

Effekthandboken



En vägledning till hur din marknadsföring skapar värde.

Sveriges
Annonörer

1924

Inledning

"Varför gör vi egentligen marknadsföring?" Frågan kan tyckas både banal och fundamental, men ska vi diskutera hur vi lyckas bättre med våra marknadsföringsaktiviteter är det klokt att börja med det mest basala. Ett av svaren som brukar komma tidigt när man ställer frågan i ett möte är "för att sälja mer". Det är ett viktigt mål för marknadsföringen, men det saknas ett viktigt ord. Det ordet är *lönsamt*. Syftet med marknadsföring är inte att vara en synonym till försäljning, utan att vara ett komplement och en förstärkning för säljarbetet.

Förenklat skulle man kunna säga att en säljavedelnings uppdrag är *att sälja mer* - att skapa mer intäkter. Marknadsföringens bidrag är att *underlätta för säljsidan* att *sälja mer till fler som köper oftare* och som är beredda att *betala lite mer* för detta. D v s både att göra säljarbetet enklare och effektivare och att göra det som erbjuds lite mer attraktivt - och därmed mer värdefullt - för köparen. Och inte bara idag utan nästa månad, nästa kvartal och nästa år - och därmed sälja lönsammare. Kom också ihåg att när vi pratar om marknadsföring innefattar det *hela* området, och inte bara marknadskommunikation.

Managementkonsulten Peter Drucker har sagt att de enda sanna investeringarna som finns i ett företag är produktutveckling och marknadsföring, eftersom det bara är dessa två som skapar värde för kunden. Allt annat är kostnader. Vill man vara lite fyndig kan man låna Rory Sutherlands begrepp och prata om *innovation* och *innervation*. Produktutveckling är *innovation*, att ta fram nya och bättre lösningar på kundens problem. Och på motsvarande sätt kan man beskriva marknadsföring som "innervation", d v s att påverka kundens uppfattning om det som erbjuds och vilket värde det representerar.

Ett annat sätt att beskriva detta är att marknadsföring handlar om två grundläggande funktioner för att tillsammans sälja både mer och lönsammare:

1. Att *utveckla det upplevda kundvärdet* - d v s att
 - a. Ta fram nya/bättre produkter, utveckla kundservicen och annat som ingår i de produkter/tjänster som erbjuds
 - b. Påverka uppfattningen om och förväntan på det som erbjuds
2. Att *kommunicera kundvärdet*, med två samverkande syften
 - a. Att nå så många som möjligt, d v s att få *fler kunder*
 - b. Att nå dem med så bra budskap som möjligt, d v s att få dem att *vilja betala lite mer*

Från mäta till göra

Hösten 2021 introducerade Sveriges Annonörer den första versionen av Effektsystemet, en sammanställning över det som branschen enats om är de 36 viktigaste nyckeltalen för att mäta marknadsföringens effekter. Sedan dess har systemet både uppdaterats i Effektsystemet 2.0 och anpassats för att även fungera för offentlig sektor. Drygt fyra tusen marknadsförare¹, inte bara i Sverige utan i ett dussintal länder både i och utanför Europa, har lärt sig grunderna om vad man bör mäta, och hur, i certifieringsutbildningen för Effektsystemet.

Nu är det dags för nästa steg. Att mäta effekterna som skapas är naturligtvis bra, men än viktigare är att skapa effekter. Det är det som den här handboken ska försöka bidra till.

Tanken är inte att handboken ska ersätta alla utbildningar inom marknadsföring som erbjuds eller alla böcker som har skrivits. I stället är syftet att samla en del av den klokskap, empiri och de erfarenheter som har utvecklats under årens lopp, att det finns ett antal konkreta och tydliga råd samlade på ett och samma ställe som kan hjälpa dig i din roll som marknadsförare. Vare sig du är marknadschef/CMO eller har någon annan roll på köparsidan, sitter som projektledare/kundansvarig, strateg eller motsvarande på en kommunikationsbyrå, eller arbetar med t ex annonsförsäljning eller liknande på mediasidan.

Några saker som varit viktiga i framtagningen av materialet och som vi därför hoppas även är viktiga för dig är bl.a.

1. Det är en *deskriptiv* handbok, inte en *preskriptiv*. Syftet är inte att ge dig en handlingsplan med checklistor som du slaviskt ska följa, utan i stället att göra dig bättre rustad för att göra rätt prioriteringar och fokusera på rätt saker på rätt sätt. M a o hellre än att säga *Gör så här!* så är tanken bakom den här skriften att försöka hjälpa dig bli en liten aning klokare: *Tänk så här!*
2. Det är i första hand en handbok för att *skapa mer effekt*, inte hur du ökar effektiviteten². Ett led i detta är att innehållet inte går in i områden som taktisk kampanjplanering och medieval eller hur du kan använda AI för att producera effektivare. Handboken ska kunna användas av alla marknadsförare, oavsett storlek på budget och företag eller vilka kanaler man använder, och därför har en grundprincip varit att råden runt marknadskommunikation ska vara tillämpbara oavsett vilka medieval man gör. I avsnitt sex finns en del innehåll om saker att tänka på vid kanalval och att jämföra mediekostnader, men den sektionen utgör ingen komplett medievalsguide.
3. Innehållet bygger på etablerad kunskap, forskning och empiri, och vi har försökt undvika trender och liknande utan förankring i faktiska data och studier. I vissa frågor finns det en mer eller mindre aktiv debatt om vad som är "best practice", och då har vi försökt redovisa dessa alternativ, men också vad som kan vara pragmatiska sätt att hantera frågan på.

¹ Siffran gäller för våren 2025. Utbildningar genomförs kontinuerligt så gott som varje vecka.

² Skillnaden mellan *effekt* och *effektivitet* är att effekt handlar om den affärsmässiga nyttan, d v s både den ekonomiska nyttan som skapas i närtid i form av försäljning, nya kunder, marknadsandelar o likn, och om den framtida nyttan som skapas av ett starkare varumärke, och därmed en ökad förmåga att generera intäkter och öka lönsamheten. Effektivitet handlar i stället om hur väl de tillgängliga resurserna används för att skapa effekt. En utmaning de senaste två decennierna har varit att marknadsföringsbranschen har lagt (alltför) stort fokus på effektivitetsfrågan, vilket har premierat de snabba konverteringsinsatserna men på bekostnad av den mer långvariga och lönsamma varumärkesutvecklingen.

4. Det finns ingen standardmall som passar alla, oavsett kategori eller storlek på bolag. Utvecklingen inom kategorin, din position i kategorin, vilka resurser du har tillgång till, dina kunders köpbeteende osv skiljer sig åt mellan företag. I vissa fall innehåller skriften olika rekommendationer beroende på den här typen av skillnader. Men även om så inte är fallet, fundera alltid på vad som verkar rimligt och vettigt för just dig och ditt företags situation.

5. Vi har försökt hålla en balansgång mellan marknadsföring och marknadskommunikation. Det är viktigt att se marknadsföring som hela området, inte bara kommunikationsinsatserna, men samtidigt går vi i den här handboken lite mer på djupet inom kommunikationsområdet än inom de andra delarna av marknadsföringsprofessionen. Vi vet att många marknadsförare har sitt fokus inom kommunikationsfrågorna, så vägvalet har baserats på balansgången mellan att å ena sidan täcka in alla fyra P:n och å andra sidan om skriften blir för bred riskerar den att både bli tämligen omfattande och samtidigt ha många delar som är lite mindre relevanta för många tilltänkta användare.

6. Vissa sektioner innehåller två nivåer av innehåll. Dels finns det en översikt som är huvudinnehållet, men ibland finns det också ett fördjupningsavsnitt om en specifik fråga, metodik eller liknande. Tanken är att du som läsare ska kunna anpassa innehållet efter dina behov. Om något inte är aktuellt för dig och dina behov just nu, eller om du redan har fullfjädrade kunskaper inom området, kan du med gott samvete hoppa över fördjupningsdelen.

Mats Rönne

Huvudförfattare och Sveriges Annonssörers Effektexpert

Hanna Riberdahl

vd Sveriges Annonssörer



Vägen till effekt

Syftet med Effekthandboken är att hjälpa dig strukturera ditt marknadsföringsarbete för att öka möjligheten att skapa önskade resultat och önskad effekt. Vi har valt att göra detta utifrån sju viktiga fokusområden, där varje område utgör ett kapitel i handboken. Se dem som en tidsresa som kastar ljuset på både vad som har hänt tidigare, de vägval som gjorts och därmed bidragit till att forma ditt nuläge och på vad du vill ska hända de kommande åren. Och framför allt det som belyser vad du bör tänka på för att öka chanserna att det du vill ska hända också blir verklighet. Lycka till med din marknadsföring och ditt effektskapande!

Innehåll

1.	Var är vi idag? Varför är vi här?	6
2.	Vad vet vi (som är viktigt för planen)?	13
3.	Vart vill vi (i år och om 3-5 år)?	24
4.	Varför är vi inte redan där?	28
5.	Från affärs- och varumärkesstrategi till marknadsstrategi och taktik	32
6.	Vad ska vi göra och när? Handlingsplan och budget	47
7.	Utvärdering och mätning	54
8.	Referenslitteratur för vidare läsning och fördjupning	59
9.	Ordlista	64

1) Var är vi idag? Varför är vi här?



"Gräv där du står" är en bra regel även inom marknadsföring. Att skapa effekt börjar med att förstå startpunkten och nuläget. Några exempel på områden du bör ha koll på är:

a. Affärsförutsättningar

- **Hur stor är vår marknad, och hur utvecklas den?** Stabila marknader gör det svårare att skapa snabb tillväxt, men å andra sidan är riskerna ofta också mer begränsade. Samtidigt är även stabila marknader inte helt statiska; vissa delar av marknaden ökar lite och andra minskar en del. Marknader i snabb tillväxt kan erbjuda större möjligheter, men innebär också att om du inte växer lika snabbt som marknaden tappar du marknadsandel. Och den snabba tillväxten lockar ofta nya spelare, vilket gör det svårare att behålla dina marknadsandelar.
- **Vilken marknadsandel har vi, och vilka skillnader finns det mellan olika kundsegment, produktkategorier, användningsområden o liknande?** Marknadsandelar beräknas normalt inom en kategori, men tänk på att begreppet "kategori" ofta kan vara missvisande för att förstå sin marknad. Det används för att beräkna marknadsandelar och liknande statistik, men säger ofta väldigt lite om kundens beteende. Fundera i stället på varför kunderna köper och vilka olika behov era produkter tillfredsställer, och hur konkurrenssituationerna ser ut i dessa olika köptillfällen. Ofta pratar man om *category entry points/CEP*, eller *behovssituationer/demand situations*, vilket är samma typ av resonemang som *situationsbaserad kännedom* i Effektsystemet #4.1. Och framför allt, för vilka kunder, eller vid vilka tillfällen, är ditt varumärke det bästa valet, och vilka möjligheter har du att bredda detta, så att du kan sälja mer till fler?
- **Var ligger kärnan i vår affär? Var tjänar vi mest pengar?** Att förstå de affärsmässiga förutsättningarna är lika viktigt oavsett om vi pratar om olika produkter i sortimentet, olika kundgrupper, olika distributionskanaler eller olika köpbehov. Vilka intäkter genererar dessa olika grupper, och vilken marginal? Den klassiska modellen med de fyra P:na för Produkt, Pris, Plats (distribution) och Promotion (kommunikation)³ är en bra bas för att analysera nuläget och förstå vilka utmaningar och möjligheter som finns. Och även om du som marknadsförare inte styr alla fyra P:na så blir det en bättre analys om du tar med alla i din analys.

Ytterligare en viktig del i analysen är att förstå hur kundstrukturen ser ut. Vilka kunder köper ofta, och vilka köper mer sällan? Vilka skillnader finns det mellan dessa: är det skillnad i deras totala köpfrekvens, eller är det skillnader i hur ofta de väljer att köpa ditt varumärke jämfört med andra varumärken? Finns det andra skillnader, t ex hur mycket de köper när de köper; vilka kombinationer av produkter de köper, eller vilka priser de betalar/hur mycket rabatt de får? Och vilka egenskaper är det som gör att dessa skillnader finns/kan förklaras?

³ De fyra P:na kallas ofta för "Kotlers fyra P" eftersom Philip Kotler troligen är den mest kände ambassadören bakom konceptet, men det finns fler personer som bör få del av upphovsmannaskapet. Jerome McCarthy, professor vid Michigan State University var den som först använde konceptet med de fyra P:na, men idén om "the marketing mix" kom ursprungligen från Neil Borden, professor vid Harvard-universitet. På senare tid har det funnits olika förslag att komplettera modellen med ytterligare P:n för People, Purpose m fl men originalet är Product, Price, Place och Promotion.

Ett vanligt begrepp är att resonera i 80/20-termer⁴, d v s att utgå från att 80% av intäkterna kommer från 20% av kunderna. Men forskning det senaste decenniet har visat att den fördelningen sällan stämmer, utan i stället är det så att de 20% största/viktigaste kunderna snarare står för runt 60% av intäkterna. I gengäld betyder detta att mindre kunder är viktigare för affären, och inte minst för tillväxten. Dessutom visar forskningen att marknadsföringen gör störst nytta när den fokuserar på att öka penetrationen, d v s att skapa fler köpande kunder, än att öka köpfrekvensen hos redan köpande kunder.

Kom också ihåg skillnaden mellan produkter som bygger varumärket och därmed skapar förutsättningar för ökad betalningsvilja för hela sortimentet, och produkter som drar nytta av varumärket. Modellen i figur 1 är ofta ett bra sätt att strukturera detta, men se även Fördjupningsavsnitt 1 om produktklassificering.

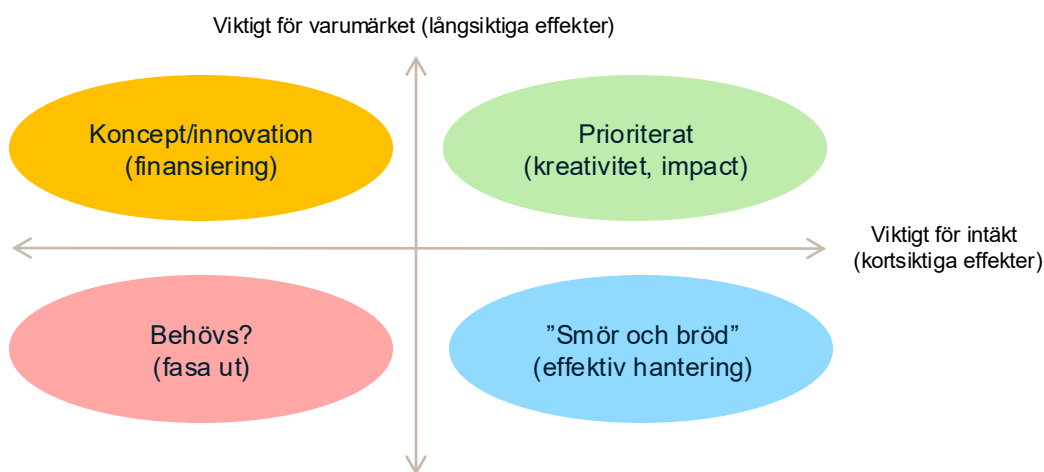


Bild 1 Betydelse för varumärke vs betydelse för intäkter

De två axlarna beskriver hur viktiga olika produkter är för affären idag (den horisontella skalan) respektive för varumärket, d v s för framtida intäkter och betalningsvilja (den vertikala skalan). Detta ger fyra olika principer för hur respektive område bör hanteras:

- **Viktigt för både varumärke och intäkter.** Här ligger fokus på att skapa så bra kommunikation som möjligt för att få mesta möjliga uppmärksamhet och genomslag för både det långsiktiga varumärkesbyggandet och försäljningen i närtid.
- **Viktigt för intäkten men inte för varumärket.** Här finns det som är mer av "me-too"-erbjudanden, d v s mer generiska erbjudanden som inte utvecklar varumärket. Här ligger ofta en stor del av affärsvolymen, och med ett starkt varumärke i ryggen även goda marginaler, men eftersom produkterna snarare drar nytta av varumärket än bygger det bör fokus för marknadskommunikationen i högre grad ligga på säljstödsinsatser och kostnadseffektiv produktion.
- **Viktigt för varumärket men inte för intäkterna.** Här ligger normalt sett nyheterna som bygger den framtida affären, men som inte har genererat några större volymer än. Över tid kommer de produkter som finns här att migrera åt höger, och därefter - i takt med att de tappas sin innovationskomponent och särprägel - även att migrera nedåt. Utmaningen här är ofta att hitta tillräckligt med resurser för att kunna nå ut med information om nyheterna; eftersom de inte genererar några större intäkter måste de finansieras av intäkterna i resten av verksamheten.

⁴ 80/20-fördelningen kallas ofta för Pareto-principen. Begreppet kommer från den italienske ekonomen Vilfredo Pareto som 1906 noterade att 80% av privatägd mark i Italien kontrollerades av 20% av befolkningen. Sedan utvecklades analysen och Pareto, samt många andra, visade att fördelningen gäller inom många områden. Dock, visar det sig, så ser det sällan ut så när det gäller fördelningen av intäkter och antal kunder.

- *Varken viktig för varumärket eller affären.* Att ta bort resurser från produkter som varken säljer eller bygger varumärket, eller helt lägga ner en produkt, är ofta beslut som verkar enkla i teorin men som ofta möter motstånd internt. Men att flytta resurser härifrån till de andra tre grupperna bör vara en prioriterad insats.
- **Finns det en SWOT?** Även om SWOT-metodiken ifrågasätts av vissa kan den ändå vara en bra checklista, även om den inte alltid täcker in alla parametrar. Grunderna är de fyra benen *Strengths/styrkor*, *Weaknesses/svagheter*, *Opportunities/möjligheter* samt *Threats/hot*. En viktig distinktion, och som tyvärr ofta glöms bort eller hanteras på fel sätt, är att de två första delarna, d v s S och W, är egenskaper vi själva kan styra över, d v s hur bra/dåliga är vi inom olika områden. O och T ska enbart omfatta externa faktorer, d v s saker vi inte själva kan styra över men där vi kan behöva skapa beredskap och planer för att både utnyttja möjligheterna och parera hoten. Ett annat sätt att sammanfatta detta är att S och W är sådant vi kan *agera* på, medan O och T är saker vi behöver vara beredda att *reagera* på.

Två sätt att skapa större värde i en SWOT-analys är

- **Gör en separat SWOT för varje P.** Genom att bryta ner analysen på produkt, pris, plats och promotion blir den både mer granulär och mer heltäckande.
- **Lägg till fler komponenter.** En vanlig kritik är att en SWOT blir en skrivbordsprodukt som inte leder till några beslut eller handlingar. Genom att lägga till några ytterligare komponenter kan detta motverkas, förslagsvis med
 - **A för Aktivitet** - vad ska göras?
 - **A för Ansvar** - vem har ansvar för den insatsen/projektet?
 - **T för Tid** - när ska detta vara klart?
- **Varför är vi där vi är?** Det här är kanske det svåraste momentet i en nulägesanalys, men det handlar om att göra en liten historisk tillbakablick och förstå hur affären och strategin har utvecklats de senaste åren. Vilka vägval eller beslut har gjorts tidigare som skapat framgång - eller begränsat densamma? Vilka tidigare misstag ska vi undvika att upprepa? Hur kan vi lära oss av dessa och agera klokare, snabbare, bättre? Och vad är det som gjort att vi lyckats bra inom olika områden - och hur kan vi fortsätta på samma sätt de kommande åren?

b. Varumärkesförutsättningar

Nyckeltalen för varumärkeseffekter i Effektsystemet är en bra start. Det finns totalt åtta KPI:er i sektion 4 i Effektsystemet, men fokusera på de som är viktigast för just ditt varumärkes affärsutmaningar.

Det du vill ha koll på är resonemangskedjor likt denna:

- Vilken kännedom har vi - och på vilket sätt mäter vi den? Finns det skillnader mellan olika målgrupper?
- Är vi kända för rätt saker, d v s det vi vill att vårt varumärke ska associeras med? Vilken grad av köpintresse skapar vi med dessa associationer, d v s var finns vi i tänkbarhet/preferens-trappan?
- Innebär vårt varumärke och det vi representerar ett upplevt mervärde bland kunderna, d v s anser man att det kan vara värt att betala lite mer för det vi erbjuder?

Dessutom är det ofta klokt att följa sökvolymerna och ditt varumärkes andelar i Share of Search (SoS), dvs #2.5 i Effektsystemet. Sökningar på varumärket, liksom konkurrenternas varumärken, kan ses som en indikator på vilket intresse som finns för de olika varumärkena i kategorin. Studier visar också på en hög korrelation mellan förändringar i SoS och förändringarna i varumärkets marknadsandel, men med en viss tidsförskjutning som motsvarar hur lång tid som konsumenten behöver för att fatta beslut inom olika områden.

Ansvarar du för flera varumärken är det också viktigt att förstå varumärkesarkitekturen och hierarkin. Är varumärkena rätt positionerade i förhållande till varandra och gentemot övriga aktörer på marknaden? Om ni använder ett övergripande varumärke, t ex företagsnamnet, för olika kunderbjudanden är det också viktigt att hålla isär vad som är *varumärkets position* och vad som är det mer *konkreta kunderbjudandet*, eller på engelska *value proposition*. Det här är något som ofta är vanligt förekommande inom B2B-marknadsföring, men liknande behov finns även inom andra områden. Tabellen nedan ger en översiktlig jämförelse över hur dessa två begrepp förhåller sig till varandra.

Positionering	Value proposition/kunderbjudande
Gemensamt för hela varumärket oavsett kundgrupp eller produkt - det upplevda löftet hos mottagaren	Specifikt för varje kundkategori och produktområden
Ofta hög abstraktionsnivå, med kombination av känslomässiga fördelar och mer konkreta egenskaper	Kan vara betydligt mer konkret: vad som säljs till vem, vad fördelarna/nyttan är för kunden och vilka egenskaper/bevis som finns som stöttar detta. Men även här är det viktigt att komma ihåg vilka emotionella behov kunden har
Ska kunna användas över en längre tid, åtminstone 5-10 år	Utvecklas och förändras i takt med nya produkter och erbjudanden
Varumärkesorienterat, bidrar till områden som tänkbarhet, gillande och betalningsvilja	Mer orienterat mot konvertering och konkreta köpbeslut, ger vägledning om vad kunden kommer att få och hur deras behov tillfredsställs
Ofta mer "corporate", dvs relevant för många olika målgrupper förutom kunder, t ex rekrytering, myndigheter, leverantörer etc.	Fokuserat mot specifika kundgrupper
Mer övergripande och ofta mer emotionell berättelse som omfattar aspekter som kompetens, personlighet och vision	Mer specifik och inriktad på olika former av lösningar, system och produkter och hur dessa löser kundens problem. Referenser och case är vanliga verktyg

Ett vanligt verktyg när man arbetar med value proposition och kunderbjudanden är att mappa kundernas behov mot det egna erbjudandet i det som ofta kallas för en *value proposition canvas* där man listar kundens "*pains and gains*" och de egna "*pain relievers and gain creators*". Även här är det viktigt att komma ihåg de emotionella behoven och belöningarna, och inte bara se till det rent funktionella och rationella. Det finns olika grafiska lösningar för att visualisera canvas-modellen, men rubrikerna i figur 2 nedan är de som normalt ingår:

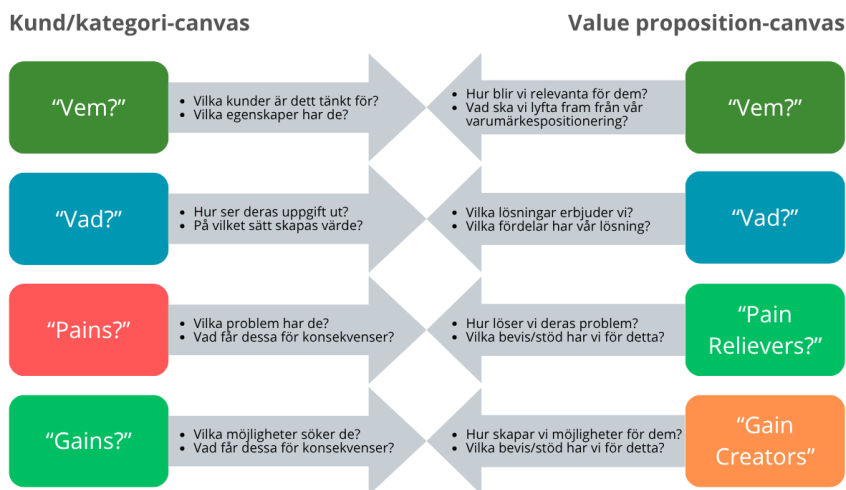


Bild 2: Huvudpunkterna i en value proposition-canvas

c. Vilka är lärdomarna av de senaste årens aktiviteter?

En tredje utgångspunkt, förutom att förstå affären och varumärket, är att utgå från de senaste årens marknadsföringsinsatser. Hur har de olika nyckeltalen för varumärke, önskat beteende och affärsresultat utvecklats? Vad har varit framgångsrikt - och varför? Vad kunde gjorts bättre? Vad visar kampanjmätningarna och andra aktivitetsuppföljningar? Finns det skillnader mellan olika målgrupper, olika delar av sortimentet, olika distributionskanaler etc.? Använde vi budgeten på bästa sätt? Hade en större budget, och därmed högre Share of Voice⁵, gett större framgång, både i intäkter och lönsamhet? Hade vi rätt mix mellan volym och kvalitet ("färre men värre") i vår kommunikation, både när det gäller antal aktiviteter och kanaler? Hur såg fördelningen mellan mer långvariga varumärkesbyggande insatser och snabbare aktiveringsinriktad kommunikation ut? O s v.

En minst lika viktig komponent är att analysera konkurrenternas insatser och utveckling.

Finns det någon eller några som tar marknadsandelar? Vad är det som gör att de lyckas?

Och omvänt, finns det någon som har problem, och där det därmed borde vara ett uttalat mål för oss att försöka ta marknadsandelar under de kommande åren?

Kom också ihåg att ta med hela marknadsföringsmixen i analysen. Har det gjorts några produktansatser, prisjusteringar eller andra förändringar i de fyra P:na nyligen, där det finns erfarenheter och lärdomar som bör tas med i planeringen?

Tanken här är inte att skapa en analysrapport, men det är genom att lära från historien som vi kan skapa väl underbyggda argument för vilka insatser vi bör prioritera de kommande åren. Chansen är rätt stor att det som gick bra förra året kommer att fortsätta att fungera även i år. Och det som inte fungerade förra året kommer troligen inte bli fungera bättre i år, åtminstone inte om du inte utvecklar insatserna baserat på det du lärde av förra årets utfall. Som Amazons grundare Jeff Bezos säger: *"Fokusera inte bara på vad som kommer att vara annorlunda de kommande åren. Fokusera i stället på vad som kommer att vara likadant, så att du kan bli riktigt bra på det."*

⁵ Share of Voice är en beräkning av de egna investeringarna i mediautrymme jämfört med konkurrenternas insatser, antingen totalt sett eller i en viss mediekanal och/eller under en tidsperiod. I Effektsystemet resoneras om de utmaningar som finns med begreppet, f a i form av begränsat underlag, eftersom SoV inte går att mäta för majoriteten av digitala kanaler. M a o saknas runt 70% av alla reklaminvesteringar i beräkningssunderlaget

- osäkra siffror, eftersom mycket av underlaget bygger på prislisterpriser och/eller skattningar utan hänsyn till de faktiska priserna som betalats

- enbart kvantitet och inte kvalitet, d v s bra utformad reklam ger större genomslag och behöver därför inte lika mediautrymme för att leverera effekt

Samtidigt vet vi från forskningen att det finns en stark korrelation mellan förändringar i SoV och motsvarande förändringar i försäljning och marknadsandel. Således, även om det finns stora brister i hur SoV mäts är det ändå ett viktigt mått för att kunna tolka förändringarna på marknaden i övrigt, t ex förändringar i försäljning, marknadsandelar och trafik till den egna sajten.

