

Effekt

THE POWER OF ONE
BY PUBLICIS GROUPE

10 grunnleggende regler for å lage reklame som virker

07	INNLEDNING
08	RIKETS TILSTAND
21	01: MÅLSETTING Sett harde og sammenhengende mål
32	02: PENETRASJON Gå for nye kunder først
43	03: BUDSJETTFORDELING Bruk mest penger der de kaster mest av seg
52	04: TILGJENGELIGHET Bli enklere å huske for å bli enklere å kjøpe
61	05: MEDIEBUDSJETTET Invester nok til å vokse
70	06: MEDIEVALG Velg kanaler som virker
81	07: KREATIVITET Gjør kreativitet til et kommersielt fortrinn
92	08: FAME Bli berømt
99	09: LANGSIKTIGHET Jobb langsiktig, det vil lønne seg
108	10: MÅLING Vit om det virker
117	SJEKKLISTEN



Effekt: Fra mål til måling

Dette er en bok om effektiv reklame og om kommunikasjon som skaper vedvarende og verdifull vekst. Boken avliver noen myter, bekrefter noen antakelser og gir deg ti viktige grunnregler for hvordan du lager reklame som virker.

Vi har skrevet denne boken fordi vi tror det er vanskeligere enn noen gang å være reklamekjøper. Derfor er det viktigere enn noen gang å ha partnere med høy kunnskap og integritet.

Kunnskap handler om å vite hva som virker og hvorfor. Integritet handler om å formidle hva som er sant – ikke bare det som er enkelt eller nytt. Vi forsøker i denne boken å formidle kunnskap som hjelper oss til å konsistent produsere svært effektiv kommunikasjon. Vi forsøker å formidle denne kunnskapen uavhengig av hvordan noen synes at reklame burde virke. Vi vil forklare hvordan den egentlig virker.

Det er enkelt å definere hva som er effektiv reklame. Det er kommunikasjon som gir høyere avkastning på markedsinvesteringen enn det konkurrentene har. Reklame er bare dyrt når det ikke virker.

Det som er vanskelig er å vite hva som gjør reklamen effektiv. Læringen i denne boken kommer derfor fra case som beviselig har skapt effekt. Det er stilt ekstraordinære dokumentasjonskrav til disse kildene og de er mange nok til å fortelle oss mye om hva som oftest virker best.

Tilnærmingen har vært å først definere best practice – hva gjør de som vokser mest riktig? Denne innsikten er hentet fra WARC, IPA, Cannes Lions Effectiveness, Ehrenberg-Bass Institute, McKinsey & Company m.fl. Deretter har vi analysert over 50 norske effektprisvinnere fra 2008 og fram til 2019. Ved å sammenligne vinnerne av STELLA, ANFO Effekt og Medieprisen med internasjonal best practice har vi utviklet ti grunnregler for effektiv kommunikasjon. Disse begynner med mål og slutter med måling.

Grunnreglene har vi så raffinert i samtale med over tjue toneangivende annonsører, akademikere, medier og bransjeutøvere. I tillegg har vi gjennomført en spørreundersøkelse i 2017 og i 2018 blant norske annonsører og byråer for å forstå i hvilken grad best practice og vanlig praksis henger sammen.

Ved å kun bruke kilder som beviselig har skapt effekt, har vi måttet se tilbake i tid. I en bransje preget av endring stiller man seg laglig til for hugg ved å se bakover. Mange forfekter i dag holdninger om at vi som bransje for kort tid siden var nærmest primitive når det kom til forståelsen av hvordan man lager effektiv kommunikasjon: Man hører ofte at alt som ble gjort i går er irrelevant i dag fordi alt er forandret.

Dette er feil. Det er opportunistisk, det er unøyaktig og det mangler både kunnskap og integritet. At næringsliv, medielandskap og kommunikasjon endrer seg er åpenbart. Men for å tilpasse oss disse endringene og utnytte de mulighetene de bringer med seg, må vi forstå de grunnleggende prinsippene for hvordan folk påvirkes av reklame. Disse prinsippene forstår vi kun ved å se nærmere på hva som har fungert best.

Det er derfor underordnet om vi forteller noe nytt, så lenge vi klarer å formidle noe nyttig. Fordi dette er en praktisk bok om hvordan man lager effektiv kommunikasjon som har til hensikt å gjøre flinke folk flinkere.

Publicis Groupe
Espen Haugen / Anders Hopsø Erikson / Catharine Mitlid

Rikets

tilstand

«Paradoksenes tid»

I 2014 var det «content marketing» som skapte debatt. I 2016 var det problematikken rundt «programmatisk». I år ligger ting til rette for at det er konflikten mellom hva som virker best og hva som gjøres mest, som kan skape debatt. Annonsørforeningen (ANFO) navnga høsten 2018 denne konflikten «paradoksenes tid». Det er noen av disse paradoksene vi drøfter i denne utgaven av Rikets tilstand.



Det er omtrent ett og et halvt år siden vi gav ut Effektboken for første gang. Siden da har det på én side skjedd mye, men på den andre siden er ting egentlig litt slik de alltid har vært. De grunnleggende reglene for hvordan reklame virker, er fortsatt uforandret. De beskrives i resten av boka, men hva nytt har egentlig skjedd siden sist?

Jo vi har gjennomført nok en undersøkelse på norske annonsører og byråers forhold til effekt, og ANFO har arrangert to runder med sin egen effektkonkurranse. Noe som betyr at vi har fått et par hundre caser til, som bidrar med ny læring til faget. Og i oktober i fjor, kom den «Den Store Annonsørrapporten», som peker på en interessant og viktig observasjon. Det kan nemlig virke som vi lever i paradoksenes tid.

For aldri før har bransjen vår vært sterkere preget av flere paradokser, eller polariserende tilnærminger til markedsføringsfaget. Noen kommer godt til syne gjennom bransjebatten, andre er mindre fremtredende, men desto viktigere;

fragmentering eller forenkling, strategi eller taktikk, effekt eller effektivisering, data eller kreativitet, måling eller usikkerhet. Dagene våre som markedsførere er rett og slett blitt mer kompliserte. Vi lar derfor disse paradoksene bli overskriftene for årets tilstandsrapport fra norsk reklame- og mediebransje.

Fragmenteringen lager «et helvete»

Det er nesten banalt og åpenbart å snakke om fragmenteringen av medielandskapet nå i 2019, men utviklingen skaper en kompleks hverdag for norske markedsførere. Siden vi lanserte Effektboken høsten 2017, har vi snakket med mange annonsører. Mange har kommet med sine beskrivelser av hvordan det er å være reklamekjøper og markedsfører i tiden vi lever i. En passende beskrivelse som egentlig oppsummerer hverdagen for mange er at det er «et helvete».

Dette beskriver hverdagen ganske godt. For det første har dagens reklamekjøpere aldri hatt så mange muligheter. Det har rett og slett blitt en jungel å navigere i. Hvor det før ofte handlet om å utvikle et kreativt konsept for TV og DM, handler det nå om å legge strategi på strategi på strategi. Én for merkevaren, én for always-on, én for søk, én for PR, én for egne kanaler og gjerne én for massekommunikasjon. Problemet er at det skal bare være én strategi, den for merkevaren. Den skal lages på bakgrunn av annonsørens forretningsstrategi og forretningsutfordringer.

Alt annet er taktikk og «execution» av denne strategien i ulike flater. Utvanning av strategibegrepet har skjedd i takt med fragmenteringen, og skaper forvirring. Dersom alle fagdisipliner tror de er «eiere» av sin egen strategi kan det i verste fall skape fragmentering av merkevarens investering i kommunikasjon. Når vi i tillegg vet fra «Den Store Annonsørrapporten» at flere annonsører har en «strategi» for sosiale medier enn for merkevaren, så har vi noen opplagte utfordringer å jobbe med i 2019.

For det andre, er hverdagen blitt litt mer komplisert fordi blant annet TV virker litt dårligere enn tidligere, men likevel blitt dyrere å kjøpe. Det finnes heller ingen klare substitutter for TVens overlegne kanalegenskaper, og det skaper hodebry.

For det tredje, har fragmenteringen ført til at mange markedsdirektører, markedsjefer og rådgivere i byråer er blitt til «dirigenter» og koordinatører for et stort orkester av ulike fagdisipliner og spesialister. I dag har vi spesialister for sosiale medier, for programmatisk, for søk, for egne kanaler, for TV, for data og innsikt, for content, for display, for video og mye mer. Hverdagen til markedsjefen og rådgiveren har dermed blitt betraktelig mer komplisert og vanskelig.

Spesialistkompetansen har rett og slett løpt i fra resten, og det er ingenting som tyder på at det blir enklere i tiden framover heller. Ikke bare er dette blitt egne disipliner, men det har også utviklet seg til å bli ulike fagspråk, gjerne på engelsk og gjerne med forkortelser. Dette har også fått konsekvenser for møtevirksomheten som i dag kjennetegnes av mange spesialister, mange ulike fagterminologier, men dessverre bare én kunde som skal forstå alt sammen.

Markedsføringsfaget har blitt så digitalt og teknologisk at det er vanskelig å henge med på råd og anbefalinger fra reklamekjøperenes samarbeidspartnere. Mange må slå seg til ro med at det er ganske mye man ikke helt forstår av faget nå i 2019. Byråenes kompleksitet har dessverre endt opp med å bli annonsørens problem. Og det bør verken annonsører eller byråer med respekt for seg selv akseptere.

I sin årlige undersøkelse «The Future of Strategy» (2018) som gjøres blant ledende strateger globalt peker WARC på det skrikende behovet for å forenkle hverdagen vår. Men i en verden som blir stadig mer fragmentert og komplisert fortsetter vi å la oss forføre av enda flere muligheter,

Byråenes kompleksitet har dessverre endt opp med å bli annonsørens problem.

paradoksalt nok. Hvor det før handlet om å velge, handler det i dag om å velge bort. Vi kan ikke gjøre absolutt alt. Vi må gjøre noen ting, kanskje til og med noen få ting, og de tingene må vi konsentrere oss om å gjøre riktig. Det er slik vi skaper verdi. Da er det også helt nødvendig å ha kunnskap om de grunnleggende tingene for å lage effektiv kommunikasjon.

Effekt og effektivisering

Det viktigste som kjennetegner bransjen vår i dag er også et tema som i liten grad har vært oppe til diskusjon så langt. Det er konflikten mellom effekt og effektivisering. Ved første øyekast virker dette som to sider av samme sak og skal vi tro bransjedebatten, samt flere norske caser, hersker det stor forvirring rundt forskjellen mellom disse to tilsynelatende like begrepene.

Kort sagt handler effekt om å gjøre de riktige tingene mens effektivisering handler om å gjøre ting riktig. Dette høres muligens fortsatt noe abstrakt ut, men sagt på en mer forståelig måte handler effektivisering ofte om optimalisering. Gjerne i digitale kanaler, nederst i salgstrakta. Med et for stort fokus på effektivisering og optimalisering, ender man gjerne opp med å navigere etter et lavest-mulig-kost-prinsipp isteden for å jobbe med å øke verdien av det man gjør. Den semantiske forskjellen er dessverre bare synlig for oss som har sett forskjellen. Ironisk nok.

Vår manglende evne til å se forskjellen mellom disse har en stor del av skylden for at vi i dag lager mindre effektiv kommunikasjon enn tidligere, slik IPA også rapporterer. For til tross for mer kunnskap om hva som virker, mer data om kunden, og flere muligheter til å nå målgruppen på, evner vi ikke å lage mer effektiv kommunikasjon. Det ekstreme fokuset på effektivisering og optimalisering kom som følge av to årsaker. Den ene var digitaliseringen

som førte med seg et helt nytt arsenal av verktøy for å måle og øke effektiviteten av tiltakene man gjorde. Og som et påskudd for å bruke disse verktøyene, kom finans-krisen i 2007/08 som gjorde organisasjoner og merkevarer verden over mye mer opptatt av etterrettelighet.

Kravene til organisasjonens markedsfunksjon ble strengere, og det å kunne vise til målbare «resultater» raskt, ble avgjørende. Det høres både logisk og fornuftig ut, men det hjelper ikke om man måler feil ting. Det beste eksemplet på nettopp det er et ensidig fokus på ROI. Eksempelvis vil en kampanje med lite budsjett alltid få høyere ROI enn en kampanje med stort budsjett, men den totale effekten vil være motsatt. En TV-kampanje vil levere svært sterk effekt med stor profitt, men med middels ROI. Mens en mindre digitalkampanje vil kunne levere svakere effekt, lavere profitt, men med høy ROI. Og akkurat det er det verdt å reflektere over.

Den kvartalsvise rapporteringen har som konsekvens av dette skiftet bare blitt viktigere. Derav diagnosen «short term-ism», eller på norsk, kortsiktighet. Dessverre er det ikke slik at vi kan se på markedsføring og reklame innenfor en slik tidsramme for å avgjøre suksess eller ikke. Langtidseffekten av reklame er kompleks og mindre lettsolgt fordi den er vanskelig å måle. Men all empiri er krystallklar. Verdi skapes av å jobbe langsiktig med kommunikasjon. Professor og spaltist i Marketing Week, Mark Ritson, skriver blant annet om «the long long term effect» og sikter til den virkelige langtidseffekten av å gjøre merkevarebyggende reklame. Tenk for eksempel på den klassiske julereklamen til Coca-Cola med lastebilene som kjører gjennom «winter wonderland» for å levere Cola til folket til jul. Til tross for all kunnskap om langtidseffekten av reklame kastes den på båten. I stedet har vi blitt en bransje som skylder på den siste ølen for bakrusen, i stedet for å se at samtlige øl muligens har hatt en finger med i spillet.

Langtidseffekten
av reklame er
kompleks og
mindre lettsolgt
fordi den er
vanskelig å måle.

Alle husker vel «George»?

Dette er ikke et angrep på effektivisering og optimalisering. Det ene kan aldri erstatte det andre. Fokus på både effekt og effektivitet er kritisk for å lykkes, men en vektlegging av tiltakene ut i fra det vi vet virker best, er også nødvendig dersom vi skal se at effekten av kommunikasjon øker. Dette kommer greit til uttrykk i Kapittel 3.

Kreativitet og data

Paradokset mellom kreativitet og data ble belyst av ANFO i fjor høst, og jobber du i et reklamebyrå så kjenner du nok denne konflikten på kroppen. En av fire annonsører mener byråer med kompetanse på kreativitet er deres viktigste samarbeidspartner, og nesten halvparten av norske annonsører mener data kan kompensere for manglende kreativitet. Dette støtter opp om undersøkelsene vi har gjort i forbindelse med Effektboken. Vi spurte 350 personer fra annonsør- og byråsiden om deres forhold til kreativitet som verktøy. Utviklingen fra 2017 til 2018 er dessverre negativ.

Å snakke om kreativitet fra et reklamebyråperspektiv, blir bare vanskeligere og vanskeligere. Kreativitet er forretningsideen et reklamebyrå er bygget på. I en verden hvor mer data om kunden er gullstandard, er det vanskelig å stille troverdighet bak hvorfor reklamekjøpere trenger kreativitet.

I dag er «massepersonalisering» greia. Ikke bare i reklamen vi lager, men på Netflix, på treningssenteret og i matkassa vår. Alt skal være laget for «den unike deg», for generalisering har omtrent blitt politisk ukorrekt. Likevel var det gjennom generalisering av befolkningen vi laget svært effektiv massekommunikasjon tidligere. Der spilte kreativitet en viktig rolle. I massepersonaliseringen er det data om kunden som er greia. Det er nok verken det ene eller det andre som er riktig, men heller i samspillet mellom dem, vi vil finne de beste løsningene.

Den bitre sannheten opp i det hele, er nok at vi tidligere var prisgitt mangelen på kunnskap på en rekke områder vi i dag kan mye om. Det var rett og slett enklere å velge et kreativt konsept før, fordi alternativene ikke var spesielt mange. I dag er det så mange alternativer til irrasjonell kreativitet, og mest fremtredende er all tilgjengelig data som appellerer til det rasjonelle hos en hver reklamekjøper. Og i en tid som Les Binet og Peter Field i IPA kaller «the era of accountability», er etterrettelighet og forutsigbarhet markedssjefens og markedsdirektørens viktigste styringsprinsipper. Her vil tilgjengelig data alltid være mer lettsolgt enn et kreativt konsept som underbygges med reklamebyråets magesfølelse og en Keynote-slide om at kreativitet øker effekten av reklame med seks*.

