

Virksomheder og brands skabes af fortællinger

Af direktør, rådgiver og ekstern lektor Lars Sandstrøm, Corporate Relations

Flere og flere børsnoterede virksomheder udvikler fortællinger, der er målrettet de finansielle stakeholders. Den såkaldte *equity story* er blevet et væsentligt værktøj i kommunikationen om strategi, ledelse, forretningsmodel og værdiskabelse. 10 temaer synes i særlig grad at være væsentlige.

Fortællinger om virksomheder er med til at forme vores forståelse og fortolkning af deres troværdighed, legitimitet og værdi. Fortællinger udvikler omdømme og brands. Det gælder, hvad enten fortællingerne kommer indefra skabt strategisk gennem visions- og brandingarbejde, eller det kommer udefra gennem omverdenens artikulerede refleksion over virksomheden og forhold, der påvirker virksomheden. Typisk er der dog tale om en dynamisk proces, hvor fortællingens start og slut, afsender og modtager ofte ikke er tydelig; fortællinger samskabes, og omdømme og brands udvikles dynamisk og refleksivt.

Det betyder ikke, at fortællinger ikke kan være strategiske og styrende for en diskurs om virksomheden. Tværtimod. Virksomheden må konstant forholde sig til fortællinger, og den må formulere sit eget eksplicite udgangspunkt for fortællinger og dermed for udviklingen af en fælles forståelse og fortolkning af virksomhedens værdi og værdiskabelse.

For børsnoterede virksomheder er fortællingen - defineret som en equity story - en særlig disciplin i investor relations. Her er fortællingen ledelsens strategiske værktøj i formidlingen af, hvad der har og vil skabe værdi for virksomheden. Fortællingen formuleres corporate, fra toppen, men den afprøves løbende i kontakten med investorer, analytikere, journalister og andre stakeholders, der påvirker og påvirkes af virksomheden. På den måde skal fortællingen være dynamisk; matche virksomhedens udvikling og forandring på den ene side, og omverdenens forståelse og relationer til virksomheden på den anden side.

Fortællingen kan tage mange former, både i forhold til fortælle tekniske greb og i forhold til brug af sproglige, materialistiske og visuelle metoder. En gennemgang af disse vil være et studie i sig selv.

Imidlertid har mange børsnoterede virksomheder brug for en tematisk, budskabsfokuseret drejebog til at udvikle fortællingen - til brug for årsrapporten, profilbrochuren, præsentationen eller talen på generalforsamlingen. Vel vidende, at ingen virksomheder er ens og har en unik forretning og markedsposition, så kan der alligevel defineres en række temaer og spørgsmål, som stakeholders typisk forventer at kunne få svar på i deres kontakt med ledelse og investor relations ansvarlige.

Her følger 10 bud på væsentlige temaer:

1. Løftet til omverdenen

Vi starter med kernen af fortællingen. Det er her virksomheden skal fortælle - i helt kort form - til interessenterne, hvorfor de eksisterer. Hvad er det, der i særlig grad gør virksomheden unik i det store billede? Hvorfor kan vi ikke undvære virksomheden?

Hvad kan virksomheden give kunderne og de primære målgrupper, som andre virksomheder ikke kan?

Det er vigtigt, at virksomhedens ledelse kan formulere løftet til omverdenen i få ord og sætninger. Det demonstrerer, at svaret er enkelt, indbygget i virksomhedens DNA, og ikke kræver lange forklaringer og argumenter, som er komplicerede at forstå. Den korte form gør det desuden let at huske og genfortælle for andre i virksomheden samt ikke mindst for eksterne interessenter, der skal kunne genkalde og referere løftet. Et klart og utvetydigt løfte åbner desuden for, at interessenterne kan knytte deres egne erfaringer og historier til løftet, og på den måde skabe en kontekstuel aktualitet og mening.

2. Forretningsmodel

Forretningsmodellen er i stigende grad blevet et centralt omdrejningspunkt i virksomheders strategiske fortællinger. Især efter udgivelsen af Osterwalders og Pigneurs "Business model generation" i 2004 er der for alvor kommet gang i diskussionerne og visualiseringerne af, hvad der skaber det unikke værditilbud til kunder, medarbejdere og investorer – og hvad værditilbuddet egentligt er.

Der er mange måder at definere – og tegne – forretningsmodellen på. I Osterwalders og Pigneurs optik består forretningsmodellen af: 1) et værdiperspektiv, der beskriver hvilken værdi forretningen tilfører sine kunder, 2) et kundeperspektiv, der beskriver hvem forretningen skaber og leverer værdi til 3) et ressourc perspektiv, der beskriver hvordan forretningen leverer værdi og 4) et finansperspektiv, der beskriver hvordan forretningen indfanger værdi.