Fördjupningsavsnitt 1 - Produktklassificering

Ett viktigt område i planeringen, framför allt för företag med en stor produktportfölj och/eller stor bredd i sitt erbjudande, är att skapa en struktur över vilka roller olika produkter spelar i sortimentet. Exemplet nedan bygger på fem olika nivåer, men det går naturligtvis bra att ha färre nivåer - eller fler. Huvudsaken är att du kan använda strukturen för att separera vilken betydelse olika produkter har i den totala mixen:

Roll	Beskrivning	Prisnivå (index, exempel)	Andel av sortimentet (fyll i)	Andel och typ av kommunikation (fyll i)
Brand shaper Flyttar/förändrar varumärket	Förändrar kategorin/skapar nytt segment, mycket hög innovationsnivå.	250 och uppåt	Normalt bara enstaka procent, nya produkter introduceras inte alltid varje år	Bör vara hög, ofta med fokus på PR
Brand builder Stärker varumärket	"Best in class", hög innovationsnivå och höga prestanda, premiumkänsla, hög designnivå och hög funktionalitet. Produktutveckling på den här nivån syftar i första hand till att förbättra prestanda, design, funktionalitet etc.	150 - 300	Ofta bara några få (2-10) procent av försäljningsvolymen, högre för Premium-varumärken	Hög, ofta den mest framträdande produktnivån i reklam
Brand carrier Levererar på varumärkets egenskaper	Produkt med tydliga fördelar inom kategorin, god till hög funktionalitet, ibland med fokus på specifika målgrupper. "Bra produkt med tydliga kvaliteter, men inte bäst."	110 - 175	Ofta 10-30% av försäljningsvolymen	I första hand säljstödsmaterial och riktad kommunikation till aktuell målgrupp
Brand exploiter Utnyttjar varumärkets renommé men tillför inget värde	Produkt som levererar de generiska nyttor/egenskaper som kategorin representerar. Saknar tydliga särpräglade fördelar men motsvarar varumärkets krav på design, kvalitet, funktionalitet etc. Produktutveckling på den här nivån fokuserar främst på att sänka kostnaderna	90 - 120	Ofta 30-50% av försäljningsvolymen	Enbart funktionell sälj-kommunikation
Brand eroder Försämrar varumärket	Produkt som inte lever upp till varumärkets baskrav för funktionalitet, prestanda, kvalitet, design, hållbarhet etc. Måste åtgärdas eller fasas ut	Under 100	Bör bara vara enstaka procent	Ska inte kommuniceras

Den här sortens matris är ett användbart verktyg för att analysera produktportföljen och se vilken fördelningen sortimentet har. Om varumärket vill uppfattas som innovativt och designdrivet bör en högre andel av sortimentet finnas i de övre klassificeringarna, medan ett varumärke som är mer "mainstream" och erbjuder "ok prestanda till rimliga priser" troligen har en större andel av sortimentet i mitten. En viktig komponent i analysen är att se vilka priser/prisnivåer produkterna i sortimentet säljs för, och jämföra dessa faktiska priser med de förväntade prisnivåerna baserat på produktens egenskaper. En sådan analys kan ibland identifiera obalanser i sortimentet, där t ex en mer avancerad varumärkesbyggande produkt har prissatts för lågt, men även där man lyckas ta ut ett högt pris för en enklare produkt. Det senare kan t ex bero på att den vänder sig till en specifik målgrupp som är mindre priskänslig, men detta bör också ses som en risk för ökad framtida konkurrens eftersom höga priser och höga marginaler tenderar att attrahera fler konkurrenter.

En viktig roll för den här sortens analys är också att kunna bedöma hur produktutvecklingsplanerna ser ut. Finns det ett balanserat inflöde av nya och/eller uppgraderade produkter så att sortimentet behålls konkurrenskraftigt på alla aktuella nivåer? Finns det nya erbjudanden som kommer att vara viktiga för varumärkesutvecklingen och positioneringen, och inte bara för säljvolymerna?

Sist men inte minst, även om matrisen på den föregående sidan är skriven utifrån fysiska produkter och tillverkande företag så går den naturligtvis lika bra att använda för t ex tjänsteföretag eller detaljhandel. Det viktiga är då att beskrivningarna och klassificeringen anpassas till begrepp som är relevanta för verksamheten.

2) Vad vet vi (som är viktigt för planen)?



Det föregående avsnittet kan ses som att det innehöll mycket fokus på den egna verksamheten, varumärket och erbjudandet, och det stämmer eftersom det är viktigt att förstå den egna verksamheten innan vi behöver förstå omvärlden. Samtidigt är det viktigt att skapa förståelse och insikter om de köpande kunderna på marknaden. Framför allt handlar det om att förstå några specifika saker:

- **Vilka är de?** Kan vi bryta ner försäljningen på olika parametrar och fördjupa kunskaperna om hur kunderna ser ut. Finns det t ex olika segment på marknaden som köper olika saker, eller kanske samma sak fast av olika skäl? Olika ofta? Olika mycket? Är alla kundgrupper lika nöjda och villiga att rekommendera ert varumärke? Handlar det främst om sociodemografiska parametrar som ålder, familjesituation och typ av boende, eller finns det andra sätt att strukturera målgrupperna? Läs mer om segmentering i Fördjupningsavsnitt 2. Ofta finns det olika typer av personas-beskrivningar⁶ som kan användas för att fokusera kommunikationsinsatserna. Kom bara ihåg att en persona i första hand används för att visualisera en målgrupp som en enda person, t ex när man ska ta fram en kommunikationsaktivitet eller utveckla en specifik tilläggstjänst. Men en persona är inte en beskrivning av hela målgruppen och ska därför inte användas när man t ex vill beräkna målgruppens storlek eller förstå deras medie beteende.
- **Vad är det de köper?** Köper man produkten, eller upplevelsen/känslan som produkten levererar? Köper man en tvättmaskin, eller känslan av ren och fräsch tvätt? Här är det ofta också viktigt att fundera på kategoridefinitionen som vi berörde i kapitel 1. Är det relevant att fokusera på den formella definitionen som används för att beräkna marknadsandelar, eller finns det andra angreppssätt som ger bättre förståelse för kundernas olika behov? Hur kommer det sig t ex att en 50 cl flaska Coca-Cola i livsmedelsaffären kostar lika mycket som den stora PET-flaskan med 150 cl? En anledning till skillnaden i prissättning är att den förra konsumeras ofta direkt i samband med köpet, medan den senare konsumeras hemma.

På liknande sätt kan man resonera om många köpbeslut och köpsituationer. Vi gör troligen olika bedömning av grönsakerna, köttet och andra livsmedel när vi handlar mat till hela familjen en tisdag efter jobbet jämfört med när vi planerar parmiddagen till helgen. Och en och samma person kan boka ett rum på samma hotell, men har helt olika referensramar när hen reser i jobbet jämfört om personen är där en helg med sin partner. Strikt kategorimässigt kan alla dessa ses som inom samma kategori, men behoven och prioriteringarna från konsumenterna skiljer sig åt. Framför allt inom B2B, men även för t ex vissa kapitalvaror på konsument sidan, finns dessutom en dubbel köprelation. Kunden köper dels en produkt eller systemlösning för att lösa ett konkret behov, men man köper ofta även förväntningarna på en leverantörsrelation som ska finnas under många år framåt och bistå med allt från utbildning och support till vidareutveckling av produkten/systemlösningen så att nyttan växer över tid.

⁶ En *persona* är en beskrivning av en specifik person och hans egenskaper och prioriteringar. Ofta får personen ett namn och ges en liten personbeskrivning som förklarar livssituationen, yrkesrollen, vilken roll hen har i beslutsprocessen (beslutsfattare, påverkare, användare etc) och vad som är viktigt för personen. Det är också vanligt att man använder epitet av typen Medvetne Märten, Innovativa Ida eller Konsult-Kalle.

Ju bättre vi förstår de olika kundbehoven som finns, både i olika segment och vid olika behovssituationer, desto bättre kan vi möta dessa med relevanta produktererbjudanden, paketeringslösningar och budskap. Det gäller oavsett om vi kallar dem för **category entry points/CEP**, **behovssituationer/demand points** eller något annat. Och självklart gäller detta inte bara för konsumentprodukter, utan samma resonemang gäller för tjänster och inom B2B.

- **Varför köper de?** I många fall görs köpbesluten på tämligen ostrukturerade grunder som tillgänglighet, bekvämlighet, vana eller gruppdynamik (det är sällan fel att välja samma produkt som de flesta andra). Men vill vi öka sannolikheten att bli vald, och helst också med bibehållen - eller kanske ännu hellre lite högre – prisnivå, räcker det sällan att ställa direkta frågor till målgruppen om vad som är viktigt för dem eller vad som ligger till grund för deras köpbeslut. Anledningen till detta är att vi människor sällan är speciellt bra på att förstå vårt eget beteende och våra beslut, vare sig det gäller hur behoven uppstår eller hur vi gör våra val.⁷ De flesta av våra beslut fattas inte av rationella skäl, utan det handlar i stället om en kombination av mer emotionella behov i samverkan med aspekter som bekvämlighet ("minsta motståndets lag") och vana. Däremot vill vi ofta kunna motivera våra beslut, både för oss själva och för andra, med en del rationella skäl, vilket gör att marknadskommunikationen behöver kunna leverera både emotionella och rationella budskap i olika faser av köpprocessen.

Eftersom raka frågor om varför någon köpt något sällan ger heltäckande svar⁸ behöver man i stället använda andra metoder för att "komma under skinnet" på målgruppen. Några av de vanligaste metoderna för att hantera detta är bl a

- *Intuitiva associationer* - en metodik som bygger på snabba "magkänslor"
- *Djupintervju* - här handlar det om att ha förmågan att skapa en förtroendefull relation mellan moderatoren och varje respondent så att dessa kan berätta mer ingående om sin syn på kategorin och hur man tänker runt sina behov och prioriteringar.
- *Antropologisk studie* - i denna handlar det i första hand om att observera beteenden, men också om att vid relevanta situationer be respondenten berätta om sitt beteende och hur man resonerar, vilka val man gör o likn.
- *Drivkraftstudie* - här ställer man normalt två olika typer av frågor, där den ena handlar om beteenden: vilka varumärken man känner till/använder, vilka man skulle välja om ett varumärke var lite dyrare, vad man rekommenderar etc. Den andra typen av frågor handlar om varumärkesassociationer, d v s vilka egenskaper som olika varumärkena representerar. Genom att sedan göra en korrelationsanalys kan man se vilka egenskaper/associationer som korrelerar med valbarhet/köp och betalningsvilja. Jämför man sedan svaren från drivkraftsstudien med svaren man får från en vanlig undersökning med mer direkta frågor får man även en kartläggning över vad som är *sanna* drivkrafter, d v s svaren är lika i båda

⁷ Ett vanligt referensverk i dessa sammanhang är Daniel Kahnemans *Tänka snabbt och långsamt*. Kahneman visar att hjärnan har två beslutssystem. System 1 är det snabba, omedvetna sättet för hjärnan att hantera omvärlden, en sorts autopilot som konstant skannar av omgivningen utan att vi är medvetna om det och hjälper hjärnan att hushålla med resurserna. "Finns det några faror eller osäkerhetsmoment runt mig? Vad kan jag ignorera eftersom det verkar tryggt och stabilt?" System 1 är snabbt men ganska enkelt och står för 95%+ av våra beslut. System 2 är i stället det mer resonerande, logiska och rationellt utvärderande tankearbetet. Men eftersom System 2 kriver betydligt mer energi är detta något som hjärnan hushåller med. En vanlig beskrivning är att vi fattar våra allra flesta köpbeslut med System 1-processer baserade på outtalade känslor som *gillande*, *tillhörighet*, *status* och *bekymmersfrihet*, och sedan använder vi System 2 för att skapa rationella motiveringar som vi kan använda för att förklara våra beslut för oss själva och andra.

⁸ Ett klassiskt citat inom detta område är det som brukar attribueras till David Ogilvy: "Consumers don't think how they feel, don't say what they think, and don't do what they say."

undersökningarna; *falska* drivkrafter, d v s sånt man säger är viktigt i direkta frågor men som sedan inte visar sig vara det i drivkraftsanalysen; och *dolda* drivkrafter, d v s egenskaper man inte anger i direkta frågor men som kommer fram i drivkraftsanalysen.

- *Projektiva studier* - en metodik som bygger på att fokusera på hur respondenten upplever att andra människor beter sig och varför samt vilka egenskaper personerna som gör dessa val representerar.

- **Varför väjer de/väljer de inte ditt varumärke?** Det är minst lika viktigt att veta varför potentiella kunder inte väljer ditt varumärke som att förstå varför de som köper väljer just ditt. En första analys bör handla om tillgängligheten, d v s hur enkelt eller svårt är det för dem att välja dig, oavsett om det handlar om fysisk eller digital närvaro. Ett annat område handlar om hur prisvärda dina produkter upplevs av kunderna. Men kom ihåg att prisvärdhet inte är samma sak som frågan om lågt eller högt pris, utan kombinationen av vad man upplever att man får och det som står på prislappen. Jämförelsen handlar då inte bara om de rent fysiska egenskaperna som prestanda, funktionalitet o likn utan lika mycket om vad kunden anser att varumärket är värt. Om något upplevs som mindre prisvärt är det således minst lika mycket en signal om att investera i att stärka varumärket som att se över produktinnehållet och erbjudandet.

Ett tredje område handlar om att förstå själva produkten i sig. Finns det brister i utförandet eller är det något som saknas? En relativt enkel undersökningsmetod för att ta redan på detta, men som tyvärr verkar ha fallit lite grand i glömska de senaste åren, är det som kallas för PDS, *Problem Detection Study* (ibland även *Possibility Detection Study*). Metoden består av två tämligen enkla steg:

- Ta fram en lista på så många tänkbara problem som möjligt som kunderna kan tänkas ha med din produkt, allt från hur man köper den till hur den används och hur man gör sig av med den. Tänk så brett som möjligt; listan bör gärna innehålla minst ett hundratal möjliga problem, stora som små, och både funktionella och emotionella.
- Be kunder och tänkbara kunder sätta betyg på varje problem på listan utifrån två parametrar: Är det ett vanligt förekommande problem? Är det ett viktigt/stort problem eller ett litet?

En intressant och nyttig övning är att göra samma enkät internt bland den egna ledningen och personalen. Det är inte ovanligt att den egna rankinglistan ser helt annorlunda ut än hur kunderna ser på problemen.

- **TOFU, BOFU o s v - hur ser din tratt ut?** Begreppet "*funnel*", d v s tratt, och förkortningarna TOFU/MOFU/BOFU (top of funnel/middle of funnel/bottom of funnel) används ofta för att förstå och beskriva både kundernas köpprocess och var fokus på olika marknadsföringsinsatser ligger. Det förekommer även andra begrepp för att beskriva de olika stegen, t ex trappa och vattenfall, men funnel/tratt är nog det som används mest idag. Det är också ett omdiskuterat område, så vi vill försöka reda ut hur begreppet bör hanteras och vad du bör tänka på:

- **Använd** tratten som modell för att förstå hur ditt varumärke ligger till i köpprocessens olika steg. D v s hur starkt är ditt varumärke om du ser till de olika stegen och mätpunkterna i köpprocessen, t ex
 - Kännedom ("*finns vi överhuvudtaget med på kartan?*")

- Gillande ("finns det en positiv inställning till oss?")
- Tänkbart val ("är vi ett alternativ de kan tänka sig?")
- Preferens ("är vi deras förstahandsval?")
- Marknadsandel ("hur ser verkligheten ut när det gäller försäljningen?")
- Betalningsvilja/pricing power ("vilket upplevt värde har vi?")
- Kundnöjdhet/Rekommendation ("hur bra levererar vi på kundernas förväntningar?")

Med den här sortens struktur skapas en tydlig bild av vilka utmaningar som finns och vad som bör prioriteras, framför allt om du jämför med dina konkurrenter. Om t ex varumärket är känt och omtyckt, men har låg andel tänkbart val och preferens så innebär det en annan utmaning än om tänkbarheten är på en rimlig nivå, men detta omvandlas sedan inte till de förväntade marknadsandelarna.

- Använd tratten som referens om du vill beskriva fördelningen av dina marknadsföringsinsatser mellan det varaktiga varumärkesbyggandet (TOFU) och de mer snabba aktiveringsinsatserna (BOFU).
- Använd inte tratten som en beskrivning av var kunderna är i sina köpprocesser eller hur du kan flytta en presumtiv kund i sin köpprocess. Anledningen är enkel: en köpprocess är betydligt mer komplicerad, dynamisk och icke-linjär än vad en tratt representerar. Dessutom är det kunden som styr sin process och som bestämmer hur mogen man är och hur och när man går vidare - eller bakåt - i sin beslutsprocess.

- **Pris och betalningsvilja.** Prissättning är både ett av de viktigaste områdena för att utveckla såväl försäljning som, framför allt, lönsamhet, men tyvärr också ett område som sällan får tillräcklig uppmärksamhet bland marknadsförare. De finns många rapporter som visar hur viktig betalningsviljan är för lönsamheten. I Effektsystemet citerar vi en rapport från McKinsey, "*The Power of Pricing*", som visar att om ett varumärke kan generera 1% mer i betalningsvilja, dvs att om samma volym kan säljas till 1% högre pris, så leder detta till en ökning på sista raden med 8%. I Fördjupningsavsnitt 3 finns en översikt av hur man kan resonera runt betalningsvilja och vad som är "rätt pris".

Fördjupningsavsnitt 2 – Segmentering

Grundtanken runt segmentering är enkel. Finns det stora skillnader mellan olika kundgrupper bör dessa grupper hanteras olika. Saknas dessa skillnader bör man undvika att segmentera.

I grunden handlar det om två kriterier som behöver vara uppfyllda:

1. Det finns *tydliga skillnader mellan* grupperna
2. Det finns *små skillnader inom* gruppen

Dessutom behöver skillnaderna som separerar grupperna vara *relevanta* (för varumärkets erbjudande), *robusta* (så att skillnaderna består över tid och i olika köpsituationer) samt *tillämpbara* (så att de kan användas för att selektera mottagare, välja media, utforma budskap o likn). Kom ihåg att en segmentering som hjälper dig att fokusera på olika behov för olika kundgrupper och därmed formulera olika budskap och fördelar till dessa grupper inte per automatik är en segmentering som kan användas vid t ex medieplanering och medieköp.

Fokusering vs segmentering

När man segmenterar sin marknad är utgångspunkten att man kan identifiera minst två separata segment. Har man bara ett enda segment, och där detta representerar en delmängd av marknaden, bör man i stället se det som fokusering där man prioriterar vissa presumtiva kunder före resten av marknaden.

Hur många segment behövs?

Den första frågan man bör ställa sig är den som finns i inledningen: "*behöver vi överhuvudtaget segmentera marknaden?*". Kom ihåg att segmentering visserligen hjälper dig att fokusera dina budskap och din kommunikation, men samtidigt innebär varje nedbrytning i nya segment att kostnaderna ökar. Kommunikationen till varje segment behöver anpassas och bearbetas vilket kräver resurser, ökar komplexiteten och minskar skalfördelarna eftersom de insatser som tas fram används mot en mer begränsad målgrupp. I många kategorier visar det sig att de faktiska skillnaderna är mer som bild 2 än bild 1, d v s det finns betydligt mer som förenar segmenten än som skiljer dem åt.

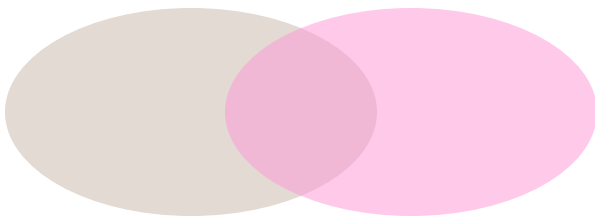


Bild 1 - tydliga skillnader mellan segmenten

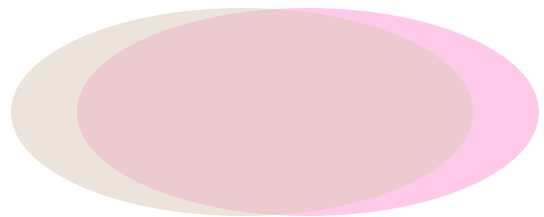


Bild 2 - segmenten överlappar varandra

Om det finns tydliga skillnader mellan olika typer av kunder och/eller i olika köpsituationer, och därmed anledning att segmentera marknaden, blir nästa fråga hur många segment som behövs. Eftersom varje segment innebär ökad komplexitet och högre kostnader är en bra tumregel "så många som är relevant, men så få som möjligt för att vara hanterbart". Konkret brukar detta innebära någonstans mellan två och sex.

De flesta kunder finns i flera segment

Segmentering är sällan svart eller vitt, d v s att varje individ kan placeras till 100% i ett segment. Även i bild 1 ovan finns det en stor andel kunder som kan ses som att de ingår i både det blå och det gröna segmentet. En vanlig missuppfattning är att segmentering är exkluderande, d v s om vi har ett segment som representerar 30% av kunderna och fokuserar marknadsföringen mot det segmentet så innebär detta **inte** att vi därmed ignorerar 70% av marknaden och att dessa 70% således inte kommer att påverkas av insatserna.

I stället bör man se fördelningen av egenskaperna som särskiljer segmenten som en fördelningskurva. Om vi har två axlar med egenskaper som särskiljer segmenten så fördelar sig distributionen av hela marknaden ungefär som i bild 3, d v s de flesta kunder ligger nära mitten av fyrfältaren och har lite av båda egenskaperna i sig. Sedan finns det en mindre andel som ligger mer i utkanten av grafen och därmed är mer "extrema" i sina egenskaper, men detta är oftast en mycket begränsad andel av marknaden.

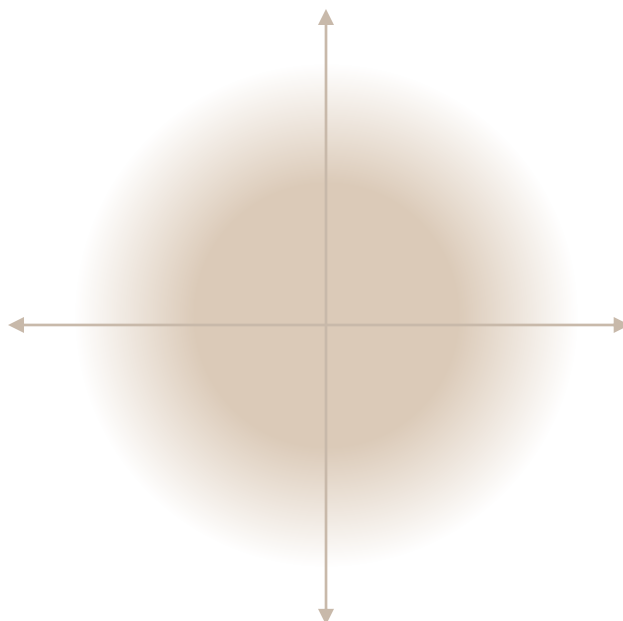


Bild 3 - fördelning av individer i marknaden utifrån två axlar med särskiljande egenskaper

Definiera segmenten utifrån extremvärdena

Om man gör segment baserat på fördelningen av individer enligt bild 3 är det lätt att segmenten blir tämligen lika även om man placerar ett segment i varje fält i grafen. Skälen till detta är att genomsnittsvärdena kommer att hamna ganska nära centrum i bilden. Ett bättre sätt är i stället att fokusera på det som särskiljer segmenten från varandra, och använda mer extrema egenskaper längre ut på skalan för att skapa tydliga segment och kunna differentiera produkter och budskap. Bild 4 visar hur fokus för respektive segment kan fördelas för att separera segmenten, där fokus i erbjudanden och budskap ligger på de mörkaste områden inom respektive färgområde.

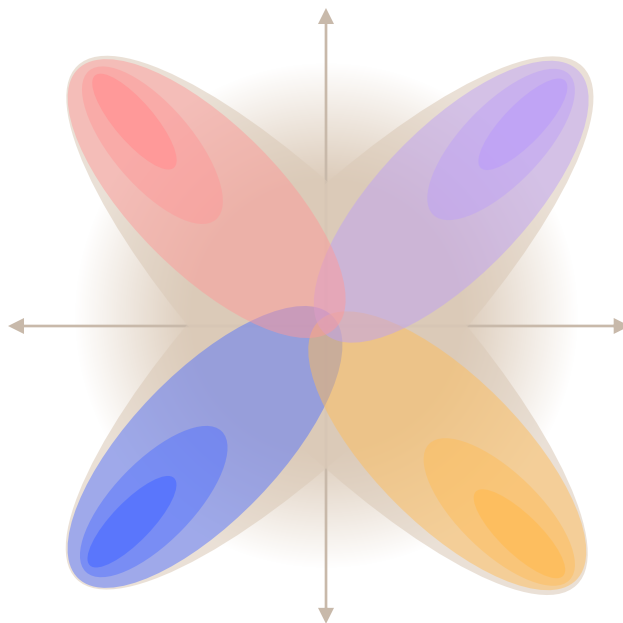


Bild 4 - segmenten bör fokusera på de egenskaper som drar isär marknaden, eftersom detta gör segmenten tydligare utan att stöta bort de ligger mer "i mitten" av egenskaperna.

Men även om man försöker "dra isär" segmenten så illustrerar bilden hur varje segments "fotavtryck" sträcker sig över en stor andel av hela befolkningen, även de som finns på motsatta sidan av mittpunkten. Anledningen är att en stor del av befolkningen ofta kan sägas ha åtminstone en liten andel i sig av det som varje segment representerar. Med andra ord så gör den här typen av fördelning att om man fokuserar på en liten grupp av marknaden, i form av en mer uttalad representation av respektive segments egenskaper, så begränsar detta inte storleken på hela målgruppen. M a o, även om kärnan i bearbetningen består av några få procent av marknaden så gör detta inte att produkter och budskap blir fel eller irrelevanta för alla andra personer i befolkningen. Som bilden försöker visa innebär överlappningen av segmenten i mitten av fyrfältaren, tillsammans med det faktum att en stor mängd av kunderna har egenskaper från flera segment i sin profil, att den tänkbara köpkretsen kan vara (mycket) mer än hälften av marknaden för varje segment, trots att det finns fyra segment totalt sett.

En viktig detalj med den här sortens fokusering i segmenten är att fokuseringen ska enbart handla om erbjudanden och budskap. Däremot måste medieval, inklusive målgruppsurvalet för att analysera mediealternativen, baseras på ett så stort fotavtryck som möjligt.