Hva som er løsningen på dette problemet er vanskelig å si, men det hjelper å forstå at kreativitet er mer enn bare melk og brød for byråfolk. Kreativitet har én oppgave: å gjøre vanlige menneskers indifferens om til engasjement, noe Emanuel i Mondeléz så fint påpeker:

«Jeg tror oppmerksomhet er den nye valutaen. Ikke den type oppmerksomhet man skaper ved å avbryte folk, men den oppmerksomheten man gjør seg fortjent til. Det vi i dag kaller «non-working media» bør ses på som en merkevareinvestering og målet gjennom andelen av fortjent oppmerksomhet. Dette krever svært sterke kreative konsepter satt i sammenheng til proporsjonale og målorienterte budsjetter, og er den eneste måten å skape noe som fortjener en plass i folks hoder og hjerter.»

- Emanuel Gävert,
Nordisk Markedsdirektør,
Mondeléz International

I det opprinnelige casestudiet vi gjorde av effektprisvinnere det siste tiåret, avdekket vi et interessant funn. Det er kun to av 51 case som vinner flere gull i flere kategorier, flere år på rad, i konkurranser for effekt og for kreativitet. Disse to casene er DNBs «Bank fra A til Å» (2010) og Smash' «Det skal godt gjøres å spise bare en» (2015). De fortjener all den honnøren de kan få. De gjør ikke bare mange av de grunnleggende tingene riktig, de evner også å tilføre litt «magi», som gjør dem minneverdige.

Kreativitetens rolle i disse to casene er fremtredende. Begge viser at kreativitet bekjemper indifferens, noe som til gangs kommer til syne i «Bank fra A til Å». Å gjøre bank engasjerende, for så å definere en kategori permanent, er sterkt. Alle husker vel George? I Smash' tilfelle kommer kreativitetens rolle til syne gjennom casets idé rundt udiskutabel nytelse, uttakens lekenhet, og gjennom aktivering i sosiale medier hvor folk kunne sende én Smash til sin verste fiende. Begge disse casene har demonstrert at reklame på sitt beste er et svært effektivt virkemiddel. Og de er blitt et vedvarende konkurransefortrinn for DNB og Smash i kampen om folks oppmerksomhet og lommebøker.

Dette funnet indikerer bare en tendens, men likevel en viktig en. Vi er ikke flinke nok til å se effekt og kreativitet som to sider av samme sak. Det er helt sikkert mange case i Gullblyanten opp igjennom årene som representerer svært effektiv kommunikasjon, men som av ulike grunner ikke har blitt sendt inn til effektkonkurranser. Men her kan vi bare ta hensyn til det som faktisk er dokumentert.

Hvordan man tilnærmer seg reklame og kommunikasjon gjennom kreativitet, kontra en dataorientert tilnærming, er bekymringsverdig for det trente øyet. Dersom vi legger data om kunden til grunn for reklamen vi lager, vil vi etterstrebe «relevans».

I en verden hvor mer data om kunden er gullstandarden, er det vanskelig å stille troverdighet bak hvorfor reklamekjøpere trenger kreativitet.

**Data vil alltid
være mer lettsolgt
enn et kreativt
konsept som
underbygges med
byråets magefølelse
og en slide om at
kreativitet øker
effekten med 6*.**

*IPAs publisasjon
Selling Creativity Short
(2016) dokumenterer at
høyt kreativt premierte
reklamekampanjer skaper
seks ganger sterkere
markedsandelsvekst enn
mindre kreativ reklame.

Vi søker å tilfredsstillte kundens rasjonelle behov ved å servere kunden et budskap på riktig plass til riktig sted, slik vi tror kunden har etterspurt. Men på veien dit, er vi blitt så relevant, men likevel så kjedelig at vi ikke bryter igjennom til den samme kunden vi tok utgangspunkt i. Tilnærmer vi oss derimot reklame gjennom kreativitet, ser vi at tilnærmingen er av en mer proaktiv karakter. I stedet for å etterkomme «noe», så blir oppgaven heller hvordan vi kan skape den endringen vi trenger. Altså hvordan kan vi endre hva folk tenker, føler og gjør for å levere på annonsørens forretningsproblem. Noe som en gang i tiden var vår bransjes styrke.

Jo mer vi måler, jo mer usikre blir vi

Digitale plattformer gir oss mulighet til å kunne følge forbruker helt frem til konvertering, men mange annonsører oppgir at de synes spesielt digitale kampanjer er vanskelige å måle og se effekten av. I år er det enda flere som synes det er vanskelig å måle effekter av digital markedsføring. 55 % synes dette er vanskelig, mot 50 % i 2017. Det til tross for flere målinger, mer kunnskap og mer data. Nok et paradoks der, altså. Er det rart at finanssjefen ser på oss som en kostnad og ikke en investering?

Det digitale måleapparatet er blitt gigantisk, men sammenhengen mellom alt man kan måle digitalt til annonsørens forretning, er i flere tilfeller mangelvare. Vi husker vel alle mediehustrenden som fikk store annonsører til å gå ut og ta en posisjon som «mediehus», men dokumentasjon som påviser sammenhengen mellom brukerens tid brukt på «mediehusets» egne sider og slag på kassa, er utestående. Spesielt er dette tilfeller i kategorier hvor adferden omtrent utelukkende skjer offline, som i dagligvarebransjen. Men likevel lot vi oss forføre av klikk, likes, visninger og andre engasjementsparametere. Det sagt er det flere kategorier som i dag er såpass digitalt drevet at det å samle leads

digitalt, har stor verdi. Et annet problem med måten vi måler på, er at vi er mer opptatt av å gjøre målinger enn å analysere hva målingene faktisk betyr. Rapportering er ikke det samme som evaluering, som Hanne i Vipps påpeker nedenfor. Hvis vi ikke klarer å tolke målinger til læring så vil vi ikke redusere usikkerhet. Vi vil snarere tvert imot bli mer usikre fordi vi bare får mer og mer data å forholde oss til. Mens læring handler om «koke ned» mye til lite.

«Jeg opplever at det er mange som forveksler rapportering og evaluering. Det er jo ikke alltid slik at målene man har satt seg ved kampanjestart harmonerer med responsen i markedet. Det er litt for lett å trekke ut en rapport og legge den på bordet, uten å se den i sammenheng med markedet vi navigerer i. Jeg ønsker meg nysgjerrige og utfordrende samarbeidspartnere – team som dykker ned i tall, ser på sammenhenger og foreslår tiltak. Hver gang.»

- Hanne Norstrøm-Ness,
Markedsdirektør, Vipps

Like paradoksalt som at vi blir mer usikre jo mer vi måler, er det paradoksalt at vi måler og måler, men glemmer å gjøre forarbeidet. Vi er ikke flinke nok til å sette mål, og kanskje mer presist, de riktige målene.

Da vi studerte effektcasene fra det siste tiåret, var et av funnene at tjue caser ikke har definert «harde» mål. Disse casene etablerer ikke sammenhengen mellom kommunikasjon og forretning. Og da vi gjorde spørreundersøkelsene våre, svarte en av fem at de sjelden eller aldri måler forretningsresultater. Hvordan kan vi da vite om kommunikasjon og reklame virker? Dette skaper én ting, usikkerhet, og undergraver verdien til hele faget. Vi lar herren som har lest flest norske effektcases i Norge si noe om viktigheten av å sette mål:

« Klare mål, en presis oppgaveformulering om du vil, er halve strategien, sier man gjerne. Evnen til formidling av målene, eller enda bedre, jobbe frem målene sammen med samarbeidspartnere, er helt avgjørende for å lykkes med både strategien, uttaket og til slutt effektiviteten. Gjennom gode mål stiller vi de riktige spørsmålene.

Start med spørsmål som: Hvorfor skal vi som selskap bruke denne potten med penger på markedsføring? Deretter kan du jobbe deg oppover i målhierarkiet, gjennom adferds-, kommunikasjons-, og reklamemål. For å kunne gjøre ting riktig, må du forstå hvorfor du skal gjøre dem. »

- Håvard Rønnevig Bakken,
Prosjektleder, ANFO

Noen siste ord

Vi har i Rikets Tilstand forsøk å legge vekt på noen paradokser som forvirrer oss, og gjør at vi i mindre grad nå enn tidligere lager konsistent reklame som vedvarer over tid. Vi dras til det ene og så til det andre. Fragmentert er ikke bare medielandskapet, men også hvordan vi jobber og det vi leverer. Disse paradoksene kan ses på som det de er, nemlig paradokser, men de er også noe mer. Flere av dem representerer viktige strategiske valg vi er med på å ta hver eneste dag, med et egentlig mål om å øke avkastningen på annonsørens investering. Så tenk på det neste gang du gir råd eller tar valg som du egentlig vet ikke er i tråd med hva som virker best. Å beskrive Rikets Tilstand på denne måten kan føre til at du som leser kanskje føler at framtidsutsiktene aldri har vært mørkere, men frykt ikke. Det er ikke helt bekmørkt. Det finnes lyspunkt. Viktigst er det nok at det aldri før har vært større fokus på effekt enn nå. I årets utgave av ANFO Effekt var det eksempelvis rekord på innsendte bidrag, noe som beviser nettopp dette. Og ANFOs casebase utgjør i skrivende stund 792 case!

Vi har aldri hatt mer kunnskap rundt hva som virker og hva som ikke virker fullt så godt. Nå må vi bare finne måter å omsette kunnskap til adferd på. Hvordan skal vi for eksempel lage rom for å jobbe langsiktig? Vi tar mer enn gjerne imot innspill.

I studiet som var forløperen til denne boka, identifiserte vi noen gap mellom norsk praksis og best practice. Mye gjøres riktig, og mange av casene vi har studert har som nevnt bidratt til å løfte nivået i bransjen. Likevel kan mange av de grunnleggende tingene gjøres bedre.

I resten av denne boka presenterer vi det vi mener er ti viktige grunnregler for å lage reklame som virker. Med utviklingen som har skjedd siden sist vi utga Effektboken, er det all grunn til å tro at de ti reglene er enda mer relevante i dag enn de var i 2017.

Nytt fra første utgave av boka er at det har kommet en rekke nye caser. Alle reglene bør leses som retningslinjer for hvordan du kan gå fram for å lage mer effektiv reklame. Og alle casene bør leses som en oppfordring til å lage god og effektiv kommunikasjon.

THE POWER OF ONE |  ANFO
BY PUBLICIS GROUPE

10 grunnleggende regler for å lage reklame som virker

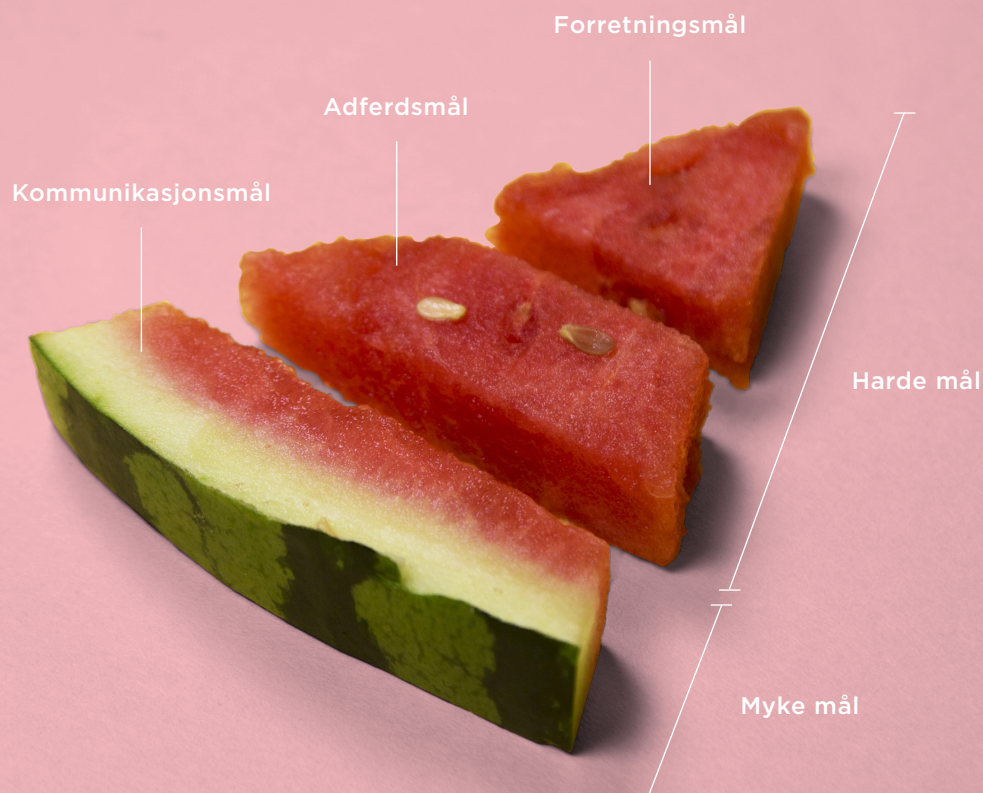


Fig. 1

Figuren ovenfor illustrerer sammenhengen mellom målene i målhierarkiet. Vi skiller mellom myke og harde mål, hvor sistnevnte har en direkte effekt på merkevarens økonomiske ytelse. De myke målene som også kalles kommunikasjonsmål skal derimot påvirke ikke-økonomiske mål som målgruppens kjennskap, kunnskap, holdning, vurdering osv. Myke mål har én hensikt og det er å sikre at vi oppnår våre adferdsmål. Videre skal adferdsmål sørge for at vi oppnår vårt overordnede forretningsmål som best måles som lønnsom vekst i markedsandel og/eller økt betalings-villighet hos målgruppen.

Det viktigste med et målhierarki er at målene er kvantifiserbare og prioriterte. Det betyr at det skal være en verdi på målene og en prioritert sammenheng mellom dem. Det skal altså være mulig å sette en verdi på alle mål slik at man får et forhold til hva det eksempelvis vil koste å øke kjennskapsnivået til merkevaren, og hvilke implikasjoner det vil gi for adferds- og forretningsmål.

Sett harde- og sammenhengende mål

Ingen markedsdirektør eller bedriftsleder vil nekte for at det er viktig å sette mål for virksomheten. Et høythengende, overordnet mål kan bidra til å definere en strategisk retning og inspirere til ekstrainnsats blant ansatte og partnere. Men alle mål er ikke like og alle mål er ikke gode. Mål som henger sammen med hverandre, som kan tallfestes og etterprøves, er viktige forutsetninger for å skape effekt.

Alle ønsker effekt fra sine reklameinvesteringer. Det er åpenbart. Derfor er det mildt sagt underlig at så få av de effektcasene vi har studert er beskrevet med mål som faktisk kan si noe om effekten for virksomheten som står bak kampanjen. De fleste aktører ønsker bedre lønnsomhet og vekst når det kommer til markedsandeler. Dette er harde, målbare forretningsmål som i langt større grad burde vært brukt aktivt av annonsører. Også byråene burde utvise større forståelse for viktigheten av å se konsekvensene av en annonsørs forretningsmål. Kjennskap til disse gir langt bedre forutsetninger for å løse kommunikasjonsoppgaver på en god måte.

Tre målkategorier

I markedsføring og kampanjesammenheng er det hensiktsmessig å operere med tre målkategorier: *Kommunikasjonsmål, adferdsmål og forretningsmål.*

Enkelte har også behov for å definere mediemål, eksempelvis hvor mange kategoribrukere man behøver å treffe og hvor ofte man må treffe dem. For enkelthets skyld plasserer vi mediemål under kommunikasjonsmål i denne sammenheng.

