

# MGMT

of Innovation and Technology

---

Nr. 4 December 2018

## Fågelperspektiv på marknadsföring

— Vad kan vi lära av 100 bestsellers?



# Fågelperspektiv på marknadsföring

## – Vad kan vi lära av 100 bestsellers?

Av Erik Modig

I en tid när många springer mot nya initiativ för att klara digitalisering, globalisering och ett ökat antal mediekkanaler kan det vara av värde att stanna upp och kontrollera att man springer i rätt riktning. De som inte springer känner stress för att de inte är med på tåget. Det är dags att stanna upp och fundera över vilka tåg som leder till rätt destination.

”Mer har hänt under de senaste fem åren än det gjort under de femtio åren innan dess”. Detta citat, eller liknande med samma innebörd, har haglat tätt på branschkonferenser inom marknadsföring och i media det senaste årtiondet. Det är inte konstigt. Ingen kan ha undkommit förändringen i mediekonsumtion, köpkanaler och förutsättningar för att nå ut mobilt och socialt som de flesta bolag möter idag. Även klassiska B2B bolag, med traditionellt sett starka säljkärer, ersätter idag pensionerade säljare med digitala CRM-system med semi-automatiserade, gärna AI- eller machine-learning-styrda algoritmer, som räknar ut när, var och hur vi ska mikrostyra nästa meddelande för att öka antalet leads och konvertering. Konsulter och floran av byråer har snabbt anpassat sig och skapat nya konsulttjänster som nya ord.

Jag får ofta mail från Vd:ar eller marknadschefer som undrar vilken av alla nya byråer, tjänster och tips de ska följa. Frågan som gnager är hur man ska veta vad det är som kommer att skapa tillväxt idag och i morgon. I hälften av mailen undrar samma chefer hur de ska motivera en viss satsning som de redan gjort eller beslutat om. De teknologiska förändringarna har öppnat upp för ett gränslöst urval av alternativ vilket har gjort förmågan att utvärdera svårhanterlig.

Forskare har inte varit sämre. Artiklar om nya sätt att nå kunder i nya medier har varit ett framgångsrikt sätt att få sin forskning både finansierad och publicerad. När allt fler även följer trenden att publicera egna populariserade konsult- och föreläsningbara modeller som kan sammanfattas i en Tweet, är det inte svårt att förstå hur antalet modeller, ord, råd och strategier snabbt kan fylla varje ledningsgruppsmöte.

Jag har inte heller varit sämre. 2017 kom jag ut med min egen bok, *Bang for the buck*, men den skiljer sig dock på ett sätt. Istället för att lansera ett eget perspektiv inom den flora av böcker av hur företag och varumärken bör marknadsföra sig idag, blev mitt studieobjekt floran av perspektiv. Genom att samla in de hundra vanligaste och mest köpta och citerade böckerna inom marknads- och kommunikationsstrategi från de senaste tjugo åren, återskapade jag en lista på alla de råd som potentiellt stressar ledningsgrupper. Målet var att kartlägga all den existerande litteratur som splittrar dagens förståelse för hur företag ska investera i marknadsföring för att växa.

### Hur sorterar man 100 bestsellers?

Genom att läsa alla hundra böcker och skriva ner alla de råd som stod i dem, skapades en lista på alla enskilda råd och strate-

gier som författarna rekommenderar företag att använda sig av för att lyckas. Det summerades till totalt 434 olika tips på vilken marknadsföring företag ska investera i. Den genomsnittliga bestsellern inom marknadsstrategi innehåller sålades 4,34 tips om hur företag ska uppnå tillväxt. Det är därmed enkelt att förstå att det idag finns tillräckligt med råd om hur företagsledningarna ska tackla förändringen. Frågan är vilka råd man ska följa.

När de teknologiska förändringarna har öppnat upp för ett gränslöst urval av alternativ har förmågan att utvärdera blivit svårhanterlig.

Råden berör hur företag ska investera i olika typer av marknadsföringsinitiativ för att påverka och skapa värde för kunder. Allt från att skapa unika säljerbjudanden och investera i innovation, till att väcka känslor och humor i sin kommunikation. Tipsen är spridda över många branscher och olika typer av expertis. Det var inte självklart hur de skulle sorteras för att bli hanterbara för en upptagen publik, som inte skulle gynnas av ytterligare ett perspektiv utan snarare av helheten. Istället för att utgå ifrån branscher eller specifik expertis, valde jag att utgå ifrån kunden – i och med att kunden är det gemensamma för alla branscher och marknadsföring. Oavsett om det är B2C, B2B, dagligvaruhandel eller industri, handlar marknadsföring om att påverka hjärnan hos kunden. När de 434 råden sorterades utifrån hur de skulle användas för att påverka kunder och skapa tillväxt blev strukturen också synlig:

För det första hade råden olika syften när det kom till att påverka kunderna. 123 av dem fokuserade på försäljning, alltså att driva beteendeförändring. De handlar om hur företag skapar ”spring i butik” oavsett om det är just en butik, en hemsida eller att ringa en säljare. 153 råd fokuserade på hur man kan förändra uppfattningen om ens produkter och varumärke, något som oftast associeras med marknadsavdelningen. De handlar om hur olika marknadsföringsaktiviteter förändrar kunders kännedom, kunskap eller associationer gällande ens produkter och varumärke. Den tredje gruppen råd, 158 stycken, handlade om hur man väcker intresse för sina produkter och sitt varumärke. De handlade om att marknadsföring måste skapa intresse för att ha en möjlighet att påverka. Alltså: intresse, minne och beteenden.