Två metoder och tre sorters segmentering

Det finns, enkelt uttryckt, två olika sätt att skapa de segment man vill använda i sin marknadsstrategi: *analysbaserad* respektive *förvald*. Antingen så analyserar du attityder, beteenden och köpprocesser för att se vilka skillnader som finns, och använder sedan slutsatserna från det arbetet för att bygga din segmenteringsmodell. Eller så utgår du från ett antal variabler och formulerar en segmenteringsmodell utifrån dessa, och hoppas att modellen är så relevant och tillämpbar på marknaden som möjligt.

Baserat på vilken metod du väljer finns det några kriterier som modellen måste kunna hantera för att segmenteringen ska ha värde. Om du baserar segmenteringen på en analys av faktiskt beteende och olika köpbeslutsriterier och bygger segmenten utifrån detta bör du fundera på:

- **Kan vi beskriva segmenten som skapas?** Om man använder olika statistiska modeller som kluster- och faktoranalys kan man ofta hamna i en situation där det går att särskilja olika kluster av respondenter, d v s segment som inom sig har likartade egenskaper, men i stället finns det svårigheter med att beskriva axlarna för skalorna som förklarar skillnaderna. I många fall innebär dessa skalor att analysen landar i en beskrivning i fler än två dimensioner, vilket ytterligare komplicerar tolkningen.
- **Är de särskiljande egenskaperna relevanta?** Även om det finns påvisbara skillnader mellan segmenten är det inte säkert att skillnaderna har någon betydelse för det du erbjuder eller hur du ska kommunicera med de olika segmenten.
- **Kan vi hitta segmenten?** Ska du ha nytta av segmenten i din marknadsföring behöver du både kunna använda segmentens egenskaper för att utforma produkter, erbjudanden och kommunikationsbudskap och kunna selektera media så att du får hög träffsäkerhet och lågt spill.

Om du i stället bygger din segmentering från förvalda egenskaper är det troligen relativt enkelt att skapa och beskriva segmenten samt beräkna storleken på dem. Men i stället behöver du fundera på:

- **Är segmenten olika?** D v s även om det finns faktiska skillnader i deras bakgrundsegenskaper, innebär detta att det finns skillnader i deras behov, beteenden och varför de köper?
- **Är segmenten relevanta och användbara?** D v s går dessa skillnader att omsätta i differentierade erbjudanden, anpassade budskap och kommunikationsinsatser?

Oavsett hur segmenten tas fram finns det minst tre olika huvudtyper av segmentering. De tre metoderna kan också kombineras på olika sätt, men grunderna består av segmentering baserat på:

1. **Sociodemografi.** Kön, ålder, boende, inkomst, yrke, familjesituation, utbildning, saker man äger/har i hushållet etc. Det finns många variabler som kan användas, och som ofta är enkla att använda och beskriva, så kärnfrågan här är oftast om det finns några reella skillnader mellan segmenten. Sociodemografisk segmentering görs nästan alltid som en förvald segmentering.
2. **Beteende.** Kunder mot icke-kunder. Frekventa användare mot sällananvändare och icke-användare. Intressen och aktiviteter. Medievanor. De som köper för större summor mot de som inte handlar lika mycket. Alla dessa är exempel på olika typer av beteendevariabler, och det finns naturligtvis många fler. En beteendebaserad segmentering kan innehålla inslag av både analysbaserad segmentering och förvald.
3. **Attityd/drivkraft.** Behov, känslor, belöningar, problem, åsikter, värderingar etc. Den här sortens personliga egenskaper finns inte på individnivå i några register eller system, utan här måste man göra egna undersökningar och analyser för att hitta egenskaper som gör skillnad mellan segmenten. Den här typen av segmentering är normalt sett både den mest komplicerade och resurskrävande att göra, men samtidigt också den som, rätt utförd, kan ha störst inflytande på produkt erbjudanden, budskap och kommunikation. Däremot kan det vara svårt att omsätta dessa segmenteringsvariabler i frågor som t ex mediestrategi och kanalval.

Fördjupningsavsnitt 3 - Prissättning

Prissättning och prisstrategi är både en av de viktigaste kompetenserna för att skapa lönsam försäljning, och samtidigt också ett område som tyvärr oftast i alltför liten omfattning ingår i marknadssidans ansvarsområde. Det går naturligtvis inte att täcka in allt som ingår i prissättningsstrategi och operativ prisstyrning på några sidor.

Grunderna i prissättning bygger på en dynamik mellan tre K:n:

- **Kundvärde.** Vad i erbjudandet är det som skapar värde för kunderna? Tycker de tilltänkta kunderna att det du erbjuder är värt det pris du begär?
- **Konkurrens.** Hur står sig dina priser och det du erbjuder i jämförelse med alternativen på marknaden?
- **Kostnad.** Det pris du tar ut behöver täcka de kostnader du har och helst ge en viss vinst.

Men pris är inte bara en transaktionskomponent. Pris kan vara mycket mer, och inte minst utgör pris en viktig, men ofta underskattad del av varumärket. Några exempel:

- **En dyrare vara upplevs som bättre.** Det finns en ömsesidighet mellan erbjudande och pris. Om jag upplever att någonting är lite bättre är jag beredd att betala lite mer för det. Men om en vara har ett lite högre pris finns det också en inbyggd signal i prissättningen som säger "den här varan kostar lite mer, alltså bör den vara lite bättre". Ett exempel på detta är smaktester av olika livsmedel: om respondenten får välja mellan två alternativ och får information om priset för dem innan man provsmakar så kommer majoriteten att tycka att det dyrare alternativet är det godaste, även om det är samma produkt i båda fallen.
- **En logisk prisstruktur stärker varumärket.** Om varumärket erbjuder ett sortiment av produkter bör prissättningen hjälpa kunden förstå strukturen i sortimentet. T ex kan det tyckas självklart att "dyrare = bättre", men detta kan kullkastas av (alltför frekventa) rabatter och specialerbjudanden som ändrar den inbördes strukturen mellan pris och värde. Blir prisstrukturen alltför ologisk riskerar detta att skapa frågetecken hos kunderna, vilket även kan spilla över på varumärket som helhet.
- **En varas värde är inte absolut utan handlar om att jämföra alternativ.** Kunder har svårt att göra en objektiv värdering, utan ser hellre vilket alternativ som verkar fördelaktigast. Rabatter och olika promotions är ett sådant sätt. "Köp tre, betala för två", "30% rabatt" och liknande erbjudande påverkar kundens tolkning, vilket gör att det faktiska priset minskar i betydelse.
- **Mitterst är tryggt.** Det finns många beteendekonomiska lärdomar som kan appliceras på prissättning. Ett av de enklare exemplen är hur det upplevda värdet påverkas av alternativen, dvs det som kallas *decoy effect* (lockbeteseffekten). Det kanske mest kända caset kommer från Dan Ariely vid MIT (Massachusetts Institute of Technology) och handlar om tidningen *the Economist* och olika prenumerationserbjudanden. I den första versionen fanns det tre val:
 - Digital prenumeration för \$ 59
 - Prenumeration på tryckt tidskrift för \$ 125
 - Digital prenumeration och tryckt tidskrift för \$ 125

Resultatet av ett sådant erbjudande var att 16% valde den billiga digitalversionen och resten, 84%, valde kombinationen digital och tryckt tidskrift. Ingen valde enbart tryckt tidskrift.

I den andra versionen tog man bort det alternativ som ingen valde, d v s enbart tryckt tidskrift. I stället blev alternativen:

- Digital prenumeration för \$ 59
- Digital prenumeration och tryckt tidskrift för \$ 125

Nu blev det ett helt annat utfall. Hela 68% valde den billigare digitala prenumerationen och bara 32% valde kombinationen digitalt och tryckt tidskrift. Snittintäkten per prenumerant sjönk från drygt \$ 114 till \$ 80, en minskning med 30%. Även om ingen valde enbart prenumeration på den tryckta tidningen representerade detta ett alternativ, ett *lockbete/decoy* som båda de andra jämfördes mot.

• **Avrundat är osäkert.** Det finns många studier om siffrornas betydelse i hur priser uppfattas, allt från skillnaden i uppfattning mellan 199 kr och 200 kr (ja, det är en skillnad i vilken siffra som står först) till att om man delar upp något över mindre tidsenheter så upplevs det som billigare. D v s om något kostar 10 kr per dag upplevs det av många som billigare och lättare att köpa än om det kostar 250 kr per månad, även om det förra rent matematiskt innebär en högre kostnad. Likaså upplevs en kostnad som 103 275 kr som en mer specifik uträkning och därmed tryggare än summan 100 000 kr som signalerar "en rund summa som både kan gå upp och gå ned", och därmed kan det högre men mer specifika beloppet vara ett mer attraktivt val för många.

Olika sätt att mäta hur pris uppfattas

Det finns många olika sätt att mäta uppfattningar om pris och prisvärdhet. Listan nedan innehåller några av de vanligaste undersökningsmetoderna:

- **Direkt fråga.** Öppen fråga av typen "Vad tycker du är ett rimligt pris för X?", "Hur mycket skulle du vara villig att betala för X?" och liknande. Det är en enkel metod, men innehåller också ett stort mått av osäkerhet i svaren, eftersom det ofta handlar om en hypotetisk köpsituation för respondenten.

Samma metod kan också användas för att mäta det upplevda värdet av tilläggsfunktioner. Detta kan göras genom att t ex ställa en direkt fråga om vad man kan tänka sig betala för något. Ett annat alternativ är att man har en lista med tänkbara tillval och ger respondenten möjlighet att välja vilket/vilka av tillvalen man skulle välja i första hand, i andra hand etc och vad man är beredd att betala för detta.

- **van Westendorp-studie.** Här ställs fyra frågor till respondenten för ett antal olika priser:
 - Vid vilket pris är produkten för billig för att vara trovärdig?
 - Vid vilket pris är produkten billig med fortfarande acceptabel?
 - Vid vilket pris börjar produkten bli dyr men fortfarande acceptabel?
 - Vid vilket pris känns produkten för dyr för att överväga?

Genom att jämföra andelen respondenten som svarar de olika alternativen vid olika prisnivåer får man två skärningspunkter:

Genom att jämföra andelen respondenterna som svarar på de olika alternativen vid olika prisnivåer får man två skärningspunkter:

- Den optimala prispunkten (OPP), där "för billig" och "för dyr" korsar varandra
- Jämviktspunkten (Indifference price point, IPP), där "billig" och "dyr" korsar varandra

Detta är också en tämligen enkel undersökningsmetod, som dessutom tar hänsyn till skalan som kunden har mellan vad som ses som dyrt respektive billigt. Några nackdelar är att svaren kan påverkas av vilka prisnivåer som finns med i frågeställningen och i vilken ordning de ställs. Dessutom är även den här metoden baserad på en hypotetisk köpsituation.

• **Conjoint-studie (trade-off).** Här får respondenten välja mellan olika kombinationer av produktkonfigurationer med olika egenskaper och priser. Genom att presentera olika kombinationer av egenskaper och olika prisnivåer och se vad respondenten föredrar vid varje valsituation kan man med statistisk analys beräkna det upplevda värdet av olika egenskaper. Det här är en betydligt mer avancerad metod än de tidigare, men ger i gengäld mer detaljerade och realistiska svar. Det finns dock begränsningar i hur många egenskaper och varianter inom varje egenskap som kan utvärderas utifrån antalet möjliga kombinationer.

Det går också att jämföra olika varumärken och se vilken prispremie ett varumärke representerar jämfört med ett annat när det är produkter med samma fysiska egenskaper. Om det är enkla eller tydligt avgränsade produkter är detta en enklare jämförelse än att bedöma värdet av olika egenskaper eller funktioner, eftersom man då kan begränsa studien till att enbart jämföra varumärken och prisnivåer.

• **Gabor-Grainger.** En relativt enkel metod där respondenterna får två val, "köpa" eller "inte köpa", för en produkt och ett visst pris. Om de svarar "köpa" repeteras frågan med ett högre pris, och om de svarar "inte köpa" repeteras frågan med ett lägre pris. Sedan kan frågeställningen repeteras valfritt antal gånger. Svaren skapar en efterfrågekurva och en priselasticitetsanalys. Nackdelen är att det pris som väljs som första alternativ kan styra uppfattningen i hela studien (*anchoring* eller förankringseffekt).

• **Svarstid.** Påminner om Gabor-Grainger, men här får respondenten välja om ett visst pris för produkten upplevs som "dyrt" eller "billigt". Frågan repeteras valfritt antal gånger med olika priser. Här mäts inte bara om man säger dyrt eller billigt, utan också hur länge respondenten funderar innan man avger sitt svar. Ju längre man behöver tänka, desto närmare är man ett optimalt pris sett till upplevd prisvärdhet. Detta är rent frågemetodmässigt en enkel teknik, men man behöver naturligtvis ha en teknisk plattform som mäter och redovisar svarstiden. På motsvarande sätt som Gabor-Grainger finns det också risk för förankringseffekt.

3) Vart vill vi (i år och om 3-5 år)?



När ett företag tar fram sin affärsstrategi och formulerar en affärsplan görs detta oftast med en tidshorisont på 3-5 år, och ibland ännu längre. Det är således klokt att ha ett liknande perspektiv på marknadsplanen, och inte bara skriva den för det närmaste verksamhetsåret. Ett annat skäl för en längre tidshorisont är att vi vet att många av de viktigaste nyckeltalen runt varumärket är tröggröliga. KPI:er som kännedom, tänkbarhet, förtroende, önskade attribut, rekommendation och betalningsvilja/pricing power bör ses och utvärderas över en tidshorisont på minst 12 månader och helst 24-36 månader för att säkerställa att det är en varaktig förändring. Dessutom har många tillverkande företag produkt- och utvecklingsplaner som sträcker sig 2-3 år framåt på detaljerad nivå och ofta 5-10 år framåt när det gäller plattformar och/eller generationsplanering.

Affärsplanen innehåller finansiella mål och nyckeltal som marknadsplanen behöver relatera till. Vad krävs t ex i form av ökad penetration (fler köpande kunder) och/eller ökat snittordervärde för att motsvara intäktsmålen? Kommer den ökade penetrationen enbart via befintliga distributionskanaler eller finns det behov av att expandera detta till nya områden? Vilka förutsättningar finns det i form av t ex nya produkter och produktansringar och/eller varumärkesutveckling för att öka betalningsviljan?

I många fall kan marknadsmålen få inspiration från företagets visionsarbete. Affärsmålen handlar ofta om ekonomiska mål, medan visionsbeskrivningarna i många fall handlar om antingen attityd- och/eller associationsmål eller om beteendemål. Eftersom att påverka attityder och beteenden är ett område där marknadsföringen verkligen gör skillnad finns det normalt många naturliga kopplingar mellan marknadsföringens insats och den övergripande visionen. Samtidigt är det viktigt att tänka på att marknadsföringens bidrag inte bör reduceras till enbart kommunikationsinsatser.

En detalj i målformuleringen, både för affärsmål och marknads mål, är att det är en fördel om det finns ett visst motstånd mellan målen. Om t ex att öka marknadsandelarna med en viss procentsats är ett prioriterat mål behöver det finnas mål som prioriterar förslagsvis snittpriser eller bruttomarginal. Annars är risken stor att alla jagar marknadsandelar och tillväxt, utan hänsyn till lönsamhet och marginaler. Ett bra och vanligt exempel är att både ha volym- och värdemål, t ex marknadsandelar och betalningsvilja/pricing power. Det är också klokt att balansera närtidsmål i form av t ex försäljning/antal nya kunder/marknadsandelar med mera framtidsinriktade mål i form av t ex varumärkets styrka och attraktionskraft.

En klok lösning är ofta att göra en detaljerad marknads- och kommunikationsplan för det kommande året (mer om detta i sektion 5) och sammanfatta de viktigaste strategiska insatserna och utvecklingsområdena som ligger de kommande åren därefter, inklusive vilka investeringsnivåer som är rimliga för att nå de uppsatta målen. Kom ihåg att mål behöver kunna kvantifieras, så de viktigaste målen behöver kunna definieras enligt SMART-modellen, d v s:

S = Specifikt. Målen behöver vara tydligt formulerade så att det inte råder någon tvekan om dessa uppfyllts eller inte. Det betyder inte att alla mål måste vara numeriska. Ett sätt att specificera mål är t ex *"Den här insatsen kommer att anses som framgångsrik om XXX har inträffat"*.

M = Mätbara. Mätbarhet innebär att resultatet kan granskas av andra. Både "Vi ska ha minst 20% marknadsandel senast 31 december 2027" och "Vi ska vara marknadsledare, d v s ha störst marknadsandel av alla aktörer i vår kategori senast 31 december 2027" är specifika och mätbara mål. Skillnaden är att det första är ett absolut mått och det andra ett relativt mått, men båda formuleringsformerna kan användas.

A = Ambitiöst. Ett prioriterat mål bör representera någon form av kraftsamling och utmaning.

R = Realistiskt och Relevant. Ambitiösa mål är en sak, orealistiska en annan. Finns det rätt förutsättningar för att uppnå målen? Att ha ambitionen att öka marknadsandelarna ställer krav på både relevanta produkt erbjudanden, tillräcklig distribution och effektskapande kommunikation med tillräcklig budget för att kunna skapa resultat. Finns inte dessa förutsättningar behöver målen anpassas till det som är nåbart och rimligt - eller så behöver ni lägga mer fokus på hur dessa förutsättningar kan skapas.

T = Tidsspecifika. Varje mål behöver ett målsnöre. När ska resultatet mätas? Undvik att sätta helår som tidsangivelse: innebär "2027" att det ska vara klart 1/1 eller 31/12 det året?

Tre nivåer av marknadsmål

En modell för att kvantifiera affärsmålen och vilka prioriteringar och krav detta innebär för marknadsföringen, och därmed vilka resurser och kompetenser som behövs, är att se affärsmålen som tre nivåer:

- **Nivå 1: Status quo.** Om vi inte gör någon marknadsföring alls kommer vi förr eller senare att tappa andelar till våra konkurrenter. Nivå 1 i en marknadsplan handlar därför om vad som behöver göras för att behålla samma nivå som idag.
- **Nivå 2: Marknadsandelar.** Ju mognare en marknad är, desto mer stabil tenderar den att vara. Och om marknaden växer snabbt är det skillnad på att öka försäljningen och att öka marknadsandelarna. Även med konkurrenskraftiga nya produkter och kompetent marknadskommunikation är det i många kategorier svårt att öka marknadsandelarna med mer än någon enstaka procentenhet per år. De flesta konkurrenter är rimligt duktiga och de kommer också med attraktiva nya produkter, kreativ kommunikation och har duktiga säljare som bearbetar marknaden med samma energi som ditt företag.

En viktig komponent på den här nivån är att försöka konkretisera var de ökade marknadsandelarna ska komma från. Finns det en marknadsledare som ska utmanas, eller finns det andra mindre aktörer med svagheter som kan utnyttjas? Eller handlar det om att vara bättre än andra aktörer på att bredda kategorin och hitta nya kunder inom dessa områden? Forskningen visar att små varumärken i första hand växer genom att

utmana andra större varumärken och försöka ta varumärken från dessa genom att på olika sätt bryta normerna inom kategorien: att vara mer innovativa, ha ett differentierat erbjudande, erbjuda specifik kompetens som särskiljer varumärket etc.

Men ju större ditt varumärke är, desto svårare blir det att växa enbart genom att ta marknadsandelar från andra aktörer. Ett större varumärke blir nästan per automatik mer generiskt i sin profil eftersom man måste kunna tillfredsställa många typer av kunder och olika sorters behov. I stället växer dessa varumärken i högre grad genom att bredda kategorin och bli mer tillgängliga, såväl mentalt som fysiskt/digitalt, för fler köpande kunder.

- **Nivå 3: Marknadsförändring.** Om affärsplanen är ambitiös och har höga tillväxtmål jämfört med marknadens utveckling totalt sett ställer detta höga krav på marknadsavdelningen och marknadsföringens alla fyra P. Det är sällan som den här sortens tillväxt kan skapas enbart med kommunikationsinsatser, utan här handlar det om samspelet mellan kundinsikt, produkterbjudande och kommunikation. Det handlar om att förändra marknaden och vad kunderna köper och varför, eller vem som köper. Att bara knappa marknadsandelar från konkurrenterna kommer inte att leverera den tillväxt som affärsplanen stipulerar.

Ett annat - och kompletterande - sätt att se på marknadssidans strategiska utmaningar och prioriteringar är att göra ett antal övergripande vägval:

- **Försvara/Attackera/Ignorera.** Se detta som ett mer övergripande sätt att definiera utvecklingen jämfört med Figur 1 (om fördelningen mellan intäkter i närtid respektive framtida affärer). Inget varumärke kan göra allt för alla, så därför är det ofta klokt att göra en egen strategisk prioriteringskarta för de närmaste åren:
 - **Försvara.** Detta är er hemmaplan där ni redan är starka och har ett konkurrenskraftigt och relevant produkterbjudande, där varumärket är etablerat hos köparna och det är lätt för kunder att hitta och köpa från er. Här handlar det i första hand om att spela försvar och bevaka marknadsandelarna mot mindre, men ofta aggressiva, utmanare.
 - **Attackera.** Det är här ni i första hand ska vinna marknadsandelar, oavsett om det är nya kundgrupper, nya användningsområden/CEP (category entry points), alternativt DP (demand points), nya produktområden eller annat. Däremot kan det vara klokt att välja om tillväxten ska komma från att bredda marknaden och skapa nya användare, eller om det i första hand handlar om att ta kunder och marknadsandelar från andra aktörer - och i så fall, vilken/vilka är det/dessa?
 - **Ignorera.** Det behövs resurser för att kunna attackera det som definierades i förra punkten, så ett sätt att skapa dessa är att hålla igen inom andra områden. Det som kan ignoreras är i första hand områden med så liten potential för er att marginaleffekten är för begränsad för att försöka skapa en affär där. Antingen är potentialen liten för att den delen av marknaden innebär en begränsad volym totalt sett; att ni försökt men inte lyckats och ni inte kommer att kunna ändra/utveckla ert erbjudande på sådant sätt att chanserna ökar; eller så har ni ännu inte hunnit testa av möjligheterna men inser att det kommer att behövas en ordentlig satsning om det ska vara värt insatsen, och då finns det andra områden med större möjligheter till framgång och med lägre risk för investeringarna.

Sist men inte minst, kom ihåg att dina försäljningsintäkter består av två huvudsakliga beståndsdelar: basförsäljning och aktivitetsbaserad försäljning:

- **Basförsäljning** är de intäkter du har oavsett vad du gör för insatser eller aktiviteter, d v s intäkter du får för att varumärket finns i kundernas medvetenhet och är köpbart via existerande kanaler. Ofta är en stor del av basförsäljningen vanebaserad, d v s kunder som köper därför att de brukar köpa och produkten fungerar på de sätt man förväntar sig.
- **Aktivitetsbaserad försäljning** är de intäkter som du kan påverka med olika typer av insatser, inte bara med kommunikationsaktiviteter utan också i form av t ex produktlanseringar, prisjusteringar och ändrad distribution. Dessa intäkter påverkas också av externa faktorer som t ex konkurrenternas aktiviteter och ändringar i omvärlden, t ex ändrad lagstiftning, räntesatser eller väder.

4) Varför är vi inte redan där?



På samma sätt som nulägesanalysen behöver ta med frågeställningen om varför vi är där vi är behöver affärsplanen, och därmed även marknadsplanen, analysera vilka hinder och utmaningar som funnits som gjort att ni inte redan är på den position ni önskar vara. Vad hade ni kunnat göra annorlunda? Vilka vägval gjordes och varför, och vad fick de för konsekvenser? Hur konkurrenskraftigt är det nuvarande produktsortiment, och vilka brister behöver åtgärdas? Kärnan i detta arbete är att skapa en karta som visar vad som behöver prioriteras för att undvika att tidigare misstag upprepas och hur de kan hanteras.

En vanlig modell för att analysera utvecklingsplaner och långsiktiga mål är det som kallas *CSF*, *critical success factors*, eller kritiska framgångsfaktorer på svenska. Det finns dock flera sätt att beskriva och hantera dessa, inklusive metoden som ibland kallas för "*Den irländska vägvisaren*"⁹. Den normala strategiprocessen utgår från att beskriva målen och sedan diskutera hur man tar sig dit, vilka utmaningar som finns och hur dessa kan hanteras. Med "Den irländska vägvisaren" vänder man på tidslinjen och utgår från att "nu är det 20XX och vi har uppnått de mål som finns i affärsplanen. Hur tog vi oss hit, vilka var de viktigaste utmaningarna som fanns längs vägen och hur hanterade vi dessa?" Det kan tyckas som en petitesse att börja i framtiden och titta bakåt i stället för att börja med nuläget och se framåt, men genom att vända perspektivet skapas ofta ett annat, och mer lösningsorienterat, förhållningssätt till frågeställningarna.

Oavsett vilken metod som används är det dock viktigt att göra analysen för hela marknadsföringsmixen, d v s att se till alla fyra P:na. Verktyg som SWOT (se kapitel 1) och produktklassificering (se fördjupningsavsnitt 1) är naturligtvis tillämpbara även här - har ni de förutsättningar som behövs för att lyckas? Vad säger tidigare vägval om detta - vad behöver utvecklas och/eller ändras för att lyckas?

En annan enkel modell för detta är att analysera de fyra P:na genom tre viktiga parametrar:

- **Behåll och förstärk.** Vad gör ni rätt idag som ni behöver slå vakt om och behålla? Vad är kärnan i de framgångar som redan finns? Det här är ett område som ofta är svårt att definiera, eftersom det är mycket lättare att vara kritisk över egna tillkortakommanden än att vara stolt över sina egna styrkor och framgångar.
- **Börja göra.** Vad finns det för saker som skulle kunna förändra/förstärka utvecklingen, men som inte finns på plats idag? Vad krävs för att komma igång med dem, och varför finns de inte redan? Vem behöver ansvara för dem, och vad behöver den personen/funktionen för stöd och resurser?
- **Ändra/sluta.** För att skapa mer resurser och utrymme för insatserna i de förra två punkterna, vad behöver ni göra annorlunda - eller inte alls?

⁹ Namnet kommer från ett skämt om hur det är att vara turist på Irland, och utspelar sig från tiden innan GPS-navigatörer var vanliga i bilar och mobiltelefoner. De flesta turister som reser till Irland kommer till Dublin, men om man hyr en bil för att se den charmiga landsbygden finns det risk att man kör lite vilse eftersom skyltningen inte alltid är så lätt att förstå. Om man då frågar någon ur lokalbefolkningen om bästa vägen till Dublin kan man få svaret "Well, I would not start from here."

Till sist, kom ihåg att när man pratar om strategisk planering så handlar det om att försöka hantera framtiden. En sak vi vet om framtiden är att den garanterat inte kommer att bli exakt som vi hade tänkt oss. Ett klokt förhållningssätt är därför att i stället för strategisk planering tänk i termer av *strategisk parening*. Med andra ord, i stället för att skapa detaljerade strategiplaner kan det vara klokt att tänka i scenariotermer, där framtiden kan utvecklas på flera olika sätt. Med några få alternativa tänkbara sätt att definiera hur framtiden kan komma att se ut skapar man en beredskap att agera och prioritera, baserat på vilket av dessa scenarier som verkar mest sannolik att bli verklighet. Beroende på vad som händer behöver ni (re)agera på lite olika sätt och göra lite olika prioriteringar, och då är det en fördel om det finns både en plan för olika utfall. Lite som "Om kriget och krisen kommer" överfört till marknadsföringsområdet.