En vesentlig del av strategiarbeidet er å forstå hvordan ulike mål skal henge sammen med hverandre og prioriteringen mellom målene. Når man vet hva ulike tiltak skal oppnå, hvordan disse henger sammen og hva som er den endelige hensikten med tiltakene, skaper man tydelighet og fokus. Disse tankene oppsummeres best i et hierarki eller i en målpyramide.

For eksempel: Vi ønsker å vokse gjennom å ta markedsandeler. For å gjøre det må vi nå ut til dem som ikke kjøper merkevaren vår i dag. Og for å nå denne delen av markedet må vi øke målgruppens kjennskap og vurdering. Sammenheng mellom målene kan forklares slik: Reklameoppmerksomhet > kjennskap > vurdering > penetrasjon > markedsandelsvekst.

Et slikt resonnement forteller oss hva vi ønsker at skal skje som en følge av kommunikasjonen, hva tiltakene skal lede til og hvordan de henger sammen med hverandre, hva vi skal måle, hva vi skal prioritere og – like viktig – hva vi ikke skal prioritere.

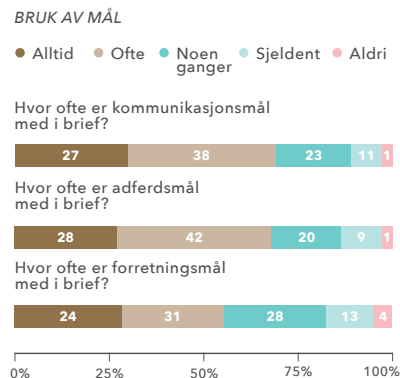
Verdien av et tydelig målhierarki øker etterhvert som annonsører jobber med flere partnere parallelt

¹De få unntak hvor et kommunikasjonsmål skal fungere som kampanjens primære mål er eksempelvis kampanjer for ideelle- og statlige organisasjoner som har til hensikt å endre eller forsterke en holdning.

²Marketing in the Era of Accountability (2007)

Verdien av et tydelig målhierarki øker etterhvert som annonsører jobber med flere partnere og større deler av egen organisasjon parallelt. Jo flere som er involverte, jo viktigere og vanskeligere blir det å sikre et tydelig fokus som bidrar til at alle drar i samme retning. Et godt målhierarki formidler hva man skal oppnå og hvorfor. Dette bidrar igjen til at alle partnere, uavhengig av tjenesteområde, kan utvikle tiltak som svarer på samme overordnede hensikt.

Fig. 2



Effektundersøkelsen ble gjennomført i både 2017- og 18 med 350 respondenter fra norske byråer og annonsører. Undersøkelsene viser at mange briefeer mangler mål.

Kommunikasjon- og adferdsmål blir oftere gjort rede for, men omtrent 1 av 3 sier at disse målene sjeldent er med i brief. Forretningsmål uteblir enda oftere - nesten halvparten sier at denne type mål sjeldent eller aldri er med i brief.

Målene må kunne operasjonaliseres i målbare størrelser som markedsandel,

salg og endring i publikums kjennskaps- eller kunnskapsnivå; som for eksempel publikums holdning, vurdering, preferanse eller lignende.

«Noe av det viktigste man gjør med tanke på strategiutvikling er å sette meningsfulle mål. Dette er en krevende og disiplinerende øvelse som vi av og til bruker for lite tid på. Men når vi gir arbeidet med å sette mål nok fokus, tydeliggjør og fokuserer vi resten av prosessen slik at vi reduserer tid brukt, forenkler vurdering av tiltak og forhåpentligvis oppnår mer effekt.»

- Frode D. Fimreite,
Kategori direktør, TINE Markedskategorier

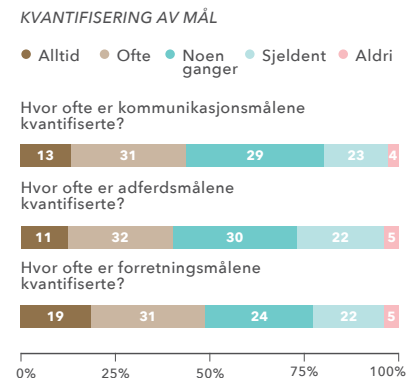
Kommunikasjonsmål handler for eksempel om kjennskapsnivå, kunnskapsnivå eller forbrukerens assosiasjoner til merkevaren. Dette er mål som i de aller fleste tilfeller skal fungere som et middel eller et mellommål på veien mot å nå våre adferdsmål.¹

Adferdsmål skal bidra til å nå virksomhetens forretningsmål. Dette er et mål på kommunikasjons evne til å få den definerte målgruppen til å utføre ønskede handlinger, for eksempel å kjøpe vår merkevare. Penetrasjon, eller økning i andel av målgruppen som har kjøpt produkt, vil være et slikt mål.

Forretningsmålet bør i de fleste tilfeller være kommunikasjonsens primære mål fordi det er direkte knyttet til virksom-

hetens lønnsomhet. Forretningsmålet settes ofte i lys av strategi og virksomhetsmål, og kretser gjerne rundt det å øke lønnsomhet eller markedsandel. Empiri viser at kampanjer som bruker forretningsmål aktivt i strategiarbeidet fremdriver langt sterkere økonomiske resultater.² Kampanjer som ikke setter harde og sammenhengende mål er mindre effektive fordi fokus potensielt rettes mot feil områder og fordi det blir vanskeligere å redegjøre for kampanjens grad av suksess. Manglende etterrettelighet rundt avkastning på investeringen i kampanjen er en uheldig konsekvens av at det ikke settes harde mål.

Fig. 3



Effektundersøkelsene viser at mål tallfestes sjeldent. Over halvparten av alle spurte sier at kommunikasjons-, adferds- og forretningsmål sjeldent eller aldri kvantifiseres.

Det enkle er ikke alltid det beste

Mål som er enkle eller åpenbare å sette

er ikke nødvendigvis de beste. Det er lett å forstå hvorfor både annonsører og byråer hyppig bruker mål som forbrukerens kjennskap til og forbrukerens oppfatning av merkevaren eller salgsmål. Slike mål er de mest populære målene både blant gjennomgåtte norske case og blant case i databasen til den britiske bransjeorganisasjonen IPA. Dette er mål som er enkle å sette og åpenbart påvirkes av reklame. Men det er ikke mål som alene vil fortelle oss noe om effekten på virksomhetens økonomi og lønnsomhet.

Å sette denne type mål er krevende både for kunde og byrå. Øvelsen kan synes enda vanskeligere når målene skal kvantifiseres. Men case som tallfester mål assosieres med større effekt fordi man i denne prosessen er nødt til å gjøre prioriteringer med utgangspunkt i verdi. For å sette et tall på målet man skal oppnå, må man også tenke gjennom hva det vil koste å nå målet og hva det vil være verdt. Dette styrer igjen prioriteringer mellom målene og mellom tiltakene målene krever.

Å sette slike mål krever innsikt både i kommunikasjon, forbruker og forretning. Å involvere større deler av organisasjonen, eksempelvis finans, er i mange tilfeller klokt for å kvantifisere mål. På denne måten bidrar man også til å bygge målhierarki som forplikter oppover i organisasjonen. Dette bidrar også til at målene settes som en konsekvens av verdien de har fremfor hva budsjettet er.

³Marketing in the Era of Accountability (2007)

⁴The Liberation of Magic (2013)

⁵How Brands Grow. Part 2 (2016)

Settes målene utelukkende i forhold til budsjett er det nærliggende å tro at man anser kommunikasjon som en utgiftspost. Settes målene med utgangspunkt i verdien av måloppnåelse vitner det om at kommunikasjon ses på som en investering.

Alle mål er ikke verdt like mye

Nedenfor følger en beskrivelse av ulike typer mål og deres egenskaper. Både annonsør og byrå bør ha et bevisst forhold til hvilke mål man tar i bruk for en kommunikasjonsleveranse.

Kjennskap

Kjennskap er både et populært mål og et mål det er enkelt å dokumentere effekt av. Dessverre opptrer kjennskap som en kampanjes primære mål altfor ofte. Kjennskap er et kommunikasjonsmål, og det sier ikke alene noe om tiltakene fører til endret adferd i målgruppen. Kjennskap er en forutsetning for å øke penetrasjon blant lavfrekvente kunder og forbrukere som ikke kjøper merkevaren din i dag, og derfor et viktig instrument når økte markedsandeler er et forretningsmål. Men det er først når vi ser dette målet i sammenheng med hva kjennskapen skal lede til at vi kan si om kampanjen har vært vellykket.

Kunnskap

Kunnskap er et noe misforstått og misbrukt kommunikasjonsmål. Det er det

flere årsaker til, men den viktigste er den falske antakelsen om at kunnskap ofte er en barriere for kjøp. Det er faktisk ikke slik at et høyt kunnskapsnivå er en forutsetning for å utløse adferd i målgruppen.³ Det er mye som tyder på at kunnskapsnivået i markedet kan leses som en graf med lang hale, hvor ca. 20 % av markedet besitter ca. 40 % av kunnskapen og assosiasjonene til en merkevare. De resterende 60 % av kunnskapen om merkevaren er spredt over de resterende 80 % av markedet.⁴ Likevel kjøper alle type kunder merkevaren. Dyp kunnskap er altså sjelden en forutsetning for kjøp.

Det finnes selvfølgelig situasjoner hvor et kunnskapsløft hos målgruppen både er hensiktsmessig og nødvendig for å utløse adferd. Eksempelvis vil det være fordelaktig dersom reklamen har til hensikt å kommunisere en lansering, en genuint ny produktfordel, eller noe som rett og slett er så innovativt at det ligger stor verdi i attributten både for merkevare og for målgruppe.⁵ Men det er viktig å understreke at disse situasjonene tilhører sjeldenhetene. I de aller fleste tilfeller brukes det for store ressurser på å heve forbrukerens kunnskap uten at dette leder til verdifull vekst.

Oppfatning

Forbrukerens oppfatning av eller assosiasjoner til merkevaren er uavhengig av

^{6,7} Marketing in the Era of Accountability (2007)

⁸ The Long and the Short of It (2013)

bransje og land et svært populært kommunikasjonsmål. Hvordan forbrukeren oppfatter et produkt er interessant, men en etablert oppfatning er svært vanskelig å endre og enda viktigere – sammenheng mellom forbrukerens oppfatning av merkevaren og adferd er nesten ubetydelig. Oppfatning av en merkevare er følgelig et lite interessant mål for en kampanjes effekt. Studier gjort av bransjeorganisasjonen IPA viser at kampanjer som dokumenterer effekten av oppfatninger eller assosiasjoner til merkevaren, er blant de kampanjene som dokumenterer minst effekt på forretningsmessige parametere.⁶

Modne og etablerte merkevarer har i de aller fleste tilfeller allerede en oppfatning blant publikum. For å endre en oppfatning som har etablert seg i forbrukerens hukommelse, kreves tre ting: lang tid, mye penger og svært god reklame. Tenk for eksempel hvor vanskelig det vil være for Freia å endre vår oppfatning av at Kvikk Lunsj ikke lenger skal være selveste tursjokoladen, men heller skal bli oppfattet som «etter-trening-sjokolade» eller «fredagskveld-sjokoladen». Dette vil nesten være en umulig oppgave.

Da Expert endret navn til Power var det nærliggende å tro at dette ble gjort fordi man anså det som vanskelig og svært dyrt å endre folks oppfatning av Expert som merkevare.

Salg

Salg er det mest populære målet blant norske effektprisvinnere mellom 2008 og 2017. Det er også det mest brukte målet i bransjeorganisasjonen IPAs database på over 1000 case. Dette skyldes hovedsakelig at salg er enkelt å måle og derfor enkelt å oppnå suksess med. Faktisk har ingen andre mål høyere suksessrate. Et vesentlig problem med salgsmål er at det ofte fører med seg et insentiv om å gjennomføre priskutt for å øke salget, noe som reduserer lønnsomheten. Salg er dessuten sterkt korrelert med tilstanden i markedet (etterspørsel) og konkurransen mellom aktører i kategorien.⁷

Dersom du skal bruke salg som en KPI bør den settes inn i et målhierarki, og sammenhengen mellom salg og vekst bør gjøres rede for. Salg bør sjelden være kampanjens primære mål. Dette kan virke overraskende, men det er svært godt dokumentert at salgskampanjer er langt mindre effektive enn kampanjer som har til hensikt å øke betalingsvilje eller øke markedsandel.⁸ Kampanjer med salg som overordnet hensikt skaper altså mindre verdi.

Markedsandeler

Markedsandelsvekst er et konstant og presist mål uten muligheter for påvirkning fra ukontrollerbare faktorer. Kampanjer som har markedsandelsvekst som mål,

⁹ Media in Focus. Marketing Effectiveness in the Digital Era (2017)

leverer bedre resultater på alle forretningsparametere sammenlignet med kampanjer som etterstreber et gitt salgsmål.⁸

Det å *ønske* markedsandelsvekst er åpenbart ikke forklaringen på at dette målet, på tvers av studier, er tettere knyttet til suksess enn andre. Verdien – av å sette markedsandelsvekst som kommunikasjonens primære mål – ligger i hvordan dette målet påvirker andre KPI'er.

Ved å innrette alle tiltak mot markedsandelsvekst må man drøfte og prioritere en rekke viktige forutsetninger, eksempelvis hvor veksten skal komme fra, hvem den skal komme på bekostning av, hva veksten vil koste og hva dette betyr for kommunikasjonen. Denne øvelsen skaper et logisk hierarki og fokus.

ROI

ROI som mål brukes i dag i økende utstrekning, blant annet fordi stadig flere annonsører har historiske tall som kan brukes som benchmark. En kampanjes mål settes derfor oftere i sammenheng til hva slags avkastning tidligere kampanjer har hatt. Dette høres unektelig appellerende ut – markedsinvesteringen skal naturligvis gi økende avkastning og ROI kan virke som et fornuftig mål på dette. Utdfordringen ligger i det å se kun på ROI og ikke ta høyde for annen utvikling i markedet. I en periode hvor konkurrentene kommuniserer lite og markedet er i vekst vil det naturligvis være enklere å få en høy ROI.

I perioder hvor konkurrentene er aktive og potensielt kan stjele markedsandeler, vil den kortsiktige avkastningen naturligvis være mindre mens verdien av å opprettholde markedsandel fortsatt vil være stor. Å blindt navigere etter en kampanjes ROI kan i slike tilfeller lede til svært uheldige strategiske valg.⁹ Det paradoksale er at ROI som mål kan friste til svært destruktiv kortsiktig tenkning. Med budsjettkutt og kortsiktig måling av kampanjeresultat vil ROI nemlig øke. Men dette gir selvsagt ikke økt langsiktig lønnsomhet eller økte markedsandeler.

PRINSIPPER FOR GJENNOMFØRING:

- Begynn med et eller flere tydelig formulerte forretningsmål. For eksempel markedsandelsvekst.
- Sett adferds- og kommunikasjonsmål som best egner seg til å oppnå forretningsmålet.
- Sørg for at det er sammenheng og logisk prioritering mellom målene.
- Sikre at målene er målbare og tallfestet.
- Involver sentrale deler av organisasjonen, utover markedsavdelingen, for å kunne tallfeste verdiene av målene ved behov.
- Ikke naviger utelukkende etter ROI. Det gir potensielt et galt bilde av lønnsomheten i kommunikasjonen.

Norsk eksempel:



MENY vant gull i ANFO Effekt, tok én stjerne i STELLA og Gull i Retail- prisen i 2016 for caset «Spiser du bedre, lever du bedre».

MENY

Dagligvarekjeden MENY vant i 2016 gull i kategorien for vekst i ANFO Effekt, én stjerne i STELLA og ble Retailprisens gullvinner. Caset eksemplifiserer hvordan et godt forankret målhierarki la føringer for et treårig løp med veldokumenterte effekter. De hadde en tydelig og presis oppbygging av mål; kommunikasjonsmål som reklameerindring skulle øke vurdering som igjen skulle øke penetrasjon og lojalitet. Disse to adferdsmålene skulle sammen drive fram sammenlignbar vekst.