Denne opdeling er især vigtig i den indledende udvikling og diskussion af, hvordan forretningen hænger sammen. I forhold til at visualisere forretningsmodellen foretrækker jeg denne definition:

"En forretningsmodel er et prioriteret system af inputs, forretningsaktiviteter, outputs og effekter, som skal skabe værdi, både kort- og langsigtet." (IIRC, side 6, 2013).

Med denne definition er der lagt op til en form for værdikæde, der definerer, hvordan virksomheden udnytter og forædler de input (fx råvarer, viden, kompetencer og økonomi), som tilkommer virksomheden, og tilfører værdi til og påvirker interessenter og omverdenen på en positiv måde.

3. Strategi og mål

Virksomheden må også være åben og transparent i forhold de strategiske visioner og mål. Her handler det først og fremmest om at beskrive virksomhedens langsigtede ambitioner for udvikling og vækst, og hvordan den planlægger at nå derhen. Derudover skal der defineres mål, fx som KPI'er, der på den kortere bane er med til at fastlægge prioriteringer i ledelse, organisation, innovation samt produkt- og markedsudvikling.

Strategi og mål skal være konsistente og vedvarende. Virksomheden kan naturligvis godt have behov for nye performance- og måleparametre, men det er ofte mere overbevisende, hvis der er en klar linje fra år til år i de parametre, ledelsen præsenterer for interessenterne. Det gør det nemmere at sammenligne og vurdere, hvor effektiv virksomheden er til at opfylde og forfølge de mål og prioriteringer, ledelsen fremlægger. Med andre ord; er der en *track record*, og en forventning om, at virksomhedens strategi vil blive en succes?

4. Finansiell performance

Information om den finansielle performance er naturligvis helt afgørende for virksomheden, dens investorer og de analytikere og journalister, der følger den. Det handler både om at kunne fremlægge nogle helt konkrete nøgletal for virksomhedens top- og bundlinje, men også om at kunne forklare og udfolde fortællingen om, hvorfor det er gået, som det er. Hvilke investeringer er der foretaget? Hvor stor er den organiske vs strategiske vækst? Hvor godt performer virksomheden i forhold til dens peer group? Og hvad er forventningerne til fremtiden?

Det er vigtigt at have målgruppen for øje. Hvor finansanalytikere og institutionelle investorer kan have behov for detaljerede tal og tabeller, der kan bidrage til tekniske analyser, så kan andre dele af målgruppen have behov for hurtigere og mere visuelt at kunne afkode den finansielle performance. Fortællingen om den finansielle performance kan med fordel understøttes af infografikker og animationer, der gør oplevelsen af tal og fakta mere dynamisk og levende.

5. Ejerstruktur

Fortællingen om ejerne er måske ikke den mest spændende. Men ejerstrukturen kan være væsentlig for en potentiel investors forventning til aktiekursdannelsen og til om virksomhedens ledelse også fremover vil have det fornødne råderum til at kunne udvikle virksomheden. Beskrivelsen af ejerstrukturen handler bl.a. om at definere andelen af udenlandske ejere, forholdet mellem store og små aktionærer, hvilken indflydelse de største ejere har, hvor lang tid ejerne historisk har været en del af ejerkredsen, om ejerne udøver aktivt ejerskab samt hvordan virksomheden håndterer og kommunikerer med minoritetsaktionærerne.

Der kan især ligge en god historie i at fortælle om samspillet mellem ejere, bestyrelse og direktion, og om hvordan virksomheden håndterer kritiske og aktivistiske ejere/aktionærer. I de senere år har der fx været fokus på såkaldte *proxy voters*. Virksomheden bør adressere håndteringen af disse.

6. Marked og produkter

Det er virksomhedens evne til at fremstille, markedsføre og sælge produkter, som kunder og forbrugere efterspørger, der afgør virksomhedens fortsatte succes og eksistens. Det er derfor også en central del af fortællingen at kunne dokumentere virksomhedens og dens produkters unikke position på markedet, samt dens brandstyrke og relevans for de primære målgrupper. Her kan målinger bl.a. bidrage med at vise virksomhedens konkurrenceposition over tid, i forhold til kerneprodukter og for forskellige markedssegmenter.