Fördjupningsavsnitt 4 - affärsstrategi / varumärkesstrategi / marknadsstrategi

Det finns ofta en klassisk "strategihierarki" i ett företag som börjar med affärsstrategi högst upp. Under detta kommer sedan varumärkesstrategi och marknadsstrategi. Ser man dessa strikt formellt finns det två olika strukturer. Om företaget fokuserar på företagsvarumärket, d v s en "branded house"-arkitektur, så bör varumärkesstrategin komma före marknadsstrategin eftersom varumärket bör prägla alla aspekter av företagets verksamhet. Här är det varumärkets inriktning som bär erbjudandet, vilken prisstrategi som gäller och hur man bör tänka i distributionsfrågor - och naturligtvis vilken typ av kommunikation som är aktuell. Är det däremot ett företag med olika produktvarumärken som dominerar, d v s en "house of brands"-strategi, bör ordningen vara den omvända så att marknadsstrategin kommer före varumärkesstrategin. Här är det ju förutsättningarna på marknaden som bör styra hur varumärkesportföljen ska hanteras och utvecklas, vilka varumärken som ska täcka vilka delar av erbjudandet etc.

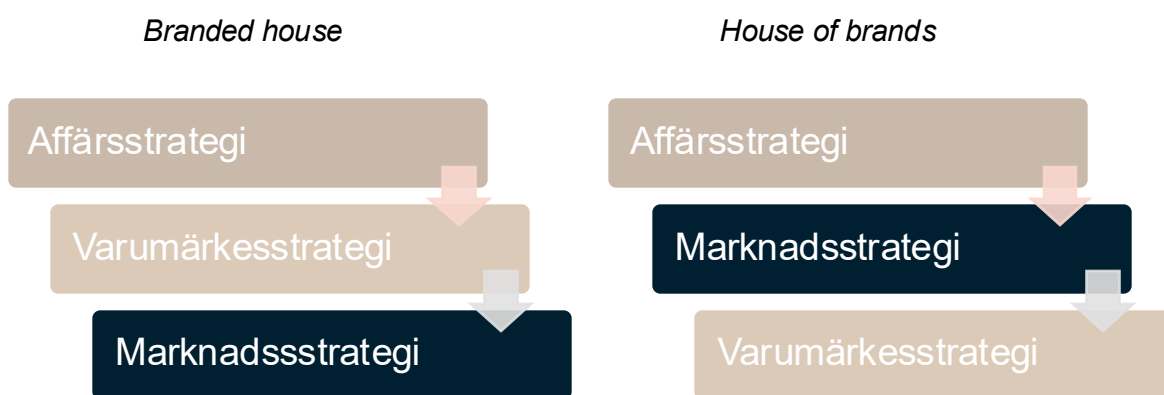


Bild 5: Teoretiska modeller för hierarkin i strategiarbetet mellan företag som har en "Branded house"-strategi (vänstra bilden) respektive en "House of Brands"-strategi (högra bilden).

Men båda dessa modeller har ett inbyggt fundamentalt problem. Affärsverksamhet är sällan linjär. Att först göra en affärsstrategi som sedan omsätts i varumärkes- och marknadsstrategier kan låta bra i teorin, men verkligheten ser ofta lite annorlunda ut. Till exempel så är insikter om kunder och konkurrenter, som ofta ligger inom marknadsstrategiområdet, fundamentala byggstenar i en affärsstrategi. Och insikter om hur varumärket uppfattas och vad som är viktigt för kunderna när de fattar sina köpbeslut är minst lika viktiga komponenter för affärsstrategin. Ett mer rättvisande, men kanske inte lika vanligt, sätt att se på detta borde i stället vara att se de tre områdena som tre kommunicerande kärn som alla påverkar varandra.

Affärsstrategin handlar om hur företaget ska verka, organiseras, utvecklas och därmed tjäna pengar. Varumärkesstrategin handlar om hur företagsvarumärket och ev produktvarumärken ska uppfattas på en konkurrensutsatt arena för att skapa goda förutsättningar för att verksamheten ska utvecklas i rätt riktning. Och marknadsstrategin handlar om vad företaget ska erbjuda till vem samt hur dessa produkter och tjänster ska distribueras, prissättas och kommuniceras för att skapa attraktiva erbjudanden som fler vill köpa och gärna betala lite mer för.



Bild 6: En mer relevant modell för att visualisera hur affärsstrategi, varumärkesstrategi och marknadsstrategi samverkar med varandra.

5) Från affärs- och varumärkesstrategi till marknadsstrategi och taktik



Nu är det dags att börja komma till skott - hur ska din marknadsföring bidra till att årets affärs mål uppnås?

a. Börja med affären

Det inte alltid så att affärsmålen är nedbrutna i detalj i affärsplanen, utan det handlar ofta om ett övergripande säljmål, en viss marginalprocent och en siffra på sista raden för den vinst som ska genereras. Förutom de prioriteringar som gjordes i avsnitt tre finns det ett par ytterligare modeller som kan hjälpa till att omvandla affärsmålen till konkreta marknads mål och prioriteringar för det kommande året.

I alla företag kan de totala intäkterna brytas ner på tre separata faktorer:

$$\text{Intäkter} = \text{antal kunder} \times \text{antal köp/per kund} \times \text{medelvärde per köp}$$

Ekvationen visar att det finns tre sätt att öka intäkterna, allt annat lika:

1. **Fler kunder.** Detta är normalt sett ett av de två områden där marknadsföring kan bidra mest till värdeskapandet i ett bolag - det andra är ökad betalningsvilja/pricing power. Forskningen är entydig i sin slutsats att marknadsföring som syftar till att generera fler nya kunder är betydligt lönsammare än den som syftar till att försöka öka återköpsfrekvensen (vilket ofta är ett mer relevant begrepp än lojalitet) hos befintliga kunder. Samtidigt finns det en annan sanning som säger att "befintliga kunder är betydligt lönsammare än nya kunder". Båda sanningarna stämmer, men skillnaden är hur marknadsföring, och framför allt marknads kommunikation, gör skillnad. Att behålla kunderna och få dem att köpa igen handlar i första hand om nyttan, funktionaliteten och den upplevda prisvärdheten i den produkt eller tjänst som erbjuds, inklusive service, support och liknande tjänster. Självklart har marknads kommunikation en roll att fylla även för återköpsfrekvensen, men betydelsen relativt övriga insatser är begränsad, och framför allt betydligt mer begränsad än när det gäller att skapa leads och nya kunder.

2. **Som köper oftare.** Forskningen¹⁰ visar att även om vi marknadsförare vill försöka få våra kunder att köpa oftare och enbart välja vårt varumärke så är vägen att lyckas med detta enligt NBD-Dirichlet-modellen att i första hand öka penetrationen och marknadsandelarna.

¹⁰ Strukturen i en konkurrensutsatt marknad med återkommande köp förklaras till stor del av det som kallas för NBD-Dirichlet-modellen. NBD står för *negative binomial distribution* och är en sannolikhetsmodell som förklarar hur ofta en kund köper baserat på hur många köp som görs totalt sett i kategorin. Gustav Dirichlet var en tysk matematiker, och delen som bär hans namn beräknar sannolikheten för att kunden väljer ett visst märke när köpet görs, där utgångspunkten är respektive märkes marknadsandel men samtidigt kommer sannolikheten att vara olika för varje enskild individ. NBD-Dirichlet-modellen har visat sig vara synnerligen stabil oavsett kategori eller kundtyp, och ses av många analytiker snarast som en fast regel. Modellen bygger på att man har data för fyra enkla variabler:

- Andelen av populationen som köper inom kategorin
- Genomsnittligt antal köp per kund
- Marknadsandel per varumärke
- Penetration per varumärke, d v s andel av de köpande kunderna som köper ett visst varumärke

Några konsekvenser av modellen är det som kallas *Double jeopardy*, eller "dubbel risk", och som innebär att små varumärken har dubbla utmaningar. Eftersom de är små har de både låg marknadsandel och låg penetration, och kommer därför att ha lägre återköpsfrekvens/lojalitet än stora varumärken. Att stora varumärken har något högre återköpsandel beror till stor del på att de har fler kunder, och få fler mindre kunder. En kund som köper produkten mer sällan är rimligen mindre insatt i kategorin, och väljer därmed i högre grad stora och kända varumärken när man köper. Dessa varumärken är både mer kända, och lättare att köpa eftersom de tenderar att ha större distribution/högre tillgänglighet. En annan slutsats är att oavsett vilket varumärke som analyseras kommer det varumärkets kunder även att köpa andra varumärken, och sannolikheten för vilka andra varumärken man väljer är proportionerlig till varje varumärkes marknadsandel oavsett vilket varumärkes kunder det gäller.

Däremot är det betydligt svårare att påverka återköpsfrekvensen eller -volymen på andra sätt, oavsett vilka lojalitetserbudanden och kundklubbar som införs. Åtminstone gäller detta så länge som man pratar om den befintliga affären.

Kan du däremot bredda varumärkets relevans, d v s att skapa fler av det som kan kallas **category entry points (CEP), demand points (DP)** eller på vanlig svenska helt enkelt bli relevant vid fler situationer för fler köpande kunder finns det också möjligheter att öka köpfrekvensen, eftersom detta innebär att kategoridefinitionen blivit bredare. I många fall handlar det helt enkelt om att öka kännedomen om bredden i sortimentet, och därmed möjliggöra fler köp. När varumärket tillfredsställer fler kundbehov finns det fler tillfällen där kunden har behov att köpa ditt varumärke.

3. **Och betalar lite mer.** Här finns det (minst) två sätt att öka snittköpsvärdet. Det ena handlar om att lyfta fram och fokusera mer på de lite dyrare - och bättre - produkterna i sortimentet, och därmed försöka styra kundens val till dessa. Den andra strategin handlar om att stärka uppfattningen om varumärket och det som erbjuds, d v s det som beskrevs som **innervation** i inledningssektionen, och därmed sänka priskänsligheten och öka betalningsviljan. Det är också värt att komma ihåg att betalningsvilja har två komponenter: vad man säger sig vara villig att göra (predisposition) och vad man faktiskt gör. I Effektsystemet representeras dessa två begrepp av KPI #4:7 (Betalningsvilja) samt #5:7 (Pricing power).

Även om den här strukturen kan verka väl övergripande och schablonmässig kan den ge ett bra underlag för att prioritera insatserna och resursfördelningen i marknadsplanen. En konsekvens av den här sortens struktur är att tydliggöra vilka områden som är prioriterade för att nå affärsmålen. Det är sällan som samma marknadsinsats levererar lika bra på alla tre områdena. Eftersom prioriteringarna innebär fokus på olika typer av insatser och aktiviteter blir den också vägledande för hur marknadsbudgeten bör fördelas och vilka KPI:er som blir viktiga för att styra verksamheten och utvärdera marknadsfunktionen.

B/Ö/N/A

En annan modell som är nyttig för att förstå affären, framför allt inom B2B eller där man har återkommande direkta kontakter med sina kunder kallas för B/Ö/N/A, där bokstäverna står för Behålla, Öka, Nya, Avsluta. Grunden handlar om att klassificera sin kundstock och beräknade intäkt utifrån dessa fyra grupper, d v s

1. **Behålla.** Kunder där du har en volym/försäljningsandel som ligger i linje med vad som är rimligt att förvänta sig. Tillväxten här kommer i första hand från att behålla kunderna och följa med i deras ökade användning och kategoritillväxt, i stället för att försöka ta marknadsandelar från andra leverantörer till samma kund.
2. **Öka.** Här finns det potential att växa genom att ta marknadsandelar från konkurrenterna. Eftersom det redan finns en kundrelation finns det förmodligen också goda insikter om vilka behov kunden har och vad som är viktigt för att kunna öka intäkterna och andelarna.
3. **Nya.** Kunder som inte finns idag, utan som måste skapas via nykundsbearbetning. Det är en större utmaning, men har också större potential, än att enbart utveckla affären i den föregående punkten.
4. **Avsluta.** Kunder som av olika skäl inte kommer att vara kvar. Det kan vara kunderna som väljer att avsluta relationen, som går i konkurs eller avslutar verksamheten av andra skäl, men det kan också handla om kunder som du som leverantör inte längre vill ha som kund. De kanske är krångliga, olönsamma eller på annat sätt representerar "kostar mer än de smakar".

b. Ta med alla fyra P:na

Oavsett hur bra kommunikationen är kan dessa insatser inte leverera resultat om inte produkten och priset är konkurrenskraftiga, eller om det inte finns tillräckligt med distributionskanaler för att nå fram till kunderna. Och omvänt, även världens bästa produkt kommer inte att sälja speciellt mycket om inte kunderna känner till den. Modellen i bild 5 ger en enkel och relevant struktur för den typen av balans i prioriteringarna.

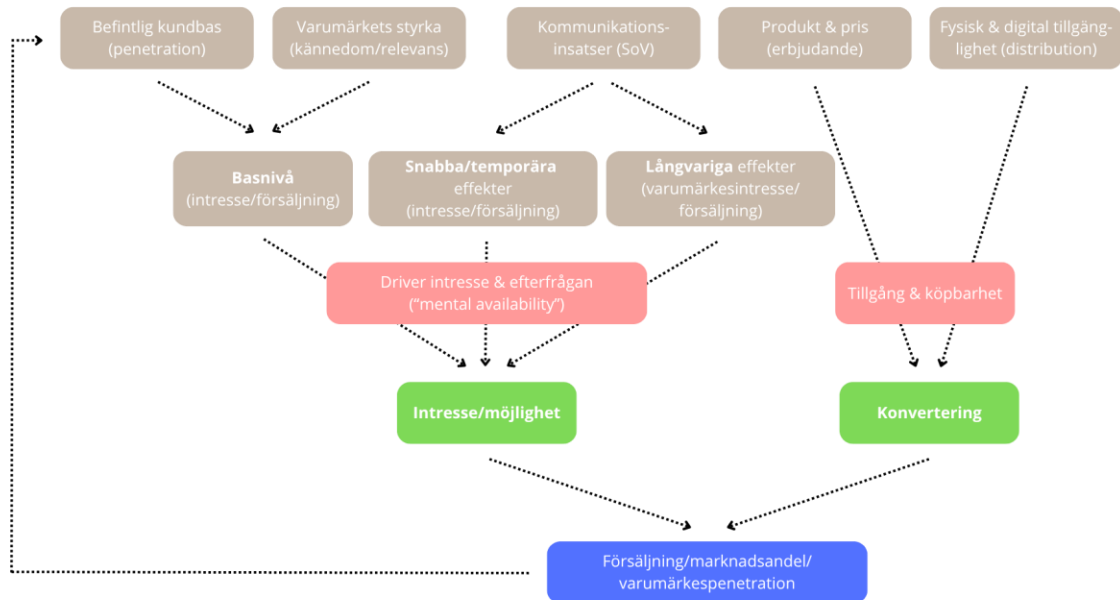


Bild 7 - En struktur för att få med alla fyra P:na i analysen och prioriteringarna av marknadsföringsinsatserna. Den ursprungliga modellen för detta kommer från Les Binet och James Hankins

Basnivån är det som du redan definierat i sektion 1, d v s marknadsandelar, kategorier, segment, varumärkeskännedom, preferens etc. **Kommunikationsinsatserna** syftar till att påverka uppfattningen om varumärket och förbättra nuläget genom att öka intresset för det som varumärket representerar och erbjuder, d v s både långvarig utveckling av kännedom och uppfattning, och mer direkt aktivering av intresset från tilltänkta köpare. Tillsammans är dessa tre komponenter det som i första hand, men inte enbart, driver intresse och efterfrågan.

Men för att intresset ska omsättas i konkreta affärer behöver de övriga tre P:na finnas på plats:

- Är **produkten** tillräckligt bra - har den rätt prestanda, funktionalitet, kvalitet, funktioner etc? Är den estetiskt tilltalande och skapar den "ha-begär"? Är förpackningen tilltalande så att den lockar kunden i köpsituationen?
- Stämmer **prismöjligheten** med det som kunden förväntar sig? Är det ett lågprisalternativ som ska kännas billigt men bra, eller är det en premiumprodukt där priset ska signalera att här får köparen något som är lite bättre än de andra?
- Är produkten **tillgänglig** på rätt sätt - fysiskt och/eller digitalt - och därmed lätt att hitta och köpa?

Den här enkla grafiska strukturen utgör en bra checklista för att sätta rätt prioriteringar för **hela** marknadsföringsinsatsen så att det blir en bra balans mellan vad som behöver utvecklas och vad som kan implementeras under det kommande året.

c. Utnyttja lärdomarna från 100-wattaren

Det finns ingen brist på internationella studier och rapporter om hur marknadsföring fungerar och vad man ska tänka på. Men det är också lätt att dessa välgrundade klokskaper viftas bort, inte minst av chefer eller kollegor med bristande kunskaper i marknadsföring, med kommentaren att "det är annorlunda här i Sverige" eller "det där gäller inte riktigt i vår bransch".

Som tur är finns det sedan något år tillbaka en utmärkt svensk kunskapsbas att utgå från. I 100-wattaren belönas marknadskommunikationsinsatser som bevisligen skapat effekt, antingen i form av varumärkeseffekter, d v s framtida affärer, eller konkreta kommersiella resultat. Inför tävlingen år 2020 gjordes tävlingsformuläret om i grunden, så att numera finns det en omfattande och strukturerad metodik för att förstå såväl förutsättningarna och utmaningarna och den strategi som tillämpades som de konkreta resultaten som skapades. Idag finns över 400 tävlingsbidrag¹¹ som representerar närmare 250 varumärken i det som benämns Effektdatabasen. Analysen av bidragen visar att det finns ett antal gemensamma egenskaper som kännetecknar dessa framgångsrika aktörer.¹²

De viktigaste slutsatserna¹³ är

- **Gör både varumärkesbyggande och säljdrivande insatser.** Det finns inget fast nyckeltal för fördelningen, men den största totala effekten över tid har uppnåtts där det finns en tydlig balans mellan varumärkesdrivande och säljdrivande kommunikation. Ett bra riktmärke är att avsätta i storleksordningen 40-70% av budgeten till varumärkesbyggande kommunikation, där syftet är att långvarigt påverka målgruppens attityder till varumärket. Lagg resten på aktiverande kommunikation som ska trigga direkt respons, t.ex. besök i butik, på hemsidan, kontakt med säljare eller konkreta köp. Hur den exakta balansen för just ditt varumärke ska se ut bör baseras på egna mätningar och analyser för att kunna göra din egen värdering.¹⁴
- **Prioritera att få fler kunder hellre än att få befintliga kunder att köpa mer/oftare.** Varumärken växer främst genom att locka nya kunder. Då ökar även lojaliteten. Eftersom marknadskommunikation har en unik förmåga att nå utanför den befintliga kundbasen, säkerställ att en betydande del av din kommunikationsbudget riktas mot denna målgrupp. Det ökar möjligheterna att driva affären totalt sett.
- **Använd kreativitet.** Att skapa kreativ kommunikation som är originell och sticker ut kräver i regel extra tankearbete och tid. Den investeringen lönar sig. Faktum är att totalt sett kostar det betydligt mer att göra tråkig reklam, eftersom man då måste köpa

¹¹ Siffran gäller våren 2025, antalet case i databasen utökas varje år.

¹² Ibland ifrågasätts urvalet utifrån det som brukar kallas "survivor bias", d v s att urvalet är baserat på framgångsrika kampanjer och därmed inte är representativt för alla kampanjer och att det således finns risk att slutsatserna inte är tillämpliga för alla företag. Motargumentet är att vi vet att alla bidrag i tävlingen per automatik har varit framgångsrika, annars skulle man inte tävlat med dem. För den som vill utveckla sin marknadsföring är det troligen bättre att se vad de som varit framgångsrika har gjort än att se ett tvärsnitt av alla kampanjer. Det finns naturligtvis framgångsrika kampanjer som *inte* tävlat i 100-wattaren, så listan gör inte anspråk på att vara komplett. Men det är samtidigt rätt tryggt att se att slutsatserna från 100-wattaren i Sverige är väldigt samstämmiga med de internationella studier som annars ofta används som referensverk.

¹³ Rapporterna med analyserna av 100-wattaren finns på www.sverigesannonsorer.se/kunskap/rapporter/effektrapporter/

¹⁴ Många känner till nyckeltalet 60/40, d v s 60% av budgeten på varumärkesbyggande insatser och 40% på säljdrivande. Det är viktigt att påpeka att detta var det medelvärde som Les Binet och Peter Field fick fram i sin studie av alla kampanjbidrag i den brittiska effekttävlingen *IPA Advertising Effectiveness Award*, och således ingen regel eller allmän sanning. Vad som är rätt fördelning för ett varumärke styrs av faktorer som kategorins egenskaper och utveckling, varumärkets position, storleken och komplexiteten i köpbeslutet. En fördjupning i det här resonemanget finns i Les Binets och Peter Fields rapport *Effectiveness in Practice* som togs fram för brittiska IPA. En digital sammanfattning finns även att testa på www.gettracksuit.com/blog/tools-and-templates/brand-budget-calculator

betydligt mer reklamutrymme i media för att skapa samma effekt - om det alls går. Kreativ och välproducerad reklam gör att effekterna på affären blir större. Både på kort och lång sikt. Kreativ kommunikation blir mer uppmärksammas och stärker varumärket mer - till en lägre mediekostnad. En förutsättning för detta är dock att kommunikationen kopplas till rätt avsändare, vilket det ofta slarvas med.

- **Bygg varumärke med känslor.** Kommunikation som väcker känslor fastnar bättre i minnet och har därför större effekt på varumärket över tid än mer rationell/informativ reklam. Lägg därför inte bara energi på vad budskapet ska vara i den varumärkesbyggande kommunikationen. Investera tid och kraft i hur budskapet ska förmedlas för att väcka målgruppens känslor.
- **Använd både offline- och online-medier, men inte för många.** Fler kanaler ger bättre effekt, upp till en gräns. Effekten avtar och försvinner om antalet kanaler blir för stort. En bra tumregel är att hålla aktiviteterna till färre än 10 kanaler, om du inte har en mycket stor budget. Annars riskerar investeringen per kanal att bli för liten för att göra avtryck. Kombinera online-kanaler (t.ex. sociala medier, sök eller online video) med offline-kanaler (t.ex. utomhusreklam, linjär TV, radio eller fysisk direktreklam) och undvik särskilt att enbart köra online. Kombinationen offline och online gör att responsnivåerna och effekten av online-kanaler ökar.
- **Ha tålamod - orka håll fast vid ett vinnande kommunikationstema.** Att bygga varumärke handlar om att skapa och nöta in samma associationer. Det görs bäst genom att vara konsekvent med en och samma varumärkesposition och kommunikationskoncept över flera år. Effekterna växer då över tid, i takt med att målgruppen lär sig att känna igen varumärket och dess kommunikation. Ju lättare det är för konsumenten att förstå vem som är avsändare, desto större tenderar effekten att bli. Det finns också internationella studier som visar att reklam som fungerar bra från början blir mer uppskattad över tid, d v s i stället för att det kreativa konceptet skulle riskera att bli utslitet blir det än mer gillat ju längre det används. Däremot finns det inget som säger att reklam som inte fungerar från början kommer att bli bättre och mer omtyckt med tiden.
- **Men förnya enheterna inom temat.** För att maximera chansen till uppmärksamhet och spridning bör du bygga in ett återkommande nyhetsvärde i kommunikationen, men fortfarande inom ramarna för den långsiktiga positionen och kommunikationskonceptet. Med andra ord, se till att kommunikationen är aktuell och relevant så mottagarna vill ta del av den, prata om den och dela med andra. Och därmed också något som media tycker är värt att uppmärksamma.

Den senaste analysen (hösten 2024) tittade också på vilka kreativa grepp som gör enskilda reklamenheter framgångsrika. I Effektsystemet har vi definierat de tre viktigaste måtten för att mäta kampanjer och enskilda aktiviteter som:

- **Observation**, d v s kommer mottagarna ihåg att man sett/tagit del av kommunikationen?
- **Avsändaridentifikation**, d v s kommer man ihåg vilket varumärke som reklamen är för?
- **Gillande**, d v s tycker man om reklamen och kan man tänka sig att se den fler gånger?

Analysen visar att det finns tre olika kreativa lösningar som bidrar till framgång inom dessa områden, en för varje nyckeltal:

- **Observation drivs främst av hög produktionskvalitet**, d v s reklam som mottagaren uppfattar som att den är producerad med omsorg, höga ambitioner och fokus på detaljerna. Det spelar egentligen ingen roll hur mycket det har kostat att producera reklamen, det viktiga är att mottagaren upplever det som att annonsören har "kostat på" produktionen. Det finns även annan forskning som lyfter fram begreppet **reklamkvalitet**, d v s där reklamen upplevs hålla hög kvalitet förs den uppfattningen över på produkten som annonseras, så att upplevelsen blir "om de har sådan omsorg om reklamen är det rimligt att de också har omsorg om produktkvaliteten".
- **Avsändaridentifikation drivs främst av varumärkesmarkörer**, d v s förståelsen av vilket varumärke reklamen är för underlättas främst av användningen av tydliga markörer som kopplar till varumärket. Förutom logotypen kan det vara t ex speciella symboler, färgkombinationer, specifika karaktärer/personer, musik/jinglar, slogans, typsnitt eller platser. Det handlar inte om att ha en stor logotyp synlig under hela reklamen, utan om att göra det så enkelt som möjligt för mottagaren att förstå vem som är avsändare. En del har uppfattningen att reklamen blir mindre attraktiv om man vet med en gång vem som är avsändare, men analysen visar att det är precis tvärtom. Reklam där det är lätt att förstå vem den är för blir mer omtyckt och skapar mer effekt.
- **Gillande drivs främst av humor**, d v s vi tycker bättre om reklam som gör oss lite glada. Det behöver inte vara komedi och gapskratt, men lite underfundighet och glimten i ögat i reklamen gör oss mer benägna att ta del av reklamen. Man kan se det lite som ett utbyte: "om jag som betraktare ska ägna tid åt att ta del av ditt varumärkes budskap, vad får jag i gengäld av dig?". Det är också så att humor och glädje inte ändrar uppfattningen om ett varumärke som vill framstå som seriöst och kompetent. Forskningen visar att vi människor är lite skeptiska till det som är (för) perfekt, eftersom det kan innebära att det finns dolda fel och brister. Den som i stället bjuder på sig själv, oavsett om det är en person eller ett varumärke, uppfattas som lite mer sympatisk och förtroendeingivande.

d. STP eller CEP?

En av de frågor som skapar mest debatt, även bland etablerade forskare och experter, är balansgången mellan STP och CEP, eller för att uttrycka det på svenska: segmentering, fokusering (**targeting**) och positionering å ena sidan, och mental tillgänglighet vid så många köpsituationer som möjligt (**category entry points**) å den andra. En variant av dessa motsättningar är också om det är viktigare med differentiering - att upplevas vara bättre än andra inom något område - eller med **distinctiveness**, d v s att ha en tydlig och lätt identifierbar gestaltning. Den som vill hitta förespråkare för de olika lägren kan välja t ex Mark Ritson, Koen Pauwels och Kantar som ambassadörer för "team STP/differentiering" och Ehrenberg Bass Institute med bl a Byron Sharp och Jenni Romaniuk som frontfigurer för "team CEP/distinctiveness".

