hägg, 1998; Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Retoriken är klassiskt sett disponerad efter fem byggstenar, varav den viktigaste för storytelling är narratio. Narratio kan översättas till berättelse eller sakframställning. I storytelling kan det till exempel vara en sakberättelse om varför en produkt har blivit nödvändig. Den behöver inte vara dramatisk, men det är föredelaktigt att försöka göra berättelsen fängslande (Hägg, 1998). Mossberg och Nissen Johansen (2006) beskriver narratio som att det syftar till att skapa förståelse, vinna tilltro och väcka nöje. Det bör därför vara sannolikt, ljuvt och måttfullt. För att undvika att lyssnaren tröttnar ska narratio också vara tydligt, kort och koncist (Hägg, 1998; Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Det tillhör därför narratio att välja ut och välja bort. Denning (2004) menar att berättelsen ska berättas i så få ord och med så få detaljer som möjligt, vilket även Heijbel (2010) säger, eftersom det lämnar utrymme för lyssnaren att tolka berättelsen. Heijbel (www, YouTube, 2, 2012) menar också att all ovidkommande information som årtal och namn ska skalas bort. Då blir berättelsen lättare för lyssnaren att sätta i sin egen kontext samt lättare att komma ihåg och återberätta. Berättelsen kan och bör kommuniceras i text, men det mest effektiva är att kommunicera historien muntligt (Heijbel, 2010).

En berättelse utgörs av fyra grundelement - dess budskap, konflikt, rollfördelning samt handling (Fog *et al*, 2003; Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Mossberg och Nissen Johansen (2006) menar att det som gör en berättelse framgångsrik, är att den har väl genomarbetade och trovärdiga element. Det första elementet, *budskapet*, är den sensmoral som berättelsen ska förmedla, det vill säga dess centrala mening (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). En berättelse måste ha ett budskap för att vara värd att berätta, det kan dock vara mer eller mindre framtonat. *Konflikten* är det som tvingar historien framåt. Det är genom konflikten och hur den löses som berättelsens budskap framkommer (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Konflikten är typiskt sett en kamp mellan ont och gott, men konflikten kan också utgöras av att huvudpersonen måste övervinna en rädsla eller sjukdom. Ju större konflikten är, desto mer dramatik uppstår. Det är enligt Fog med flera (2005) viktigt att konflikten inte är övermäktig, eftersom totalt kaos enligt dem är lika tråkigt att lyssna till som en berättelse om total harmoni. En berättelse behöver också ett antal karaktärer som driver berättelsen framåt. *Rollfördelningen* är viktig för att lyssnaren ska kunna sätta sig in i och relatera till historien. Alla karaktärer i en berättelse ska ha en specifik roll att spela. Karaktärerna ska också komplettera varandra (Fog *et al*, 2003). Några klassiska roller i narratologin är till exempel hjälten, skurken, hjälparen/följeslagaren, sändaren och givaren (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Det sista grundelementet är *handlingen*. Handlingen är själva händelseförloppet. Mossberg och Nissen Johansen (2006) beskriver att handlingen i en bra historia ofta börjar med att scenen tydliggörs och att hjälten presenteras, varpå konflikten uppstår och visar historiens fortsatta riktning. Samtidigt presenteras ofta motståndaren och målet. Konflikten trappas sedan upp och når till slut klimax, där medhjälparen ofta kommer med ett avgörande bidrag för att lösa konflikten. Konflikten får ofta sin lösning och hjälten uppnår sitt mål strax innan berättelsen mattas ut och tar slut. Kronologin kan dock variera (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Berättelsen kan till exempel börja mitt i handlingen och ändå fungera, genom att lyssnaren får reda på handlingen via tillbakablickar.

Skickligt narrativ och dramaturgisk finess kan lyfta en historia. Det viktigaste är dock inte hur historien berättas, utan dess innehåll och handling (Heijbel, 2010). Utmaningen för en chef som ska berätta sin organisations historia för de anställda är, enligt Heijbel (2010), att lämna den formella strukturen och språket och våga prata som om han eller hon talade till vänner.

Berättelsen är bäst när den kommer ner på samma nivå som en Bellman-historia, det vill säga när den blir så enkel att vem som helst kan komma ihåg och återberätta den. Den som återberättar historien behöver inte återge berättelsen exakt i detalj och denne behöver inte heller vara en skicklig berättare, eftersom berättelsen ändå är rolig. På den här nivån lämnar berättelsen även utrymme för berättaren och lyssnaren att fylla på med egna associationer (Heijbel, 2010). Denning menar att en historia ofta ska vara minimalistisk, men även sann och berättas i positiv ton för att framgångsrikt användas i organisationsarbete (www, Denning, 2012). Ju bättre historien är desto större spridning får den, eller som amerikanarna brukar säga: “*the best story wins*” (www, YouTube, 3, 2012).

3.5.4 Sanning eller påhitt

I diskussioner om storytelling i marknadsföringssammanhang, uppkommer ofta frågan om huruvida berättelsen måste vara sann. Heijbel (2010) säger att historier måste vara sanna, men menar då egentligen, vilket Mossberg och Nissen Johansen (2006) påpekar, att det är kärnbudskapet som måste vara sant. Detaljerna behöver inte alltid vara det eftersom de, som Heijbel (2010) uttrycker, ändras när berättelsen återberättas. Det viktiga är att budskapet är sant och att berättelsen inte ljugar om produkten. Denning delar Heijbels uppfattning om att en berättelse inte behöver vara korrekt i sin helhet, men att den ska vara sann i huvudsak (www, Denning, 2012). Mossberg och Nissen Johansen (2010) däremot, menar att ett företag även kan använda sig av påhittade berättelser. Det viktiga är att erbjudandet känns äkta. En fiktiv berättelse kan mycket väl accepteras av lyssnaren. Individen kan välja att se något som sant, trots att denne vet att det är en illusion (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Här ligger skillnaden mellan sanning och autenticitet: en berättelse kan vara trovärdig, det vill säga autentisk, utan att vara sann. Ett företag kan dock tappa kundens förtroende, om kunden först tror att berättelsen är sann och sen får veta att den inte är det (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Därför är det viktigt att vara öppen med att historien är fiktiv, om så är fallet.

3.6 Hur storytelling kan implementeras

När ett företag vill använda sig av storytelling finns det olika sätt att gå till väga. Mossberg med Nissen Johansen på Stylt Trampoli AB och Heijbel beskriver två olika tillvägagångssätt, vilka kommer att beskrivas nedan. Dessa ger en bild av hur ett företag skulle kunna gå till väga vid implementering av storytelling. Det finns uppenbara likheter i Heijbels och PR-byrån Stylt Trampoli AB:s sätt att arbeta, men också väsentliga skillnader. Enligt båda metoder är det viktigt att det finns ett tydligt syfte med historieberättandet. De som arbetar med att ta fram företagets berättelser måste ha klart för sig vilket problem som berättelsen ska lösa.

3.6.1. Heijbelmodellen

Heijbel (2010) menar att berättelser inom en organisation kan lockas fram och användas för corporate storytelling med hjälp av en sju-steps-modell som han kallar för Heijbelmodellen. Utgångspunkten är att storytelling i viss mån pågår i alla företag, vare sig de vill eller inte. Det handlar därför om att lyfta fram de historier som har kraft att locka kunder eller motivera medarbetare (Heijbel, 2010). Det kan till exempel vara en skapelseberättelse om hur en organisation eller produkt blev till. Men det kan även vara andra typer av berättelser om till exempel produkten, så kallade produktberättelser. Mossberg och Nissen Johansen (2006) nämner även organisationsberättelsen och varumärkesberättelsen som exempel på olika typer av historier som ofta används i storytelling. Heijbel (2010) poängterar att företag som aktivt sysslar med storytelling kan och bör tänka ut nya berättelser och styra sitt agerande så att berättelserna blir verklighet.

Steg 1 i Heijbelmodellen går ut på att bestämma en *strategi*. För att kunna göra detta, måste

företaget klargöra varför det ska använda sig av storytelling, vad det är som ledningen vill uppnå samt vilket problem det är som ska lösas (Heijbel, 2010). Det kan till exempel handla om att rekrytering måste styras upp, att ledarskapet behöver utvecklas, att marknadsföringen behöver förnyas eller att företagets värderingar behöver konkretiseras. Även om det finns flera problem som behöver lösas är det viktigt att välja ut ett eller ett par att fokusera på. Då kan företaget sätta en strategi för att välja och vinkla sin berättelse till att lösa de aktuella problemen.

När företaget har bestämt sin strategi är det dags för steg 2; att *locka* fram de berättelser som finns i organisationen. Detta gör Heijbel antingen genom att intervjua personer på företaget som berättelsen ska handla om, eller genom att hålla en inspirationsföreläsning med efterföljande workshop. Fördelen med en workshop är att de diskussioner som uppstår kan locka fram fler och annorlunda historier än de som uppkommer vid en intervju. Vid en intervju är det svårt att frånga ut informationen som framkommer färgas av intervjuaren och dennes val av frågor. Enskilda intervjuer är också mer tidskrävande, eftersom intervjuaren vid varje tillfälle måste förklara syftet med historieberättandet för sitt intervjuobjekt. Ofta hjälper det att försöka inspirera företagets medarbetare med exempel och när det är dags för dem att berätta sina historier, kan det vara bra att påpeka att Jante inte är bjuden. Berättandet får inte hämmas av rädslan att en framgångshistoria ska upplevas som skryt.