Det er nyttigt at kunne sammenligne virksomhedens produktportefølje og markedspenetration med konkurrerende virksomheder. Men det vil typisk være ret individuelle brandparametre, som virksomhederne lægger vægt på. For nogle er det produkternes kvalitet, markedsføring, leverandørforhold og salgsstyrke, der er afgørende, for andre kan det være oplevelsen, brugerinvolvering, service og support, og for andre igen er pris og tilgængelighed de væsentligste parametre. Det skal afspejles i virksomhedens fortælling.

7. Innovation

Produktudvikling og innovation er naturligvis ikke lige vigtigt inden for alle brancher. Nogle virksomheder har primært gavn af at udvikle produkter og produkttegenskaber gennem en stille evolution, mens der for andre er et konstant krav om forandring og transformation. Inden for nogle brancher giver det måske kun mening at være nummer 1 eller 2 på markedet, mens det på andre områder sagtens kan være profitabelt blot at være i top 20.

Der er mange måder at beskrive og dokumentere innovation på. Inden for medicinalbranchen forankres produktudviklingen i en pipeline, der viser, hvor langt virksomheden er nået med at bringe at udvikle, teste og gøre produktet klar til lancering. Inden for servicebranchen er det måske mere relevant at definere innovation i forhold til adoption af ny teknologi samt nye organisations- og ledelsesformer. Og inden for industrien er det måske mest relevant at definere innovation i forhold til udnyttelse af råvarer, sourcing og bæredygtig produktion og genanvendelse.

Fortællingen om virksomhedens innovation bør adressere tendenser og foranderlighed i branchen og inden for de kerneprodukter, virksomheden leverer. Det giver interesserne et grundlag til at kunne vurdere, om virksomhedens innovationskraft står mål med branchens udvikling samt ændrede forbrugsmønstre, kulturer og samfundsnormer.

8. Ledelse

Ledelse er et bredt begreb, og der er mange holdninger – i teori og praksis – til, hvad der er god ledelse. Den klassiske fortælling vil berette om, hvordan direktion og bestyrelse er sammensat og arbejder sammen, samt om hvilke erfaringer og kompetencer de har. Men det er langt fra tilstrækkeligt. God ledelse handler også om at have opbygget systemer og processer, der optimerer beslutnings- og kommunikationsveje, om at have fokus på mennesker og motivation, og om skabe rammer for udvikling, læring og kvalificering på alle niveauer.

Disse fortællinger har det ofte med at virke noget hule og buzzwords-plagede. Men med brug af data og dokumentation fra målinger og evalueringer kan man kvalificere fortællingens evidens. Fortællingen om ledelse skal demonstrere, at der er styr på ledelse; at drift, produktudvikling, innovation, markedsføring, risikostyring og CSR håndteres systematisk og professionelt, og at der er en klar og konsistent linje i de beslutninger og prioriteringer, ledelsen træffer.

Nogle virksomheder er tilbageholdende med at sætte ansigt på ledelsen – og lade dem have holdninger. Men det bidrager til autenticiteten og troværdigheden, når ledelsen står frem i fortællingen, og viser, at den har erfaringer, visioner og ambitioner, der er med at skabe nytænkning og drive udvikling og vækst i virksomheden.

9. Ansvarlighed

Den ansvarlige, bæredygtige virksomhed har mange ansigter. Den konventionelle kommunikation og rapportering på området har haft fokus på miljø, klima, arbejdsforhold, sikkerhed samt relationer til leverandører. Alle fortsat væsentlige emner.

Kommunikationen om ansvarlighed er dog meget kontekst- og målgruppeafhængigt. I dialogen med investorer og analytikere kan ansvarlighed således handle om, hvordan virksomheden håndterer finansielle, juridiske og markeds-mæssige risici. Over for kunder og forbrugere kan ansvarlighed handle om produktkvalitet, dokumentation for effekt, leveringssikkerhed og serviceniveau. Og over for politikere kan den meningsfulde

fortælling have fokus på virksomhedens rolle som arbejdsplads og på dens bidrag til lokalsamfundet.

I kommunikationen af ansvarlighed er det væsentligt, at der findes en mulighed for at sammenligne med konkurrerende virksomheder. Det kan tilslutningen til UN Global Compact og Global Reporting Initiative (GRI) være med til at sikre. Derudover er det nyttigt at demonstrere, at arbejdet med ansvarlighed understøtter forretningsmodel og -strategi. Det kan kommunikationen af politikker og strategier for ansvarlighed bidrage til.