Hur ska du då navigera mellan dessa olika skolor, som båda har stöd från internationella marknadsföringsgiganter? Som i så många fall är det klokt att se till gyllene medelvägar och kompromisser. I stället för att tänka antingen/eller, tänk både/och. Det finns många kloka råd i båda lägren, och ibland handlar debatten lika mycket om de olika forskarnas egna varumärken och deras behov att synas och profilera/differentiera sig som att det skulle finnas några grundläggande motsättningar. Således, om du inte redan har starka åsikter och preferenser åt endera hållet, behandla båda sidor som komplement till varandra i stället för att se den ena som sanningen och den andra som utmanare.

Grunden i positionering handlar om två alternativ, men båda utgår från hur målgruppen uppfattar ditt varumärke: antingen "äger" du en kategori, d v s ditt varumärke är det som flest kommer att tänka på inom den kategorin. Eller så behöver du ta en position gentemot kategoriledaren genom att erbjuda något som är annorlunda och lite bättre. Man brukar säga att ett sådant grepp handlar om att ompositionera kategorin, eftersom du ändrar referensramarna för vad kunderna ska prioritera. Gör du detta fullt ut kan resultatet bli att du skapar en helt egen kategori, som då per automatik "ägs" av ditt varumärke.

Konsekvenserna av detta innebär att är du kategoriledare är det klokt att vara så bred som möjligt och arbeta för att öka intresset för kategorin hos nya användare och därmed skapa ett inflöde av nya kunder. Den här strategin är väldigt mycket i linje med vad "Team CEP/distinctiveness" förespråkar, där mycket handlar om att nå så många som möjligt med mer kategorigeneriska budskap relaterade till olika behovssituationer, men med en tydlig och lätt identifierbar avsändare som därmed bygger *mental availability*, d v s det som vi i Effektsystemet valt att kalla *situationsbaserad kännedom*.

Om du däremot är en mindre aktör i kategorin kommer du ha svårt att konkurrera på lika villkor mot kategoriledaren. Du är mindre känd, har inte lika mycket resurser och kan inte utnyttja dem lika effektivt som en stor aktör. I stället behöver du arbeta smartare och mer fokuserat. Välj ett segment av marknaden där du har möjlighet att konkurrera tack vare saker som dessa kunder upplever som relevanta och värdefulla. Kom ihåg att positionering och differentiering handlar om att *uppfattas* som bättre/mer relevant än andra inom något område, oavsett hur objektiva fakta ser ut. Med andra ord, är du en mindre aktör ligger troligen "team STP/differentiering" lite närmare din agenda.

En viktig komponent som båda skolorna brukar vara överens om är att marknadsföringen i första hand bör syfta till att generera nya kunder till varumärket. Det var ju också en av slutsatserna i analysen av 100-wattaren. Visst är det både viktigt och normalt sett lönsamt att försöka behålla och utveckla befintliga kunder, men det är sällan som just marknadskommunikationen har den viktigaste rollen i detta. I stället brukar aspekter som kundupplevelse, service och produktens funktionalitet och prestanda vara viktigare saker för att skapa återköp, men sedan kan naturligtvis marknadskommunikation bidra till att stimulera till köp eller belöna trogna och lönsamma kunder.

En annan dimension i resonemanget om fokus på nya kunder är det som beskrevs i fotnot 8, d v s att stora varumärken åtnjuter aning högre återköpsfrekvens tack vare *double jeopardy*-fenomenet: stora varumärken har både fler kunder totalt sett och fler kunder som i högre grad köper just det märket. Det senare gäller framför allt kunder som totalt sett köper sällan. Logiken bygger på att de som köper sällan har mindre koll på alla aktörer i kategorin, och därför i högre grad köper något av de stora märkena, eftersom dessa både är mer kända och har större distribution och därmed är lättare att köpa.

e. Snabbt eller långvarigt?

En annan fråga som brukar skapa diskussion är skillnaden mellan snabba effekter och mer långvariga. I Effektsystemet lyfter vi fram behoven av att både hålla isär dessa båda inriktningar i såväl planering och budgetering som i utvärdering och analys. Notera att ordvalet medvetet är *snabba* respektive *långvariga* effekter, hellre än kortsiktiga och långsiktiga. Anledningen är att långsiktiga effekter tolkas av en del som att effekten bara kommer på lång sikt, men att man sällan ser något resultat på en gång. Den tolkningen är dock felaktig. Även de långvariga effekterna bör synas med en gång när aktiviteten startar, men normalt sett inte med samma kraft som de resultat som en insats som fokuserar på snabba effekter kan generera.

En vanlig utmaning är dock att hitta tydliga principer för vad som är exempel på det ena respektive det andra. Det finns inga vattenfasta skott, och det finns heller inget krav på att varje aktivitet och investering måste allokeras till endera av de båda områdena. Det går naturligtvis utmärkt att fördela en insats som 50/50 mellan snabba och långvariga resultat, eller vilken annan fördelning som helst som du tycker är relevant för den aktuella aktiviteten. Nedan följer ett antal punkter där vi har försökt visa hur dessa båda strategier skiljer sig åt och hur du därmed kan välja att fördela kostnader och resurser mellan de båda områdena:

Egenskap	Långvariga effekter	Snabba effekter
Fokus för insatsen	Bygga varumärke - göra det mer känt, relevant och intressant hos fler tänkbara kunder	Aktivera köpare i olika steg mot försäljning - besöka butik/hemsida, ladda ner material, testa produkt, boka möte med säljare, begära offert, slutföra köp etc
Vad är den huvudsakliga strategin?	Öka det upplevda värdet av det som varumärket erbjuder hos så många som möjligt	Konvertera uppfattningen om varumärket till faktisk försäljning/steg mot köp
Andra namn för detta område	<ul style="list-style-type: none">• Top of funnel (TOFU)• Varumärkesbyggande/brand	<ul style="list-style-type: none">• Bottom of funnel (BOFU)• Aktivering• Performance
Vad ska kommunikationen i första hand påverka/förändra ?	Kunskap och attityder till varumärke	Beteende i köpprocessen

Vem vänder sig kommunikationen till?	Alla (så många som möjligt) tänkbara köpare. 100% (95% + 5%) enligt 5/95-modellen . ¹⁵	Köpare som är "i marknaden", d v s i en operativ köpprocess. De 5% som är i marknaden enligt 5/95-modellen .
Fokus för innehåll	<ul style="list-style-type: none"> • Varumärket • Påverka hela kundresan, inte minst innan det finns ett uttalat konkret behov 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkten/erbjudandet • F a påverka köpfasen
Vad bör reklamen fokusera på?	Emotionell kommunikation med högt fokus på kreativitet och produktionskvalitet.	Mer konkret/rationell kommunikation med fokus på produkt och beslut.
Vilka förutsättningar gäller när reklamen ska produceras?	Fokusera på en stark och varumärkesbyggande konceptuell idé som kan användas länge. Prioritera en stark idé över många enskilda enheter, men innehållet behöver alltid kunna anpassas till de format/medieplattformar som används.	Planera för många olika enheter med olika varianter/kombinationer av t ex budskap, erbjudande och format - men hela tiden inom ramen för vad varumärket representerar – som testas, utvärderas och utvecklas kontinuerligt baserat på graden av respons de genererar för olika målgrupper och i olika kanaler. ¹⁶
Vilka nyckeltal är viktiga relevanta utvärderingsmått?	F a varumärkesmått: kännedom, tänkbarhet, preferens, betalningsvilja, rekommendation etc.	F a beteende- och affärsmått: besök, försäljning, antal nya kunder, marknadsandel
När bör utvärderingen ske?	Kan starta från dag 1, men bör ha en tidshorisont på minst 6 månader och helst betydligt längre.	Fokus på effekter som skapas i närtid, d v s inom de närmaste månaderna och upp till sex månader fram.
Vilken typ av mätning?	T ex varumärkestrecker (#4:1 – 4:8 i Effektsystemet), share-of-search-analys (#2:5), kampanjmätning (#3:1 - #3:7).	Analys av beteenden - besök på webb/i butik, förfrågningar, försäljning, antal nya kunder etc, d v s #2:1 - 2:4 samt #5:1 - 5:4 i Effektsystemet.

¹⁵ Begreppet *5/95-modellen* kommer ursprungligen från en studie av John Dawes vid Ehrenberg Bass Institute i Australien som 2021 undersökte marknadsstrukturer inom B2B. Han fann att oberoende av kategori eller kundstorlek så kännetecknas de flesta marknader av att bara en liten andel av den totala gruppen köpande kunder är *i marknaden* just nu, d v s har ett behov och är i en någon form av inköpsprocess. Andelen låg oftast runt 5%, men det är inte den specifika siffran som är det viktiga utan relationen mellan de som är i marknaden f n och de som är köpande kunder, men inte just nu. Andelstalet bygger på relationen mellan två komponenter:

- Hur ofta genomsnittskunden köper i den aktuella produktkategorin
- Hur lång beslutsprocessen är i genomsnitt vid varje köp

Konkret innebär detta om en kategori har produkter som köps ex vis vart femte år och köpprocessen tar i genomsnitt 4 månader så är andelen köpande kunder varje månad lika med 4 (köpprocessen i månader) / 60 (tiden mellan köp i månader), d v s 6,7%. Senare har det visat sig att grundstrukturen är relevant inte bara inom B2B utan även inom B2C. Även om många B2C-produkter köps oftare, så har dessa produkter i gengäld en betydligt kortare beslutsprocess.

¹⁶ Responsen bör även mätas och utvärderas för de mer varumärkesbyggande insatserna. Det är inte ovanligt att varumärkesorienterad kommunikation levererar responsnivåer som är jämförbara med aktiveringsorienterad reklam.

f. Metoder för att analysera effekter på djupet

För att skapa effekt behöver du veta hur väl olika insatser och kanaler fungerar. Förutom att mäta värdet av olika kampanjer i form av sett/gillat, hur de driver trafik, bygger varumärke och skapar försäljning finns ofta ett behov av att förstå saker lite mer på djupet. Vilka enheter i kampanjen bidrar mest? Hur kan vikten mellan varumärke och aktivering förfinas? Hur fungerar olika mediekkanaler för olika typer av budskap och/eller olika målgrupper? Om jag ska öka effekten, vad bör jag göra mer av och vad kan jag prioritera ner? Den här sortens frågor, och många andra liknande, ställer krav på fördjupad analys.

De finns främst tre olika metoder för att göra detta: *ekonometri* (även kallat MMM, marketing mix modelling), *experiment och attribution*. Ingen av dem är bäst på allt, och alla har utmaningar och begränsningar. Hur dessa tre fungerar finns beskrivet i Fördjupningsavsnitt 5. Men en mer generell metod handlar om att skapa förutsättningar för att analysera enskilda kampanjer och insatser. Enkelt uttryckt handlar det om att basera sin analys på tre E:n: Erfarenhet, Empiri och Experiment.

- **E för Erfarenhet.** Allra bäst är om det redan finns mer djupgående ekonometriska analyser av hur er marknad fungerar, så att detta kan utgöra basen för de fördjupade studierna. Men även utan den grunden finns det mycket som kan göras. Förhoppningsvis finns det gott om data i din organisation från tidigare år som visar hur olika aktiviteter har fungerat, och varför. Och inte minst, vilka utvärderingar och analyser som har gjorts för att förklara vad som påverkade utfallet och på vilket sätt. Även om kategorier och mediekkanaler utvecklas konstant finns det också väldigt mycket i människors beteenden och beslutfattande som är betydligt mer konstant över tid.

Utgå från det du redan vet om er marknad och era kampanjer och formulera gärna erfarenheter och slutsatser som ger dig grunder för att argumentera för din strategi och de vägval du gör. "Baserat på tidigare erfarenheter ser vi att XXX ...". Kom ihåg att försöka se till både **vad** som hänt och **varför** just dessa saker har hänt. Och använd dessa slutsatser för att formulera hypoteser och saker du vill utvärdera för att kunna förstärka effekterna ytterligare under det kommande året.

- **E för Empiri.** Det finns mängder av studier om hur reklam fungerar som du kan använda som stöd för dina resonemang och prioriteringar. Till att börja med naturligtvis analyserna om bidragen i 100-wattaren som presenterades tidigare i det här kapitlet, men det finns även mycket matnyttigt underlag från institutioner som brittiska IPA (Institute of Practitioners in Advertising) och WARC (World Advertising Research Center), LinkedIns B2B Institute och australiensiska Ehrenberg Bass Institute. Dessutom publicerar medieägare, konsultbyråer och undersökningsföretag mängder med rapporter och checklistor. Även om det alltid finns risk för partsinlagor, t ex att medieägare tar fram forskningsstudier som visar fördelarna och effekterna med just deras mediekkanal, finns det också väldigt mycket nyttig och användbar information även i dessa rapporter. En välgjord studie blir inte sämre för att den har finansierats av en medieägare eller konsultbyrå, men däremot finns det naturligtvis extra stora skäl att granska metodiken och underlaget lite extra noga för dessa. Sist i den här guiden finns en lista - som inte gör anspråk på att vara komplett - med böcker, artiklar och rapporter om du vill fördjupa och förkovra dig inom dessa ämnen.

- **E för Experiment.** Erfarenheten och empirin är grunden för din förståelse för hur din marknad fungerar. Olika former av experiment och tester ger dig sedan möjlighet att utveckla och fördjupa kunskaperna om hur din marknad och hur din kommunikation fungerar. Kom dock ihåg att tänka igenom hur experimenten och testerna ska utföras:
 - *Utgå från den hypotes du vill utvärdera.* Ett vanligt fel är att tänka "vi testar det här så får vi se vad som händer". Problemet med en sådan test är att du inte vet vilka resultat du bör fokusera på och riskerar att få svar som inte ger dig någon vägledning, eller än värre inga tydliga svar alls. Är det hur väl en ny kanal konverterar som är frågan, eller handlar det om att utvärdera om kanalen kan nå ut till nya målgrupper som du annars har haft svårt att nå?
 - *Gör en konkret plan för varje experiment.* Skriv ner några enkla sammanfattande stolpar så att du och övriga inblandade är överens om upplägget och hur utvärderingen ska göras.
 - *Testa en sak i taget.* Du kan naturligtvis testa flera saker samtidigt, men då behöver testet utformas så att du kan analysera varje enskild detalj för sig. Se upp så att du inte försöker testa för många saker, eftersom du snabbt landar i många olika kombinationer.
 - *Ha alltid en kontrollgrupp.* För att kunna testa hur väl något fungerar måste du dela in din målgrupp i två delar, där en del tar del av det du vill testa och den andra inte gör det. Det är skillnaden mellan dessa grupper som är det viktiga, inte bara vad resultatet blev hos målgruppen som tog del av det du vill testa.
 - *Säkerställ att grupperna är så lika som möjligt.* Idealet är ett slumpmässigt urval från en och samma grupp men detta är inte alltid möjligt att genomföra. Men försök att balansera dem utifrån de mest grundläggande egenskaperna som kan påverka utfallet. Tänk då inte bara på grundläggande sociodemografiska egenskaper som ålder, kön, inkomst, boende etc utan även vilken relation de har till varumärket. Det finns också alltid en risk att gränsen mellan målgrupperna inte är så skarp som man önskar. Om man t ex jämför två likvärdiga geografiska regioner, där en viss annons enbart visas i den ena regionen så går det sällan att garantera att det bara är respondenterna i den regionen som faktiskt haft möjlighet att se annonsen. Folk reser, innehåll delas i sociala medier o s v, vilket kan påverka analysen. Och om IP-adresser används för urvalet är det inte säkert att IP-adressens hemvist är densamma som personens - för att bara nämna några möjliga komplikationer.

Över tid kan naturligtvis testerna utvecklas utifrån de lärdomar som genereras. Med ökade kunskaper kan du löpande förfinas din marknads- och kommunikationsplan och de aktiviteter som ska genomföras, med ökade effekter som resultat. Experiment och operativ styrning av marknadsföringsinsatserna bör ses som två komponenter i en lärande loop, där kunskaperna som utvecklas och erfarenheterna som genereras kontinuerligt bör omsättas i nya experiment och tester.

g. Korrelation vs kausalitet

För att se hur saker och ting hänger ihop behöver vi hålla isär två viktiga begrepp: *korrelation* respektive *kausalitet*. Svensk Ordbok definierar dessa båda begrepp som

- *Korrelation*: samband mellan föränderliga storheter så att när den ena ökar, den andra antingen ökar el. minskar
- *Kausalitet*: förekomst av en direkt orsak till varje händelse

Således, *korrelation* innebär att det finns ett samband mellan förändringar inom två eller flera områden, medan *kausalitet* innebär att det är förändringen inom ett område som *orsakar* förändringen inom ett annat.

När du försöker fördjupa kunskaperna om hur din marknad fungerar och därmed hur du ska prioritera i dina marknadsföringsinsatser är det ofta lätt att se korrelationer mellan olika saker. Men det är ofta betydligt svårare att säkerställa orsaksförhållandena. Var det kommunikationsinsatserna som skapade den ökade försäljningen, eller var det någonting annat? Kanske hade den viktigaste konkurrenten leveransproblem just då, var vädret speciellt gynnsamt under den perioden - eller fanns det andra orsaker? En fördel med just experiment är här testar du i hög grad just kausalitet och inte bara korrelation, eftersom - rätt utfört - är det bara en sak som skiljer den testade målgruppen från kontrollgruppen, och det är den variabel som testet handlar om. Allt annat är lika, och finns det en skillnad i utfallet mellan grupperna säger logiken att det bör vara den testade variabeln som orsakat skillnaden.

h. Basförsäljning vs tillskott (aktivitetsbaserad försäljning)

Alla varumärken som inte är helt nystartade har en bas att utgå från i form av befintliga kunder och varumärkeskännetecken, vilket behandlades i avsnitt 1 och 5 b. Även utan marknadsföringsinsatser skulle varumärket ha distribution, attrahera kunder och skapa försäljningsintäkter, tack vare den existerande basen. När du analyserar resultat eller skapar planer och mål är det klokt att fokusera på vilket *tillskott* som insatserna genererade eller förväntas generera, hellre än den totala volymen.

Fördjupningsavsnitt 5 – Tre analysmetoder

De tre analysmetoderna *ekonometri* (även kallat MMM, marketing mix modellering), *experiment* och *attribution* fungerar på olika sätt, och har olika för- och nackdelar. Tabellen nedan innehåller en sammanställning över hur dessa metoder fungerar, deras för- och nackdelar och begränsningar, och när de kan användas.

	Ekonometri (MMM, marketing mix modellering)	Experiment	Attribution
Vad gör metoden?	Utför en statistisk analys som beräknar hur olika variabler påverkar ett visst utfall. I botten finns också en konstant bas som inte påverkas av variablerna. Mäter man effekterna på försäljningsutfall utgör således basen det som brukar kallas basförsäljning, d v s intäkter som skapas oavsett vilka insatser som görs eller inte görs.	Visar hur utfallet påverkas genom att jämföra resultatet för två eller fler grupper med olika typer av insatser/bearbetning, där en av grupperna utgör kontrollgrupp och där inga insatser görs. I planeringen görs ett val av vilken komponent som ska analyseras och på vilket sätt. Varje komponent beräknas för sig.	Beräknar värdet som olika kontakter har för önskat utfall genom att koppla utfallet till en eller flera kontakter. Kan utföras som: <ul style="list-style-type: none"> • LTA (last touch attribution), d v s fokus på sista kontakten innan utfallet • FTA (first touch attribution) d v s fokus på första kontakten i kedjan • MTA (multiple touch attribution) d v s där varje kontakt i kedjan åsätts ett värde, oftast via digitala algoritmer
Vilken typ av data/underlag behövs?	Tidsserier med (normalt minst 30-50) datapunkter för ett (stort) antal variabler, som t ex <ul style="list-style-type: none"> • Utfallet, t ex försäljning eller besök • Reklaminvesteringar i olika kanaler • Pris • Produktsortiment/ lanseringar • Distribution • Motsvarande data för viktigaste konkurrenter • Omvärldsfaktorer, t ex väder, ränteläge, konjunktur, lagstiftning 	Uppdelning av analysgrupper som ska bearbetas respektive en kontrollgrupp som inte bearbetas. Det är viktigt att säkerställa jämförbarheten mellan grupperna, så att skillnaden i utfall kan antas bero på den testade variabeln och inte på skillnader mellan de olika grupperna. Idealet är en helt slumpmässig fördelning av det som ska analyseras mellan olika mottagare i en gemensam målgrupp, men detta är ofta svårt att genomföra rent praktiskt.	Beteendedata på individnivå, oftast baserad på tracking (möjligheten att spåra en individ och vilka kontaktpunkter som denna passerat). I den enklaste, och troligen vanligaste, formen, LTA, handlar analysen enbart om att kunna visa var individen kom ifrån (vilken kontaktpunkt) innan hen utförde den önskade handlingen.

Vilken typ av rapport skapas?	En struktur av vad som är basnivån (som inte påverkas av aktiviteter) samt en lista över hur olika variabler, både egna och externa och både positiva och negativa, påverkar utfallet.	Specifik analys för varje experiment baserat på det som skulle testas och vilka skillnader i resultat som finns mellan urvalet och kontrollgruppen	Sammanställning på taktisk nivå som visar fördelningen av utfallet mellan olika kontaktpunkter och de relativa kostnaderna för dessa
Vad är fördelarna med metoden?	Den mest "holistiska" analysen - ger en översikt över hur marknaden fungerar och vad som påverkar det önskade utfallet. Kan ta med många olika variabler av olika karaktär, både de som varumärket själv styr över och externa faktorer.	Den metod som kommer närmast att kunna visa kausalitet, inte bara korrelation. Ger möjlighet att gå på djupet och testa olika egenskaper och kombinationer av dessa.	Enkel och förhållandevis billig, åtminstone för LTA.
Vad är nackdelarna?	Behöver omfattande dataunderlag och en hel del hantverksskicklighet för att ge tillämpbara slutsatser. Inte minst gäller detta för att hantera aspekter som samvariation (två eller flera variabler har likartade mönster och kan således ses som likvärdiga), korrelation vs kausalitet samt tidsförskjutning (förändring i en variabel påverkar andra variabler, men förändringen sker inte förrän en eller flera tidsperioder senare). Fungerar bäst för utfall med viss variation mellan mätpunkterna, som t ex försäljning eller butiksbesök. Fungerar sämre med mer stabila utfallsvariabler som t ex varumärkeskännedom och andra varumärkesmått.	Tids- och resurskrävande eftersom varje experiment måste hanteras separat. Kräver noggrann kontroll och relevanta kunskaper för att säkerställa att utfallet beror på den variabel som ska testas och inte på andra faktorer. Det gör det också svårt att skala upp verksamheten. Om experimenten görs genom att visa olika annonser på de digitala plattformarna för grupperna finns det risk att annonsvisningarna blir alltmer disparata, eftersom urvalet till både huvudgrupp och kontrollgrupp påverkas av den respons som skapas. M a o, om det finns skillnader visar en del analysrapporter att plattformarnas styrning av annonsvisningar kan förstärka dessa skillnader över tid.	Mäter händelser, men har svårt att ge underlag om tillskott och kausalitet. FTA och LTA ger en mycket begränsad bild av kommunikationseffekterna, eftersom de enbart mäter en enda länk i kedjan och ger denna 100% av utfallet som skapas. MTA är en betydligt mer komplicerad analys, men bygger oftast på hypotetiska värden av respektive kontakt i en påverkanskedja. All attributionsanalys bygger på möjligheten att följa en individs beteende, f a i den digitala sfären, via olika trackinglösningar. Detta blir allt mer problematiskt p g a restriktionerna för tredjepartskakor och de begränsningar i tracking-möjligheter som detta innebär. Detta medför att även mer avancerade MTA-modeller dras med stora begränsningar och alltmer ifrågasätts av många analysexperten.

Fördjupningsavsnitt 6 – Effektprinciperna

Parallellt med arbetet med Effektsystemet gjorde KOMM ett eget projekt som resulterade i åtta *effektprinciper*.¹⁷ Principerna representerar en sammanställning av forskning och branschkunskaper, och kan ses som ett annat sätt att lyfta fram samma typ av resonemang som finns i den här guiden. Det handlar om att skapa bättre sätt att tänka för att skapa effekt, inte specifika regler eller rutiner för exakt vad du bör göra. I korthet innebär de åtta principerna att du bör

- **Analysera utmaningen.** Vad är det för problem som behöver lösas, och är i så fall kommunikationen rätt verktyg för att lösa detta? Eller löses detta bäst med andra strategier för t ex produkt, pris eller distribution? Här finns också behovet att förstå orsakerna som ligger bakom varför utmaningen finns, och vilka förväntningar som är rimliga att ha på de lösningar som ska tas fram.
- **Prioritera uppgifterna.** Få mål är bättre än många när du ska agera. Välj rätt mål för uppgiftens syfte, och gör dessa tydliga. Dela hellre upp uppgifterna på flera olika aktiviteter med tydliga och fokuserade mål för varje enskild insats än att försöka lösa allt i ett enda stort projekt. Väga vässa och specificera den nytta som varje insats ska skapa.
- **Förstå människorna.** Att kunna gå under skinnet och förstå vad som driver olika individer, och deras attityder och beteende, är nyckeln för att skapa kommunikation som skapar effekt. Kom ihåg att 95% av tiden styrs vi människor av intuition och instinkt, men mycket av dagens kommunikation pratar mest till vår logiska och rationella hjärna, Varför ska de du vill nå bry sig om det du vill säga om din berättelse inte berör och skapar känslor?
- **Definiera målen genom en effektkedja.** Håll isär effekt och effektivitet, och börja med att definiera vilket affärsområde som ska påverkas. Gå sedan bakåt och definiera vilket beteende som behöver utvecklas eller ändras för att nå affärsområdet. Och fundera därefter vilka attityder som kommunikationen ska påverka för att skapa det beteendet, och därmed nå det önskade affärsområdet - och hur stor den utmaningen är.
- **Balansera tillfälliga och bestående effekter.** Fokusera mer på de bestående affäreffekterna som kommer från breda, uppmärksamhetskapande insatser som väcker känslor och bygger mental tillgänglighet. De tillfälliga effekterna är ofta lättare att mäta än de bestående, men de bestående effekterna är viktigare.
- **Frigör kreativitetens kraft.** Kreativitet handlar om kombinationen nytänkande och relevans. Oavsett mål och KPI:er så är det där som effekten skapas. Kreativitet väcker känslor och styr människors beteende, så kreativitet är genvägen till effekt.
- **Förankra i organisationen - före, under och efter.** Låt flera olika funktioner komma till tals, inte bara den som ansvarar för insatsen, men det handlar inte bara om att lyssna. Förankra både vad som ska göras, och vad som är ett "bra" utfall. Kom ihåg att använda språk som alla kan förstå, och undvik alla buzzwords och branschlingo.
- **Mät rätt, mätt ofta och fira!** Mät både aktiviteter och löpande utveckling. Mät förändringar i attityder, beteende och affärsområde. Mät bland olika målgrupper - internt såväl som externt. Och inte minst, stanna upp ibland och analysera helheten - och fira de framgångar som skapats!

¹⁷ Mer information om Effektprinciperna finns här: komm.se/for-byraer/verktyg/effektprinciper/

6) Vad ska vi göra och när? Handlingsplan och budget



Nu börjar det bli dags att sammanställa alla dina insikter, prioriteringar och förslag till insatser i en operativ marknadsplan, som sedan kan omsättas i en mer konkret kommunikations- och aktivitetsplan och en budget för dessa insatser. Det finns naturligtvis många olika sätt att strukturera en marknadsplan, men nedan är ett alternativ som ger en bra struktur och vägledning för hur prioriteringarna i planen kan presenteras¹⁸.