När historierna kommer fram, är det viktigt att inte glömma steg 3 som Heijbel kallar för att *skörda*. Det gäller att skriva ner eller på annat sätt ta vara på berättelserna. Här är det bra att veta vad företaget vill ha ut av berättelserna och därmed endast skörda de berättelser som är användbara i det dagliga arbetet. En berättelse ska vara konkret, men samtidigt målande. Bra berättelser handlar om händelser eller ögonblick som förmedlar något viktigt. När berättelser skördas, är det också bra att använda ett enkelt språk som ligger nära talspråket. Då blir berättelserna lätta att återberätta.

När berättelserna har samlats in är det dags att välja ut de bästa, de som verkligen tjänar verksamhetens syften och på bäst sätt förmedlar företagets värderingar. Detta är steg 4, att *välja*. Företaget bör välja historier som förstärker den identitet företaget vill ha. Heijbel (2010) poängterar att det inte är fult att välja bort dåliga historier, men att även negativa historier kan vara bra för storytelling, om de till exempel visar på att företaget har lärt sig något av ett misstag. Om företaget använder sig av en negativ berättelse är det dock ytterst viktigt att det finns en poäng och att det är en berättelse om en specifik händelse och inte något generellt som bara tjänar till att kasta en negativ skugga på företaget.

I steg 5, ska berättelsen *förädlas*. Den ska ges en dramaturgisk form och ett enkelt och tydligt narrativ, vilket gör berättelsen lättare att minnas och lättare att återberätta. Det ska finnas en huvudperson. Andra personer, namn och årtal ska om möjligt skalas bort. En bra historia ska vara så pass kort och enkel att den kan återberättas av någon som bara har hört den en gång. Den som skapar en historia för storytelling kan inte förvänta sig att ha äganderätt över den. När den skördats kommer den att tillhöra företaget och sedan alla kunder och övriga intressenter som får höra den. Det är viktigt att ha i åtanke att berättelsen med tiden kommer att förändras. Den som återberättar en historia, gör det på sitt eget vis. Därigenom utvecklas berättelsen. En bra historia skadas inte av att berättas med variationer, eftersom historien då kan anpassas efter lyssnaren.

Steg 6 i Heijbelmodellen är *sprid*. En historia kan spridas på olika sätt. Det kan vara muntligt, via ljudinspelningar, intranät och hemsidor eller den kan också spridas via text i till exempel

kundtidningar, annan tryckt reklam, på planscher eller på informationstavlor. Berättelsen kan även tydligt spridas med hjälp av fysiska bevis som souvenirer. Olika föremål kan knytas till en händelse. Då blir hanteringen av föremålet en anledning att berätta historien, samtidigt som föremålet stärker historien och gör den mer minnesvärd. I detta steg är det lätt att företag fastnar eftersom de upplever att det är för dyrt att fortsätta. Heijbel påpekar dock att det kostar företaget mer att inte sprida sina berättelser. Det är även viktigt att upprätthålla spridningen.

Storytelling måste underhållas. Om berättelsen bara marknadsförs en gång är risken stor att den glöms bort och att storytelling bara blir en kul grej som företaget testade en gång. Berättelser måste utvecklas och hållas vid liv. Annars finns det risk att storytellingprojektet rinner ut i sanden. Därför kallar Heijbel steg 7 i sin modell för *stötta*. Ett sätt är att göra detta är att börja om från steg 1 och göra justeringar. Efter att ha mätt effekterna av storyn och dess respons hos kunderna kan berättelserna anpassas för att bättre passa syftet eller för att lättare bibehålla lyssnarens intresse. I stöttandet ingår att uppmuntra storytelling på personalmöten och att upprepa goda historier, trots att det interna intresset falnar. Det ingår också att byta ut de berättelser som folk har tröttnat på eller som inte längre är relevanta för att nå företagets mål. I steg stötta bör valet av kanaler för att nå lyssnarna (personal och kunder) också ses över och eventuellt anpassas.

3.6.2 Stylt Trampoli AB:s Modell

I Mossberg och Nissen Johansens bok (2006) beskriver de den arbetsgång som företaget Stylt Trampoli AB använder sig av. Det är ett företag som arbetar med att skapa historier och implementera storytelling i företag och organisationer (www, Stylt, 2012). De har en praktisk arbetsgång som till en början liknar Heijbelmodellen, men som sedan skiljer sig lite. En anledning till att den skiljer sig är att den huvudsakligen beskriver storytelling för konceptutveckling.

När ett historiebaserat koncept ska skapas är det första steget i modellen att fundera över historiens syfte. Det kan handla om att kommunicera en produkt eller bygga ett nytt koncept i ett befintligt företag. En extern konsult bör i detta steg se till att få en grundlig genomgång från uppdragsgivaren om hur situationen ser ut. Jonas Holmsgård på Stylt Trampoli AB säger att berättelsens funktion är att göra företaget eller någon aspekt av det lättare att kommunicera (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Då blir det mer lättillgänglig för kunden och konceptet blir därmed ofta mer lättkonsumerat.

I nästa steg är det dags att diskutera företagets problem och möjligheter. Därefter bör ett eller ett par huvudsakliga problem avgränsas för att hamna i fokus för berättandet. För att komma vidare i arbetet är nästa steg att samla en arbetsgrupp med olika infallsvinklar för att ta fram förslag på idéer, varefter de kärnvärden som ska förmedlas genom berättelsen eller konceptet bör preciseras. När detta gjorts, bör gruppen utse någon som får det huvudsakliga ansvaret för att skriva berättelsen och att delegera det researcharbete som är nödvändigt för att skapa historien. Oavsett om berättelsen som används för storytelling är sann eller inte, är det nödvändigt att göra research. Den som skapar en historia måste veta hur sann eller osann berättelsen är. Han eller hon måste också se till att kunna mer än de flesta om företaget för att berättelsen ska bli trovärdig (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).

När berättelsen börjar ta form, är nästa steg att sammanfatta den i vad de kallar för *five-word-pitch*, det vill säga en synopsis på fem ord som fångar kärnan i budskapet. Om berättelsen inte kan sammanfattas i en intresseväckande *five-word-pitch* är det något som saknas för att idén ska hålla för marknadsföring. Filmproducenter i Hollywood använder detta knep och anser att

det är ett viktigt verktyg för att avgöra historiens gångbarhet (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Om pitchen fungerar, kan den som skriver historien, gå vidare i arbetet och brodera ut berättelsen samt prova den i en första form på arbetsgruppen för att sedan rätta till bristerna. Berättelsen kommer sannolikt att behöva revideras. I det här läget är det viktigt att våga göra om, förkorta och förenkla, enligt det beskrivande uttrycket som även Holmsgård använder: “kill our darlings!” (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).

Sista steget som Stylt tar är att implementera berättelsen i verksamheten och väva in den i det fysiska rummet. Det kan handla om att inreda på ett speciellt sätt, eller att skapa en meny som passar konceptet. Det kan även handla om att få personalens att agera på ett speciellt sätt, baserat på berättelsen, för att få rätt stämning. Allt detta bidrar till att skapa ett helhetskoncept som kommunicerar företagets värden på ett sätt som kan locka konsumenter.

3.7 Teoretisk syntes

Det finns olika sätt att arbeta med storytelling. Heijbelmodellen och Stylt Trampoli AB:s modell beskriver två varianter som huvudsakligen används för två olika ändamål: externt och internt riktad storytelling. Det internt riktade berättandet kallas ofta för corporate storytelling och handlar om personer och händelser som är viktiga för företaget. Syftet är främst att stärka organisationens identitet och samhörigheten mellan medarbetare och företag. I den externa användningen kan storytelling utöka och konkretisera produkten. Berättelsen kan också ligga till grund för att skapa ett helhetskoncept i företaget som stärker dess identitet och ökar det upplevda värdet för kunden. Det råder olika uppfattning om huruvida berättelsen måste vara sann eller inte.

Oavsett om berättelserna riktas internt eller externt bygger de på samma grund. Enligt Kotlers produktmodell finns det flera nivåer på en produkt, där en är *den utökade produkten*. Det är på denna nivå som företag i västvärlden konkurrerar, och det är på denna nivå som en berättelse kan addera värde till produkten. För att relatera storytelling till marknadsföringsmixen, kan modellen med 7 P användas, där speciellt participants och physical evidence är viktiga. Deltagarna är både berättare och lyssnare, mellan vilka det uppstår relationer i och med berättandet. Fysiska bevis är viktiga eftersom dessa kan förstärka berättelsen och minnet av den. Bevisen är ofta en artefakt eller souvenir. Därtill kan berättelsen i sig förstärka minnet av en upplevelse eller produkt, eftersom det mänskliga minnet, enligt Schank och Abelson (1995) är berättelsebaserat.

För att historien ska fungera krävs att det finns fyra grundelement: budskap, rollfördelning, konflikt och handling. När dessa är väl genomarbetade, kan berättelsen användas i marknadsföring och förstärka varumärket. Varumärken är ett sätt för företag att differentiera sig, eftersom de är en källa till sensoriska, känslomässiga och kognitiva associationer. Starka varumärken är, enligt Denning (2012), ofta baserade på berättelser. Varumärket blir en symbol för bland annat företagets identitet och image. Varumärket kan således användas för att motivera konsumenten till att konsumera företagets produkt, eftersom konsumenter idag, motiveras av de högre stegen i Maslows behovstrappa: uppskattning och status samt självförverkligande. Kundens köpbeteende påverkas inte bara av dess huvudsakliga motivationskälla, utan även av de fyra elementen: karaktär och behov, kultur, sociala kontakter och personlighet. Här är sociala kontakter viktigt av samma anledning som de 7 P:nas deltagare. Personligheten är också viktig eftersom varumärket kan representera jaget, vilket blir viktigare idag, när samhället utvecklas till ett drömsamhälle, som Jensen (1999) kallar det. Marknaden konsumerar inte främst funktionella produkter, utan produkter med känslomässiga värden som förstärker relationer och uppfyller drömmar.