10. Omdømmestyring

Man kunne måske tro, at fortællingen om virksomhedens omdømme kun er relevant for store livsstils- og konsumerbrands. Omdømme forstået som image, troværdighed og legitimitet er imidlertid helt afgørende for, hvordan interessenter intuitivt og umiddelbart forstår og fortolker værdien af en virksomhed og et brand. Virksomheder med et godt omdømme og et stærkt brand er top-of-mind og et referencepunkt for andre virksomheder.

Fortællingen kan med fordel fokusere på, hvordan virksomheden styrer omdømme og styrker sit brand, og hvordan den placerer sig i omdømmemålinger og brandindeks. For btc-virksomheder med mange (produkt)brands er det væsentligt at definere, hvordan virksomheden arbejder med at udvikle og markedsføre eksisterende brands over for relevante målgrupper. Her vil funktion, pris, design og tilgængelighed ofte være væsentlige parametre. For btb-virksomheder skabes brand og omdømme i højere grad gennem partnerskaber, relationer, service samt virksomhedens generelle kapacitet og soliditet.

10 trin til en slagkraftig equity story



Fortællingens forankring og dynamik

Virksomhedens artikulerede fortælling spiller en vigtig rolle for udviklingen af den dominerende diskurs. Det er det grundlag, interessenterne vil holde deres egen analyse og virksomhedsforståelse op imod. Fortællingen er dermed under konstant pres og skal vedligeholdes, dokumenteres og kommunikeres i alle de sammenhænge, der byder sig. Fortællingen og diskursen kan aldrig tages for givet, men er udfordret både indefra og udefra.

Forankringen af fortællingen er dermed helt central. En forankring, der i første omgang bør finde sted internt hos ledelse og medarbejdere. Fortællingen skal her spille sammen med den strategiske vision og virksomhedens kultur og "implicitte spilleregler"; den skal diskuteres, eksemplificeres, afprøves, udbygges og forfines i den interne interaktion mellem ledelse og medarbejdere. Det forstærker således fortællingens relevans, autenticitet og kraft, når fortællingen – og diskussionen af denne – er en indbygget del af kulturen. Det betyder nemlig, at emner som ledelse, strategi, værdiskabelse og innovation bliver emner, som både ledere og medarbejdere forholder sig til kommunikerer, både internt og eksternt.

Det er ikke givet, at alle ledere og medarbejdere i en organisation er enige i alle valg og prioriteringer i fortællingens struktur, temaer og budskaber. Fortællingens relevans er ikke en absolut, men vil veksle fra person til person, fra situation til situation. Derfor er det vigtigt, at fortællingen rummer elementer, som giver mulighed for, at "fortælleren" i forskellige sammenhænge – med udgangspunkt i den *officielle fortælling* - kan skabe sin egen fortælling. Det kræver en åben og meningsskabende fortælling, der giver mulighed for versioneringer, brug af egne erfaringer, og for at tilføje flere eller færre detaljer.

Den mest autentiske fortælling er den, der både taler til hjernen (med fakta og rationelle argumenter) og til hjertet (med indsigt, oplevelser og følelser fra kommunikationens egen hverdag).

Mere viden om investor relations og storytelling

Bal, Mieke (2009): *Narratology. Introduction to the Theory of Narrative*. University of Toronto Press.

Boje, David M. (2014): *Storytelling Organizational Practices: Managing in the Quantum Age*. Routledge.

Guimard, Anne (2013): *Investor Relations: Principles and International Best Practices in Financial Communications*. 2nd edition. Palgrave Macmillan.

Henry, Elaine (2008): Are Investors Influenced by how Earnings Press Releases are Written? *International Journal of Business Communication*.

IIRC (2013): *Business Model Background Paper for IR*. IIRC.

Osterwalder, Alexander og Yves Pigneur (2004): *Business Model Generation*.

Potney, Brian (2014): *The Investor's Paradox: The Power of Simplicity in a World of Overwhelming Choice*. Palgrave Macmillan.

Puckett, Kent (2016): *Narrative Theory. A Critical Introduction*. Cambridge University Press.

Rieves, Ralph (2013): *Investor Relations for the Emerging Company*. 2nd edition. Palgrave Macmillan.

Scolari, Carlos (2009): *Transmedia Storytelling: Implicit Consumers, Narrative Worlds, and Branding in Contemporary Media Production*. *International journal of communication*.

Schnoor, Michala (2015): *Narrativ Organisationsudvikling - At forme fælles mening og handling*. Dansk Psykologisk Forlag.

Westbrook, Ian (2014): *Strategic Financial and Investor Communication: The Stock Price Story*. Routledge.