MENY måtte ta eierskap til driverne *utvalg og kvalitet* og øke tilfredshet og attraktivitet hos publikum. Prestasjonen rundt disse KPI'ene ble fulgt nøye og satt i sammenheng med hva de skulle lede til – nemlig høyere vurdering og økt trafikk. Trafikk skulle igjen forvaltes for å skape økt snitthandel og markedsandelsvekst uttrykt som sammenlignbar vekst. Med gjennomsnittlig 70 % lavere Share of Voice enn hovedkonkurrentene klarte MENY med sine markedstiltak å skape en gjennomsnittlig sammenlignbar vekst på 1,5 % per år mellom 2013 og 2016. Ved å gå motstrøms i markedet og investere i kvalitet fikk MENY flere kunder som besøker dem oftere og handler mer.

«Retail er komplekst og for å lykkes er man helt avhengig av at alle trekker i samme retning. Dette gjelder både partnere, oss i markedsavdelingen og ikke minst kjøpmenn. Å ha et tydelig målbilde og å forstå hvordan ting henger sammen, er derfor kritisk. Mye av grunnen til at vi lykkes, er at alle vet hvor vi skal og at alle forstår hva som skal til for at det skal skje.»

- Jørgen Normann-Larsen,
Markedsdirektør MENY

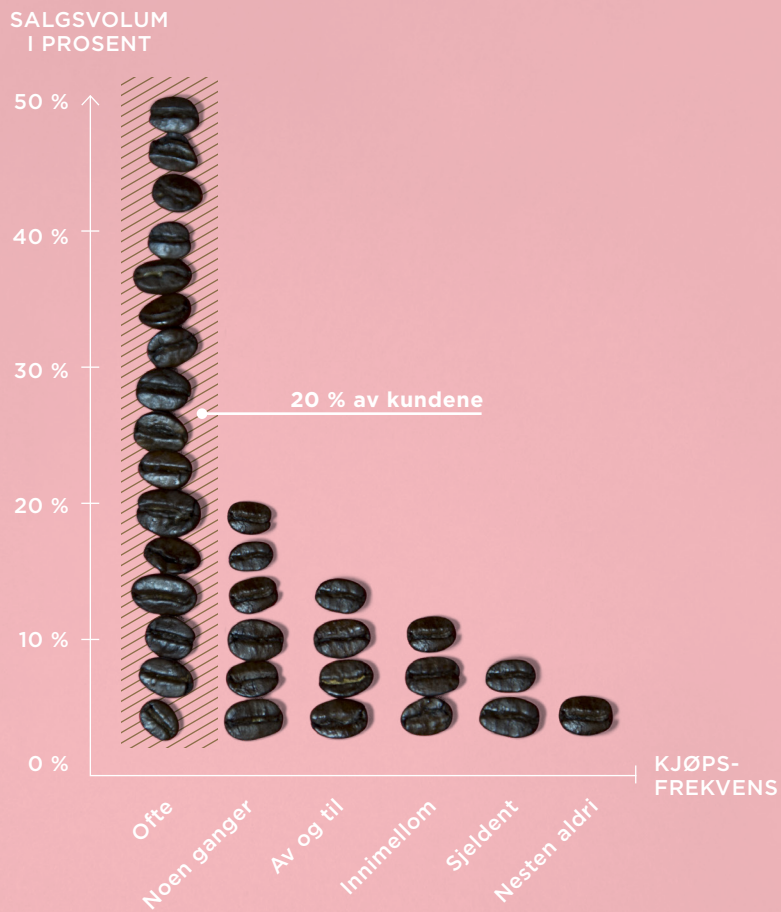


Fig. 4

Denne figuren viser et søylediagram som illustrerer kunders kjøpsfrekvens - noen handler ofte og noen handler sjeldent. De som handler ofte er de høyfrekvente kundene. Dette er de mest lojale kundene, og studier viser at disse utgjør ca. 20 % av den totale kundemassen og står for ca. 50 % av salgsvolumet. De mindre frekvente kundene, de som handler noen ganger, innimellom og sjeldent utgjør ca. 80 % av kundene dine og står for de resterende 50 % av salgsvolumet. Dette impliserer at potensialet for vekst heller ligger hos disse 80 % som handler langt sjeldnere, enn de høyfrekvente kundene.

Kilde: How Brands Grow (2010)

Prioriter nye kunder

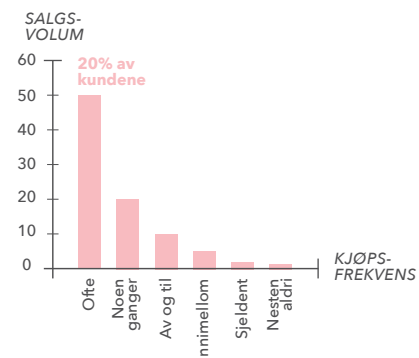
Vekst kommer ikke fra lojale kunder, men fra nye. På tvers av stort sett alle kategorier er det slik at bare 20 % av kundene er lojale. De står riktignok for 50 % av kjøpene, men det er lett å forstå at potensialet for vekst er mye større hvis du lykkes med å få de øvrige 80 % til å kjøpe ditt produkt oftere. De er fire ganger så mange! Og dessuten er det slik at når du kommuniserer til nye kunder vil du også nå dine lojale kunder.

Å se på de «dårligste» kundene våre, de som kjøper sjelden fra oss, som den viktigste målgruppen, er en forutsetning for vekst over tid. Man må begynne med å dele målgruppen mellom de som har høy og de som har lav kjøpsfrekvens. Det er kanskje litt overraskende, men dette er i mange sammenhenger den viktigste segmenteringen du bør gjøre. Fremfor å fordype deg i komplekse segmenteringsmodeller som ikke nødvendigvis gjenspeiler virkeligheten, bør du heller fokusere på den største gruppen av de mest verdifulle kjøperne – de som kjøper eller bruker kategorien relativt sjelden.

Kjøpsfrekvens kan gjerne visualiseres på en skala hvor du på den ene siden har de høyfrekvente kundene. Dette er dine lojale kunder. De handler mest hos deg, men de kjøper også av dine konkurrenter.

På den andre siden har vi de lavfrekvente kundene. De handler oftere hos dine konkurrenter og bare en sjelden gang hos deg. Mange tenker at de «beste» kundene, de som handler ofte, er mye viktigere enn de «dårligere», de som handler sjelden. Men dette stemmer bare unntaksvis. De fleste handler fra et utvalg merkevarer. Eksempelvis kjøper 72 % av alle som kjøper Coca-Cola også Pepsi. Skal Coca-Cola vokse ytterligere er det i denne gruppen de har mest å hente.

Fig. 4



I figur 4 illustreres folks kjøpsfrekvens gjennom et søylediagram. Legg merke til at søylene legger seg som en graf med lang hale. De lavfrekvente kundene utgjør ganske mange av den totale kundegruppen, mens gruppen med de mest lojale kundene ikke er fullt så stor. Empiri forteller oss at på tvers av kategorier er forholdstallet for hvor mye av det totale salget kundegruppene kjøper omtrent 20/50.¹⁰ Det betyr at ca. 20 % av kundene står for omtrent 50 % av kjøpene.

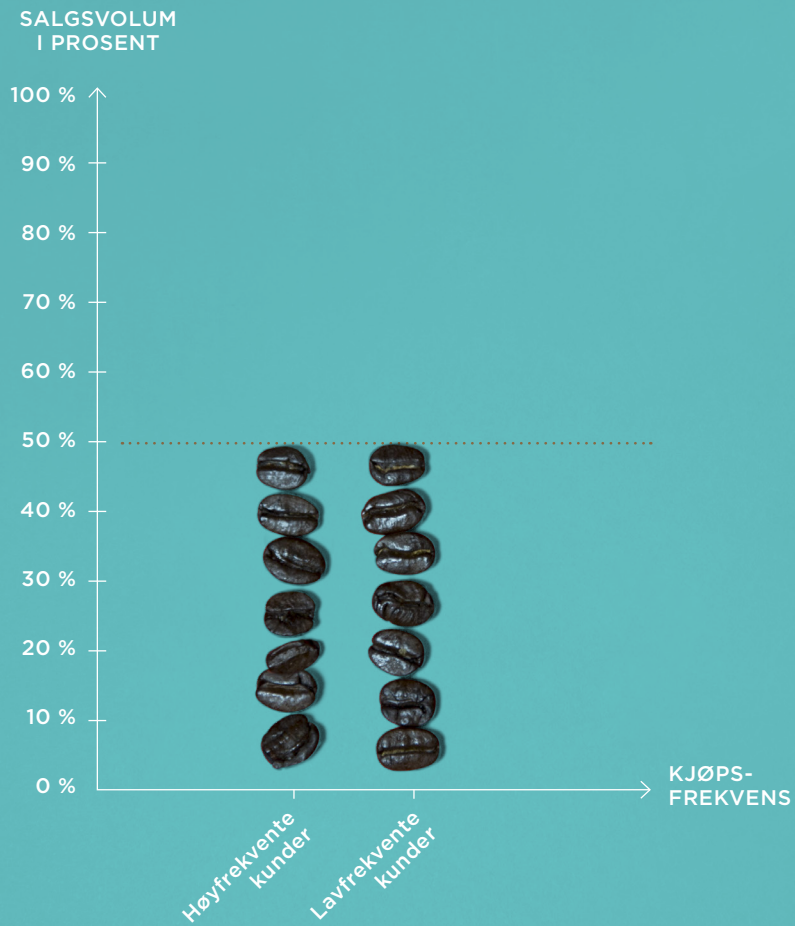


Fig. 5

I denne figuren illustreres et av de viktigste poengene i boka *How Brands Grow*. 20 % av de mest lojale og frekvente kundene står for 50 % av salgsvolumet. Men de mindre frekvente kundene utgjør omtrent 80 % av den totale kundemassen. Fordi denne gruppen er såpass stor, står også de lavfrekvente kundene for ca. 50 % av salgsvolumet. Dette impliserer at potensialet for vekst ligger i få folk som handler sjeldent til å handle litt mer.

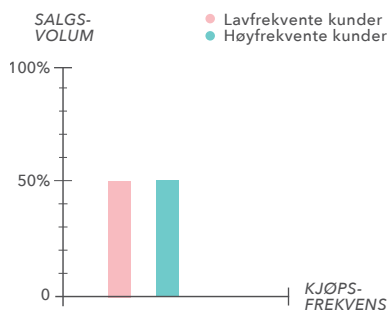
Kilde: How Brands Grow (2010)

¹⁰ How Brands Grow (2010)

¹¹ Media in Focus. Marketing Effectiveness in the Digital Era (2017)

Dette er de høyfrekvente lojale kundene. Mens de resterende 80 % av kundene er de lavfrekvente som handler sjeldnere. Men fordi denne gruppen er såpass stor, står også de for halvparten av kjøpene – slik det illustreres i figur 5.

Fig. 5



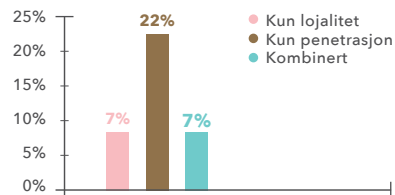
Dette viser noe viktig – potensialet for vekst er størst blant dem som aldri kjøper og dem som kjøper sjeldent. Se for deg en person som kjøper samme brus to ganger om dagen, og en annen som kjøper den samme brusen én gang per uke. Det er logisk å anta at vi lettere kan påvirke personen som handler sjelden enn personen som allerede kjøper varen vår hver dag. Vekstpotensialet ligger altså hos de mindre frekvente kundene, ikke hos de mest lojale.

Merkevarer som vokser, vokser som oftest fordi de øker penetrasjon og kommuniserer til ikke-kjøpere og lavfrekvente kunder slik det illustreres i figur 6. Figuren er fra det nyeste IPA-studiet som rapporterer at kampanjer som har til hensikt å øke penetrasjon har tre ganger høyere sann-

synlighet for å bidra til sterk vekst sammenlignet med lojalitetskampanjer.¹¹ Det er faktisk slik at de største merkevarene er de merkevarene som har størst penetrasjon i markedet og ikke bare de mest lojale kundene.

Fig. 6

% AV CASE SOM RAPPORTERER STERK VEKST I MARKEDSANDEL



Figuren viser at reklamekampanjer som fokuserer på penetrasjon har tre ganger så stor sannsynlighet for å bidra til sterk vekst, sammenlignet med kampanjer som kun fokuserer på lojale kunder eller en kombinert tilnærming.

The Law of Double Jeopardy

Byron Sharp presenterer i boken How Brands Grow en serie funn basert på empiriske generaliseringer. «The law of double jeopardy» forteller oss to ting. For det første at merkevarer med færre markedsandeler også har færre kunder. For det andre, og viktigere, at de kundene de har er mindre lojale sammenlignet med merkevarer som har større markedsandel. Frafall av kunder er i stor grad bestemt av merkevarens størrelse. Markedslederen har dermed mindre frafall enn mindre aktører, noe vi drøfter grundigere i kapittel 4.

% AV CASE SOM RAPPORTERER
STERK VEKST I MARKEDSANDEL



Fig. 6 Figuren viser at reklamekampanjer som fokuserer på penetrasjon har tre ganger så stor sannsynlighet for å bidra til sterk vekst, sammenlignet med kampanjer som kun fokuserer på lojale kunder eller en kombinert tilnærming.

I motsetning til lojalitetsbyggende tiltak er penetrasjon kritisk for vekst

^{12, 13} How Brands Grow (2010)

Siden man har begrenset kontroll over forbrukernes lojalitet til en merkevare, bør ressursene heller fokuseres mot rekruttering av nye kunder.

I motsetning til lojalitetsbyggende tiltak er penetrasjon kritisk for vekst. Dette støttes av et antall andre undersøkelser som har analysert sammenhengen mellom vedvarende vekst i markedsandel og penetrasjon.¹²

«Sharp sier blant annet at lojalitet er en funksjon av penetrasjon. En kunde jeg jobbet med hadde svært liten markedsandel. Markedsjefen fant ingen lojale kunder i tallene. Konklusjonen var blitt at dette merket hadde bare tilfeldige kunder og ingen lojale. Dette trodde jeg ikke på, og vi gjorde en ny analyse. Andelen lojale kunder blant brukerne var 1,5 %. Markedslederen har ca. 20 % lojale kunder. Et godt eksempel på Sharps teori.»

- Alf Bendixen,
Rådgiver innen analyse,
merkevarestrategi og kommunikasjon,
Big Blue

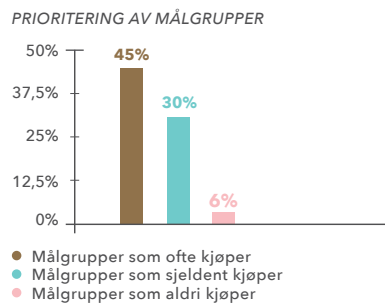
Snakk til alle kjøperne i kategorien

Når vi lager og retter kommunikasjon mot lavfrekvente ikke-kunder, treffer vi også de høyfrekvente kjøperne. Det betyr ikke at det motsatte nødvendigvis er tilfellet. Dette skyldes blant annet

at høyfrekvente kunder allerede har kjennskap, kunnskap, holdninger til og erfaringer med din vare og derfor er mer tilbøyelige til å legge merke til og huske reklame for merkevaren – også den som er tiltenkt mindre lavfrekvente kunder. Målrettet kommunikasjon som har til hensikt å få lojale kunder til å kjøpe oftere og mer, vil typisk være avgrenset til smale kanaler som nyhetsbrev, DM, retargeting-løp, smalt segmenterte tiltak i sosiale medier, CRM og andre eide flater. Kommunikasjon med hensikt om å nå nye kunder forutsetter i større grad bruk av kanaler som TV, utendørsreklame og bredere digitale flater. Disse vil også gi dekning blant de kundene som allerede handler hyppig. Reklame rettet mot nye kunder og lavfrekvente kunder har med andre ord en stor oppside sammenlignet med å fokusere på de høyfrekvente kundene som allerede har god kjennskap til oss. Avkastningen på hver brukte krone blir langt større, og et godt råd er å lage og distribuere kommunikasjon til alle typer kunder for din merkevare.