4 Empiri

I detta kapitel kommer Enaforsholm Fjällgård att presenteras i detalj. Här beskrivs donatorn samt bolaget med dess nuvarande drift och dess förhållande till KSLA/stiftelsen. Det ges även en kort beskrivning av omgivningen. Detta kommer att användas i diskussionen för att besvara frågeställning två och tre.

4.1 Enaforsholm Fjällgårds historia

Om det finns en sann historia inom ett företag, kan den, enligt Mossberg och Nissen Johansen (2006), vara lämplig att använda för storytelling. Enaforsholm Fjällgård har en väl dokumenterad historik, som skulle kunna användas. Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA) fick Enaforsholm Fjällgård som en donation från Alexander Wilhelm Bergsten. Donationen omfattade även en summa pengar till fonden A.W. Bergstens Donation. Fonden tillsammans med stiftelsegården är den enskilt största donationen KSLA har mottagit (Antonson *et al*, 2005). I nästa avsnitt beskrivs kort vem donatorn A.W. Bergsten var. Därefter ges en beskrivning av de villkor som gäller för donationen, eftersom dessa påverkar fjällgårdens utvecklingsmöjligheter.

4.1.1 A.W. Bergstens livshistoria

A.W. Bergsten föddes år 1855 i före detta Kristianstads län i Skåne. Han var den yngste av tre bröder. Fadern dog tidigt och modern gifte om sig två år senare. Familjen flyttade mycket under A.W. Bergstens barndom, vilken kan verka väldigt rotlös, åtminstone med dagens mått mätt. Det var dock ganska vanligt på den tiden att människor flyttade runt för att söka sig till bättre gårdar och bättre arrenden (Antonson *et al*, 2005). År 1865 började A.W. Bergsten som nioåring i skolan i Helsingborg, på Högre Elementarläroverkets latinlinje. Där stannade han i sex år. Efter det begav sig Bergsten som sextonåring till Ryd som var ett litet stenkolbrytarsamhälle, och blev där apotekarlärling under ett år. Efter det följde en del studier och år 1875 svor han apotekareden i Helsingborg. Det finns inte mycket dokumenterat om Bergsten som ung, endast att han på fritiden spelade teater (Antonson *et al*, 2005).

Som 22-åring bröt han upp från Skåne och begav sig till Stockholm. Tiden i huvudstaden inledde han som handelsresande hos grossistföretaget *Firma Lundgren & Nachmansson*. Företaget var specialiserat på manufaktur (textilprodukter av olika slag) och vitvaror (som då syftade på handdukar, lakan, underkläder och korsetter). Efter sitt första år på firman avancerade han till handelsbiträde, vilket höll honom sysselsatt i tre år. År 1882 övergick hans tjänst till bokhållare och han blev samtidigt en resande ambassadör för företaget (Antonson *et al*, 2005). År 1883 fick Bergsten lov att starta eget och grundade tillsammans med vännen George August Emil Ernst, grossistföretaget *Firma Bergsten och Ernst*. De handlade också med vitvaror och manufaktur, men kom senare att specialisera sig mot bland annat nattkläder, underkläder och korsetter, främst för kvinnor och barn. Firman blev framgångsrik och år 1908 hade de så mycket som 56 anställda. Bergsten bodde ett par år på Stureplan men köpte sig sedan en villa på Waldemarsudde på Djurgården för att komma undan från staden. År 1909, när Bergsten var 55 år, sålde han sitt företag till ett bra pris och blev då förmögen. En anledning till att han drog sig tillbaka kan vara att hans hälsa sviktade. Hans hörsel och balans hade på senare år försämrats, varför läkarna föreskrevit frisk luft och hänvisat honom till Storlien i Jämtland. Det var här som Bergsten först fick upp ögonen för fjällvärlden (Antonson *et al*, 2005).

I samband med fjällturerna till Storlien fann Bergsten fjällgården Enaforsholm. När sen fjällgårdspensionatet vid Storlien fick ny ägare, valde Bergsten att köpa Enaforsholm (Lindström,

1939). Han förvärvade gården år 1908 för att ha en egen fjällegendom som han kunde förvalta på ett sätt han ansåg vara rätt. Han rustade upp mangårdsbyggnaden och småhusen runtomkring, samt bedrev småskaligt jordbruk på egendomen. Bergsten spenderade varje sommar på fjällgården, från år 1909 fram till år 1935 (Antonson *et al*, 2005). Vid sin sida hade han Maria Lindström som var hans husföreståndarinna och sekreterare. De var också förlovade under många år men gifte sig aldrig. Det berättas att Bergsten skrev flera dikter till henne (Antonson *et al*, 2005). Bergsten spenderade mycket tid i den Jämtländska fjällvärlden, där han njöt av att kunna vara ute i naturen och utöva sina intressen, varav de främsta var att jaga, måla tavlor, fotografera och dressera sina hundar. Han var en stor djurvän, bland annat finns en historia om hur han tog sig an den lilla bortsprungna valpen Tass. Bergsten avled i sitt hem på Djurgården år 1937 vid en ålder på 81 år. Under hans senaste levnadsår tog Lindström hand om honom. Hon skötte även hans hem och affärer (Antonson *et al*, 2005).

4.1.2 A.W. Bergstens intentioner med Stiftelsen

A.W. Bergsten donerade Enaförsholm Fjällgård till KSLA, eller dåvarande Lantbruksakademien, efter det att Svenska Läkarkåren tackat nej till att förvalta stiftelsegården. Bergstens ursprungliga intention var att verksamma läkare inom kåren skulle få möjlighet att kostnadsfritt besöka fjällgården för att få chans att vila upp sig. Nu blev inte detta aktuellt och Lantbruksakademien fick istället ta över rollen som universalarvinge. Lindström var till stor hjälp då hon, efter Bergstens död, tolkade testamentet åt Lantbruksakademien (Antonson *et al*, 2005). Hon berättar i ett brev att Bergsten, efter att ha köpt Enaförsholm, hade besökt Storlien och sett att de nya ägarna låtit pensionatet förvandlas till en turistanläggning, med en mängd nybyggnationer. Detta hade Bergsten ansett vara förkastligt och Lindström skriver som förklaring till testamentet att *“Enaförsholm gård efter hans död inte skulle bli utsatt för samma vandalisering och förvanskning utan sättas i taka händer med hänsyn till givarens önskan”* (Lindström, 1939, s.1). Hon skriver även att Bergstens *“uttryckliga önskan och vilja var, att gården skulle bevaras i samma skick och anda som när han själv ägde och benyttjade den; egendomen får således ej styckas, bebyggas med sportstugor eller dylikt, ej heller hyras ut till utomstående personer till hotell, pensionat eller liknande rörelse”* (Lindström, 1939, s.2).

År 2007 upprättade Åke Barklund, VD på KSLA, en promemoria (PM) om Enaförsholm där processen att tolka A.W. Bergstens vilja presenteras och där framtiden för stiftelsegården diskuteras. Syftet med detta var att få klarhet i vad KSLA hade rätt att göra med Enaförsholm. De ville få bukt med det minskande besöksantalet på Fjällgården och därmed den försvagade ekonomin i verksamheten. KSLA:s kollegium, som har ansvar i frågan, kom år 2002 fram till att de ville förnya verksamheten och utveckla den *“i Bergstens anda”* (Barklund, 2007, s.1). De viktigaste förnyelseåtgärderna som diskuterades, var att renovera de befintliga byggnaderna för att erhålla en bättre standard på rummen. För att inte frångå donatorns vilja skulle inga nya hus byggas. En annan viktig åtgärd var att bilda ett aktiebolag som ägs av stiftelsen A.W. Bergstens Donation. KSLA förvaltar stiftelsen och kan därmed försäkra sig om att bolaget drivs i enlighet med A.W. Bergstens vilja (Barklund, 2007). Bergsten ville inte se att fjällgården skulle användas av externa aktörer som en hotellanläggning (Bergsten, 1937).

En viktig avsikt som Bergsten hade med donationsfonden, var att medlen skulle kunna delas ut genom stipendier till personer som på ett eller annat sätt arbetar för jordbrukets bästa (Antonson *et al*, 2005). Länsstyrelsen anser att det är oroväckande att Enaförsholm Fjällgård, som helhet, i många år haft ett negativt resultat, eftersom det försämrar stiftelsens möjlighet att dela ut ovannämnda medel (Barklund, 2007). Därför är det viktigt att bolaget AB Enaförsholm går bra och själv kan stå för fler kostnader och därmed minska belastningen på A.W. Bergstens Donation (pers med., Ronquist, 2012).

4.1.3 Bergstens anda

Bergstens anda kan förklaras med hjälp av A.W. Bergstens livsstil när han befann sig på Enaförsholm. Som ursprunglig bondson odlade han arealen kring huset om våren och sommaren. Han höll landskapet öppet och njöt av vidderna och fjällen. Detta går att se av alla de tavlor han målade samt alla de kort han tog, vilka kan ses i boken om honom (Antonson *et al*, 2005) eller vid besök på fjällgården. Dessutom, som nämnts tidigare, skrev han utförligt i sitt testamente att egendomen inte fick förstöras. Den tolkning som kan göras av testamentet är att Enaförsholm Fjällgård skulle bevaras och vara en fristad för andra, så som den varit en fristad för honom. Han ägnade mycket tid åt jakt och fiske. Dessutom var han väl förtrogen med de hundar han under alla år hade omkring sig. Han var en naturmänniska som ville leva ett gott liv med god mat och dryck i fjällen, där han fick vara i lugn och ro (Antonson *et al*, 2005). Det är denna anda Enaförsholm Fjällgård både tvingas till och strävar efter att bibehålla. Denna anda begränsar verksamheten, men säkerställer samtidigt att företaget alltid kommer att ha samma värderingar. En gäst kan alltid vara säker på att fristaden kommer att bevaras.