En viktig detalj är dock att även om den operativa marknadsplanen normalt skrivs för ett verksamhetsår så behöver marknadsplanen alltid utgå från den övergripande **affärsplanen**. Den senare har ofta en lite längre tidshorisont på 3-5 år men med konkreta affärsmål för verksamhetsåret, och därmed är det klokt att ta med båda dessa perspektiv i innehållet i marknadsplanen. Det kan t ex vara i form av en konkret handlingsplan för de kommande 12 månaderna men även en beskrivning av hur detta bidrar till affärsplanens mål både i år och på lite längre sikt, förslagsvis de kommande 1-2 åren. Kom ihåg att en stor del av marknadsföringen ger en viss effekt i början av insatserna men betydligt mer effekt över tid, d v s det som görs under det kommande året kan påverka affären både det kommande året och efterföljande, och detta bör din marknadsplan belysa¹⁹. Ange därför också gärna hur ni planerar att utveckla marknadsföringen på 2-3 års sikt i linje med affärsstrategin för att ytterligare förstärka effekterna.

a. Förslag till struktur för marknadsplanen

I. Lärdomar från förra året - mål och utfall

Det viktigaste ni åstadkom föregående år - eller troligtvis det som är innevarande år när planen tas fram - lägger grunden för vad du kan förväntas åstadkomma under kommande år. Det blir troligtvis inte lättare för dig att lyckas, eftersom konkurrensen inom de flesta områden tenderar att öka, så utfallet blir en referensnivå för en liknande budget och motsvarande resurstillgång. Kom även ihåg att ta med ett resonemang om *varför* utfallet blev som det blev, inte bara *vad utfallet blev* - vad hände på marknaden som påverkade ert resultat, och hur hanterade ni detta?

II. Underlag från undersökningar

Vad vet ni om marknaden nu som ni inte visste för ett år sedan? Vad är viktigt från tidigare undersökningar att lyfta fram igen och påminna om? Finns det annat externt underlag som är viktigt att ta med i resonemanget, t ex studier om mediebetende, utveckling av e-handel eller olika betalningslösningar som kan påverka er affär?

III. Kort om marknaden och ev. segmentering

Fakta om marknadens storlek och utveckling. Finns det skillnader mellan olika kundgrupper och marknadssegment - och vilken typ av segmentering är detta i så fall? Hur har marknadsandelarna utvecklats? Vad händer med priserna - finns det olika prispunkter som kategoriserar marknaden? Hur har kommunikationsinsatserna utvecklats? Etc.

¹⁸ En annan bra checklista för din marknadsplan är tävlingsformuläret som finns för bidragen som deltar i 100-wattaren. Mer info om detta finns här: www.100wattaren.se/tavla/

¹⁹ Ett konkret exempel på detta finns i den omfattande brittiska studien *Profit Ability 2*, där man studerat effekterna för reklamkampanjerna för 140 varumärken under tre år. En av slutsatserna var att ungefär 25% av de totala kommersiella effekterna kom under själva kampanjperioden, men 75% av effekterna kom efter kampanjen var avslutad. Och i genomsnitt 58% av de kommersiella effekterna kom mer än tre månader efter kampanjens slut.

Beskriv gärna de viktigaste konkurrenterna, inklusive deras strategier samt styrkor, svagheter och förväntad utveckling. Finns det någon av dem som är mer problematisk att hantera? Finns det någon som är ett prioriterat mål att ta marknadsandelar från?

IV. Fokus för våra insatser

Vad kommer ni att prioritera under det kommande året? Vilka produkter, kundsegment eller annat är kärnan för marknadsbearbetningen? Använd gärna modellerna från de tidigare kapitlen för att tydliggöra strukturerna. Och på motsvarande sätt, resonera också om vilka delar av marknaden som är aktuella att försvara men inte lika viktiga att utveckla, samt vilka delar av marknaden ni väljer att prioritera ner - så att det finns tillräckligt med resurser för de prioriterade insatserna.

V. Vad är viktigt för att lyckas?

Vad vet ni om de prioriterade segmenten/målgrupperna och deras behov som är viktigt för att öka sannolikheten att insatserna ska bli framgångsrika? Vilka insikter ligger till grund för planen? Och med detta som bas, hur ser planerna ut för att dra nytta av dessa insikter och utveckla/förstärka en önskvärd position på marknaden? Hur ser målbilden ut - på vilket sätt ska ni uppfattas som ett bättre alternativ av fler potentiella köpare? Och vilka är de viktigaste utmaningarna på vägen dit - och hur ser den planerade responsen ut för dessa utmaningar?

VI. Hur ska vi lyckas?

Här är det dags att gå in på de konkreta aktiviteterna, och deras respektive förutsättningar, omfattning, mål och budgetnivåer. Beskriv de övergripande utmaningarna som kommunikationen ska lösa genom att påverka och förändra kundernas uppfattningar och/eller beteenden så att detta över tid genererar ett visst kommersiellt utfall. Kom även ihåg att dela upp dessa insatser i vad som i första hand handlar om snabb men kortvarig aktivering riktat mot de som är i marknaden i nuläget och vad som i första hand handlar om mer långvarig varumärkesutveckling hos så många tänkbara köpare som möjligt.

VII. Budget

Gör en sammanställning av insatserna i föregående post och fördela dem på de sätt som bäst förklarar strukturen i din budget. En uppdelning som alltid bör finnas med är fördelningen mellan snabba och långsamma effekter, d v s KPI #1:5 i Effektsystemet. Ett annat sätt är att dela upp resursbehoven på olika huvudgrupper; nedan finns några exempel, och kom ihåg att uppdelningen naturligtvis kan bestå av flera nivåer

- Produktområde
- Produktklassificeringsnivå (varumärkesbyggare etc)
- Kundsegment
- Månad/kvartal (säsongsvariationer)
- Nya kunder vs befintliga

En bra tumregel att ta med i beräkningen är fördelningsnyckeln 70/20/10, där principen är att

- 70% av budgeten bör användas på insatser som bevisligen fungerat under föregående år, och därmed med stor sannolikhet kommer att kunna fortsätta leverera resultat även i år
- 20% bör användas på insatser som testats tidigare och där det finns kunskaper som gör att dessa insatser kan utvecklas för att skapa ytterligare bättre utfall
- 10% bör användas för att testa nya aktiviteter och format, för att skapa lärdomar för framtiden

Notera att 70/20/10 inte är en fast regel för fördelningen. Det viktiga är grundprinciperna att den klart största delen av budgeten bör användas för saker du kan vara rimlig trygg över att de kommer att fungera bra. En mindre del bör användas på att utveckla och förfina sådant som nyligen testats, och en begränsad del på att testa nya kanaler och format. M a o så kan det lika gärna vara 65/25/10, 75/20/5 eller någon annan likartad fördelning; det viktiga är strukturen, inte de enskilda talen. Ett skäl för denna fördelning är att även om konsumenternas mediebetende förändras, så sker den förändringen inte så snabbt som vi ibland förleds att tro. Och på motsvarande sätt, bara för att det finns nya kanaler behöver du inte vara närvarande i alla med en gång eller samtidigt.²⁰

En annan intressant fråga för budgetprocessen är vilken skola din organisation bekänner sig till när det handlar om hur marknadsbudgeten förankras totalt sett. Några vanliga, men tyvärr mindre lämpliga, metoder är t ex

- *Tröghetsmetoden*, d v s utgångspunkten är "samma budget som förra året", möjligen med en justering +/- X%
- *Restvärdet*, d v s det som blir över när övriga enheter fått sina behov tillfredsställda
- *Branschpraxis*, d v s "X % av försäljningen läggs på marknadskommunikation"

För att lyckas med att förankra budgeten handlar det i de flesta organisation om att ha bra och genomarbetat underlag som visar att "med de här insatserna kan vi med stor sannolikhet, baserat på tidigare erfarenhet och relevanta insikter om marknadens behov och vår konkurrenssituation, leverera det önskade bidraget till organisationens verksamhetsmål".

VIII. Fördjupning och bakgrundsinformation

Även om du refererar till undersökningar o likn i tidigare poster kan det finnas behov att ta med en del fördjupningsmaterial som en separat del av handlingsplanen och budgeten. Då finns materialet där för den som vill ta del av det, men det belastar inte läsflödet för den som enbart vill ha en mer översiktlig bild.

b. Några punkter om medieval

Enligt IRM investerade svenska annonsörer drygt 50 miljarder kronor i köpt annonsutrymme under 2024. Lägg till detta de summor som läggs på t ex sponsring, PR, influerare och marknadsföring i egna kanaler, och det är lätt att inse att det finns behov av vägledning. En första start bör vara Sveriges Annonsörers projekt för tydliga och jämförbara mätstandarder för olika mediekanaler, d v s Cross Media Measurement & Transparency, och de guider och utbildningar som finns där. Här kan du bl a lära dig mer om utmaningarna som finns med olika begrepp och definitioner i olika kanaler och plattformar och vikten av att hålla isär dessa och vara tydlig med vad siffrorna egentligen betyder. Mer info om detta finns här: www.sverigesannonsorer.se/branschinitiativ/cross-media-measurement/.

²⁰ Kom ihåg slutsatsen från analysen av bidragen i 100-wattaren: fler kanaler ger bättre effekt än några enstaka, men det finns ett tak när marginaleffekten, d v s tillskottet i effekt, blir mindre än vad kostnaden är för att hantera de nya kanalerna.

En vanlig och nyttig struktur vid medieval har varit att dela mediernas egenskaper utifrån några klassiska kvalitetsparametrar:

- **Räckvidd.** Hur många individer kan min kommunikation nå ut till via den här kanalen? Kom ihåg skillnaden mellan medier som mäter via mottagare, d v s människor, ofta i form av *opportunity to see (OTS)* via någon form av panel, och de som i huvudsak mäter via distribution, d v s antalet levererade *impressions*, och helst *in-screen/viewable impressions*. Ytterligare en viktig distinktion är *vem* som mäter detta: är det mediet själv, eller är det en oberoende tredjepartsaktör som ansvarar för siffrorna? Det här området är också det som är KPI 1:1 i Effektsystemet,
- **Frekvens.** Hur många gånger i genomsnitt har de som exponeras för min reklam möjlighet att se den? Det här måttet är KPI 1:2 i Effektsystemet. Även om marginaltillskottet i effekt från varje enskild reklamvisning minskar för varje visning efter den första finns det ändå en förstärkning i de minneseffekter som skapas. Samtidigt bör frekvensfrågan hanteras med måtta för att undvika att uppfattas som "spammare".
- **Format/Impact.** Ofta vill du som annonsör kunna "ta för sig" och dominera ytan under en viss tid, eftersom forskningen visar att varumärken som syns med stora format i publika mediekanaler anses som starka och kompetenta. Stora format ger också större möjligheter att leverera ett kraftfullare budskap och en mer engagerande berättelse.

Vad som är stora format varierar mellan olika medieslag: för video och bio handlar det oftast om filmlängd; för digitalt om hur stor andel av skärmen man "äger" och under hur lång tid; för print och DR handlar det om den tryckta ytan och antal sidor, medan för utomhus är det kanske en kombination av antalet objekt, storleken på dessa och andelen visningstid för digitala objekt. Ytterligare en komponent i detta är de rent tekniska möjligheterna att dramatisera en berättelse med t ex ljud- och bildkvalitet.

- **Kontinuitet.** Det finns många olika sätt att strukturera en medieplan tidsmässigt, från dominans under kortare tidsperioder, det som ibland kallas "*skyfall*", till kontinuerlig närvaro med betydligt lägre intensitet, d v s "*duggregn*". Vissa kanaler har fasta utgivningstillfällen, vilket begränsar duggregnmöjligheterna, men i gengäld får dessa kanaler ofta lite extra uppmärksamhet från mottagarna när dessa tillfällen kommer.
- **Interaktion.** Vissa kanaler möjliggör direkt respons och/eller dialog med mottagaren, medan andra enbart handlar om mer passiv konsumtion. En viktig detalj här är vilka möjligheter till spårbarhet som finns, d v s kan du som annonsör se vilken kanal som genererade en förfrågan eller beställning? N.B. Kom ihåg att det du ser bara är sista länken i kedjan, så var försiktig med att övertolka utfallet. Läs mer om analysmodeller i kapitel 5f samt i Fördjupningsavsnitt 5 - Analysmetoder.
- **Selektivitet.** Har mediet en tydlig profil i sitt innehåll som gör att de som konsumerar innehållet kan antas tillhöra en viss målgrupp? Det kan handla om intresseområden, yrkesroll, kön, ålder, familjesituation, typ av boende, geografi och många andra parametrar. Finns det ytterligare möjligheter att selektera hur dina annonser visas, baserat på olika egenskaper hos mottagarna?

- **Varumärkesbyggande, aktiverande - eller både och?** Diskussionen om långvariga varumärkeseffekter vs snabba säljaktiverande effekter spiller ofta över på medievalet. När Les Binet och Peter Field introducerade konceptet 2012 i skriften *The Long and the Short of It* blev den första uppföljningsanalysen, *Media in Focus*²¹, just inriktad på hur bra olika mediekkanaler är på respektive effektslag.

En viktig detalj i kampanjplaneringen är hur dessa båda inriktningar ska kombineras på bästa sätt. Man brukar säga att det finns tre alternativ för detta:

- *Olika kanaler.* Binet och Field visade i sin analys att vissa kanaler var bättre på varumärkesbyggande, och vissa andra kanaler bättre på aktivering. Samtidigt fanns det också flera kanaler som kunde användas till båda typerna av insatser med gott resultat för båda. Den här principen, att separera varumärkesbyggande och aktivering i olika kanaler, är troligen den mest vanligt förekommande.
 - *Olika tidsperioder.* Ett alternativ som används ofta när det finns tydliga säsongsbeteenden är att fokusera på det säljaktiverande när det är en tydlig högsäsong, t ex vid julhandel, Black Friday eller skolstart, och använda andra tider på året för mer varumärkesbyggande insatser.
 - *Kombination.* Ett alternativ som många gärna skulle vilja välja eftersom det låter enkelt, men det är snarast tvärtom, dvs att detta är den svåraste lösningen att lyckas med. Som så ofta är utmaningen när man ska kombinera något att båda delarna måste göras bra, dvs att 1 + 1 blir minst 2 och inte 1,5. En sak som underlättar för att kunna lyckas när du kombinerar varumärkesbyggande och säljaktiverande budskap i samma enhet är att det bör finnas ordentligt utrymme för båda budskapen. Man o är det en fördel med längre filmer för olika videoformat eller gott om sidutrymme för tryckta medier.
- **Attention.** Det här är kanske ett av de mest spännande områdena inom reklameffektforskning f n. Några ledande aktörer är bl a Karen Nelson-Field i Australien och Erik Modig²² här i Sverige, och även undersökningsföretag som Lumen i Storbritannien, Tobii här i Sverige samt Karen Nelson-Fields bolag Amplified Intelligence. Grundtesen är att graden av reklameffekt som kan skapas styrs till stor del av två parametrar:
 - *Attentiontid.* Hur mycket använder en genomsnittlig mottagare för att fokusera blicken på innehållet i en reklamenhet?
 - *Attentionbehov.* Här handlar det om hur komplicerat ett reklambudskap är, där det finns ett tydligt samband: ju mer budskapet handlar om att "lära" mottagaren något nytt om t ex en produkt, ett varumärke eller ett företag, och ju mer komplicerat och/eller annorlunda detta nya är, desto längre tid behövs för att budskapet ska fastna hos mottagaren.

²¹ Skriften *Media in Focus* kan laddas ner här: www.thinkbox.tv/research/reports/media-in-focus-free-download

²² Se t ex hans rapport från Handelshögskolan i Stockholm; *Human attention study - Tio lärdomar om reklam som varje annonsör måste förstå*. Finns på tinyurl.se/btg

Att påminna mottagaren om att ett stort och välkänt företag fortfarande existerar är ett enkelt budskap, och då kan det räcka med att få "attention", d v s att blicken fokuserar på innehållet, under en bråkdel av en sekund. Men för budskap om nya produkter och erbjudanden brukar forskarna hävda att 2,5 sekunder är en bra referensnivå för att reklambudskapet ska skapa någon form av minnespåverkan, d v s att mediet bör mätas på andelen användare som har minst den längden av attention för en genomsnittlig annonsvisning när man jämför hur lämpliga olika mediekanaler är för den egna kampanjen. Se även KPI 1:1 i Effektguiden.

- **Synergier.** Vissa kanaler har egenskaper som gör att de enkelt kan förstärka varandra, t ex genom att använda bilder från en reklamvideo på utomhusobjekt eller att ha samma ljudlogotyp i både reklamvideon och radioreklamen. Men samtidigt är det lätt att ibland överskatta synergier och tro att samma reklamvideo kan fungera oavsett plattform. Det finns många studier som visar att en gemensam kreativ plattform ger bättre resultat än separata kampanjer med olika innehåll på olika kanaler, men samtidigt behöver den gemensamma kampanjen anpassas till varje plattform och format för att generera mesta möjliga effekt.
- **Kostnad.** Här är det klokt att hålla isär lite olika kostnadsbegrepp:
 - **Startkostnad.** Vissa kanaler har t ex höga produktionskostnader för innehållet som ska visas, och/eller att kostnaderna för att börja med kanalen i fråga kan vara höga men styckekostnaden faller snabbt om du ökar volymerna i samarbetet/distributionen.
 - **Kontaktkostnad.** Bör ses som kostnaden för en kontakt med en person, d v s möjligheten för en person att se din annons. Men kom ihåg att olika mediekanaler har olika definitioner för när man anser att en person har exponerats för en annons, d v s haft möjlighet att se ditt innehåll och budskap.
 - **Kontaktformatskostnad.** En längre reklamfilm på 30 sekunder kan berätta mer och överföra starkare budskap än en kort film på t ex 5 sekunder. En takeover ger dig mer utrymme än en panoramabanner, och ett uppslag i en tidning eller tidskrift ger dig större möjligheter att påverka mottagaren än en kvartssida. Mäter du enbart på kontaktkostnad blir utfallet till de starkare formatens nackdel, men normerar du kostnaden på t ex per kontaktsekund, kontaktpixel eller kontaktsida blir resultatet ett annat.
 - **Attentionkostnad.** Här lägger vi på ytterligare en kvalitetsparameter. Kontaktkostnaden ger samma värde oavsett hur mycket eller lite en person observerar av ditt innehåll, eftersom det är **möjligheten** att se som är grunden för priset. För attentionkostnaden handlar det i stället om **hur länge** en genomsnittsperson faktiskt tittar på ditt innehåll, d v s här handlar det om kostnaden per attentionsekund.

c. Briefen – marknads kommunikationens viktigaste dokument

Det finns flera studier²³ som belyser problemen med dåliga och ofullständiga briefen från uppdragsgivaren till sina konsulter. Det gäller oavsett om uppdraget till konsulten handlar om att ta fram ett kreativt kommunikationskoncept, eller om det handlar om någon form av undersökning för att skapa nya/fördjupade kundinsikter, Till att börja med saknas det ofta en brief överhuvudtaget, eller som det heter "*an unwritten brief is not worth the paper it is not written on*".

Det finns många olika mallar för att göra en bra brief, men erfarenheten brukar säga att de fyra vanligaste problemen med briefen är också de mest fundamentala:

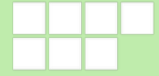
- **Vad är utmaningen?** Vilket affärsproblem ska projektet bidra till att lösa? Och vad innebär det att problemet är hanterat - när kan vi anse att vi har lyckats? Om projektet t ex handlar om att lansera en ny produkt, vilka affärsområden finns det för lanseringen som projektet ska bidra till att realisera?
- **Vem är målgruppen?** Vem är det vi behöver nå, och vad vet vi om dem? Vilka insikter finns det om deras behov, beslutskriterier, konsumtionsvanor o likn?
- **Vad ska förändras?** Vilka attityder och/eller beteenden behöver förändras eller utvecklas för att projektet ska lyckas?
- **Vad är huvudbudskapet som kan skapa förändringen som krävs för att möta affärsutmaningen?** Förhoppningsvis finns det kunskaper om detta hos dig som beställare, men ibland är detta en mer öppen fråga som bäst kan lösas tillsammans med konsultpartnern. En viktig detalj också att **huvudbudskap** inte är samma sak som rubriken eller en payoff, utan det handlar i första hand om den grundläggande kommunikationsstrategin. M a o i första hand om **vad** som behöver förmedlas, inte **hur** det ska sägas.

I tillägg till dessa fyra punkter finns ett antal nödvändiga punkter som bidrar till att strukturera projektet och tydliggöra ansvarsfördelningen och ramarna för uppdraget. Exempel på sådana områden är bl a

- **Projekt namn och ansvarig beställare.** Formalia för hanteringen, t ex inköpsorder och andra liknande detaljer.
- **Projektbeskrivning.** En sammanfattande beskrivning om projektet som kan delas av alla partner, oavsett vilka detaljkunskaper man har om frågeställningarna i övrigt.
- **Bakgrunds information.** Vad kan bidra till arbetsgruppens möjligheter att göra ett bra arbete? Men balansera det som är "need to know" med sådant som är mera "nice to know", och som därmed hellre bör tas med som bilagor och fördjupning än som en del av själva briefen.
- **Kontaktformer.** Var i kundens köpresa har vi störst utmaningar och/eller störst möjlighet att göra skillnad? Finns det erfarenheter eller tankar om kanalval som kan vara relevanta/nyttiga för detta?
- **"Måsten".** Vad är det som måste finnas med, eller tvärtom, inte ska finnas med? Symboler, adresser, "call-to-action" etc.
- **Budget och tidplan.** Nödvändiga formalia, där det också är viktigt att lista ev detaljer som tydliggör ramarna.
- **Godkännandeprocess.** Vem eller vilka ska godkänna förslaget från konsulten? Finns det förtester eller liknande som ska göras som en del av godkännandeprocessen?
- **Utvärdering.** Hur vet vi om det här projektet var framgångsrikt? Vad ska mätas, och av vem?

²³ Några exempel är Sveriges Annonserers och Kaperos studie *Marknadsavdelningen '23* samt rapporter från Better Briefs Project <https://tinyurl.se/bth>

7) Utvärdering och mätning



Det sista men definitivt inte minst viktiga kapitlet handlar om hur du utvärderar dina insatser i relation till de mål du satt i din marknads- och aktivitetsplan. Den första referenspunkten för detta är naturligtvis de 36 KPI:er som finns i Effektsystemet - eller 32 KPI:er för dig som arbetar i offentlig sektor och där marknadsandelar o liknande mått inte är tillämpbara. Men vi är övertygade om att ingen behöver - eller ens bör - följa alla 36 nyckeltalen, så en viktig fråga är diskussionen om vilka av dessa 36 (32) KPI:er som är mest relevanta för dig, din organisation och din verksamhet.

Har du gått certifieringsutbildningen för Effektsystemet vet du att det finns ett omfattande kompendium som förklarar resonemanget runt Effektsystemet och detaljerna runt varje enskilt KPI. Den här skriften kommer inte att repetera det resonemanget, men det finns ändå några frågor som är viktiga att beakta oavsett om du har gått certifieringsutbildningen eller inte.

a. Effekt vs Effektivitet

Den här distinktionen är både viktig och i många fall svår, inte minst rent språkligt. Men skillnaden är fundamental för Effektsystemet, och här är det enkelt att citera direkt från kompendiet till Effektsystemet:

Effekt handlar om att utveckla affärsnyttan på både kort och lång sikt genom att få fler att köpa mer från oss nu, och samtidigt utveckla varumärket så att fler vill köpa från oss i framtiden och även betala lite mer för detta. Det är dessa frågor som nyckeltalen i den här sammanställningen fokuserar på.

Effektivitet, å andra sidan, handlar om hur väl vi investerar våra resurser och hur bra olika mediekkanaler/insatser levererar gentemot de erhållna effekterna.

En av konsekvenserna av den här uppdelningen är att många av de "vanliga" kampanjmåtten, som t ex kontaktkostnad eller kostnad per besök, främst handlar om effektivitetsmått. Det är naturligtvis bra att nå många med en aktivitet, men det är än viktigare att påverka dem. M a o att nå många (till en rimlig kostnad) är ett effektivitetsmått, medan hur mycket dessa påverkas av vår insats i sin syn på varumärket och/eller de beteenden som aktiviteten resulterar i, är effektmåtten.

En annan viktig detalj att beakta är att effektmåtten gäller både de som är aktiva i köpprocessen nu, och de som är tänkbara köpare men längre fram i tiden, d v s både de som tillhör de 5% och 95% i 5/95-modellen som beskrivs i kapitel 5e. Skillnaden är effekterna för den första gruppen främst handlar om affärsmål, medan i den andra gruppen är det i första hand varumärkesutvecklingen som representerar effekterna.

b. Olika typer av effekter och sätt att mäta

Effektsystemet innehåller sex typer av effektmått:

1. **Media/investeringar** (5 effektmått). Dessa är formellt sett inte effektmått, men de ger förutsättningarna för vilket genomslag marknadskommunikationsinsatserna kan förväntas få. Eftersom de därmed främst speglar investeringsnivåer och vilken spridning insatserna förväntas/har fått är dessa mål även relaterade till *effektivitet*, vilket kan ses som relationen mellan nyckeltalen inom detta område och nyckeltalen inom övriga områden.
2. **Digitala mått** (5 effektmått). Det finns ett stort antal digitala nyckeltal, men de flesta av dessa handlar om taktiska/operativa mått för att mäta effektiviteten av specifika insatser/kanaler. De valda måtten inom detta avsnitt är mer övergripande och fokuserar på de effekter som skapas via varumärkets digitala närvaro.
3. **Kommunikations/kampanjmått** (7 effektmått). De sju nyckeltalen inom detta område är de viktigaste för att mäta hur väl enskilda kommunikationsinsatser eller kampanjer fungerar och hur dessa bidrar till att utveckla positionen på marknaden för varumärket.
4. **Varumärkesmått** (8 effektmått). Starka varumärken skapar ökade förutsättningar för lönsam försäljningsutveckling. KPI:erna här bidrar till att bedöma styrkan i ett varumärke och hur detta förändras, och därmed hur affärsmöjligheterna kan förväntas utvecklas.
5. **Ekonomiska mått** (8 effektmått; 5 för offentlig sektor). Nyckeltalen här visar på länken mellan marknadskommunikation och företagets affärs mål.
6. **Relationsmått** (3 effektmått; 2 för offentlig sektor). Relationen mellan kund och varumärke påverkas av betydligt fler saker än enbart marknadskommunikation, men marknadskommunikationen kan ha stor påverkan på utfallet för dessa nyckeltal.

I certifieringsutbildningen sammanfattas prioriteringsfrågorna i fyra huvudområden:

- **Vilka nyckeltal är viktiga för att sätta rätt mål och göra rätt prioriteringar bland investeringarna ?**
- **Vilka nyckeltal är viktiga för att mäta dina kampanjer?**
- **Vilka nyckeltal är viktiga för att förstå hur varumärket utvecklas?**
- **Vilka nyckeltal är viktiga för att visa hur marknadsföringen bidrar till affären?**

Det finns dock några andra sätt att dela upp olika sätt att utvärdera insatserna och de resultat som skapas, och som ibland kan vara bra som referensram

- **Kampanjmätning vs tracking.** Det här är två typer av mätningar som kompletterar varandra, men som inte per automatik bör ersätta varandra. De genomförs oftast separat, men det går att addera kampanjmätningen som en modul i en löpande trackingmätning. I det senare fallet är det viktigt att vara observant på strukturen i frågeformuläret så att detta inte påverkar respondents möjligheter att ge relevanta svar inom gränserna för en hanterbar längd på formuläret och tiden för att svara.