Med denne fremgangsmåten blir merkevaren din enklere å kjøpe for flere mennesker i flere situasjoner. Den blir mer mentalt tilgjengelig for publikum. Dette er et godt utgangspunkt for vekst. Ikke glem at de største merkevarene, både her i Norge og globalt, er de mest tilgjengelige merkevarene.¹³

Fig. 7



Effektundersøkelsene viser at norske annonsører og byråer prioriterer målgrupper med de mest lojale kundene.

Nesten halvparten av alle spurte sier at de oftest prioriterer målgrupper som ofte kjøper. 1 av 3 sier at de prioriterer de som sjeldent eller aldri kjøper. Og 1 av 5 sier at de prioriterer «andre» eller at de ikke prioriterer noen spesiell målgruppe.

Dine lojale kunder er fortsatt verdifulle

Selvsagt skal du fortsatt pleie forholdet til dine lojale kunder, de står ofte for halvparten av kjøpene. Poenget er at du kritisk vurderer hvordan budsjettet fordeles og investeres best. På generelt grunnlag er det ikke best practice å bruke mer penger på lojalitetsprogrammer enn på nye kunder.

PRINSIPPER FOR GJENNOMFØRING:

- Prioriter lavfrekvente kunder over lojale for å skape vekst.
- Ikke segmenter deg bort fra de største målgruppene.
- Kartlegg alle muligheter for å kommunisere til disse målgruppene.
- Kartlegg alle mulige kjøps-situasjoner hvor merkevaren er relevant for alle brukerne i kategorien.
- Bruk brede dekningskanaler for å nå ikke-kjøpere og lavfrekvente kunder.
- Fokuser på å fjerne barrierer for prøving for ikke-kjøpere.

Norsk eksempel:



Mills vant Gull i ANFO Effekt for Delikat salatprodukter i 2014 med caset «Delikat vekket salatkategorien».

Mills

Merkevarerhuset Mills DA vant Gull i ANFO Effekt for det gode innsiktsarbeidet og de målrettede markeds-tiltakene som resulterte i formidabel vekst for Delikat salatprodukter i 2014.

Kampanjen som gikk fra 2009 til 2014 viser hvordan Mills jobbet strategisk og langsiktig ut fra de harde målene – vekst og lønnsomhet. For å nå disse målene måtte Mills sikre penetrasjon i markedet, altså skaffe nye kunder. Da Delikat allerede var en sterk merkevarer med etablerte produkter og god fysisk tilgjengelighet i dagligvarebutikkene, var det på andre områder nøkkelen til penetrasjon måtte ligge.

Caset forteller hvordan ny innsikt om kundenes adferd løste barrierer for kjøp. Mills gjorde tre viktige endringer i sitt eksisterende produkt basert på denne innsikten: Endringer i produksjonsteknologi, pakning og design gjorde Delikats salatprodukter attraktive for potensielle kunder.

Gjennom perioden økte Mills sin markedsandel i kategorien «salat» fra 28 % til 60 %, doblet salget og økte lønnsomheten.

«Delikat-caset er et godt eksempel på vekstmulighetene som finnes i det å bryte ned forbruksbarrierer mot de forbrukerne som sjelden velger dine produkter. Vi brukte mye tid på å forstå hvorfor forbrukerne ikke evnet å øke lojaliteten og bruksfrekvensen til denne målgruppen.»

Gjennom relansering av emballasjen til et beger med innsyn til de deilige råvarene, evnet vi å skape lyst til å prøve, og dette var starten på en eventyrlig vekstreise. Deretter har vi fulgt opp med innsiktsdrevne innovasjoner og en markeds-miks av tiltak for å øke penetrasjon. Delikat-caset er i dag et inspirasjonscase i forhold til hvordan vi jobber målrettet med andre merkevarer og varegrupper i Mills.»

- Lars Marius Lauten,
Merkevaredirektør Mills DA

- Salgsaktiverende kommunikasjon
- Merkevarerbyggende kommunikasjon



Fig. 8 Dette kakediagrammet, viser hvordan markedsbudsjettet bør fordeles. 60 % av midlene bør plasseres i merkevarerbyggende kommunikasjon, mens de resterende 40 % bør plasseres i salgsaktiverende kommunikasjon. Dette er dokumentert av IPA til å være den mest lønnsomme måten å fordele budsjett på. En slik fordeling sikrer at vi oppnår resultater på kort og lang sikt.

Kilde: The Long and the Short of It (2013)

Bruk mest penger der de kaster mest av seg

Det er ugjendrivelig bevist, gang på gang og utover enhver rimelig tvil, at det er mer lønnsomt å drive langsiktig merkevarebygging enn kortsiktig salgsutløsende reklame. Forskjellen er vesentlig. Likevel er det de kortsiktige tiltakene som øker i omfang både i Norge og internasjonalt. Mange markedsdirektører opplever manglende forståelse for disse sammenhengene i sine organisasjoner. I dette kapitlet formidler vi innsikt og gode argumenter i kampen for å velge den lange vei fremfor den korte.

^{14, 17} [Selling Creativity Short \(2016\)](#)

¹⁵ [Analysebyrået Enders Analysis \(2016\)](#)

¹⁶ [The Long and the Short of It \(2013\)](#)

Det er markedsdirektørens ansvar å forvalte markedsbudsjettet slik at det over tid gir størst mulig avkastning på investeringen. Legg merke til at vi sier «over tid», ikke om en måned eller to.

Det er et stort paradoks at stadig flere virksomheter jobber med svært korte tidshorisonter. Vi vet nemlig at organisasjoner som jobber med et langsiktig perspektiv leverer langt bedre resultater når det kommer til avkastning av investeringer og på lønnsomhet. Det er en klar tendens til et økende press på å skape raske resultater med lavest mulig budsjett. Internasjonale casestudier av prisvinnende reklamekampanjer tallfester denne utviklingen. I 2016 utgjør korte salgsorienterte kampanjer (mindre enn

seks måneder) over 60 % av alle casene, mens det i 2006 var ca. 10 %.¹⁴

Utviklingen underbygges av at flere og flere virksomheter de siste årene har gjort endringer i sine markedsinvesteringer slik at en stadig større andel av midlene brukes til kortsiktig salgsaktivering.¹⁵

Langsiktige tiltak som merkevarebygging lider under dette og utviklingen preger mange aktører i mange ulike kategorier. Den påvirker også funksjoner hos både annonsører og byråer. Den virkelige dramatikken ligger i det store uforløste inntekspotensialet som annonsørene går glipp av fordi de jobber og kommuniserer på kortsiktige premisser.

Studier av best practice viser at bedrifter som jobber langsiktig og driver kampanjeorientert arbeid over lengre tid utkonkurrerer sine utfordrere på alle parametere som påvirker organisasjonens levedyktighet.¹⁶

Det er det vi kaller merkevarebygging. Merkevarebyggende kommunikasjon betinger imidlertid langsiktighet. Den gir høyere avkastning enn andre tiltak, men kun når den får fungere i en periode på over seks måneder.¹⁷

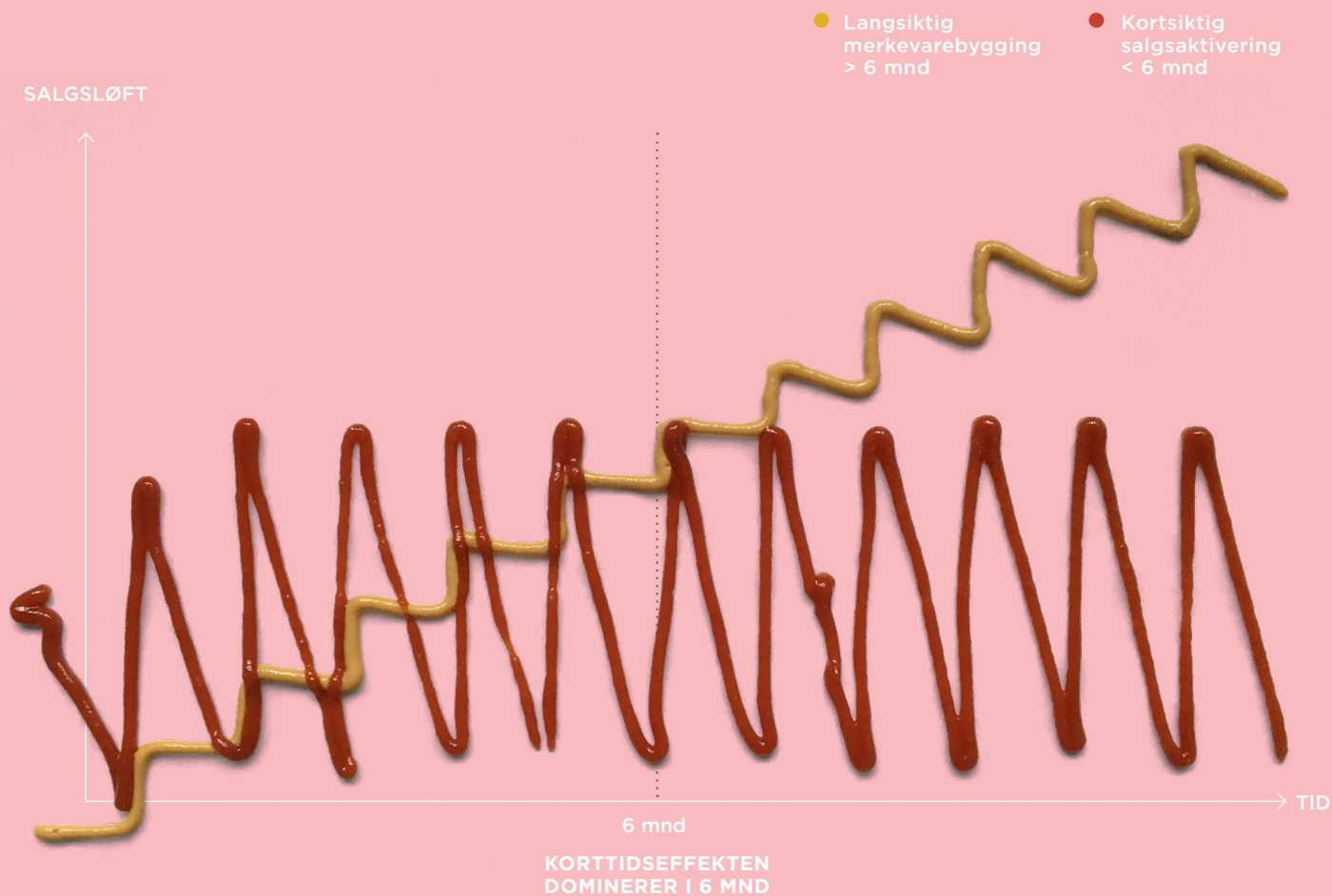


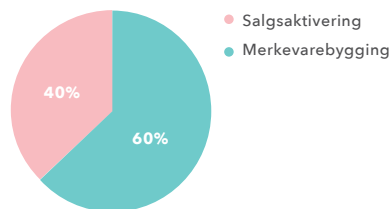
Fig. 9

Denne figuren viser hvordan merkevarebyggende og salgsaktiverende kommunikasjon forløper seg. Salgsaktivering illustreres med ketchup og viser at denne typen kommunikasjon driver kortsiktige løft i salg, mens sterkere effekt over tid uteblir. Merkevarebyggende kommunikasjon som er illustrert med sennep er av natur langsiktig. Det betyr at det er først etter ca. seks måneder at merkevarebygging blir mer lønnsomt enn salgsaktivering. Over tid vil effekten forsterkes ytterligere og merkevarebyggende kommunikasjon vil bli kritisk for å skape vekst i markedsandel. Det er også viktig å merke seg at merkevarebygging skaper salgseffekt på kort sikt, mens salgsaktiverende kommunikasjon ikke bygger merkevarer.

Kilde: *The Long and the Short of It* (2013)

^{18, 19} The Long and the Short of It (2013)
²⁰ Selling Creativity Short (2016)
²¹ The Double Jeopardy of Sales Promotion (1990), The Long and the Short of It (2013)

Fig. 8



Idealet er 60/40

Godt dokumentert empiri viser at merkevarebygging eller «profil» generelt bør utgjøre ca. 60 % av det totale markedsbudsjettet. De resterende 40 % av budsjettet plasseres i salgsutløsende kommunikasjon, eller «promotion», med en tidshorison kortere enn seks måneder.¹⁸ Dette illustreres i figur 8. Fordelingen mellom merkevarebyggende- og salgsorientert kommunikasjon skal altså på et generelt grunnlag fordeles 60/40. Dette legger til rette for høyere avkastning på lang sikt og muligheten for å kunne nå nødvendige mål på kort sikt. Fordelingen vil gjøre det enklere å nå mål som markedsandelsvekst og bedre lønnsomhet.

Faktisk viser studier at fordelingen 60/40 gir bedre avkastning over tid enn eksempelvis kun profil eller kun promo.¹⁹ Selv om idealet 60/40 er den mest lønnsomme fordelingen er det fortsatt bare en pekepinn. I noen tilfeller vil det være fornuftig å ta utgangspunkt i konkurrentenes fordeling av budsjettet. Fordelingen

kan også variere noe fra bransje til bransje, og mellom ulike kommunikasjonsopp-gaver. En butikkjede har ofte andre behov og andre muligheter til å påvirke ved Point of sale enn en leverandør. Eksempelvis har TINE Meierier både mindre anledning til og behov for å drive forbrukerrettet salgsaktiverende kommunikasjon enn hva dagligvarekjedene som selger TINEs produkter har.

60/40 har alt å si for valg av kanaler

Et hovedpoeng med å budsjettere 60 % profil og 40 % promotion er at det gir klare retningslinjer for valg av kanaler for bedriftens markedsføring. Merkebyggende aktiviteter må gjennomføres i kanaler som tjener dette formålet på best mulig måte. TV er fortsatt et svært godt medium for å drive merkevarebygging, og omtrent 47 % av det totale markedsbudsjettet hos høyt kreativt premierte, langsiktige og merkevarebyggende kampanjer er plassert i TV.²⁰

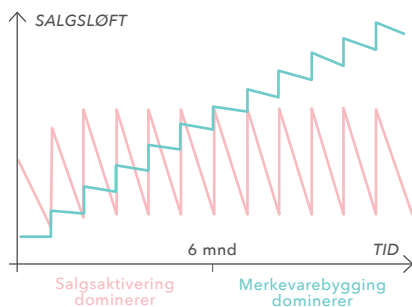
Langsiktighet er utvilsomt lønnsomt

I figur 9 ser vi et eksempel på hvordan merkevarebyggende- og salgsaktiverende kommunikasjon kan forløpe seg. Merkevarbygging er langsiktig og den observante leser legger kanskje merke til at det er et terskelnivå på seks måneder, hvor merkevarebyggende kommunikasjon blir mer effektivt og mer lønnsomt enn salgsaktivering.

Salgskampanjer er ofte lettsolgte internt, men det betyr ikke at de skaper langsiktig verdi

Under seks måneder er salgsaktivering mest effektivt fordi denne typen kommunikasjon skaper flere raske salgsløft, men uten å skape sterkere effekt over tid. Det er verdt å merke seg at langsiktig merkevarebyggende kommunikasjon også skaper salgresultater på kort sikt. Motsatt er det derimot aldri påvist at salgsaktivering og promotion gir den samme langsiktige effekten som merkevarebyggende aktiviteter gjør.²¹

Fig. 9



Ikke gi bort mer enn du må

Salgskampanjer er ofte lettsolgte internt, men det betyr ikke at de skaper langsiktig verdi. Kampanjene inneholder ofte elementer som prisavslag, mer for pengene o.l. Fordi tiltaket også treffer kunder som ville kjøpt produktet ditt uansett, vil volumøkningen sjelden stå i forhold til prisreduksjonen. Resultatet er redusert lønnsomhet. Selv hvis slik kommunikasjon foregår over tid, vil den aldri skape de samme resultatene

som oppnås med langsiktig merkevarebygging. Man kan jo riktignok bruke salgsaktiverende kampanjer til å skape trial på produkter for nye kunder eller i nye brukssituasjoner. Men det er viktig å understreke at hensikten ikke er å flytte store volum, men heller å gjøre det litt lettere for litt flere å prøve produktet ditt.