Bild 1: A.W. Bergsten & Lindström vid entrén till Enaförsholm (Antonson *et al*, 2005).

4.2 Enaförsholm: Fjällgården och omgivningen

Enaförsholm Fjällgård har förutom en detaljerad historik även en vacker omgivning att erbjuda. För botaniker finns en rik fauna att undersöka och för en ornitolog finns möjlighet att skåda många fågelarter, inte minst från Ånnsjöns fågelstation som ligger i närheten. Det är lätt att ta sig dit med tåg. Möjligheten att hålla konferenser skapar förutsättningar för att marknadsföra gården till andra segment än privatpersoner. A.W. Bergsten skrev i sitt testamente att gården fick användas till försöksodlingar, vilket har lagt grunden till den fjällträdgård som idag sköts av två landskapsarkitektstudenter från Alnarp. Det är denna gård och dess värden som AB Enaförsholm skulle kunna marknadsföra genom storytelling.

4.2.1 Enaförsholm Fjällgård

I Jämtland intill Snasahögarna, vid foten av Storsnasen, ligger Enaförsholm Fjällgård på en udde i forsen Enan. Gårdens hjärta är den stora gula mangårdsbyggnaden som byggdes ut till den form den har idag av A.W. Bergsten år 1909. Här har KLSA och AB Enaförsholm försökt bevara den gamla känslan. Till exempel finns i den stora salen på övervåningen, Bergstenssalen, en del av donatorns gamla möbler bevarade. På en bjälke i taket står fortfarande uttrycket "Människa, Känn dig själv!" som Bergsten lät skriva. Efter att ha rustat upp huvudbyggnaden upprättade Bergsten Lillstugan som då användes som bod för bland annat mangel och slöjd. Idag används det som övernattningsstuga eller konferenslokal. Där fanns även ett annat hus, som förr kallades härbärgets och då troligtvis användes som förrådslokal. Idag är denna byggnad renoverad och kallas för Akademiflygeln. Bredvid denna ligger den mindre byggnaden Ateljén som sägs ha använts mycket av Bergsten. Det finns ytterligare ett litet hus som ligger intill de andra och kallas för Bläckhornet, troligen efter sin lite speciella form (Antonson *et al*, 2005). Alla husen, förutom mangårdsbyggnaden, har vandrarhemsstandard (pers med., Berglund, 2012).

På A.W. Bergstens tid, fanns ett utsiktstorn i trä med en murad skifferstensgrund, uppe på en

höjd norr om huvudbyggnaden varav idag endast grunden finns kvar. Förr fanns även en liten punchveranda (utsiktspaviljong) vid Enan som idag är helt borta (Antonson *et al*, 2005). Dessa två byggnader får återuppföras om det skulle bli aktuellt (Barklund, 2007). Mindre förändringar har skett inomhus i huvudbyggnaden, bland annat skedde det en ombyggnad år 2008-2009 för att få en hotellstandard på rummen, dessutom byggdes det ut en veranda på baksidan av huset som nu används som matsal. Köksdelen har även tidigare renoverats. Renoveringarna bekostades av ägaren, stiftelsen A.W. Bergstens Donation (pers med., Ronquist, 2012). I dagsläget är bolagets uppgift att driva turism, sköta delar av fastighetsunderhållet samt att sköta jordbruket, varför de om somrarna har betesdjur (pers med. Berglund, 2012). De skulle även kunna röja skog för att åter öppna kulturlandskapet kring fjällgården (Antonson *et al*, 2005). Enaforsholm Fjällgård har många möjligheter att utvecklas ytterligare i Bergstens anda. Till exempel skulle stiftelsen kunna återuppföra utsiktstornet och punchverandan. Stiftelsen eller driftsbolaget skulle även kunna bygga en ny vandringsled, kanske med en handdriven flotte över Enan, vilket tas upp av Antonson med flera (2005). Stark (2012) anser att detta skulle kunna bli en bra ingång till Jämtlandstriangeln.

KSLA har en vision för gården som lyder: *“Vår fjällnära oas, där stiftelsen med Enaforsholms unika natur- och kulturvärden skapar en mötesplats för inspiration, upplevelser och välbefinnande”* (Antonson *et al*, 2005, s.8). Enaforsholm Fjällgård är en rofylld anläggning med vackra omgivningar där maten som serveras är hemlagad. Ofta används närproducerade råvaror med influenser från Jämtland. Under en vecka hinner gästerna äta nöt- och lammkött som dels "har betat" på Enaforsholm dels på andra gröna ängar i Åredalen. Rödingen som serveras är uppfödd i Jämtland. En del andra livsmedel som starköl, älgkött, lättdryck, bröd och grönsaker kommer ofta också från landskapet (pers med., Berglund, 2012). De aktiviteter som erbjuds är inspirerade av Bergsten. Friluftsliv med vandring, skidåkning, jakt och fiske. Dessutom erbjuds en möjlighet att fotografera, gå en akvarellkurs eller en fjällkurs. Att erbjuda aktiviteter som går i linje med vad Bergsten själv åkte till Jämtland för att göra, eller kurser som ökar intresset för natur och jordbruk, borde kunna ses som skäl nog att driva verksamheten som den drivs idag, i Bergstens anda.

4.2.2 Omgivningen

Enaforsholm Fjällgård är belägen mellan Åre och Storlien, i närheten av Jämtlandstriangeln (se bild 2). I närheten finns Ånnsjön med Ånnsjöns fågelstation. Det är endast 20 kilometer till norska gränsen och 150 kilometer till Östersund. Flyg går till Åre-Östersunds flygplats (Frösön, Östersund) och Trondheims flygplats (Vaernes, 82 kilometer). Fjällgården ligger vid foten av fjälltoppen Storsnasen. Leden upp mot Storsnasen från Enaforsholm går intill och passerar Silverfallet, som rinner från Storsnasen ner till Enan. Via leden förbi Silverfallet kan vandraren nå Jämtlandstriangeln. Fjällgården har en rik omgivning med fjäll, myr och skogar nära inpå och forsen som flyter kring udden där gården ligger (pers med., Berglund, 2012). Bakom huvudbyggnaden ligger en unik fjällträdgård med växter som normalt sett inte växer på dessa breddgrader (Antonson *et al*, 2005).



Bild 2: Karta över Jämtlandstriangeln med egen markering av Enaforsholm och triangeln (www, STF, 2012).

5 Analys och diskussion

I detta kapitel besvaras arbetets frågeställningar med hjälp av den teori och empiri som tagits upp. I delkapitel 5.1 beskrivs först de huvudsakliga för- och nackdelar som har observerats med marknadsföringsstrategin. Sedan beskrivs i 5.2 hur aspekter ur A.W. Bergstens liv kan användas för att bygga upp en berättelse som berör lyssnarna och får dem att fantisera om och minnas Enaforsholm Fjällgård, men som framför allt övertygar dem att besöka eller återbesöka fjällgården. Kapitlet avslutas med en diskussion i delkapitel 5.3 om hur A.W. Bergstens historia kan användas av AB Enaforsholm. I delkapitlet diskuteras även hur för- och nackdelarna med storytelling påverkar strategins lämplighet för företaget, samt hur den kan implementeras för att skapa ett helhetskoncept.

5.1 För- och nackdelar med storytelling

Heijbel tycker att det är ofattbart att inte alla företag och organisationer aktivt använder sig av storytelling (www, YouTube, 4, 2012). Att berättelser på många sätt påverkar människan, att de förankrar minnen och väcker känslor, gör dem till ett bra verktyg för marknadsföring. Detta är bara några exempel på berättandets kraft. De flesta organisationer berättar historier i en eller annan form, i reklam eller bara som en del av kommunikationen mellan anställda. Att göra det som en medveten strategi kan ge en större effekt, eftersom berättelserna då har ett tydligt syfte och det är lättare att anpassa dem därefter. Att alla inte använder storytelling, skulle kunna bero på att det är en evig process, där berättandet alltid ska fortgå. Nedan i tabell 1 sammanfattas för- och nackdelarna med storytelling. Därefter följer en noggrannare beskrivning av dessa.

Tabell 1 För- och nackdelar med storytelling, 2012

Fördelar	Nackdelar
Utökar produkten	Kostsamt
Sätter perspektiv	Måste genomsyra företaget
Bygger koncept	Osanning: tappat förtroende
Stärker identitet	Ständigt arbete och engagemang
Förankrar minnen	Motstridiga budskap: förvirring
Väcker känslor	Oklar strategi
Skapar samhörighet	
Lätt att sprida	
Symboliska föremål	

5.1.1 Fördelar med storytelling

Storytelling är ofta en fördelaktig marknadsföringsstrategi eftersom att den kan utöka produkten. Att ge kunden mer än vad denne förväntar sig kan leda till att kunden blir positivt överraskad och då tar med sig känslan hem och berättar om den. Då sprids kännedomen om företaget via word-of-mouth. Dessutom ökar även chansen att kunden kommer att besöka platsen eller köpa företagets produkt igen. Att utöka produkten med en historia är också en typ av differentiering från konkurrenter (Heijbel, 2010; Mossberg & Nissen Johansen, 2006).

Förutom att utöka produkten kan storytelling användas för att skapa ett koncept i företaget eller kring varumärket. Ett koncept kan bli en svårkopierad differentiering. Den konceptbildande historien kan dessutom ge inspiration när företaget ska välja inredning, meny, aktivite-

ter och souvenirer med mera. En fördel med ett berättelsebaserat koncept är att berättelsen kan stärka företagets identitet utåt. Historien kan då förbättra kundernas känsla av samhörighet med företaget och därmed få dem att känna välvilja mot det. Historien hjälper dessutom företaget att kommunicera sin produkt eller tjänst på ett sätt som gör det lättare för kunderna att ta den till sig. Berättelsen kan förklara företagets existens och förmedla dess värderingar.