En kampanjmätning, d v s KPI:erna i sektion 3 i Effektsystemet, fokuserar på att analysera och förstå en avgränsad insats. Mätningen bör ge svar på frågor som: Har mottagarna sett enheterna? Förstod man vem som var avsändare? Gillade man man innehållet? Påverkade kampanjen deras syn på varumärket? Gjorde det dem mer köpbäna? Etc.

Dessutom bör man kunna sätta svaren i relation till insatsen - var resultatet bättre eller sämre än andra kampanjer vi gjort med liknande insatser och format? Likaså behöver man se upp med den s k Rosser Reeves-fällan²⁴ i analysen, d v s om kampanjmätningen visar att de som sett kampanjen tycker bättre om det aktuella varumärket än de som inte sett kampanjen så betyder detta *inte* att det är kommunikationen som orsakat detta. Orsakssambandet tenderar att vara det omvända, d v s det är de som tycker om eller använder ett varumärke som i högre grad observerar reklam för just det varumärket än vad de som är neutrala, inte känner till det eller inte använder varumärket gör.

En trackingmätning fokuserar i stället på hur vissa nyckeltal utvecklas över tid. Nyckeltalen kan tillhöra ett eller flera av tre områden:

- *Varumärkeseffekter*, d v s nyckeltal som kännedom, gillande, tänkbarhet etc. Alla varumärkesmått finns i sektion 4 i Effektsystemet
- *Beteendeffekter*, d v s mått som Share of Search, butiksbesök eller besök på sajten. Här ingår bl a KPI:erna i sektion 2 samt 5:4
- *Affärseffekter*, d v s kommersiella mått som försäljning eller antalet nya kunder som genererats. I Effektsystemet är det i första hand måtten i sektion 5 som ingår.

En viktig detalj i alla trackingmätningar är att försöka runda av de slumpmässiga statistiska variationerna i varje mättilfälle genom att se till att alla undersökningsresultat rapporteras som rullande medelvärden. Om det däremot är observerade beteenden av typen besök på sajt eller antal nya kunder är det mer valfritt om man vill ha ett rullande medelvärde eller inte. Fördelen är att även beteenden kan ha avvikelse av olika slag, t ex väder eller säsongsvariationer, som då blir mer balanserade i redovisningen. Nackdelen är att man inte ser dessa avvikelser lika tydligt, och i vissa fall vill man just kunna få en larmsignal som indikerar att "nu finns det ett tapp i butiksbesöken" - eller lika gärna positiva signaler om t ex ökat intresse och fler förfrågningar från nya kunder.

²⁴ Rosser Reeves som namngett problemet var chef på reklambyrån Ted Bates på 1950- och 60-talet, och är även personen som tog fram begreppet *USP, Unique Sales Proposition*

c. Marknadsföringens viktigaste bidrag?

Det finns naturligtvis många olika sätt att kvantifiera marknadsföringens bidrag till affären, men ett sätt att se på detta är att fokusera på de områden där marknadsföring och marknadskommunikation kan göra störst avtryck relativt sett andra funktioner i företaget. En vanlig prioritering är att se marknadsföringens huvudsakliga roller som två:

- **Att göra erbjudandet känt bland fler**, d v s att bidra till att skaffa fler (möjliga) kunder, eller att med ett annat sätt att formulera detta, att öka *penetrationen/antalet nya kunder*. Detta är KPI 5:3 i Effektsystemet.
- **Att göra erbjudandet mer attraktivt bland fler**, d v s att öka det upplevda värdet hos köpande kunder och därmed öka betalningsviljan hos dessa för det som erbjuds. Som referens kan nämnas att om betalningsviljan kan ökas med 1%, d v s att samma försäljningsvolym genererar 1% mer i intäkter, innebär detta 8% mer i vinst för företaget²⁵. Detta är KPI 5:7 i Effektsystemet.

d. ROI vs marginaltillskott

Ett av de områden som lyfts fram mest i certifieringsutbildningen är problemen som finns med alltför stort fokus på *ROI, Return on Investment*, som nyckeltal för marknadsföring. Det är naturligt att vilja visa hur marknadsföringen skapar värde och vilken avkastning som marknadsföringsinsatserna genererar, d v s hur ser relationen ut mellan det vi gör och det vi får tillbaka i form av ökad försäljning och lönsamhet? Tyvärr är ROI inte den bästa lösningen för detta, tvärtom²⁶. Till att börja med är ROI ett effektivitetsmått och inte ett effektmått. Dessutom visar det sig att om du inte är riktigt duktig på att hantera ROI-analysen finns det stor risk att ROI kommer att korrelera *negativt* med lönsamhet.

Att beräkna vad marknadskommunikationen tillför i värde på ett korrekt och rättvisande sätt är en betydligt mer komplicerad ekvation än vad enbart den matematiska formeln antyder. Till att börja med finns det ett antal definitionsfrågor att ta hänsyn till:

- Vilka intäkter ska tas med som bas i beräkningen? Enbart den produkt som ingår i annonsen, eller hela sortimentet?
- Vilka kostnader ska tas med i kalkylen? Enbart kampanjkostnaden, eller även relaterade kostnader som t ex produktutveckling, förpackning, kampanjsajt eller säljtävlingar?
- Vilken tidsperiod ska användas, d.v.s. vilken fördröjningseffekt (att utfallet fortsätter en viss tid efter att insatserna upphör) ska vi räkna med? Som tidigare redovisats finns det studier som visar att i genomsnitt kommer närmare 60% av de totala effekterna (kommersiella värdet) mer än tre månader efter det att kampanjen är slut.

Men kanske än viktigare än definitionsfrågorna ovan är de två principerna att värdet som marknadskommunikationen skapar inte ska beräknas på försäljningsintäkterna utan på *tillskottet i täckningsbidrag*, d.v.s. att det handlar om

- Täckningsbidrag/bruttomarginal, inte intäkter. Ett vanligt mål med marknadskommunikation är att öka försäljningen. Med ökad försäljning följer också ökade kostnader, eftersom det kostar att tillverka produkter eller leverera en tjänst.

²⁵ Källa: McKinseys rapport "The power of pricing"

²⁶ En av de första som påpekade detta var Tim Ambler vid London Business School för drygt 20 år sedan.
www.warc.com/fulltext/Admap/79369.htm?fcd=54yhvjg77jhg74hrur1

Dessutom är det vanligt att man gör någon form av erbjudande i form av t.ex. rabatter eller premiering för att stimulera försäljningen. Således behöver du ta hänsyn till både prissättning och kostnaden för det du säljer om du ska beräkna det faktiska värde som marknadskommunikationen har skapat i form av täckningsbidrag eller bruttomarginal, och inte bara se till den totala försäljningsintäkten.

- Förändringen, inte den absoluta nivån. Varumärken som inte är helt nybildade har etablerat någon form av *basförsäljningsnivå*, d v s försäljning som sker tack vare att varumärket redan finns på marknaden och har kunder, distributionskanaler o s v. Det här är försäljningsintäkter som skapas utan några specifika sälj- eller kommunikationsinsatser utan som genereras tack vare att varumärket redan finns i vissa köparens medvetenhet och är tillgängligt för dessa att köpa. Mycket av de intäkter som skapas under kampanjen, och det täckningsbidrag som dessa representerar, skulle således skapas även utan kommunikationsinsatserna. Omvänt innebär detta att om du ska beräkna värdet som kommunikationen tillför behöver du se till marginaltillskottet, inte hela värdet av täckningsbidraget/bruttomarginalen. Ett annat sätt att beskriva det du vill visa är "vilket marginaltillskott/hur mycket mer täckningsbidrag har vi skapat med kommunikationsinsatserna jämför med om vi inte hade gjort dessa insatser?".'

Dessa definitioner kan vi sedan använda för att beräkna två olika värden, *marginaltillskott* respektive *ROI*. Begreppen är nära kopplade till varandra:

- **Marginaltillskott** beräknas som *värdet som skapas minus kostnaden för att skapa värdet*, d.v.s. marginaltillskottet är täckningsbidraget (försäljningsintäkterna minus kostnaderna för produkter/tjänster) **minus** kostnaderna för kommunikationsinsatserna. Det är således ett effektmått, och så länge som värdet som skapas är större än kostnaderna bör du fortsätta att investera i aktiviteten eftersom den genererar positivt kassaflöde till din organisation.
- **ROI** beräknas som marginaltillskottet *delat med* kostnaderna för kommunikationsinsatserna. Eftersom den här grundekvationen fokuserar på hävstången och inte på tillskottet är det en effektivitetsmått. Det innebär också att ett enkelt - men knappast optimalt - sätt att öka värdet på ROI-talet är att minska insatserna, framför allt inom områden med lite mer osäkert utfall. ROAS, Return on Advertising Spend, är ett likartat mått som ROI, men med ett något mer konkret beräkningsunderlag där enbart kostnaderna för reklamkampanjen ingår. Däremot har ROAS samma problem med att det är ett effektivitetsmått och inte ett effektmått.

e. Tidshorisonter för utvärdering

Ett avslutande praktiskt tips för all löpande redovisning av såväl trackingdata som kostnader och intäkter är att jobba med det som kallas för *rullande 12-månadersredovisning*, åtminstone som komplement till din organisations ordinarie verksamhetsår. Rent praktiskt innebär detta att du alltid ser till budget och utfall för de senaste 12 månaderna, oavsett när på året sammanställningen görs. Om du t ex är i maj och vill se hur dina planer har realiserats tittar du på perioden maj föregående år till april i år. I juni ser du på perioden juni föregående år till maj i år. Fördelen med den här typen av analys är att så gott som all säsongsjustering s a s sköter sig själv. Dessutom är det enkelt att se vilka nyckeltal som är basnivån för tillväxt: så länge som utfallet blir högre än motsvarande månad föregående år så växer verksamheten.

8) Referenslitteratur för vidare läsning och fördjupning

Material från Sverige

Sveriges Annonssörer

- *Effektguiden* - analys av bidragen i 100-wattaren (framtagen tillsammans med NoA Consulting)
- *Effektsystemet* - sammanställning av de 36 viktigaste KPI:erna för att mäta marknadsföring och marknadskommunikationseffekter samt hur dessa definieras och hur de bör mätas. Finns även i en version för offentlig sektor som då innehåller 32 KPI:er
- *Marknadsavdelningen '23* - analys av utmaningarna i svenska marknadsavdelningar (framtagen tillsammans med Kapero)
- *Varumärkesbyggande i obalans* - analys av ledningsgruppers och styrelsers syn på marknadsföring och varumärken (framtagen tillsammans med NoA Consulting)

KOMM (Sveriges Kommunikationsbyråer)

- *De 8 effektprinciperna*

Enskilda författare

Mikael Dahlén, Fredrik Lange, Sara Rosengren: *Optimal marknadskommunikation*

Erik Modig: *Bang for the buck - kommunikation som skapar resultat*

Erik Modig: *Human attention study - Tio lärdomar om reklam som varje annonsör måste förstå* (rapport från Handelshögskolan)

Mats Urde: *The brand matrix - corporate leadership starts from the inside*

Per Wildenstam: *Marknadsföring - modeller och principer*

Per Robert Öhlin: *Fame to claim - 12 kreativa hjältestrategier för att få uppmärksamhet och sympati i en skeptisk värld*

Per Robert Öhlin: *Oreklam*

Internationellt material

Organisationerna nedan är några av de mest produktiva när det gäller material om varumärken, marknadsföring och marknadskommunikationseffekter, men de är ändå bara ett urval av det material som finns

B2B Institute

B2B Institute är en del av LinkedIn som publicerar en stor mängd rapporter och studier med fokus på B2B-marknadsföring. Några exempel på rapporter är

- *Better, bolder B2B branding* - Kate Newstead visar varför kreativitet är en underutvecklad resurs inom B2B
- *How B2B brands grow* - ett samarbete med Ehrenberg Bass Institute där slutsatserna från Byron Sharp, Jenni Romaniuk och John Dawes anpassas till B2B-varumärken
- *The 5 principles of growth in B2B* - en analys av Les Binet och Peter Field baserat på B2B-bidragen i brittiska Advertising Effectiveness Award
- *The B2B effectiveness code* - framtagen i samarbete med WARC och Cannes Lions, en vidareutveckling och B2B-fördjupning av rapporten the Effectiveness code
- *The objectivity trap* - Rory Sutherlands syn på B2B-marknadsföring
- *The three drivers of financial value*

Ehrenberg Bass Institute (EBI)

EBI är en av världens ledande akademiska institutioner när det gäller marknadsföringsforskning, och publicerar många rapporter och akademiska studier. Vissa finns tillgängliga för allmänheten, medan andra enbart finns i akademiska publikationer. Deras mest kända företrädare är Byron Sharp och Jenni Romaniuk som båda skrivit flera böcker som finns med på litteraturlistan längre ner

Google

Google är en kommersiell aktör och har således ett intresse av att lyfta fram studier som stöttar deras affär, men samtidigt publicerar man många rapporter och sammanställningar med intressant innehåll under konceptet "Think with Google". Några av de mest relevanta är

- *Marketing Mix Modelling - a CMO's handbook* - en guide till ekonometrisk analys
- *Measuring effectiveness - three grand challenges* - rapport som fokuserar på utmaningarna med att mäta a) inkrementella ökningarna och orsakssambanden för dessa b) hur man mäter långvariga effekter i närtid och c) hur man kan samla allt under en gemensam approach/modell
- *The modern measurement playbook: How to optimise your marketing effectiveness and fuel growth* - en studie om behandlar balansen mellan ekonometri, experiment och attribution
- *What we know about "decoding" consumer decision-making* - en studie om utforskar "the messy middle", d v s området som ligger mellan exponering och beslut

IPA (Institute of Practitioners in Advertising)

IPA publicerar en stor mängd rapporter inom marknadsföring och marknadskommunikationseffekter. Vissa är gratis för alla, medan andra kräver betalning. Några exempel på rapporter är

- *Advertising works* - sammanställning av vinnande bidrag i engelska reklameffekttävlingen Advertising Effectiveness Award
- *Building bridges with finance* - hur marknadsfunktionen kan samverka bättre med ekonomiavdelningen för att skapa större förståelse för marknadsföring i organisationen
- *Compound creativity - How creative consistency strengthens brands and business effects* - rapport framtagen tillsammans med System1 som visar värdet av att hålla fast vid fungerande kreativa koncept
- *Econometrics and the C-suite* - om hur ekonometri kan göra marknadsföringen mer trovärdig i ledningsgruppen
- *Effectiveness in context* - sammanställning av Les Binet och Peter Field om hur olika faktorer (kategori, köpprocess, position etc) påverkar fördelningen mellan investeringar i snabba respektive långvariga effekter samt hur ESOV påverkar utfallet
- *Lemon* - den första skriften av Orlando Wood (System1) som sätter reklamens utveckling i ett historiskt kulturellt perspektiv, och vilka risker detta innebär för marknadsföringens effekter
- *Look out* – uppföljaren av Orlando Wood (System1) om hur samhällsutvecklingen försvårar varumärkesbyggande och vad det finns för data som kan motverka detta
- *Making effectiveness work* - praktisk handledning inom olika mät- och analystekniker
- *Marketing in the era of accountability* - den första skriften av Les Binet och Peter Field om hur marknadsföring kan skapa mer effekt
- *Marketing is an investment* - argumentation om hur marknadsföring bör hanteras utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv
- *Media in focus* - studie från Les Binet och Peter Field som analyserar hur olika mediekkanaler fungerar när det gäller snabba respektive långvariga effekter
- *The best way for a client to brief an agency* - guide till hur en uppdragsgivare kan skapa bättre briefar
- *The crisis in creative effectiveness* - en analys av Peter Field av hur effekten av marknadskommunikation minskat under slutet av 2010-talet och vilka orsaker det finns till detta
- *The long and the short of it - balancing short- and long-term marketing strategies* -skriften där Les Binet och Peter Field etablerar konceptet med snabba respektive långvariga effekter

Kantar

Kantar är ett marknadsundersöknings- och analysföretag som även publicerar en del publika rapporter, där f a denna innehåller många intressanta slutsatser

- *Blueprint for brand growth* - en sammanställning över de viktigaste komponenterna för att utveckla starka varumärken

Thinkbox

Thinkbox är marknadsföringsorganisationen för kommersiell TV i UK, och således en aktör med ett kommersiellt intresse av att lyfta fram hur väl TV fungerar som reklamkanal. Men de studier man tar fram har ändå ett stort allmänt intresse eftersom de är både omfattande och väl underbyggda.

- *Profit Ability 2 - the business case for advertising* - en mycket omfattande sammanställning av ekonometriska analyser av 140 varumärken under tre år, med en samlad mediebudget på 20 miljarder pund. Som namnet antyder finns det också en tidigare studie, *Profit Ability*. Slutsatserna från studien har också förpackats i ett medieanalysverktyg, *Media Mix Navigator*, där man kan testa utfallet för olika mediekombinationer för olika kategorier. Även om all data kommer från Storbritannien ger verktyget intressanta insikter i hur olika medier fungerar.

WARC (World Advertising Research Center)

WARC publicerar ett stort antal rapporter och artiklar, men många av dessa kräver medlemskap för full tillgång. Vissa görs tillgängliga för alla som en sammanfattning, andra kan läsas på skärmen men inte laddas ner. Ett exempel på det senare är *The multiplier effect* som handlar om vikten av att kombinera varumärkesbyggande aktiviteter med konverterings- och säljdrivande insatser.

Enskilda författare

David Aaker - *Aaker on branding - the playbook to building strong brands*

David Aaker - *Developing business strategies*

David Aaker - *Advertising management*

Phil Barden - *Decoded - the science behind why we buy*

Evelyn Bernbach - *Bill Bernbach's book - a history of advertising that changed the history of advertising*

Les Binet & Sara Carter - *How not to plan*

Ernst-Jan Bouter - *Pricing, the third business skill - principles of price management*

Leigh Caldwell - *The psychology of price - how to use price to increase demand, profit and customer satisfaction*

Robert Cialdini - *Influence - the science of persuasion*

Mark Earls - *Herd - How to change mass behaviour by harnessing our true nature*

Mark Earls - *I'll have what she's having - mapping social behaviour*

Paul Feldwick - *The anatomy of humbug*

Paul Feldwick - *Why does the peddler sing*

Robert Heath - *The hidden power of advertising - how low-involvement processing influences the way we choose brands*

Robert Heath - *Seducing the sub-conscious*

John Hegarty - *Hegarty on advertising*

John Hegarty - *Hegarty on creativity*

Bob Hoffman - *101 contrarian ideas about advertising*

Bob Hoffman - *Adscam*

Bob Hoffman - *BadMen - how advertising went from a minor annoyance to a major menace*

Bob Hoffman - *Marketers are from Mars, consumers are from New Jersey*

Bob Hoffman - *The three-word brief - simple advice for people who advertise*

Marcus Huseman-Kopetzky - *Handbook on the psychology of pricing*

Daniel Kahneman - *Thinking fast and slow /Tänka snabbt och långsamt*

Philip Kotler - *Principles of marketing*

Philip Kotler - *Kotler on marketing*

Philip Kotler, Kevin Lane Keller - *Marketing management*

AG Lafley, Roger Martin - *Playing to win - how strategy really works*

Adam Morgan - *Eating the big fish - how challenger brands can compete against brand leaders*

David Ogilvy - *Ogilvy on advertising*

Koen Pauwels - *It's not the size of the data, it's how you use it - smarter marketing with analytics and dashboards*

Al Ries, Jack Trout - *Positioning - the battle for your mind*

Jenni Romaniuk - *Better brand health - measures and metrics for how brands grow*

Jenni Romaniuk - *Building distinctive brand assets*

Richard Rumelt - *Good strategy, bad strategy*

Byron Sharpe - *How brands grow*

Byron Sharpe, Jenni Romaniuk - *How brands grow 2*

Byron Sharpe - *Marketing: Theory, Evidence, Practice*

Richard Shotton - *The choice factory*

Weimer Sneijders (redaktör) - *Eat your greens*

Rory Sutherland - *Alchemy - the magic of original thinking in a world of mind-numbing conformity*

Dave Trott - *Creative crossover - real-life stories about where creativity comes from*

Dave Trott - *One plus one equals three - a masterclass in creative thinking*

Dave Trott - *Predatory thinking - a masterclass in out-thinking the competition*

Paco Underhill - *Buyology - truth and lies about why we buy*

Paco Underhill - *Why we buy - the science of shopping*

Dan White - *The smart brand book*

Dan White - *The smart marketing book*

Orlando Wood, Tom Ewing, John Kearon - *Unlocking profitable growth*

9) Ordlista

Ord som skrivs i *kursiv stil* i förklaringarna utgör egna ord i ordlistan

- *100-wattaren* - svensk tävling som belönar kommunikationsinsatser baserat på de resultat som genereras. De senaste årens tävlingsbidrag utgör underlaget till *Effekt databasen*.
- *4P* - de fyra kärnområdena för marknadsföringsmixen, d v s produkt, plats, pris och kommunikation (promotion)
- *ABM* - account-based marketing, marknadsbearbetningsmetod inom främst *B2B* där fokus ligger på att attrahera individer i specifika roller i ett antal i förväg identifierade företag
- *affärsplan* - dokument som sammanfattar de viktigaste punkterna i vad ett företag ska göra för utvecklas inom en viss tidsrymd samt vilka mål som företaget förväntas uppnå med detta
- *affärsstrategi* - beskrivning av de val ett företag gör för att nå sina långsiktiga mål, skapa lönsamhet och konkurrensfördelar samt hantera resurser och externa faktorer
- *AIDA* - attention, interest, desire, action är fyra steg i en modell för en personlig säljprocess. Notera att detta inte är en modell för marknadskommunikation.
- *aktivitetsbaserad försäljning* - den del av intäkterna som påverkas av egna och andras aktiviteter, inklusive förändringar i omvärlden. Se även *basförsäljning*
- *anchoring* - begrepp från *beteendekonomi* som innebär att det första man får kontakt med påverkar uppfattningen av resten. T ex om man först ser en vara med ett högt pris påverkar det priset uppfattningen om andra varor och hur dyra/billiga dessa är.
- *antropologisk studie* - studie som fokuserar på att observera hur personer agerar i olika situationer
- *associationsmål* - mål som handlar om hur många/hur stor andel som kopplar en viss egenskap till ett *varumärke*
- *attention* - (idag) f a ett begrepp som handlar om att fokusera blicken på olika former av reklamenheter och hur länge detta sker. Ett annat begrepp på svenska är (ögon)fixation
- *attentionkostnad* - mediekostnaden delat med den *attention* som reklamenheten genererat, mätt som kombinationen av hur många och hur länge
- *attitydmätning* - undersökning som fokuserar på att mäta vad målgruppen tycker om något
- *attributionsanalys* - en metod för att försöka fördela utfallet mellan de olika insatser som kan ha bidragit till detta. Delas ofta upp i first touch analysis (fokus på första kontakten), last touch analysis (fokus på sista kontakten) och multiple touch analysis (fokus på fördelning mellan olika kontakter). Se även *FTA*, *LTA* och *MTA*.
- *avsändaridentifikation* - andelen som observerat en reklamenhet som kan koppla den till rätt avsändare
- *B2B* - *business-to-business*, d v s marknadsföring som vänder sig till företag
- *B2C* - *business-to-consumer*, d v s marknadsföring som vänder sig till konsumenter
- *basförsäljning* - försäljning som uppstår p g a ett varumärkes historiska närvaro på en marknad och som inte kan härledas till specifika aktiviteter eller förutsättningar. Se även *aktivitetsbaserad försäljning*
- *behovssituationer/demand situations* - ett sätt att beskriva de tillfällen/situationer där köpande kunder ska uppleva att det egna varumärket är ett relevant och önskvärt val. Se även *category entry points/CEP* och *situationsbaserad känneedom*.
- *betalningsvilja* - det pris, oftast satt i relation till marknaden/konkurrenter, som kunderna är beredd att betala för något
- *beteendekonomi* - ett begrepp för att beskriva hur kunskaper om vad som påverkar människors beteende, f a utifrån beteendevetenskapliga områden som psykologi, sociologi och kognition, kan användas för att påverka ekonomiska mått som köp, *betalningsvilja* och *kundnöjdhet*

- *beteendemått* - mått på saker som människor gör, t ex att besöka en butik eller hemsida. ladda ner produktinformation eller prova en produkt
- *BOFU* - bottom of *funnel*. Gemensamt begrepp för insatser längst ner i säljtratten som på olika sätt fokuserar på aktivering, respons, *konvertering* och försäljning
- *brand* - den ena av de två betydelseerna av ordet *varumärke* på svenska. Varumärke i form av brand handlar om hur andra - kunder, leverantörer, investerare, personal etc - uppfattar ditt företag och det företaget erbjuder. Se även *branding* och *trademark*
- *brand orientation index* - analysmodell som visar hur marknads- och varumärkesorienterat ett företag är
- *branding* - process som handlar om få presumtiva kunder och andra relevanta målgrupper (leverantörer, investerare, personal etc) att få en viss önskad uppfattning om det egna *varumärket* och vad detta representerar och erbjuder
- *brief* - (i marknadsföringssammanhang) ett dokument som sammanfattar de viktigaste punkterna i vad som ska åstadkommas i ett marknadsföringsprojekt
- *CAC* - customer acquisition cost, *effektivitetsmått* som mäter vad det kostar att skaffa en ny kund
- *category entry points/CEP* - ett begrepp som används för att beskriva när en konsument är i en situation där hen har intresse för/behov av det som varumärket erbjuder. Skillnaden mellan CEP och kategori är att CEP utgår från konsumentens beteende/situation och behov, medan kategori handlar om produkten/tjänsten i sig. Se även *behovssituationer/demand situations*
- *Churn* - andelen kunder som lämnar under en viss tidsperiod. Ingår i KPI #6:1 i *Effektsystemet*
- *CMM* - Cross Media Measurement, d v s projekt som drivs för att öka transparensen i hur olika medier mäter och redovisar på vilket sätt de kan förmedla reklambudskap till sina mottagare, så att det som olika medieslag och medieföretag erbjuder till annonsörer bättre kan jämföras.
- *CMS* - content management system
- *conjoint-studie* - en undersökningsmetodik där respondenten väljer mellan olika alternativ och där innehållet i alternativen ändras mellan varje valsituation. Detta gör att värdet av de olika komponenterna som ingår kan beräknas var för sig.
- *CPA* - cost per activity/acquisition/action
- *CPC* - cost per click/customer/conversion
- *CPM* - cost per mille (tusen), används i första hand för online-media. Se även *CPT*
- *CPO* - cost per order
- *CPT* - cost per thousand, används i första hand för offline-media. Se även *CPM*
- *CRM* - customer relationship management
- *CSF* - Critical Success Factor, d v s avgörande framgångsfaktorer. Egenskaper som är viktiga/avgörande för att nå de mål som är uppsatta.
- *CTA* - call to action
- *CTR* - click-through rate
- *DTC* - direct to consumer, d v s marknadsinsatser där producenten bearbetar och säljer direkt till slutkund utan återförsäljare och/eller butiksförsäljning
- *decoy effect* - en *beteendeekonomisk* metod där något erbjuds som ett lockbete i syfte att göra så att det som kunden egentligen vill köpa framstår som mer attraktivt och valbart när det jämförs med lockbetet