«I vår kategori brukes pris og tilbud svært aktivt – vi har konkurrenter som fokuserer nesten entydig på denne type budskap. Fremfor å følge etter konkurrentene og spille på deres banehalvdel, har vi investert langsiktig blant annet ved å utvikle nye tjenestekonseppter. Denne type tiltak løser problem for folk, øker betalingsviljen og styrker vår merkevare. Gode tilbud vil alltid være en viktig del av vår markedsføring, men løser ikke alle utfordringer. For å skape vekst er det viktig å ikke kun jage salg, men også øke verdi av tilbudet ditt.»

– Henning Johansen,
Markedssjef Byggmakker

Utviklingen går i feil retning

Til tross for at vi aldri har hatt mer dokumentasjon på at langsiktighet er lønnsomt, vokser andelen av salgsorienterte reklamekampanjer. Blant casene i databasen hos bransjeorganisasjonen IPA har kampanjer kortere enn seks måneder gått fra å utgjøre under 10 % i 2006 til mer enn 60 % i 2016. Videre opplyser det amerikanske

analysebyrået Enders Analysis at markedsbudsjettene hos virksomhetene i deres studier utgjør omtrentlig 60/40 i favør kortsiktig salgsaktivering, noe som representerer en endring fra ca. 50/50.

PRINSIPPER FOR GJENNOMFØRING:

- Fordel budsjettet etter 60/40
- Husk at merkevarebyggende kommunikasjon er mest effektiv etter seks måneder.
- Salgsaktivering er mest effektivt opp til 6 måneder.
- Vær obs på at tiltak som priskutt o.l. tiltrekker seg kunder som hadde kjøpt produktet ditt uansett, og påvirker virksomhetens lønnsomhet negativt.
- Salgsaktivering vil sjeldent bygge merkevare. Selv om du driver slik kommunikasjon over tid, vil det aldri skape de samme resultatene som merkevarebygging.
- Salgsaktivering vil utløse kjøp hos folk som ikke nødvendigvis handler hos deg etter at kampanjen er over. Folk går ofte tilbake til sitt normale kjøpsmønster.

Norsk eksempel:

Hvis Bergen blir et eget land leser du det først i VG



Caset vant i ANFO Effekt i år. Det brukes her fordi det er et godt eksempel på et case som har tydelig definerte løp for merkevare og for aktivering.

VG

Med mål om å bevise og aktualisere VGs godt kjente pay-off, pustet VG nytt liv inn i merkevaren sin høsten 2018 med kampanjen «Hvis det skjer er vi først».

Mediebransjens endringer de siste årene har vært kolossale, men VG har mestret omveltningene på en imponerende måte og har aldri hatt flere lesere enn i dag. Til tross for det er VG som primærdestinasjon for nyheter nedadgående, spesielt hos unge. Og det var denne utfordringen kampanjen «Hvis det skjer er vi først» skulle adressere.

VG skulle knytte seg opp til en kjent og aktuell nyhetssak fra utlandet, nemlig Brexit og Catalonias løsrivelse fra Spania. Men fordi Brexit- og EU-tematikken i liten grad kan føles på kroppen hos nordmenn, ble det viktig å gi saken nasjonal- og lokal tilhørighet. Det løste VG ved å konstruere BERXIT - Bergen sin selvstendighetserklæring.

Strategien var todelt. En del skulle drive aktivering på kort sikt, og en del skulle bygge merkevare. Sistnevnte handlet om

å levere kommunikasjon på den viktige kategoridriveren – først ut med det siste. Det viktigste uttaket i kampanjen var profilfilmen som skulle leve på YouTube, på kampanjesiden berxit.no, mens breddemedier som TV, Kino og OOH ble brukt for dekning og impact. Sosiale medier ble brukt for å forsterke engasjementet og drive trafikk til kampanjettsiden.

Løpet for aktivering var rigget for å få VGs produktportefølje i bruk øyeblikkelig og på kort sikt for flest mulig mennesker. Et slikt tiltak var VGs nyhetsvarslinger som ble promotert ved å bruke små filmsnutter fra Bergenske landemerker. Et eksempel var bruken av «Bryggen» i Bergen hvor VG kommuniserte «Her skjer det ingenting, skru på nyhetsvarsling så sier vi ifra når de løsriver seg».

BERXIT ble en «snakkis» over hele landet og kampanjen gav signifikante endringer i flere viktige parametere som VGs eierskap til den viktigste kategoridriveren, oppmerksomhet, avsender-ID og budskapsforståelse.

«Kampanjen «Hvis det skjer er vi først» handlet om to ting som det ofte gjør i vår bransje. Det handlet om å skape resultater på både kort- og lang sikt. Selv om disse tingene ofte står i konflikt med hverandre er det mulig å lande i en kampanje som får løser begge oppgaver. Helt fra starten med utviklingen av ideen og strategien var vi ute etter å lande på en løsning som gjorde nettopp dette. På kort sikt var vi ute etter å aktivere målgruppen gjennom bruk/salg av VGs produktportefølje. På lengre sikt var det viktig å aktualisere VGs merkevare og posisjon som ledende innen tilbyder av nyheter. Ideen BERXIT var god nok til å muliggjøre begge oppgaver».

- Anja Palmer Skagestad
Brand Manager, VG

KUNNSKAP OM MERKEVAREN

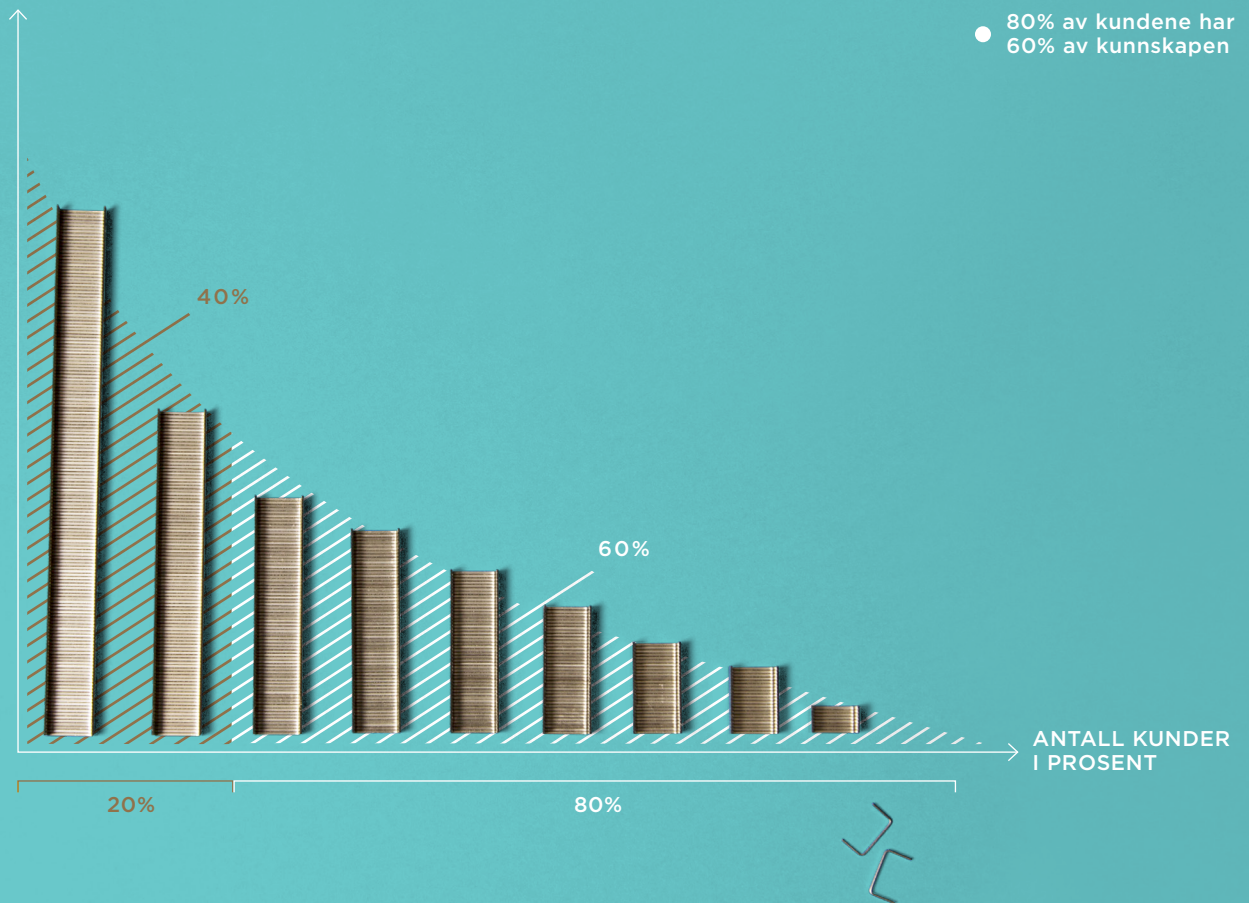


Fig. 10

Søylediagrammet ovenfor forteller oss at omtrent 20 % av en merkevares kunder sitter på ca. 40 % av kunnskapen og assosiasjonene til merkevaren. En liten andel av kundene kan altså veldig mye om merkevaren de kjøper. Resten av kunnskapen – 60 %, er fordelt utover majoriteten – de resterende 80 % av kundene. Dette forteller oss at høy kunnskap ikke er en forutsetning for kjøp. Noen er veldig interesserte i varen de kjøper, men de fleste bryr seg rett og slett ikke.

Kilde: *The Liberation of Magic* (2013)

Bli enklere å huske for å bli enklere å kjøpe

Vi beklager å måtte si det, men folk flest er ikke spesielt opptatt av produktet ditt. Konsumentene er i stor grad uengasjerte, uinteresserte, indifferente til hvilke merkevarer de velger – de har viktigere ting å tenke på. For å bli valgt må du først og fremst være tilgjengelig i så mange kjøps-situasjoner som mulig. Fysisk tilgjengelighet eller distribusjon i flest mulig utsalgssteder er naturligvis viktig, men siden dette er en bok om kommunikasjon skal vi konsentrere oss om en annen form for tilgjengelighet: den mentale.

Markedsførerens suksess handler om å vinne valg. Og sannsynligheten er stor for at det produktet som vinner er det produktet som er enklest å velge. Dette gjelder enten valget skal gjøres av en høyfrekvent kunde eller en potensiell ny kunde. Å være enkel å velge betyr at varen er så tilgjengelig som mulig for potensielle kjøpere. Denne tilgjengeligheten består derfor av to deler; fysisk og mental tilgjengelighet.

Den fysiske tilgjengeligheten angir hvor enkelt det er å legge merke til og kjøpe en vare i butikkmiljøet i så mange kjøps-situasjoner som mulig. Med andre ord handler den fysiske tilgjengeligheten om hvor man kan få kjøpt produktet, og at det har plass i hylla enten denne er fysisk eller digital.

Den mentale tilgjengeligheten handler om å få en plass i hodet til målgruppen. Merkevaren må bli vurdert av så mange mennesker som mulig i så mange situasjoner som mulig. Tenk på mental tilgjengelighet som andelen assosiasjoner og mentale knagger en merkevare har i konsumentens bevissthet og hukommelse.

Hvordan påvirker kommunikasjon den mentale tilgjengeligheten?

Kommunikasjon gir oss mange muligheter til å øke merkevarens mentale tilgjengelighet. Det gjøres ved å bygge og forsterke merkevarens assosiasjoner. Jo flere slike, jo sterkere står merkevaren når forbrukeren foretar sine kjøpsbeslutninger. Mental tilgjengelighet spiller derfor en sentral rolle når målgruppen skal påvirkes til å endre adferd eller utføre en handling.

Mental tilgjengelighet kan ses på som ferskvare, det vil si at kommunikasjon med en viss frekvens er nødvendig for at vi opprettholder og øker merkevarens mentale tilgjengelighet. Kontinuitet er spesielt viktig for mindre merkevarer. Dette skyldes at store og kjente merkevarer allerede er store, de innehar både stor fysisk og mental tilgjengelighet, mens mindre merkevarer logisk nok er mindre tilgjengelige og derfor tar en større kostnad ved å trappe ned kommunikasjonen. Skal den mentale tilgjengeligheten bli en driver for salg, er det følgelig avgjørende at markedskommunikasjonen for en merkevare er vedvarende over tid.

Det er bedre å bli husket for noe enn å bli glemt for noe unikt

Reklame med et distinkt uttrykk huskes best

Majoriteten av all reklamen som produseres, huskes ikke av mottakerne. Lav reklameerindring er og blir en utfordring. En delforklaring på dette er at reklamen ikke er distinkt. Et distinkt uttrykk handler om å lage reklame som relateres til merkeverens karakteristikker (farger, logo, assosiasjoner, font, reklamespråk, brukssituasjon osv.), samtidig som den forsterker eksisterende mentale assosiasjoner. Når kommunikasjon og reklame er distinkt vil det bidra til å drive Top-of-mind, øke reklameerindring, avsender-ID og vurdering før kjøp. Å utvikle distinkt reklame er krevende og forutsetter presis innsikt om merkevaren, kategorien og målgruppens vaner og adferd.

«For Brilleland er det kritisk å rekruttere nye kunder. I vår kategori handler folk relativt sjeldent, så mens det er viktig å ta vare på eksisterende kundebase, kommer vekst fra nye kunder. Mange nye kunder. For å bli relevant for mange nok, må vi henvende oss til store målgrupper. Da må kommunikasjonen handle om noe som er relevant for alle. Man må male med bred pensel. I praksis betyr dette at vi skal snakke om noe konkurrentene våre også kan snakke om, men vi skal fortelle om det på en bedre og mer effektiv måte. Dette er en av de viktigste oppgavene markedsavdelingen og våre samarbeidspartnere skal løse.»

– Kathrine Ayling,
Markedsdirektør, Synoptik

Den mest effektive reklamen når ut til og påvirker alle typer forbrukere – fra de høyfrekvente kundene som kjøper merkevaren ofte, til den lavfrekvente gruppen og ikke-kjøpere. Det er de sistnevnte som er vanskeligst å nå, men det er også her potensialet for vekst er størst. Når god reklame treffer disse menneskene vil reklamen forsterke og bygge nye mentale assosiasjoner ved å kommunisere de samme distinkte elementene over tid.

Gjør det enkelt å velge din merkevare

Fordi vi er lite involvert i de fleste kjøpsbeslutninger vi gjør, kommer vi hjem med de produktene det er enklest å kjøpe. Dette er svært ofte de produktene som både har størst fysisk og mental tilgjengelighet. Dette forklares også av prinsippet om Double jeopardy som vi diskuterte i kapittel 2: Større merkevarer har større distribusjon, er dermed enklere å velge oftere og får derfor også flere lojale kunder.²²

Det er bedre å bli husket for noe enn å bli glemt for noe unikt

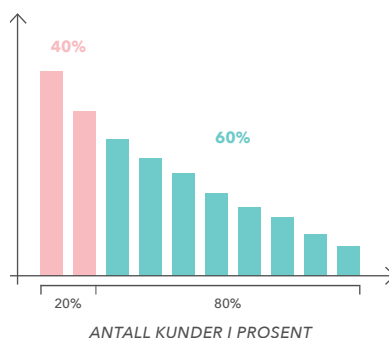
Differensiering har vært et av markedsføringsfagets mest hyllede begreper. Nå har nye studier av differensieringens effekt gitt oss helt ny og for mange oppsiktsvekkende innsikt: Differensiering er ikke et kriterium for suksess!²³ Studier tyder på at en mindre gruppe av en merkevars kunder besitter majoriteten

^{22, 23} How Brands Grow (2010)

²⁴ The Liberation of Magic (2013)

Fig. 10

KUNNSKAP OM MERKEVAREN



om kunnskapen og assosiasjonene til merkevaren.²⁴

I figur 10 ser vi at ca. 20 % av en merkevares kunder besitter omtrent 40 % av kunnskapen. Vi kan anta at fordi denne gruppen kjøper merkevaren oftere, vet de også mer om den. Samtidig legger vi merke til at majoriteten av merkevarens kunder – de resterende 80 % av kundene – besitter den resterende 60 % av kunnskapen. Denne gruppen vet altså langt mindre om merkevaren, men likevel er de kjøpere. Dette forteller oss at de fleste kjøpere er lite involverte i de fleste kjøps- beslutninger. Vi trenger dermed ikke dyp produktkunnskap eller å ha forståelse av merkevarens differensierte fordeler for å gjøre et kjøp.