För det andra adresserade råden olika typer av påverkan på kunder. I linje med de senaste årens populariseringen av hjärnforskning, samt Kahneman och Tverskys forskning om System 1 och 2, blev det tydligt att en förståelse av hur olika sys-

## VAD ÄR ER HUVUDSAKLIGA UTMANING?



Figur 1.

Börja alltid med att fråga vad huvudsakliga utmaningen är (intresse/minne/beteende) samt vilket system (utvärderaren/snabbtänkaren/känslomänniskan) i huvudet på kunderna ni vill påverka. Då hamnar man i rätt utmaning för att faktiskt få effekt.

tem i hjärnan påverkas syns i många böcker. Många författare håller fortfarande kvar vid en utgångspunkt i den rationella kunden, eller system 2. Deras råd utgår ifrån att en kund gör en logisk och nytto-maximerande bedömning utifrån alla de olika alternativ de känner till och kan komma på. De företag som vinner är de som på bästa sätt kan intressera kunder för deras produkter och tjänster och på bästa sätt argumenterar och kan erbjuda värde. På senare år har dock mer och mer forskning presenterats som säger att kunder snarare väljer det alternativ som är lättast att välja. Det bygger på att kunder är lata och därmed väljer förstabästa, eller det som de först kommer att tänka på, eller det alternativ som är lättast att välja. Även inom B2B och högengagemangsbeslut visar forskning prov på att kunders lathet (spekulationer säger att det är på grund av mobilen) letat sig in och där även stora beslut tas för att säljare svarar snabbast på ett mail. De företag som det är lättast att göra affärer med blir de som får kunder och därmed tillväxt. Det tredje perspektivet på hur vår hjärna bearbetar information och fattar beslut är det emotionella. Här betonas att kunders magkänsla väldigt tidigt påverkar om de ställer sig positiva eller negativa till ens erbjudande och att det påverkar även ens senare utvärdering. Nyckeln blir att skapa marknadsföring som förmedlar en känsla som genom upprepning över lång tid, som sakta bygger upp associationer till produkterna och varumärket. På sikt skapar det emotionella band, som gör att kunder identifierar sig med varumärket och därmed ökar sin betalningsvilja och lojalitet.

### Ytterligare en ny modell?

”Är inte detta bara ytterligare en modell”. Frågan kommer ibland från skeptiska chefer. Svaret är såklart ja, det är en modell. Det är dock inte ytterligare en i raden som kommer med ett perspektiv på vad företag ska investera i. Den är snarare en karta över alla de olika råd och strategier som presenterats inom marknadsföring senaste tjugo åren.

”Men vad ska vi satsa på då?”. Det är oftast nästa fråga. Hade jag haft svaret skulle jag snabbt bli miljonär. Faktum är att det är omöjligt att svara på, i och med att det är just i svaret kring hur alla våra aktiviteter ska påverka kunderna som marknadsstrategin ligger. Därmed varierar svaret från fall till fall, och behöver också anpassas från situation till situation. Det viktigaste är att man har kartan samt kan se att man inte missat något viktigt.

Om du eller er ledning upplever att ni springer på för många puckar, eller om ni är stressade för att ni inte hänger med i alla nya möjligheter att påverka kunder – stanna då upp och fundera en stund över vad som är era styrkor och svagheter, och anpassa strategin därefter. När ni stannar upp kan det vara bra att rita upp denna niofältskarta och försöka analysera vilka åtgärder det är ni behöver ta tag i. Därmed kan ni få en mer fokuserad strategi framåt för vad ni måste göra för att ta nästa steg i er påverkan på kunder, och därmed också er framtida tillväxt.

Om du eller er ledning upplever att ni springer på för många puckar, eller om ni är stressade för att ni inte hänger med i alla nya möjligheter att påverka kunder – stanna då upp och fundera en stund över vad som är era styrkor och svagheter, och anpassa strategin därefter. Börja med att ställa er frågorna vilket som är er huvudsakliga utmaning samt hur era kunder fattar beslut kring ert varumärke och produkter (se figur 1). När de svaren väl finns så hjälper modellen till att sätta fingret på vad ni måste fokusera på. Istället för att exempelvis jobba med att förbättra utvärdering kanske det är uppmärksamhet (vi har lågt engagerade kunder som saknar intresse!) eller intuition (vi känns inte rätt!) som är det man missat. Genom att se till helheten av niofältskartan kan man för det första se att man inte missat något sätt att påverka sina kunder. För det andra kan man hitta var man har sin utmaning med sin påverkan på kunderna samt få en mer fokuserad strategi framåt. Detta leder till ökat fokus på rätt saker och därmed effektivare insatser.



### ERIK MODIG

erik.modig@hhs.se

Erik Modig är forskare vid Handelshögskolan i Stockholms Center for Consumer Marketing och forskar kring hur företag ska skapa synergier mellan sin marknads- och kommunikationsstrategi. I sin senaste bok *Bang för the Buck* (Årets marknadsföringsbok 2017) summerar Erik de vanligaste psykologiska teorierna som förklarar hur och varför marknadsföring påverkar kunder samt hur företag kan maximera effekten av sin marknadsföring.