- *differentiering* - att välja egenskaper där man vill att det egna varumärket ska uppfattas som bättre och mer relevant för köparna än det som andra aktörer erbjuder
- *digitala mått* - begrepp för att beskriva alla former av resultat som uppnås när det gäller användningen av digitala kanaler, t ex för olika former av digital annonsering, eget/organiskt innehåll i sociala medier eller på sökmotorer samt besökarnas beteende på den egna hemsida. Innefattar alla faser, från distribution till observation, engagemang och konvertering.
- *distinctiveness* - hur tydlig och lättigenkännlig ett *varumärkes* identitet är och vilka identitetsbärare som finns förutom logotypen, t ex användning av komponenter som ljud, färg, symboler, typografi, karaktärer o s v
- *djupintervju* - en kvalitativ undersökningsmetodik där intervjuaren har ett längre samtal med respondenten om de områden som undersökningen gäller
- *double jeopardy* - ett begrepp ("dubbel fara") för att beskriva de dubbla nackdelar som mindre varumärken har jämfört med stora varumärken, där de senare både har fler kunder och högre återköpsandel/frekvens bland de köpande kunderna
- *drivkraftsanalys* - en undersökningsmetodik som fokuserar på att förstå de faktiska drivkrafterna som påverkar vad som är viktigt för kunderna i deras köpbeslut, till skillnad från vad man säger är viktigt. I studien ingår oftast också en analys av hur väl olika varumärken levererar på dessa egenskaper
- *effekt* - (i jämförelsen effekt vs *effektivitet*) resultat som handlar om att utveckla affärsnyttan på både kort och lång sikt. På kort sikt genom att få fler att köpa mer i närtid, och på lång sikt genom att utveckla *varumärket* så att fler vill köpa i framtiden och även betala lite mer för detta
- *effektivitet* - (i jämförelsen *effekt* vs *effektivitet*) hur väl resurser används för att skapa önskad effekt
- *Effektsystemet* - en de facto-standard som beskriver de 36 viktigaste KPI:erna för marknadsföringseffekter. För verksamheter inom offentlig sektor utan försäljningsmål är det i stället 32 KPI:er totalt
- *egna kanaler* - mediekanaler som *varumärket* kontrollerar och förfogar över. Några exempel är den egna hemsidan, egna sidor på sociala medier, egna butiker, direktreklamutskick samt kundtidningar
- *ekonometri* - användningen av statistiska och matematiska metoder för att undersöka och analysera samband mellan hur olika variabler korrelerar med en beroende variabel
- *ekonomiska mål* - mål som fokuserar på affärsorienterade resultat, t ex försäljning, marknadsandel, lönsamhet, antal kunder, snittvärde per order etc
- *ekonomiska mått* - utfall som fokuserar på uppföljningen av *ekonomiska mål*, t ex försäljning, marknadsandel, lönsamhet, antal kunder, snittvärde per order etc
- *emotionell kommunikation* - kommunikation som syftar till att skapa känslomässig påverkan hos mottagaren
- *ESOV* - excess share of voice, när ett varumärkes *share of voice* är högre än dess marknadsandel
- *FMCG* - fast-moving consumer goods, snabbbrörliga konsumentvaror
- *fokusering* - att prioritera en viss del av marknaden, t ex en målgrupp, en viss distributionskanal eller en specifik tillämpning av produkten. På engelska heter det *targeting*, vilket är ett av de tre benen i triaden *STP (segmentation, targeting, positioning)*
- *frekvens* - medieterm som anger hur många gånger de som exponeras för en reklamenshet minst en gång i genomsnitt har exponerats totalt sett
- *FTA (first touch attribution)* - ett av begreppen i *attributionsanalys*. Fokus i FTA handlar om att förstå betydelsen av det första kontakttillfället i en påverkanskedja

- *funnel* - engelska för *tratt*. Används för att beskriva en tänkt beslutsprocess, där den breda delen av tratten, *TOFU* (top of funnel), beskriver bred bearbetning av alla tänkbara köpare och den smala delen längst ner, *BOFU* (bottom of funnel) handlar om bearbetning av de som är i en konkret köpprocess.
- *förtjänade kanaler* - mediutrymme som skapas tack vare att andra aktörer skapar eller delar innehåll om ett varumärke. Några exempel är PR och delningar i sociala medier.
- *GRP* - gross rating point, en procent av hela befolkningen. Se även *TRP*
- *GTM* - go to market
- *IAB* - internet advertising bureau, branschorganisation som samlar aktörer inom digital kommunikation och digitala mediekkanaler. IAB Sverige agerar genom arbetsgrupper inom olika områden och tar fram olika branschstandarder och rekommendationer för digital marknadsföring
- *impact* - ett sätt att beskriva hur stor uppmärksamhet en reklamhet kan generera i en specifik mediekkanal när man använder större format i mediekkanalen.
- *impression* - mediebegrepp som innebär att en reklamhet distribuerats till en avsedd enhet. Om måttet även omfattar att reklamheten visas på enhetens skärm enligt relevant teknisk standard för mediekkanalen kallas detta ofta även för *viewable impression* eller *in-screen impression*
- *in mind* - *varumärken* som anges spontant vid en kännedomfråga i en varumärkesmätning. Ingår i KPI #4:1 i *Effektsystemet*
- *innervation* - ett engelskt begrepp som beskriver hur marknadsföring och marknadskommunikation kan utveckla och förändra uppfattningen om en produkt/tjänst. Begreppet används som kontrast till *innovation*, att utveckla nya produkter
- *IPA* - Institute of Practitioners in Advertising. Engelsk organisation för personer verksamma inom reklam(byrå)branschen. Viktig källa för studier och rapporter om reklameffekter
- *IRM* - Institutet för reklam- och mediestatistik, ett oberoende institut (ekonomisk förening) som mäter reklammarknadens utveckling fördelat på olika medieslag i Sverige och övriga Skandinavien
- *kampanjmått* - nyckeltal som mäter hur målgruppen uppfattar ens kommunikationsinsatser. Kampanjmått kan innehålla såväl attityd/kännedomsmått (t ex sett, gillat, förstå vem som är avsändare etc) som beteendemått (t ex klickat på annons, besökt hemsida, skannat QR-kod etc.). Sektion 3 i *Effektsystemet* innehåller sju rekommenderade mått för att mäta kampanjer/kommunikationsinsatser
- *kampanjmätning* - undersökning som fokuserar på att mäta genomslaget för en specifik kommunikationskampanj. Se även *kampanjmått*
- *kategori* - ett begrepp för att samla produkter och/eller tjänster inom ett närliggande område för att kunna mäta t ex *marknadsandelar*, *share of voice* och *snittpris*. Notera att kategori är ett producentorienterat begrepp och inte alltid stämmer överens med hur en köpare ser på alternativen vid en köpsituation. Se även *category entry point/CEP*, *behovssituation* och *situationsbaserad kännedom*
- *kategoriledare* - det varumärke som kunderna uppfattar som den ledande aktören inom en kategori, vilket ofta - men inte alltid - även är samma som är *marknadsledaren*
- *kausalitet* - ett orsakssamband där en förändring i en variabel orsakar en förändring i en beroende variabel
- *KOMM* - Sveriges Kommunikationsbyråer
- *kommunikationsplan* - en sammanställning som anger vad som ska kommuniceras till vem, i vilka kanaler och när det ska ske

- *kommunikationstema* - det sammanhållande konceptet för en eller flera kommunikationsinsatser. Används ibland - felaktigt - som samma begrepp som *payoff* och/eller *slogan*
- *konkret/rationell kommunikation* - kommunikation som syftar till att stimulera mottagarens rationella/analytiska tankeprocesser
- *kontaktkostnad* - begrepp inom media som beskriver relationen mellan investeringen i en mediekanal och hur kontakter den förväntas generera, d v s hur många individer som exponeras för reklamenheten och har möjlighet att se den
- *kontrollgrupp* - en jämförelsegrupp vid en undersökning som inte utsätts för någon av de insatser man vill mäta effekterna av
- *konvertering* - antalet/andelen av de som exponeras för en reklamenhet som utför den önskade responsen, t ex att klicka/svara på annonsen eller köpa den annonserade varan/tjänsten
- *korrelation* - samband. Positiv korrelation innebär att om X ökar så ökar även Y. Negativ korrelation innebär att om X ökar så minskar Y. Skillnaden mellan korrelation och *kausalitet* är att korrelation innebär ett samband medan kausalitet innebär att förändringar i en variabel orsakar förändringar i den andra
- *kortsiktiga effekter* - effekter som primärt handlar om att påverka de som är i marknaden för närvarande att hellre välja det egna varumärket än konkurrenternas. Numera rekommenderar vi att man hellre använder begreppet *snabba effekter*
- *KPI* - Key Performance Indicator, nyckeltal som är viktigt och relevant att mäta eftersom det har stor påverkan på det önskade övergripande resultatet
- *kundnöjdhet* - mätning som fokuserar på kundens uppfattning om leverantören och den varu/tjänst/upplevelse man erhållit. Mäts ofta med NKI-metoden, även om det även finns många andra undersökningsmetoder för kundnöjdhet. KPI 6:3 i *Effektsystemet*.
- *kundsegment* - en delmängd av kunderna i en marknad som tas fram med hjälp av *segmentering*
- *kännedom* - det första varumärkesmättet i *Effektsystemet*, nyckeltal #4:1. Anger hur många som känner till ett visst *varumärke*, men kan mätas på flera olika sätt beroende på varumärke och kategori, t ex *top of mind*, *in mind* och *saliens*, eller på svenska *situationsbaserad kännedom*
- *köpintrasse* - andelen av respondenter som säger sig vara intresserade av/kunna tänka sig att köpa en viss produkt. Delas ofta upp i *tänkbarhet* och *preferens*. KPI #4:5 i *Effektsystemet*
- *köpprocess* - processen från det att en kund har ett aktivt intresse för något till dess att köpet är genomfört. Processen försöker ofta beskriva de steg och de val som görs, och därmed också vilka möjligheter som kan finnas för leverantören att påverka kundens val under processens gång
- *köpta kanaler* - mediekanaler där varumärket annonserar eller på annat sätt betalar för utrymmet
- *lojalitet* - ett begrepp som beskriver en köparens emotionella koppling till en leverantör och hur stor andel av köpen inom kategorin som en leverantör representerar för köparen. Ofta ses detta - felaktigt - som synonymt till begreppet *återköpsfrekvens* och/eller de volymer en kund genererar.
- *LTA (last touch attribution)* - ett av begreppen i *attributionsanalys*. Fokus i LTA handlar om att förstå betydelsen av det sista kontakttillfället i en påverkanskedja
- *LTV* - lifetime value, hur mycket ekonomiskt värde en kund representerar under den tid kundrelationen föreligger. Ibland även ALTV, average lifetime value
- *LVC* - lifetime value of customer. Ibland även ALVC, average lifetime value of customer. Se *LTV*
- *långsiktiga effekter* - effekter som primärt handlar om att påverka alla tänkbare köpare så att dessa får en mer positiv bild av det egna varumärket så att det blir ett mer attraktivt alternativ när kunderna har ett behov av det som varumärket levererar. Numera rekommenderar vi att man hellre använder begreppet *långvariga effekter* för att markera att effekterna även kan vara mätbara tidigt
- *långvariga effekter* - se *långsiktiga effekter*.
- *marginaltillskott* - ökning av bruttomarginalen (försäljningsintäkter minus kostnaden för sålda produkter). KPI #5:6 i *Effektsystemet*.
- *marknadsandel* - ett *varumärkes* försäljningsintäkter delat med summan av alla varumärkes försäljningsintäkter inom samma *kategori*.

- *marknadsföring* - några vanliga definitioner är "de aktiviteter och processer som företag och organisationer använder för att skapa, kommunicera, leverera och utbyta erbjudanden som har värde för kunder, klienter, partners och samhället i stort" samt "det arbete som görs för att förstå, nå ut till och skapa värde för kunder och andra intressenter - med målet att skapa lönsamma och långsiktiga relationer". Se även *4P*
- *marknadsföringsmix* - hur de olika byggstenarna inom *4P* prioriteras och används för att skapa önskad utveckling
- *marknadskommunikation* - kommunikation i *köpta, egna* och/eller *förtjänade kanaler* med syfte att skapa *effekt* för *varumärket*.
- *marknadsledare* - det *varumärke* som har störst *marknadsandel*
- *marknadsmål* - mål för *marknadsföringen*. Marknadsmål är normalt affärsrelaterade utan att handla om direkta ekonomiska nyckeltal. Exempel på marknadsmål är bl a *marknadsandelar*, varumärkespenetration, antal återförsäljare, antal installationer hos kund etc
- *marknadsplan* - dokument som sammanfattar de viktigaste punkterna i hur *marknadsföring* ska användas och vad marknadsfunktionen ska göra för att hjälpa företaget då sina *affärsmål*
- *mental availability* - begrepp kopplat till *category entry point/CEP* som handlar om vilket/vilka *varumärken* som en potentiell kund tänker på när det finns en möjlig köpsituation
- *MMM, marketing mix modelling* - ett annat begrepp för *ekonometrisk analys*, ett sätt att analysera hur de olika marknadsföringsvariablerna i marknadsmixen som tillämpats för ett varumärke påverkat utfallet
- *MTA (multiple touch attribution)* - ett av begreppen i *attributionsanalys*. Fokus i MTA handlar om att förstå betydelsen av alla kontakttillfällen i en påverkanskedja och försöka sätta specifika värden på var och en av dessa kontakttillfällen
- *målgrupp* - en grupp individer som delar vissa egenskaper som gör dem intressanta för *varumärket* att bearbeta och kommunicera med
- *NKI* - förkortning för Nöjd Kundindex, en undersökningsmetod för att mäta *kundnöjdhet*. Utgör grunden för KPI #6:3 i *Effektsystemet*.
- *NPS* - net promotor score, en metod för att mäta *rekommendation* från kunder. En bearbetad version av NPS används för KPI #4:8 i *Effektsystemet*
- *nulägesanalys* - en analys som fokuserar på att ge en aktuell beskrivning av de viktigaste faktorerna, såväl externa som interna, som påverkar den egna utvecklingen och som därmed ger underlag för vilka beslut som bör fattas och hur *varumärket* bör agera
- *NPS* - net promotor score, en metod för att mäta *rekommendation* från kunder. En anpassad version av NPS används för KPI #4:8 i *Effektsystemet*
- *nyckeltal* - viktiga mått som kan användas för att styra utvecklingen och mäta om utvecklingen sker på rätt sätt och med önskad hastighet. Se även *KPI*.
- *observation* - mediebegrepp som handlar om målgruppens möjlighet att minnas att de sett/exponerats för en viss kommunikationsenhet eller –kampanj
- *offline-medier* - samlingsbegrepp för mediekanaler som i första hand använder andra distributionsformer än digitala, t ex TV, radio, press, utomhus, direktreklam och bio
- *online-medier* - samlingsbegrepp för digitala mediekanaler, oavsett om det gäller köpt, förtjänat eller eget utrymme
- *OTS* - opportunity to see, reklamexponering som mottagaren bedöms ha möjlighet att ta del av.
- *payoff* - mening eller uttryck som används återkommande i kommunikationen för att sammanfatta vad ett varumärke representerar eller erbjuder. Se även slogan.

- PDS - ursprungligen Problem Detection Study, idag även Possibility Detection Study, en undersökningsmetod som används för att förstå vilka brister i ett erbjudande som köpande kunder upplever blockerar möjligheterna att öka försäljningen
- penetration - andelen i en population som gjort ett visst val, t ex andelen köpare eller användare
- persona - ett sätt att tydliggöra egenskaperna i en målgrupp eller ett segment genom att beskriva en specifik individ som representerar syntesen av dessa attityder och beteenden.
- position - den uppfattning som köparna har om ett varumärke och vad varumärket representerar för dem.
- positionering - arbetet med att etablera den önskade positionen för varumärket hos de olika målgrupper som varumärket bearbetar. Ett av de tre benen i triaden STP (segmentation, targeting, positioning).
- preferens - det varumärke som respondenter anger att man väljer i första hand
- pricing power - ett varumärkes förmåga att ta betalt för sina produkter och tjänster, f a i jämförelse med snittpriserna på marknaden eller jämfört med varumärkets huvudsakliga konkurrenter
- priselasticitet - ett mått på hur efterfrågan på en produkt eller tjänst förändras vid olika prisnivåer. Hög priselasticitet innebär att en mindre förändring i priset får en stor - och normalt sett omvänd - förändring i efterfrågan, d v s varumärket har hög priskänslighet.
- priskänslighet - ett mått på hur efterfrågan för ett varumärke förändras vid olika prisnivåer. Se även priselasticitet
- prisvärdhet - relationen mellan vad en kund betalar för något och hur mycket man anser sig få tillbaka i form av upplevt värde/nytta i produkten/tjänsten man köpt
- produktkategori - se kategori
- *påfågelseffekt* - ett fenomen som handlar om hur individer och *varumärken* kan demonstrera och manifesteras sin status genom att utveckla egenskaper som motverkar sitt syfte. Begreppet kommer från att påfågelskudden med störst fjäderskrud normalt är den ledande hannen i en flock, trots att fågelskruden inte fyller någon praktisk funktion och mest är ett hinder. Människor visar sin status genom att t ex bära dyra men opraktiska kläder, köra dyra och oekonomiska bilar etc. Överfört till varumärken och marknadsföring innebär påfågelseffekten att det finns ett symbolvärde i att använda stora och publika annonsformat och påkostade reklamheter hellre än enklare budskap i mer riktade kanaler, eftersom den stora och publika närvaron innebär en kvalitetsmarkör för varumärket i målgruppen.
- *rekommendation* - andelen av en viss grupp som är beredda att rekommendera ett *varumärke* till andra. KPI 4:8 i *Effektsystemet*
- *reklamkapital* - ett begrepp som används för att beskriva hur mottagarnas uppfattning om reklamen för ett *varumärke* påverkar deras uppfattning om både varumärket och de produkter och tjänster varumärket erbjuder. Om mottagarna tycker att reklamen håller hög kvalitet överförs den uppfattningen till varumärket så att man även tycker att varorna och tjänsterna håller hög(re) kvalitet
- *relationsmått* - mått som beskriver relationen som kunder och andra målgrupper har till ett *varumärke*. Innefattar ett spektrum av mått som handlar om *kundnöjdhet*, *återköpsbenägenhet/churn*, *lojalitet* och rekommendationsbenägenhet o likn
- *ROAS* - *return on advertising spend*, avkastning på reklaminvestering. Effektivitetsmått som beräknar hur mycket värde som en reklaminsats genererat. Se även *ROI* samt *marginaltillskott* och KPI #5:6 i *Effektsystemet*
- *ROI* - *return on investment*, d v s avkastning på en investerat kapital. Den matematiska beräkningen är enkel och handlar om det värde som skapats dividerat med den investering som gjorts. ROI är ett effektivitetsmått och inte ett effektmått, även om det felaktigt) ofta används som det senare. Se även *marginaltillskott* och KPI #5:6 i *Effektsystemet*
- *räckvidd* - mediebegrepp som beskriver antalet individer som har möjlighet att ta del av en kommunikationsinsats. Räckviddsbegreppet kan uttryckas i såväl bruttoräckvidd, där antalet kontakter/individer per mediekanal summeras, och nettoräckvidd, där fokus ligger på antalet individer som haft möjlighet att ta del av kommunikationsinsatsen minst en gång oavsett mediekanal.

- *saliency/saliens* - ett engelsk begrepp som innebär att något är relevant och framträdande vid ett visst tillfälle. Begreppet används på liknande sätt som *behovssituationer/demand situations*, *CEP/category entry point*, *mental availability* och *situationsbaserad kännedom*.
- *segment* - uppdelning av en helhet i en mindre del, t ex en delmängd av alla tänkbara köpare
- *segmentering* - processen för att dela upp potentiella köpare - eller annan relevant *målgrupp* - i två eller flera olika *segment*. För att segmenteringen ska vara tillämpbar bör segmenten vara så homogena som möjligt inom varje segment och så olika varandra som möjligt när man jämför olika segment. Segmentering utgör ett av de tre benen i triaden *STP (segmentation, targeting, positioning)*.
- *SEM* - search engine marketing, annonsering på sökmotorer
- *SEO* - search engine optimization, metoder för att göra den egna sajten mer attraktiv för sökmotorernas algoritmer så att länkar till sajten kommer högre i sökmotorernas rekommendationer.
- *Share of Attention (SoA)* - ett mått som beräknar hur mycket attention de egna annonserna genererar jämfört med andra annonser inom samma kategori. SoA jämförs ofta med Share of Voice (SoV) för att mäta hur mycket attention en insats skapar i förhållande till den relativa investeringsnivån.
- *Share of Search (SoS)* - ett mått som beräknar den andel som alla sökningar på det egna varumärket representerar när detta sätts i relation till det totala antalet sökningar på alla relevanta varumärken i den aktuella kategorin under samma tidsperiod. Forskning visar att det finns en hög korrelation mellan förändring i SoS och förändringar i marknadsandelar och försäljning, men att det finns en viss tidsförskjutning mellan dessa förändringar. Hur lång den förskjutningen är styrs till stor del av hur lång beslutsprocessen är för kunderna i kategorin
- *Share of Voice (SoV)* - ett mått på det egna varumärkets andel av reklaminvesteringarna inom en kategori och/eller inom en viss mediekanal. Mäts normalt baserat på en uppskattning av de priser som betalas, eller på de listpriser som finns för respektive medieaktör. Forskning visar att det finns en korrelation mellan ett varumärkes SoV och dess marknadsandel, även om korrelationen inte är helt linjär. M a o om ett varumärke ökar sina reklaminvesteringar relativt sina konkurrenter är det rimligt att anta att marknadsandelarna ska växa; minskar man den relativa investeringsnivån är det rimligt att förvänta sig att marknadsandelarna också kommer att minska över tid.
- *Situationsbaserad kännedom* - ett begrepp som etablerades i Effektsystemet som ett sätt att samla ord/begrepp som category entry points/CEP och saliency/saliens under en gemensam svenskt definition. Ingår i KPI #4:1 i Effektsystemet
- *Slogan* - mening eller uttryck som används återkommande i kommunikationen för att sammanfatta vad ett varumärke representerar eller erbjuder. Se även payoff.
- *slumpmässigt urval* - en urvalsmetod som bygger på att alla individer i en målgrupp har exakt samma sannolikhet att bli selekterad som en av respondenterna
- *snabba effekter* - effekter som i första hand åstadkoms bland de tänkbara köpare som är inne i en köpprocess och som därför är mer sannolika att vilja utvärdera olika aktörer och fatta beslut om köp och leverantör i närtid. Se även kortsiktiga effekter samt långvariga effekter
- *Snittkvitto* - medelvärde av alla köp som gjorts under en viss tidsperiod.
- *snittordervärde* - en matematisk beräkning som innebär att summan av värdet på alla beställningar delas med antalet gjorda beställningar.
- *snittpris* - medelvärde av alla köp av en produkt som kunderna gjort under en vis tidsperiod
- *sociodemografi* - ett sätt att strukturera respondenterna utifrån olika sociala, ekonomiska och demografiska bakgrundsvariabler och se hur detta påverkar resultaten av en undersökning. Exempel på sociodemografiska variabler är t ex ålder, kön, bostadsform/bostadstyp, utbildning, inkomst, familjesituation, resvanor m m.
- *STP* - engelska för begreppet *segmentering, targeting, positionering*, eller på svenska segmentering, *fokusering, positionering*

- **SWEDMA** - Swedish Digital Marketing Association
- **SWOT** - en analysmodell som bygger på en genomgång av de egna styrkorna och svagheter samt de möjligheter och hot som kan påverka verksamheten såväl positivt som negativt
- **targeting** - ett engelsk begrepp för att prioritera en viss del av marknaden, t ex en *målgrupp*, en viss distributionskanal eller en specifik tillämpning av den produkt som erbjuds. Ett av de tre benen i triaden *STP (segmentation, targeting, positioning)*
- **TOFU** - top of funnel. Gemensamt begrepp för insatser överst i säljtratten som på olika sätt fokuserar på att påverka så många tänkbara kunder som möjligt och göra dessa positivt inställda till det egna *varumärket*.
- **top of mind** - *kännedomsmått* som bygger på det *varumärke* som en respondent först tänker på. Ingår i KPI #4:1 i *Effektsystemet*
- **tracking** - en mätmetod som handlar om att regelbundet göra samma frågeställning till relevanta respondenter och se hur svaren på dessa frågor förändras över tid
- **trademark** - den andra översättningen av det svenska ordet *varumärke*, och handlar om kännetecken för ett företag, en vara eller en tjänst som används för att särskilja dessa från andra på marknaden. Det kan bestå av ord, figurer, bokstäver, siffror, personnamn, *slogans*, ljud, utformning av produkter eller förpackningar, eller en kombination av dessa. I många fall kan dessa kännetecken skyddas genom en varumärkesregistrering hos Patent- och Registreringsverket
- **tratt** - Används för att beskriva en tänkt beslutsprocess, där den breda övre delen av tratten, *TOFU (top of funnel)*, beskriver bred bearbetning av alla tänkbara köpare och den smala delen längst ner, *BOFU (bottom of funnel)* handlar om mer fokuserad bearbetning av de som är i en konkret *köpprocess*.
- **TRP** - target rating point, en procent av vald målgrupp. Se även *GRP*
- **tänkbarhet** - det lägre måttet inom området *köpintrasse*, nivån under *preferens*
- **USP** - unique selling point/sales proposition, ett säljbudskap/köpargument som bara det egna *varumärket* kan representera
- **value proposition/värdeerbjudande** - en begrepp som sammanfattar vad ett *varumärke* (vill uppfattas som att de) erbjuder till en viss målgrupp, kundgrupp, tillämpning eller liknande. Se även position och positionering.
- **varumärke** - det svenska begreppet för båda engelska begreppen *trademark* och *brand*. Trademark är kännetecken för ett företag, en vara eller en tjänst som används för att särskilja dessa från andra på marknaden. Brand handlar om de associationer och förväntningar kunder och andra målgrupper har till företaget och de produkter och tjänster företaget erbjuder.
- **varumärkesarkitektur** - strukturen för hur olika *varumärken* i en verksamhet hänger ihop, t ex relationen mellan företagsvarumärke, produktvarumärken, tjänstearumärken och ingrediensvarumärken
- **varumärkesmått** - mått som fokuserar på *kännedom* och uppfattning om ett *varumärke*. Sektion 4 i *Effektsystemet* innehåller åtta rekommenderade mått för att mäta styrkan i ett *varumärke*
varumärkesvarumärkesracker - undersökning som regelbundet frågar respondenter om deras uppfattning om *varumärken* så att man kan studera vilka förändringar som finns över tid
- **WARC** - World Advertising Research Center, brittisk tankesmedja som samlar och publicerar många rapporter om *marknadsföring*, *marknadskommunikation* och *marknadsföringseffekter*
- **återköpsfrekvens** - ett mått på hur ofta en köpande kund köper samma varumärke/produkt igen. Se även *churn*

Effekthandboken

En guide från Sveriges Annonörer
Har du frågor?
info@sverigesannonserer.se

**Sveriges
Annonörer**

1924