Denne innsikten har en viktig implikasjon for oss markedsførere: Det har liten hensikt å overtale målgruppen om at et produkt er unikt eller skiller seg fra

konkurrentenes før de faktisk velger å kjøpe det. Distinkt reklame gir derimot effekt. Oppsummert i en kortfattet læresetning: Det er bedre å bli husket for noe enn å bli glemt for noe unikt.

For å bli husket bedre er det en rekke virkemidler markedsførere på både kunde- og byråside kan bruke. Som allerede nevnt omfatter de blant annet farger, logo, slagord, symboler, m.m. Jo flere slike distinktive elementer merkevaren besitter, jo større sannsynlighet er det for at forbrukeren identifiserer, husker og kjenner merkevaren før en eventuell kjøpsituasjon.

Et eksempel på verdien av å være distinkt fremfor differensiert finner vi i rivaliseringen mellom nummeropplysnings-tjenestene 1888 og 1881. Selv om denne bransjen knapt eksisterer lenger demonstrerer caset, som vant to stjerner i STELLA i 2011, betydningen av å kjenne den viktigste driveren i kategorien.

1888 – en liten spiller i det som var en stor kategori, forsto nemlig at én driver var viktigere enn alle andre i nummeropplysningskategorien – hurtighet. Når man ringer en opplysnings-tjeneste er det fordi man behøver et telefonnummer og ingenting annet. Tjenesten er av natur et mellomledd – en formidler – og de fleste av oss vil at veien til løsningen skal være så kort som mulig. Hurtighet var derfor helt avgjørende.

Denne enkle, udifferensierte og kategori-relevante innsikten gjorde det mulig for 1888 å vinne betydelige markedsandeler fra kjempen 1881 som på det tidspunktet kommuniserte til brukerne at nummer-opplysning handlet om merverdi og at de kunne «hjelp deg med nesten alt».

Mental tilgjengelighet handler altså om relevans, og at man svarer på driverne i kategorien. Vi mener med dette å si at effektiv kommunikasjon handler om årsakene til at man kjøper: Den er ikke nødvendigvis differensiert, men den er alltid distinkt.

Mental tilgjengelighet kan også økes ved å ta eierskap til bruksanledninger. Ved å forstå hvorfor noen kjøper i kategorien, kan man ved hjelp av både innovasjon og kommunikasjon øke merkevarens relevans i nye situasjoner. Dette er et særlig viktig virkemiddel for større aktører som vil dra nytte av vekst innen sin kategori, fordi det skaper flere muligheter til å påvirke lavfrekvente eller ikke-kjøpere og vil kunne bidra til markedsandelsvekst.

PRINSIPPER FOR GJENNOMFØRING:

- Blir du enklere å huske blir du enklere å kjøpe. La dette påvirke både budskap og medievalg.
- Prioriter å være distinkt fremfor differensiert. Det er bedre å bli husket for noe, enn å bli glemt for noe unikt.
- Fokuser på å forsterke eksisterende mentale strukturer og assosiasjoner over tid. Ikke glem å minne folk på noe som gjør det enklere for dem å huske deg.
- Aksepter at de fleste har viktigere ting å tenke på enn hva de skal kjøpe. Kampen er ofte mot indifferens og vinnnes med tilgjengelighet.

Norsk eksempel:



Tine tok i 2017 fire stjerner i STELLA for caset «Tinemelk: Hvordan snu en supertanker».

TINE

Kampanjen *Ingenting slår et glass iskald Tinemelk* ble lansert i slutten av 2015 og gikk gjennom hele 2016. Kampanjen hadde til hensikt å stoppe en årevis lang negativ utvikling i konsumet av søtmeik. Melk er et tradisjonelt og godt etablert produkt, men som caseforfatteren gir uttrykk for viste deres innsiktsarbeid at melk hadde «gått litt i glemmeboka» hos det norske folk.

En slik situasjon er en «drømmesituasjon» for god og distinkt reklame. Rett og slett fordi reklame fungerer aller best for etablerte merkevarer i etablerte kategorier. Da er publikums mentale tilgjengelighet allerede eksisterende og av en signifikant størrelse samtidig som den fysiske tilgjengeligheten er stor.

Tinemelk selges i alle dagligvarebutikker over hele landet. TINEs fysiske tilgjengelighet er altså god. Og logisk nok er det slik at jo større den fysiske tilgjengeligheten er, jo bedre vil reklamen fungere. Dette fordi større fysisk tilgjengelighet øker enkelheten: enklere å finne, enklere å velge.

Rent resultatmessig snudde TINE utviklingen i volum, og salget ble snudd fra en estimert nedgang på 160 millioner norske kroner til en oppgang på 100 millioner. Kampanjen ble i 2017 premiert med fire stjerner i effektkonkurransen STELLA.

«STELLA-caset vårt i 2017 viser verdien av å tenkes på oftere, av flere. Det overordnede målet var å stoppe nedgangen i salget av Tinemelk. Det skulle vi gjøre ved å lage kommunikasjon på de sentrale driverne for bruk, og ikke differensiere eller formidle ny kunnskap. Utfordringen vår var at folk hadde glemt bort hvor godt melk smaker i ulike bruksituasjoner.

Løsningen måtte derfor handle om å huskes litt bedre av litt flere. Vi skulle egentlig ikke fortelle om noe nytt, men heller fortelle om et kjent produkt på en måte som gjorde at flere tenkte på oss i riktige situasjoner. Ved å svare på de grunnleggende driverne for kjøp, eksempelvis sunnhet og nytelse, med godt kreativt håndverk klarer vi å snu en negativ trend. På det viset minnet vi folk om noe de hadde glemt – at ingenting slår et glass iskald Tinemelk...»

- Frode D. Fimreite,
Kategoridirektør,
TINE Markedskategorier

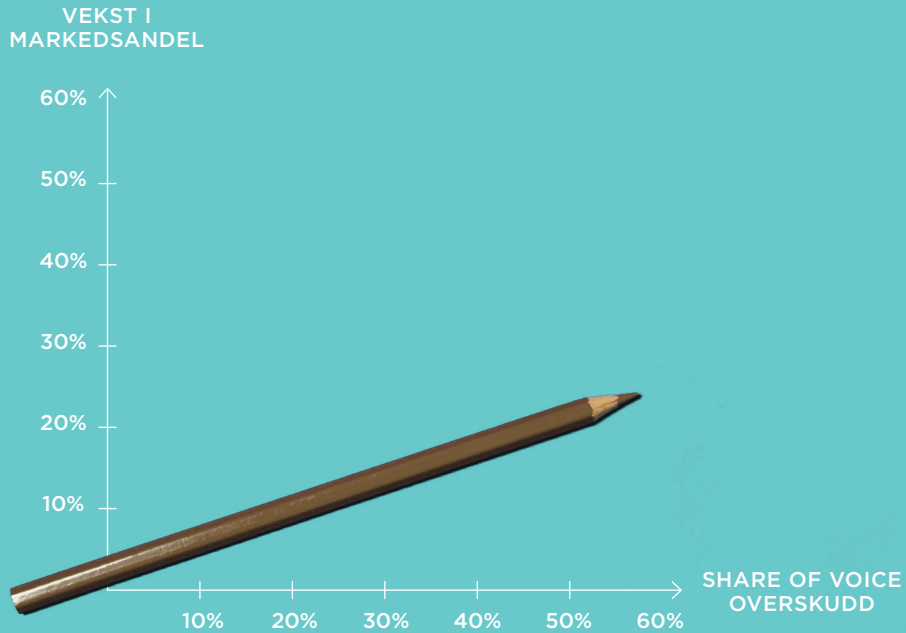


Fig. 11

Grafen ovenfor viser resultatet av en studie gjort av bransjeorganisasjonen IPA. Den røde blyanten illustrerer her en regresjonslinje som forteller om sammenhengen mellom Share of voice - merkevarens andel kjøp av kommunikasjon i kategorien og dens markedsandelsvekst. Forfatterne av studiet forteller at markedsandelsvekst er et resultat av en Share of voice som over tid er høyere enn merkevarens markedsandeler. Kort sagt kan vekst regnes ut i fra følgende formel: $0,05 \times \text{Share of voice overskudd}$. Det betyr at dersom du har en Share of voice som er 20 % høyere enn markedsandelene du har, kan du forvente 1 % markedsandelsvekst.

NB: Forskning gjort av Ehrenberg-Bass Institute tyder på at de fleste merkevarer kun investerer nok i Share of voice til å opprettholde markedsandelen sin, ikke nok til å vokse.

Kilde: *The Long and the Short of It (2013)*

Investeer nok til å vokse

Det koster å vokse. Vil du skape markedsandelsvekst for din merkevare, må du investere nok i mediekjøp. Hva som er nok i denne sammenhengen er for eksempel ikke fjorårets budsjett pluss konsumprisveksten. Ei heller en prosentandel av merkeverens dekningsbidrag. Tilstrekkelig mediebudsjetts bør beregnes som en funksjon av markedsandelen. Underinvestering kan i verste fall være penger ut av vinduet.

²⁵ The Long and the Short of It (2013)

Et av de viktigste premissene for vekst er investering i mediekjøp.²⁵ Vi ønsker jo at målgruppen skal legge merke til oss, huske oss, vurdere oss og sist, men ikke minst kjøpe av oss – i stedet for våre konkurrenter. Det er selvsagt mange faktorer som påvirker om vi lykkes, men tilstrekkelig investering i mediekjøp er en av de aller viktigste. Vi har allerede begrunnet behovet for mental tilgjengelighet og viktigheten av å nå lavfrekvente kjøpere. Begge deler fordrer investering i media og det finnes altså en formel basert på mer enn tusen av verdens mest effektive case som hjelper oss beregne hvor mye vi må investere for å få den ønskede effekten og veksten.

Det er Share of voice (SOV) som er interessant når vi skal beregne eller vurdere en merkeveres mediebudsjetts. SOV er enkelt forklart merkeverens andel av det

totale medievolumet for kategorien, altså andelen av den samlede investeringen som gjøres av alle aktørene i kategorien. Share of voice bør brukes som en retningslinje for hvor mye penger en annonsør eller merkevare må plassere i mediekjøp for å få nødvendig synlighet. Dette bør gjøres med et formål: Skape vekst i markedsandel og øke virksomhetens lønnsomhet. For å legge til rette for denne typen forretningsmessig gevinst må merkeverens Share of voice ses i sammenheng med merkeverens markedsandel eller Share of market (SOM). For å skape vekst over tid vet vi at SOV bør være høyere enn SOM.

En tommelfingerregel for vekst

Når Share of voice er høyere enn Share of market får vi det vi kaller Extra share of voice (ESOV).

$$SOV - SOM = ESOV \text{ (positiv eller negativ)}$$

Studier har gitt oss følgende «formel» for å beregne forventet vekst:

$$\text{Markedsandelsvekst} = ESOV \times 0.05$$

1 prosentpoengs vekst i markedsandel krever altså en Extra share of voice på 20 prosentpoeng.

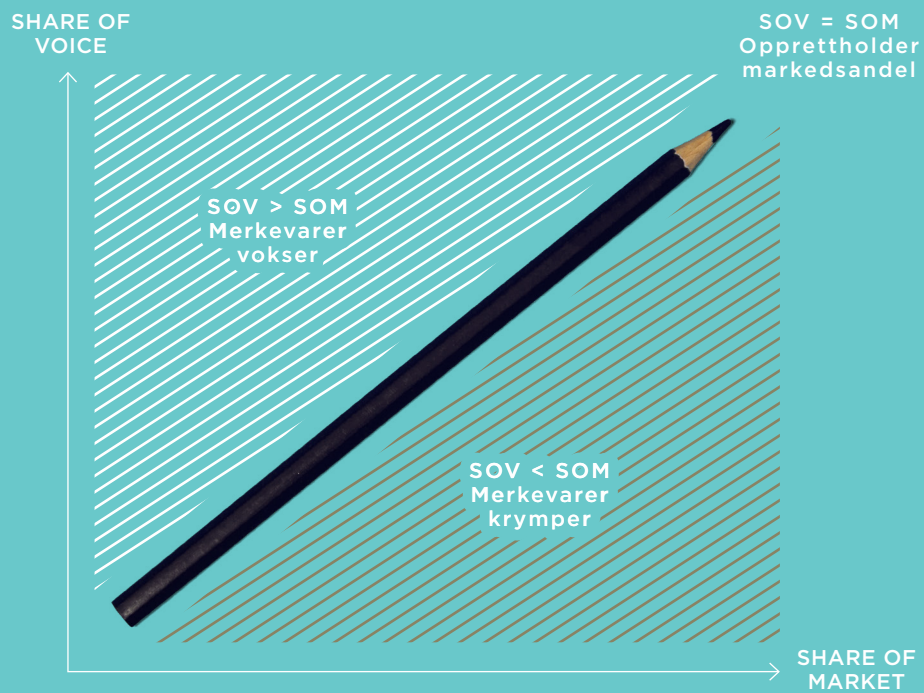


Fig. 12

Her ser vi forholdet mellom Share of voice - merkevarens andel av kommunikasjon i kategorien (SOV) - og dens vekst i markedsandel (SOM). Det hvite skraverte feltet viser når merkevaren har en SOV som er større enn egen SOM og derfor kan forvente å vokse. Det gulfargede skraverte feltet viser at merkevarer med SOV mindre enn SOM har en tendens til å krympe. Blyanten illustrerer når merkevarens SOV er lik SOM og får en tendens til å opprettholde eksisterende markedsandeler. Det er derfor hensiktsmessig å etterstrebe en medieinvestering som gir merkevaren en SOV som er såpass høy at merkevaren driver vekst.

Kilde: *The Long and the Short of It* (2013)

²⁶ The Long and the Short of It (2013), Selling Creativity Short (2016)

Positiv ESOV over tid indikerer en potensiell vekst i markedsandel. Tilsvarende vil en negativ ESOV, altså en underinvestering i mediekjøp i forhold til markedsandel, gi en sannsynlig reduksjon av merkevarens markedsandel. Effekten av over- eller underinvestering viser seg i markedsandelen først etter et år eller mer.

Vekst kan kjøpes

Figur 11 (s. 68) viser resultatet av godt empirisk forankrede studier gjort over flere år og dokumenterer korrelasjonen mellom Share of voice og evnen til å vokse.²⁶ Studiene viser at merkevarer som over tid har høyere andel Share of voice enn markedsandeler, øker i antall markedsandeler, mens merkevarer som over tid har en lavere andel Share of voice mister markedsandeler.

Dette illustreres i figur 12. Vi legger merke til at merkevarer som over tid har en like stor andel Share of voice og markedsandel, har en tendens til å opprettholde sine markedsandeler. De verken vokser eller krymper. Det dette forteller oss er at vekst kan kjøpes. Investerer vi nok i Share of voice kan vi forvente at merkevaren vokser. Det er imidlertid forskjell på markedsledere og markeds-

utfordrere. Som nevnt tidligere i boken er det flere mennesker som kjøper fra markedsledere. Disse har dessuten større mental- og fysisk tilgjengelighet. Derfor kan de klare seg med lavere Share of voice. Store merkevarer slipper altså billigere unna ved å operere med lavere ESOV sammenlignet med markedsutfordrere og mindre aktører.

En feil reklamekjøper ofte gjør er å ikke investere nok til å drive vekst. I mange tilfeller investeres det ikke mer enn at markedsandelen i beste fall opprettholdes. Implikasjonene av å underinvestere i forhold til markedsandeler over tid kan potensielt gi dramatiske konsekvenser. En for liten investering kan i verste fall regnes som «penger ut vinduet». Da undergraves muligheten for å skape avkastning på investeringen som igjen får følger for framtidige markedsbudsjetter.