Storytelling är ofta en fördelaktig marknadsföringsstrategi, eftersom dess verktyg är berättelsen - och berättelser finns inom alla organisationer. Framför allt finns det ofta ett stort berättarkapital hos dem som arbetat länge på samma företag. Detta kapital är en tillgång som, enligt Heijbel (www, YouTube, 1, 2012), bör sättas i arbete. Berättelser utgör dessutom en viktig del av produkter och tjänster eftersom de väcker känslor och associationer som förankrar minnen. En narrativbaserad marknadsföring gör därför att kunden lättare kommer ihåg produkten, tjänsten eller företaget. När kunden bättre kommer ihåg sin upplevelse, är det lättare för honom eller henne att prata om den. Berättelsen bidrar därför till att sprida företagets varumärke. I dagens samhälle sker en stor del av konsumtionen också i syfte att nå självförverkligande. Jensen (1999) säger att vi går mot ett drömsamhälle och menar att trenden blir allt starkare, liksom trenden att söka efter en djupare mening. När drömsamhället ersätter informations-samhället, ligger storytelling rätt i tiden. Ett företag kan därför motivera kunder till köp genom att berätta en historia som signalerar en identitet eller livsstil som stämmer överens med kundens självbild eller ideal. Kunderna konsumerar inte längre fysiska produkter lika gärna som de konsumerar värderingar.

Storytelling i marknadsföring har även en annan fördel: att berättande involverar konsumenterna. När ett företag berättar sin historia för kunden, är denne med och skapar dess värde. Kunden fyller ut luckorna med sin fantasi och skapar en egen bild av berättelsen utifrån sin egen kognition. Kunden blir då en deltagare (participant) i skapandet av berättelsen, och värdet skulle kunna bli högre, eftersom kunden kommer att skapa det värde som han eller hon själv vill ha. En stor del av värdet skapas just i och med deltagandet, eftersom det uppstår en gemenskap mellan berättare och lyssnare.

En berättelse kan också konkretisera produkten och ge kunden en tydligare bild av vad det är som konsumeras. Detta är viktigt när produkten är abstrakt och svår att kommunicera. Platser kan, trots sin fysiska obestridbarhet uppfattas som något abstrakt, eftersom konsumenten som åker på en resa inte faktiskt köper platsen, utan bara en kort vistelse på den. En berättelse kan ge kunden något konkret att rikta uppmärksamheten mot och haka upp minnet på. En plats med en historia har ett helt annat värde, eftersom berättelsen ger kunden ett annat perspektiv. Vid marknadsföring av platser är ytterligare en fördel med berättelser att de ofta innefattar symboliska föremål, artefakter. Utifrån dessa kan företaget konstruera souvenirer. Souvenirer ger inte bara en extra intäkt, utan också ett fysiskt bevis för den mer abstrakta upplevelsen. Souviren kan förlänga minnet av upplevelsen. Den kan också väcka frågor från andra som ser souviren hemma hos konsumenten. Den kan på så vis ge upphov till konversationer om företaget eller upplevelsen.

5.1.2 Nackdelar med storytelling

Framtagandet av berättelser och eventuell konceptutveckling är ofta en dyr process. Då ett företag satsar på att utöka sin produkt, uppkommer även kostnader. Dessutom kan inte företaget gå tillbaka till det ursprungliga erbjudandet igen utan att göra sina kunder missnöjda, vilket kan leda till att de tappar kunder. En annan nackdel med storytelling är att det inledningsvis ofta kräver mycket arbete med efterforskningar, intervjuer eller inspirationsföreläsningar, för att hitta eller locka fram de berättelser som skulle kunna användas för storytelling. Dessa

måste sedan ges ett berättarvänligt format. När berättelsen väl är framtagen måste den hållas vid liv, det räcker inte att endast berätta den en gång, den måste kommuniceras om och om igen. Detta kräver ibland att berättelsen anpassas och uppdateras. Storytelling kan således inte göras halvhjärtat. För att konceptet ska hållas ihop och berättelsen inte glömmas bort, krävs också att alla i organisationen känner till historien och engagerar sig i att hålla den vid liv. I organisationer med stor omsättning på personal kan det vara svårt att se till att alla är uppdaterade om hur historien ska berättas.

En fara med storytelling är att det kan uppfattas som en ganska oklar strategi. De förklaringar som görs av begreppet är ofta vaga och storytelling får då en alldeles för vid mening. Det finns risk att det berättas för mycket. Långa historier med många detaljer att komma ihåg kan göra det svårt, både för kunder och för personal, att greppa helheten. Framför allt kan det skada marknadsföringen att berätta historier med motstridiga budskap, eftersom det då riskerar att det uppstår förvirring kring vad företaget verkligen står för. Om varumärket saknar en tydlig identitet kan det göra att företaget tappar kunder. Därför är det viktigt att alla i organisationen känner till syftet med att berätta historierna och är på det klara med vilket budskapet är. Detta är inte bara viktigt för att undvika förvirring, utan också för att organisationen ska se meningen med att fortsätta att upprepa historien. Den största risken med storytelling, är enligt Heijbel (2010) att det bara blir en kul grej. Det är egentligen inget negativt med en kul grej, men det är synd att lägga ner tid, pengar och energi på att lägga grunden för en god marknadsföringsstrategi och sen inte fullfölja den.

Vid skapandet av en historia är det dessutom viktigt att fundera över sanningshalten i den. Olika bud ges om huruvida en historia måste vara sann eller inte. Beroende på omständigheterna kan både en sann eller påhittad historia användas. Om företaget väljer en fiktiv berättelse och kunden först tror att den är sann och sedan känner sig lurad, kan det leda till att företaget tappar kundens förtroende. Det kan uppfattas som att varumärkets löfte till kunden bryts. Detta är en fara med storytelling. Vill det sig riktigt illa sprider sig missnöjet även via word-of-mouth.

5.2 A.W. Bergstens berättelse i marknadsföringen

Alla kan berätta historier och all information kan mer eller mindre framgångsrikt förpackas i berättelser. Det är så människan tar till sig och minns information (Schank & Abelson, 1995). För att en berättelse ska bli framgångsrik krävs att de fyra grundelementen budskap, konflikt, handling samt rollfördelning är genomarbetade. Det räcker därför inte för AB Enaforsholm att berätta om Bergstens liv och tro att det ska locka gäster till fjällgården. Här ges en beskrivning av vilka grundelement som kan finnas i Bergstens liv och hur de kan användas i berättelsen. Enaforsholms Fjällgård ska enligt donatorns vilja samt ett beslut från KLSA, drivas i samma anda som när donatorn var vid liv. Genom att skapa ett koncept utifrån berättelsen om Bergstens liv, kan hans anda fångas upp och bevaras genom att den ständigt kommuniceras till alla som besöker gården. Berättelsen tjänar då dubbla syften: att locka kunder och att bevara A.W. Bergstens anda.

Det är viktigt att inte förvirra lyssnaren med allt för många, eller på något vis motstridiga budskap. Ett budskap som går att finna i Bergstens liv och som tjänar AB Enaforsholms syften är att Enaforsholm är platsen som gav honom en fristad från storstadens larm och sociala krav, där han fick tid och möjlighet att känna sig själv. Detta ligger i linje med Jensens teori från år 1999 om att konsumenter allt mer motiveras av att försöka förverkliga sig själva. Det stämmer också med vad Bergsten själv lät skriva i Bergstensalen: ”Människa, Känn dig själv!”. Stödet för detta budskap i den verkliga historien är antagandet att det var något själs-

ligt som fattades Bergsten och att det var det som gjorde att han drog sig tillbaka från stadens larm. Det är inte omöjligt att en saknad av mening och glädje i livet, kan ha bidragit till hans försämrade hälsa. Även om så inte var fallet, kan detta ha varit orsaken till att han fortsatte att besöka fjällen år efter år, även efter hans första kuresor. Kanske hittade han en mening med livet där eller en sida hos sig själv som inte fått uttryck i storstaden. Sanningshalten i att han saknat mening i sitt stadsliv är osäker, men att han mådde bra och fann glädje i fjällen är desto tydligare. Heijbel (2010) menar att ett företag ska välja den bästa berättelsen. Oavsett sanningshalten är detta troligtvis det bästa budskap som går att finna i Bergstens liv. Ett annat budskap som hade kunnat användas är budskapet att Enaforsholm bringar hälsa. Detta har tveklöst stöd i Bergstens verkliga liv, eftersom han åkte till fjällen för att kurera sig. Där mådde han, som Lindström (1939) skriver väl i den friska luften. Detta skulle dock kunna begränsa målmarknaden till enbart folk med dålig hälsa. Budskapet att Enaforsholm är en plats att lära känna sig själv, gör att marknadsföringen kan riktas mot den allt större konsumentgrupp som söker självförverkligande.

När budskapet är bestämt, måste företaget välja en konflikt som kan förmedla detta budskap (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Därför bör konflikten ha att göra med Bergstens längtan efter en meningsfull och fridfull tillvaro med närhet till natur. Konflikten skulle kunna vara motsättningen mellan materiellt- och själsligt välstånd. En del i konflikten kan också vara en tappad koppling till naturen. Det finns flera exempel från populärkulturen på hur denna typ av konflikt framgångsrikt har använts i berättelser som till exempel Pocahontas eller Avatar. Handlingen kommer självklart att bli väldigt annorlunda och dramatiken blir inte lika stark i Bergstens historia, men principen är den samma.

I berättelsen om Bergsten finns det två givna roller. Den första är protagonisten Alexander Wilhelm Bergsten som är berättelsens hjälte. Den andra är Maria Lindström som får anta rollen som följeslagare. Eventuellt kan en eller två av Bergstens favorithundar ges roller, som hans följeslagare i fjällvärlden. Det är lämpligt att hålla antalet roller nere, för att undvika att göra berättelsen svår att komma ihåg (www, YouTube, 2, 2012). Det finns dock ett par ytterligare roller som skulle kunna finnas med i berättelsen om Bergsten. En roll som skulle kunna tas med är doktorn, som då blir berättelsens sändare genom att han ger Bergsten rådet att kurera sig i fjällen och därmed sänder honom till Jämtland där han till slut hittar sitt Enaforsholm. Kompanjonen George August Emil Ernst kan eventuellt tas upp vid namn, men det kan räcka att bara nämna honom i förbigående som Bergstens kompanjon. Alla personer som tas upp i berättelsen ska spela en roll i att föra handlingen framåt, och det är inte självklart hur Ernst bidrar till detta. Om konflikten är Bergstens avsaknad av mening i livet, skulle kompanjonen kunna ges en roll, till exempel som skurk, som lurar Bergsten till ett materialistiskt leverne. Denna roll blir dock en framtvängd konstruktion och därför är det kanske ändå klokast att utelämna honom ur berättelsen.

Berättelsen kan ta sin början vid Bergstens födelse, men för att inte trötta ut lyssnaren med onödig information, kan det vara klokt att låta historien ta sin början när Bergsten flyttar till Stockholm. Handlingen kan då börja med att Bergsten kommer till Stockholm och blir en framgångsrik affärsman. Bergsten börjar dock uppleva storstadens jäktande som något betydande. Han flyttar därför till Djurgården, men det är ändå något själsligt som fattas honom. Därtill börjar hans hälsa, kanske delvis på grund av stress och dålig miljö, att svikta. Bergsten uppsöker läkare och åker på dennes inrådan till fjällen. Där förbättras hans hälsa, och han får upp ögonen för den fantastiska fjällvärlden. Ändå saknar han ett eget hem i fjällen och börjar så småningom leta efter ett sådant. Han hittar Enaforsholm Fjällgård som han rustar upp och tar i bruk. Där bosätter han sig sedan om somrarna och finner sig själv och lyckan.

Den här föreslagna berättelsen har fördelen att den i huvudsak är sann. En annan fördel är att berättelsen kan riktas till den allt större konsumentgrupp som söker förverkliga sig själva genom sin konsumtion. Självförverkligande ser, vilket Brassington och Pettitt (2007) påpekar, väldigt olika ut för olika från individ till individ, delvis beroende på personlighet. Eftersom personlighet (vilket är ett av de element som påverkar köpbeteende) och även behovet att finna sig själv, påverkas av vilken fas i livet personen befinner sig i, skulle unga vuxna kunna vara ett segment för AB Enaforsholm att rikta sin marknadsföring mot. Även om ett fjällliv med närhet till natur inte är rätt sätt för den enskilde konsumenten att nå självförverkligande, kan AB Enaforsholm erbjuda konsumenten en miljö där det finns lugn och tid för eftertanke. Här kan konsumenten lära känna sig själv. Denna berättelse passar trenden som Jensen (1999) beskriver, där samhället drivs allt mindre av materialistiska behov och där människan vill tillbaka till naturen. Närheten till naturen är något som Enaforsholm erbjuder sina gäster. Det finns inget spektakulärt i stil med Sveriges största fall eller högsta topp. Istället erbjuder Enaforsholm lite av allt; berg, skogar, forsen samt Ånnsjön med både fågelstation och fiske. En vistelse på Enaforsholm Fjällgård är ett enkelt, naturnära leverne. Detta kan berättelsen förmedla på ett sätt som skapar en drömbild hos lyssnaren som denne kan längta till. En fördel med berättelsen är också att det är få personer som lyssnaren måste komma ihåg. Det är alltså en historia som lätt kan skalas ner på Bellman-nivå, med en konflikt som är enkel att beskriva och begripa. Berättelsen får också ett lyckligt slut när Bergsten finner sitt Enaforsholm.

5.3 Hur AB Enaforsholm kan implementera storytelling

För AB Enaforsholm kan en historia konkretisera erbjudandet och skapa ett mervärde. De erbjuder pensionatverksamhet med vistelse i fjällandskap. Det som gör produkten svår att kommunicera är att den inte har en tydlig konkurrensfördel. Fjällgården har en dokumenterad historia som skulle kunna göra erbjudandet unikt, men i dagsläget används inte denna strategiskt för att locka gäster. Fördelen med en berättelse för AB Enaforsholm är att historien om A.W. Bergsten är sann och det finns en fördel med att använda sanna historier i marknadsföringen. Det gör dem autentiska och företaget slipper risken att kunden känner sig lurad av berättelsen. A.W. Bergstens historia skulle kunna bearbetas till en mer berättarvänlig historia och den berättelsen skulle då kunna bli fjällgårdens *skapelseberättelse*. Denna historia kan sen ligga till grund för ett helhetskoncept som bör implementeras i verksamheten. Till exempel skulle övernattningen (produkten), kunna utökas genom att implementera berättelsen i inredning, namn på rum och stugor, i menyer och aktiviteter som erbjuds på fjällgården. Detta är också en typ av differentiering som blir svår för konkurrerande företag att kopiera. *Produktberättelser* kan också utformas med hjälp av berättelser från kunder som har varit där för att till exempel fiska eller vandra. Enaforsholmskursen kan till exempel ges en produkthistoria om tidigare deltagares upplevelser under kursen. Det går även att skapa produkthistorier med hjälp av anekdoter från A.W. Bergstens liv, om honom och hans intressen. Den blir ett sätt för företaget att lyfta Bergstens anda och hans värderingar.

5.3.1 För- och nackdelar med storytelling för AB Enaforsholm

Att berättelsen kan användas för att bygga ett koncept och differentiera företaget är en fördel för AB Enaforsholm. En annan positiv aspekt med storytelling är att människan minns berättelser och att berättelser berör och skapar relationer. Att berättelser berör kunderna och får dem att minnas, är givetvis en fördel för AB Enaforsholm. En berättelse skulle göra det lättare för de kunder som har varit där att berätta om fjällgården när de kommer hem. Enaforsholm Fjällgård har mycket att erbjuda men inget som är unikt, ingen riktig wow-faktor. En berättelse skulle bli det unika hos fjällgården, det som alla gäster kommer att beskriva när de talar om Enaforsholm. AB Enaforsholm skulle även kunna satsa på att ta fram souvenirer eller fysiska

bevis som skulle kunna förstärka kundens upplevelse ytterligare och få kunden att minnas fjällgården längre. Dessutom skulle det inbringa extra pengar till företaget.

En nackdel som finns med storytelling är att det ofta är kostsamt att implementera. AB Enaforsholm skulle dock ha förhållandevis låga implementeringskostnader, eftersom forskningsarbetet redan har gjorts i och med framställandet av boken *A.W. Bergsten - om personen, stiftelsen och fjällegendomen Enaforsholm*. Det är också förhållandevis enkelt för AB Enaforsholm att skapa ett helhetskoncept. Huvudbyggnaden är i princip bevarad så som den var på Bergstens tid, varför företaget till stor del slipper kostsamma renoveringar. Om en del moderna inslag tillåts (som badrum och den nyrenoverade bastun), kan flera av rummen ändå ges en känsla av Bergstens tid med hjälp av de artefakter som finns kvar från honom. AB Enaforsholm kan troligtvis hitta fler tidstypiska möbler och andra detaljer på exempelvis loppmarknader eller auktioner, vilket kan vara sätt att stärka konceptet ytterligare. Flera av rummen har redan i stort sätt rätt atmosfär, som till exempel Bergstenssalen. En del i helhetskonceptet kan också utgöras av den naturnära enkelhet som Bergsten sökte när han kom till Enaforsholm och som Jensen (1999) menar att konsumenter kommer att söka allt mer i det nya drömsamhället. Med enkelheten som en del av konceptet, bör kostnaderna för implementering kunna hållas nere.

Något som till en början kan upplevas som en nackdel är att tid måste läggas på att implementera konceptet i verksamheten och kommunicera historien. Berättelsen måste sedan hela tiden uppdateras. Det finns en risk att storytelling bara blir en kul grej om det inte är något som företaget brinner för och verkligen vill satsa på. För att storytelling ska lyckas krävs därför engagemang. Det stora antalet timanställda, som kanske bara är där ibland, kan innebära en svårighet för AB Enaforsholm eftersom det gör det svårare att hålla ihop konceptet. Det är viktigt att alla känner till och arbetar med historien och att alla är medvetna om sin roll, när de möter kunder. Alla ska kunna agera i enlighet med företagets berättelse och kunna ta upp anekdoter från A.W. Bergstens tid när tillfälle ges, för att på så vis kunna bidra till stämningen. Berglund har, som enda heltidsanställd, i dagsläget mycket att göra och har kanske inte alltid tid att förmedla berättelsen. Han är dock en styrka för AB Enaforsholm, eftersom han besitter ett stort berättarkapital i form av anekdoter som han skulle kunna berätta för personal och kunder. Han är också oftast på plats.

5.3.2 Hur implementeringen kan genomföras

AB Enaforsholm har som sagt en sann historia och behöver varken göra någon omfattande research eller dikta ihop en berättelse. Tidigare beskrevs att A.W. Bergstens verkliga historia har de fyra nödvändiga grundelementen för att kunna berättas med framgång och att den går att berätta på en enkel nivå. Bergstens historia blir relevant idag, eftersom han, liksom de flesta i dagens samhälle, strävade efter ekonomiskt framgång. Han gjorde, som många drömmer om, en lyckad karriär och blev förmögen. Detta gjorde honom dock inte lycklig. Istället fann han lyckan först när han hittade Enaforsholm Fjällgård. Bergstens historia kan och bör därför användas för att skapa ett koncept på fjällgården. Redan idag har Enaforsholm Fjällgård en familjär atmosfär, men kan förstärka denna ytterligare med hjälp av berättelsen. Gästen ska kunna känna sig som hemma med skillnaden att det enda gästen behöver ägna sig åt är att njuta av livet. Företagets koncept ska kunna sammanfattas i följande five-word-pitch: Inga måsten, men många möjligheter.

För att göra Bergstens historia levande krävs vissa anpassningar. Till exempel, skulle rummen och stugorna kunna inredas enligt konceptet. Detta behöver som sagt varken bli en omfattande eller kostsam förändring. Rummen kan ges extra känsla genom att de förses med tidstypiska

detaljer och en tavla med en kort anekdot från Bergstens liv. Rummen kan dessutom få nya namn efter till exempel Bergstens favorithundar eller hans favoritkonstnärer. Något rum skulle också kunna döpas efter Maria Lindström eller Ernst eller efter Bergstens familj. Konceptet kan stärkas ytterligare genom att Bergstens favoritplatser märks ut. Det kan till exempel finnas kartor som visar hans mest uppskattade vandringsleder och där hans och Lindströms smultronställen märkts ut. En gång i veckan kan också en av Bergstens favoriträtter serveras till middagen. Berglund brukar redan idag, innan middagen serveras, berätta vad det blir för mat och lite om var ingredienserna kommer ifrån. I denna redogörelse går det lätt att berätta en anekdot om rätten, som följer konceptet. Till exempel kan den handla om att det som serveras var en av Bergstens favoriträtter. Om det serveras fisk kan en fiskehistoria berättas. Sanninghalten i vad som verkligen var Bergstens favoriträtt eller vilken vandringsled han tyckte bäst om att gå är inte lika viktig som sanninghalten i den huvudsakliga konceptbildande historien. AB Enaforsholm ska självfallet inte medvetet ljuga, men de kan använda sig av sådant som mycket väl skulle kunna vara sant, utan att veta om det är det, så länge företaget inte utger sig för att förmedla den absoluta sanningen.

När berättelsen är skriven och konceptet skapat, ska det förmedlas i den externa marknadsföringen. Heijbel tycker att varje företag borde ha sina berättelser samlade på sin hemsida (www, YouTube, 4, 2012). Detta är också något som AB Enaforsholm borde ha. På hemsidan bör de dels beskriva sin skapelseberättelse om A.W. Bergsten, dels en mängd produktberättelser om de olika aktiviteter som fjällgården erbjuder, till exempel om Enaforsholmskursen och om akvarellkursen. Det bör även finnas jakthistorier och fiskehistorier. Mossberg och Nissen Johansen (2006), nämner att historier bör kunna sammanfattas i en så kallad five-word-pitch. Fjällgårdens skapelseberättelse skulle till exempel kunna sammanfattas till följande: *“Bergstens hem, liv och anda”*. Dessutom kan AB Enaforsholms värden och erbjudanden sammanfattas till: *“Inga måsten, men många möjligheter”*.

Berättelsen om Bergsten bör bli grunden till företagets helhetskoncept, för att garantera att fjällgården i fortsättningen drivs enligt donatorns vilja och i dennes anda. Det är dock viktigt för företaget att inte låsa sig vid den berättelsen, eftersom det finns mycket mer. Så länge de inte berättar historier vars budskap inte stämmer överens med huvudberättelsen, finns det stora möjligheter att variera berättandet. Företaget bör ha flera olika produktberättelser, som också kan anpassas efter årstid. Företaget kan med fördel berätta att Enaforsholm tidigare var ingången till Jämtlandstriangeln. Det finns troligtvis spännande historier att hämta här. De kan berätta historier om allt som erbjuds kring fjällgården. Om till exempel en toppbestigning av Storsnasen där renar lurar bakom nästa krök (se bild 3), eller om dagsturer till hjortrontäckta hedar med besök på Jämtlands ”Grand hotell” (se bild 4). Det finns berättelser om gäster som förvirrat sig till Norge på långfärdsskidor och om envetna fiskare som trillat i forsen oftare än de lyckats dra upp något. Dessa, lite lättsammare historier kan genom word-of-mouth locka nya kunder till Enaforsholm Fjällgård, eller åtminstone till hemsidan för ytterligare läsning.



Bild 3: Toppbestigning av Storsnasen, med renar bakom kröken. Foto: Pernilla Sjögren



Bild 4: Hjortrontäckt hed nära "Grand Hotell". Foto: Pernilla Sjögren

Oavsett hur företagets historier berättas (på hemsidan, muntligen till alla som kommer dit, i reklamblad eller på affischer), är det viktigt att inte glömma att de måste förmedlas om och om igen. Här ligger den stora faran för AB Enaforsholm. Om personalen inte ser till att fortsätta berätta historierna finns det en risk att projektet kommer att rinna ut i sanden och att berättelserna glöms bort. Det är viktigt att vara aktsam på detta. Om en berättelse börjar bli irrelevant eller tappa sin attraktionskraft kan den behöva uppdateras eller kompletteras med andra nya berättelser som ligger rätt i tiden för vad konsumenterna efterfrågar. Som "storyteller" gäller det att vara lyhörd och uppfatta när kunderna tröttnat på en berättelse och då försöka utvärdera vad det är som behöver åtgärdas. Det är också viktigt att ta vara på nya berättelser som uppstår, genom att interagera med kunderna och ställa frågor om hur dagen har varit. Detta kan ge många nya och spännande historier att berätta vidare. Det ger också en dagsaktuell bild av vad som intresserar kunderna, eftersom de kommer att berätta om sådant som de anser intressant. Ett sätt för AB Enaforsholm att göra sig ihågkommet är att sälja vissa souvenirer, som baseras på konceptet. Dels för att ge kunden det fysiska beviset, som hjälper till att hålla minnet om Enaforsholm vid liv. Men också för att få in extra intäkter för det. Lyckas AB Enaforsholm med sin storytelling finns goda chanser att spridningen om företaget kommer att öka, genom word-of-mouth.

6 Slutsatser och fortsatt forskning

Denna studie har syftat till att beskriva de för- och nackdelar som finns med marknadsföringsstrategin storytelling samt att diskutera strategins lämplighet, och eventuella implementering, för AB Enaforsholm. Detta för att hjälpa företaget med den fortsatta marknadsföringen. Under arbetet har följande frågeställningar besvarats:

1. Vilka är för- och nackdelarna med storytelling som marknadsföringsstrategi?
2. Hur kan A.W. Bergstens historik formuleras till en berättelse för att användas i storytelling om Enaforsholm Fjällgård?
3. Hur kan storytelling implementeras i AB Enaforsholms verksamhet för att öka attraktionskraften för kunderna?

6.1 Slutsatser

Storytelling är en mångfacetterad marknadsföringsstrategi, med både för- och nackdelar. Dessa är av olika betydelse för olika företag, eftersom förutsättningarna ser olika ut. Marknadsföringsstrategins fördelar är att berättelser kan:

- Utöka kundens uppfattade värde av produkten eller tjänsten
- Förmedla företagets värderingar och identitet
- Lägga grunden för ett svårkopierat koncept
- Skapa samhörighet och relationer mellan personal och kunder
- Spridas via word-of-mouth
- Skapa och förankra minnen hos kunden
- Väcka känslor hos lyssnaren
- Ge inspiration till souvenirer genom symboliska föremål
- Ge kunden ett nytt perspektiv på företaget eller erbjudandet

Nackdelarna med storytelling är följande:

- Det medför ofta höga implementeringskostnader
- Det krävs ständigt arbete och engagemang
- Berättandet måste genomsyra företaget och all personal måste känna till berättelsen
- En osann historia kan leda till tappat kundförtroende
- Motstridiga budskap kan leda till förvirring
- Strategin kan uppfattas som något oklar om den inte har ett tydligt syfte

Frågeställning två berörde hur A.W. Bergstens historik kan användas för storytelling. Studien visade att historiken kan användas eftersom den har de nödvändiga elementen för att bygga en fungerande berättelse. Berättelsens budskap kan, förslagsvis, vara att Enaforsholm Fjällgård är en plats där kunden kan lära känna sig själv. Konflikten kan utgöras av en motsättning mellan materialistiskt och själsligt välmående eller en längtan till naturen. Rollfördelningen bör innefatta karaktärerna Alexander Wilhelm Bergsten och Maria Lindström, samt eventuellt ett par av donatorns hundar, hans doktor eller hans kompanjon. Händelseförloppet kan börja med att Bergsten kommer till Stockholm där han gör karriär. Några år senare insjuknar han, åker till Jämtland, där han sedan hittar Enaforsholm och finner sig själv. Viktigt att tänka på vid formuleringen av historier är att berättelsen bör vara kortfattad, den ska endast ha få detaljer och den måste ha en intressant handling samt vara lätt att återberätta. Berättelsen om Bergsten är autentisk och kan på ett bra sätt lyfta donatorns anda, vilket företaget redan idag strävar efter att göra.

Frågeställning tre har också kunnat besvaras. AB Enaforsholm har förutsättningar att framgångsrikt implementera storytelling i sin verksamhet. Detta kan göras genom att till exempel skapa ett koncept kring A.W. Bergsten, vilket kan ge företaget ett konkret och svårkopierat mervärde. Implementeringen kräver mycket arbete och engagemang. Berättandet måste också ständigt upprätthållas och uppdateras. När konceptet väl är inarbetat kommer berättelsen att kunna förmedlas via hemsidan, muntligt via personal samt genom tavlor på rummen med anekdoter om Bergsten. Det som kräver tid och arbete är att hålla igång det muntliga berättandet och se till att alla timanställda sätts in i konceptet och eventuella utvecklingar av det. Detta kan vara svårt eftersom Berglund är den enda heltidsanställda och den som måste se till att hålla ihop konceptet och lära ut alla historier. Skapelseberättelsen om A.W. Bergsten bör kompletteras med diverse dagsaktuella produktberättelser. Både storytelling och det budskap som AB Enaforsholm skulle kunna förmedla med hjälp av A.W. Bergstens historia ligger rätt i tiden. Därför borde AB Enaforsholm använda sig av storytelling i sin marknadsföring.

6.2 Fortsatt forskning

AB Enaforsholm kan använda resultaten av denna studie för att fortsätta utveckla verksamheten och marknadsföringen. En lämplig början på implementeringen skulle kunna vara att bestämma en målmarknad (eller möjligen ett par). Då kan berättelserna anpassas på ett bättre sätt för den valda kundgruppen. Det är möjligt för AB Enaforsholm att rikta sig mot flera segment så länge dessa motiveras av samma budskap. Alla berättelser måste stämma överens med skapelseberättelsen, eftersom motstridiga budskap kan skapa förvirring hos kunden om vad företagets varumärke egentligen står för.

Ett konkret råd till AB Enaforsholm är att sprida berättelserna via företagets hemsida. Det vore fördelaktigt att översätta berättelserna, och den övriga informationen på hemsidan, till engelska, för att därigenom locka utländska gäster. Berättelserna kan på hemsidan antingen ges ett modern typsnitt och glada färger eller en mer historisk estetik. Berättelserna skulle kunna skrivas i ett typsnitt som ser ut att tillhöra början av 1900 talet och förses med bilder i svartvitt eller sepia för att ge en känsla av Bergstens tid. AB Enaforsholm skulle kunna alternera estetiken för olika berättelser, bara de inte blandar dessa inom samma vy på hemsidan.

Ett annat råd till företaget är att inreda stugorna efter konceptet. Stugorna skulle kunna ges olika teman som överensstämmer med Bergstens intressen. Idag har de namn som skulle kunna inspirera till ett tema. Ateljén är ett exempel. I denna stuga skulle företaget kunna ha tema "akvarell och konst". Väggarna skulle kunna målas ljusa och prydas med olika tavlor, bland annat Bergstens egna. I ett hörn går att placera ett staffli för gästen att bruka under sin vistelse. Bläckhornets tema skulle kunna vara "tillfällig bostad för poeter, författare eller bokälskare". Efter en dagsvandring kan gästen få komma hem till stugan och känna denna atmosfär. Stugans rum kan inredas med skrivbord, bokhylla, samt en mysig fåtölj och läslampa. Atmosfären kan stärkas ytterligare genom att fylla hyllorna med böcker från Bergstens tid. Citat från Bergsten eller någon av hans favoritpoeter skulle kunna pryda väggarna. En av stugorna skulle kunna inredas efter tema "jakt och fiske". Akademiflygeln kan passa bra till detta ändamål eftersom den är tillräckligt stor att rymma ett jaktlag. Jakttroféer eller gamla fiske-spön skulle kunna användas som dekoration, liksom mörka trä möbler och snidade takkronor.

Ovanstående är förslag på hur konceptet skulle kunna implementeras. Ytterligare forskning är dock nödvändigt för att säkert veta att dessa förändringar kommer att inspirera konsumenterna tillräckligt för att öka antalet gästnätter på Enaforsholm Fjällgård. Resultatet av denna studie visar ändå att storytelling är en lämplig strategi. Dessa råd skulle kunna utgöra en början.

Referenser

Tryckt litteratur

Alvesson, M., Sköldbberg, K. 1994, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-38161-1

Antonson, H. Edling, N. & Lundquist, K. 2005, *A. W. Bergsten - om personen, stiftelsen och fjällegendomen Enaforsholm*, Eskilstuna Offset AB, Eskilstuna, ISBN 91-85205-23-0

Brassington, F. & Pettitt, S. 2007, *Essentials of Marketing 2nd edition*, Pearson Education Ltd., Harlow, ISBN 978-0-273-70818-6

Burk Wood, M. 2004. *Marketing Planning*, Ashford Colour Press Ltd, Gosport, ISBN 0-273-6879-8

Fog, K., Budtz, C. & Yakaboylu, B. (2005), *Storytelling: Branding in Practice*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, ISBN 3-540-23501-9

Heijbel, M. 2010. *Storytelling befolkar varumärket*, andra upplagan, Blue Publishing, Riga, ISBN 978-91-977382-9-3

Jensen, R. 1999, *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*, McGraw-Hill, ISBN 0-07-137968-1

Kapferer, J-N. 1992, *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term 4th edition*, Kogan Page, London, ISBN 978-0-7494-5085-4

Kotler, P. 1991. *Marketing Management eleventh edition*, Pearson Education, Inc., New Jersey, ISBN 0-13-0336297

Lindström, M. & Kotler, P. (2005) *Brand Sense: Sensory Secrets Behind the Stuff We Buy*, Free Press, New York, ISBN 0-7432-6784-2

Maslow, A. 1954, *Motivation and Personality 3rd edition*, Harper & Row Publishers, New York, ISBN 0-06-041987-3

Mossberg, L. & Nissen Johansen, E. 2006, *Storytelling: Marknadsföring i upplevelse-industrin*, Studentlitteratur AB, Lund, ISBN 978-91-44-03978-7

Pusztai, I. (2011) *Berättarteknik: Dramaturgiska begrepp från A till Ö*, Recito Förlag AB, Borås, ISBN 978-91-7517-042-8

Schmitt, B. (1999), *Experiential Marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*, The Free Press, New York, ISBN 0-684-85423-6

Artiklar

Belk, R. (1988), "Possessions and the Extended Self", *The Journal of Consumer Research*, Vol. 15 Iss. 2 pp. 139-168

Gaddefors, J. (2005), "Creating Context - Entrepreneurial Opportunities In a Consumer Market Setting", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 13, Iss. 3 pp. 197-222

Hirschman, E. (2010) "Evolutionary Branding", *Psychology & Marketing*, Vol. 27, Iss. 6 pp. 568-583

Højberg Christensen, J. (2002) "Company Branding and Company Storytelling - Corporate Branding, Storytelling and Image Recruitment in a Reflexive Network Society" In: Helder, J. *Senders and Recievers: New Perspectives on Market Communication*, Samfundslitteratur, pp. 25-58

McKee, R. (2003). "Storytelling That Moves People: A Conversation with Screenwriting Coach, Robert McKee". *Harvard Business Review*, R0306B, pp. 5-8

Rafiq, M., Ahmed, P. (1995), "Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13 Iss. 9 pp. 4-15

Salzer-Mörling, M., Strannegård, L. (2004), "Silence of the brands", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 Iss. 1 pp. 224 - 238

Schank, R. C. & Abelson, R. P. (1995) "Knowledge and Memory: The Real Story". In: Wyer, R. S. Jr (ed) *Knowledge and Memory: The Real Story*. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum Associates. pp. 1-85

Yearwood, J., & Stranieri, A. (2007). "Narrative-based Interactive Learning Environments from Modelling Reasoning". *Educational Technology & Society*, Vol. 10 Iss. 3 pp. 192-208.

Interna dokument

Barklund, Å. 2007, *PM Enaforsholm*, Stockholm

Bergsten, A.W. 1937, *Testamente*, Stockholm

Lindström, M. 1939, *Tolkning av testamente*, Stockholm

Internet

Enaforsholm Fjällgård, www.enaforsholm.se

1. Företagets hemsidan, 2012-05-10, <http://enaforsholm.se/>

Denning, www.video.google.com

1. Speaker Series with Steve Denning on Organizational storytelling, 2012-05-15, <http://video.google.com/videoplay?docid=-77289240770901103>

NE, www.ne.se

1. Kvantitativ metod, 2012-05-21, <http://www.ne.se/kvantitativ-metod>

STF, www.svenskaturisforeningen.se

1. Karta Jämtlandstriangeln, 2012-05-10, <http://www.svenskaturistforeningen.se/sv/upptack/Omraden/Jamtland/Jamtlandsfjallen/Karta/>

Stylt, www.stylt.se

1. Om Stylt Trampoli AB, 2012-05-19, <http://www.stylt.se/about-stylt>

YouTube, www.youtube.com

1. Matts Heijbel #1, 2012-05-13,
<http://www.youtube.com/watch?v=wci2de1MMv0>
2. Matts Heijbel #2, 2012-05-14,
<http://www.youtube.com/watch?v=k7YlKr2Jp04&feature=relmfu>
3. Matts Heijbel #3, 2012-05-14,
<http://www.youtube.com/watch?v=2GPUUnBVFkWg&feature=relmfu>
4. Matts Heijbel #4, 2012-05-14,
<http://www.youtube.com/watch?v=yi0hpla6HrY&feature=relmfu>

Personliga meddelanden

Bo Berglund

VD, Enaforsholm Fjällgård

E-mail, 2012

Eva Ronquist

Sekreterare för allmänna avdelningen, Kungliga skogs- och lantbruksakademien

E-mail, 2012

Johan Gaddefors

Universitetslektor i företagsekonomi, SLU

E-mail, Personligt möte, 2012

Magnus Stark

Sekreterare för jordbruksavdelningen, Kungliga skogs- och lantbruksakademien

E-mail, 2012