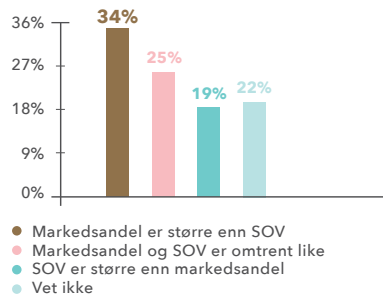
²⁷ Terskelnivået kan regnes ut i fra formelen for vekst som presenteres innledningsvis i kapitlet.

Den litt bitre sannheten er at den største andelen av mediekjøpene en annonsør gjør kun bidrar til å opprettholde eksisterende markedsandeler. ²⁷ Det må investeres ytterligere for å kickstarte vekst. Det betyr at det foreligger et terskelnivå for når en investering vil føre til vekst og ikke bare opprettholde eksisterende markedsandeler.

Videre oppgir flere annonsører at de som en konsekvens av fragmenteringen av media i dag må investere mer for å oppnå samme effekt. Et mediebudsjett som skal sikre vekst kan altså ikke automatisk settes som en funksjon av hva man brukte i fjor.

Fig. 13

MARKEDSANDEL MOT SHARE OF VOICE



Omtrent 1 av 3 i Effektundersøkelsene sier at de anslår at markedsandelen er større enn Share of Voice for merkevaren de jobber med. 25 % estimerer SOV og SOM til å være omtrent like.

Kun 1 av 5 mener at merkevaren de jobber med har ESOV og dermed har gode forutsetninger for vekst. Og 18 % vet ikke.

PRINSIPPER FOR GJENNOMFØRING:

- Gjør hva du kan for å finne ut hva merkevarens Share of voice er. Selv om det er vanskelig å måle Share of voice på digitale flater, er det bedre å måle det man kan – det vil si «analoge» medier – enn å ikke måle noe.
- Planlegg med utgangspunkt i hypotesen om at 1 % årlig vekst av markedsandeler krever en Extra share of voice på 20 %.
- Ved behov, legg investeringen i intervaller for å sikre ESOV i de viktigste periodene av året.
- Husk at majoriteten av investeringen går med til å opprettholde markedsandelene. Vekst krever investering over tid.

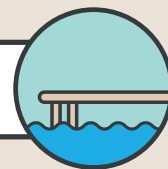
Norsk eksempel:

VM i forsikring
fortsetter hos Storebrand

10%
nettrabatt



SVIGERFARS BÅT **VS** **BRYGGEKANT**



Få 10 % nettrabatt på forsikring

Sjekk hvor mye du kan spare >>

 storebrand

Caset vant i Anfo Effekt i 2017, og brukes som et godt eksempel på en merkevare som bruker SOV som virkemiddel for effekt.

Storebrand

Storebrand-caset er et befriende enkelt, men godt eksempel på hvordan en bevisst økning i SOV (Share of voice) har ført til vekst i salg. Caset viser også hvor viktig det er å måle, og bruke innsikt om effekt fra tidligere kampanjer for å prioritere riktig.

Storebrand er en godt kjent merkevare innen forsikring – men markedsandelen i skadeforsikring er langt lavere enn det kjennskapet skulle tilsi. Her møter de tøff konkurranse fra store aktører som Gjensidige og If. Med lav markedsandel og begrenset budsjett hadde Storebrand jobbet mest med tiltak nederst i trakten; CRM, innhold og trafikkdrivende tiltak. Dette klarte å bidra til noe vekst, men denne veksten flatet etter hvert ut. De innså at skulle de ta opp kampen og vokse videre, ville det være helt nødvendig å investere mer i bredere kommunikasjon, og sikre en økt SOV (Share of voice). Storebrand hadde gode effektmålinger fra tidligere, som viste at økte investeringer i reklame og massekommunikasjon førte til økt salg, og besluttet å øke nivået på markedsinvesteringer på forsikringsområdet.

Men selv med en økning i markedsmidlene, var det behov for tøffe prioriteringer. Analyser av alle kampanjer de siste 5 år, ga nyttig innsikt i hvilke kanaler som hadde gitt mest kostnadseffektiv effekt, inkludert å drive trafikk inn til egne kanaler for konvertering. Basert på denne innsikten, kunne Storebrand legge en ny strategi med tydelige prioriteringer og mål, inkl. en tydelig brief til reklamebyrået: de trengte et reklamekonsept som skulle få Storebrand til å stå ut i støyen, i de prioriterte kanalene radio og digital, og konseptet måtte kunne leve over tid for å sikre konsistens. Ila. 2018 ble det kjørt flere kampanjerunder, og hele veien målte man hva som skjedde, både rett etter hver kampanje, samt en stund etterpå.

Den økte investeringen i massekommunikasjon og reklame ga resultater; trafikk inn til nettsiden økte med 65%, og sterk økning i antall konverteringer. Salget økte med nærmere 35%, langt over målsetting. Og selv om investeringene økte, så man en positiv ROMI.

Så nok et bevis på at det lønner seg å investere for å vokse!

«2018 var året der vi gikk fra støtvis innsats med kortsiktig effekt, til å skape konsistent vekst innenfor skadeforsikring. Våre analyser av tidligere aktiviteter gjorde oss i stand til å bygge et case der økt investering i reklame ville betale seg i form av økt salg. Fremfor å spre oss tynt, rendyrket vi de kanalene som er mest effektive for oss, og sikret en solid «share of voice» i disse. Vi målte effekten løpende gjennom året, og dokumenterte at dette var lønnsomt. Reklamesatsingen var betydelig bidragsyter til et vellykket «turnaround»-prosjekt for Storebrand skadeforsikring.»

- Kathinka Sommerseth,
Markedsdirektør, Storebrand

Merkevarebygging
krever bred dekning,
frekvens og sist men
ikke minst, «impact».

Velg kanaler som virker

Aldri før har det vært så mange kanaler å velge blant for annonsører som ønsker å spre et budskap til sine målgrupper. Mediene sloss om annonsørenes budsjetter og lokker med store rabatter og nye produkter. Annonsørene må likevel si nei til svært mange tilbud om annonseplass. Det vanskelige spørsmålet er hva man skal si ja til.

²⁸ The Long and the Short of It (2013), Selling Creativity Short (2016), Media in Focus. Marketing Effectiveness in the Digital Era (2017)

Valg av medier, eller kanaler, kan synes vanskelig i vrimmelen av tilbud, men hvis man holder tunga rett i munnen og fokuserer på hva man vil oppnå blir det betydelig enklere. Hvis effekt i betydningen økte markedsandeler og lønnsomhet er målet, er det mange kanaler som må nedprioriteres fordi de mangler to vesentlige egenskaper; dekning og påvirkning.

Merkevarebygging krever dekning og påvirkning

Når målet er å drive merkevarebygging – den mest effektive og lønnsomme måten å drive kommunikasjon på over tid – gir det noen retningslinjer for valg av kanaler. Merkevarebygging krever bred dekning, frekvens og sist men ikke minst, «impact» – kanalens mulighet til å formidle kommunikasjon med stor påvirkning. Dekning er viktig fordi det sikrer at budskapet vårt når så mange mennesker som overhodet mulig. Det gir det beste utgangspunktet for

å skaffe nye kunder. Det er dette vi kaller penetrasjon. Med bred dekning når vi både kunder og potensielle kunder – altså både høyfrekvente og lavfrekvente kunder. I tillegg treffer vi dem som ikke kjenner og aldri kjøper vår merkevare. Det er i denne gruppen potensialet for vekst ofte er størst. Ved å velge medier med bred dekning når vi begge hovedmålgruppene. Komplekse segmenteringsmodeller som konstruerer målgrupper kan fort bli en hindring for gode resultater fordi de utelukker bredest mulig dekning.

Når vi snakker om dekning kommer vi ikke utenom TV. Fra flere hold er det de siste årene blitt proklamert at TV-en er død, mens flere studier viser det motsatte.²⁸ At folks medievaner har endret seg er gammelt nytt. Folk konsumerer i dag innhold på tvers av kanaler og enheter som TV, smarttelefon, nettbrett og laptop m.fl. Endrede vaner brukes av noen som argument for at TV-en er død, mens andre ser på det som en mulighet. Så lenge TV når en så høy andel av befolkningen som det gjør i skrivende stund, vil det fortsette å være en effektiv kanal for svært mange annonsører – deriblant de som bedriver digital distribusjon. At det er vanskelig å overse annonsører som Finn.no, spillsekskapene og OneCall når man skrur på TV-en for eksempel, vitner om at kanalen stadig leverer noe man ikke fullt ut kan erstatte kun med egne eller digitale flater.

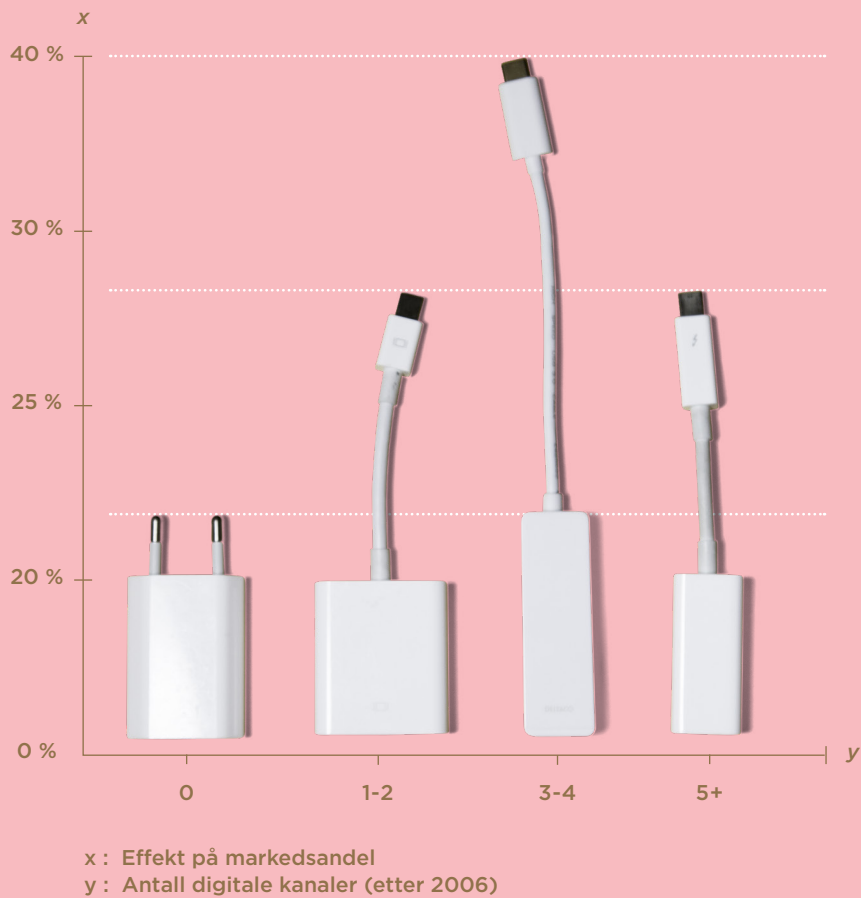


Fig. 15 Figuren er hentet fra en studie gjort av IPA med case fra 2006 til 2016. Figuren forteller oss at kampanjer som tar i bruk tre til fire digitale kanaler som en del av sin kanalmiks oppnår større effektivitet av sin digitale kommunikasjon enn kampanjer som bruker flere enn fire kanaler. Grensenytten er altså fallende ved bruk av flere enn fire digitale kanaler.

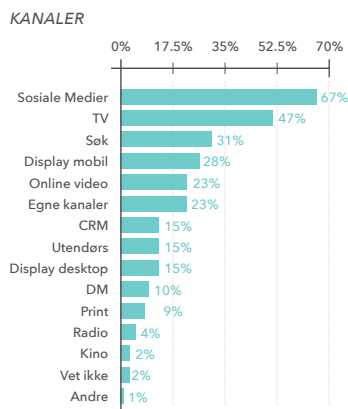
I dag er det nok litt for enkelt for annonserør og byråer å la seg forføre av de utallige digitale kanalene vi har til disposisjon, noe som gjør det viktig å være klar over at dette studiet viser at vi er best tjent med å bruke tre til fire digitale kanaler.

Kilde: *Selling creativity short* (2016)

^{29, 31} Selling Creativity Short (2016)

³⁰ Media in Focus. Marketing Effectiveness in the Digital Era (2017)

Fig. 14



Sosiale medier, TV og Søk er de tre viktigste kanalene for flest i Effektundersøkelsene. Fra 2017 til 2018 gikk TV tilbake med nesten 10 %, mens egne kanaler økte med 7 %.

Det er også verdt å nevne at kanaler som kan brukes som supplement til TV eller som egne dekningskanaler innebefatter eksempelvis utendørs-reklame og online-film.

Å nå mange har altså en verdi i seg selv. Men mediets egenskaper i forhold til å formidle budskapet på måter som påvirker er like viktig. Igjen er TV et godt eksempel. Få andre kanaler har like gode muligheter for å distribuere virkningsfullt innhold med like effektiv impact. Kino er åpenbart virkningsfullt, men mangler dekning. Online-film kan gi dekning, men mangler ofte samme impact fordi innholdet oftere ses på en mindre skjerm og uten lyd.

Nye studier viser at 90 % av kampanjer som vinner kreative priser bruker TV som

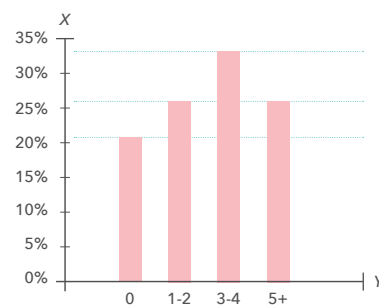
primærmedium og leverer langt bedre resultater enn andre kampanjer.²⁹ De mest premierte kampanjene bruker ca. 45 % av markedsbudsjettet sitt på TV. Samtidig viser en studie fra 2017 at TV øker kampanjens effektivitet med opptil 40 %.³⁰

TV fungerer altså fortsatt godt. Deknings-egenskaper og evnen til overtalelse gjør kommunikasjon gjennom TV lønnsom for alle som ønsker å drive merkevarebygging og ta markedsandeler enn så lenge.

Synergier på tvers av kanaler

Empiri viser at en kreativ idé som er levedyktig på tvers av kanaler kan gi betydelig større effekt enn om ideen distribueres i kun ett medium.³¹ Og noen kombinasjoner av kanaler gir større synergier enn andre slik at man får mer effektiv kommunikasjon og strekker budsjettet.

Fig. 15



X: Effekt på markedsandel
Y: Antall digitale kanaler (etter 2006)

^{32, 33} Selling Creativity Short (2016)

³⁴ Media in Focus. Marketing Effectiveness in the Digital Era (2017)

I figur 15 ser vi at de mest effektive kampanjene bruker tre til fire digitale kanaler. Med flere enn fire digitale kanaler minsker grensenytten, noe som innebærer at flere kanaler ikke nødvendigvis gir større effekt. Dette bør være en tankevekker når tendensen er at flere norske annonsører reduserer bruken av kjøpte kanaler til fordel for digitale flater.

Film i brede digitale kanaler fungerer også godt

Online-film i brede digitale kanaler som gir dekning i kombinasjon med sosiale medier er også effektivt. Mange kampanjer som vinner priser i kreative konkurranser (noe som indikerer et potensial for høy effekt) bruker denne miksen.³²

Egne flater forsterker effekten av dekning

Sosiale medier bør brukes målrettet for å fange opp publikums engasjement for kampanjen og man bør gi publikum en mulighet til å se mer av den på egne flater. Med god håndtering av publikumsengasjement kan man skape verdifull involvering som øker merkevarens popularitet og gir den berømmelse eller «Fame» som i stadig større grad brukes om et begrep innen merkevarebygging.

«Det er fascinerende hvor mange muligheter det digitale landskapet gir, og brukt riktig vil dette øke effekten av medieinvesteringene. Vi må imidlertid vokte oss for å ikke bli alt for trollbundet og snevre i tilnærmingen til målgruppene vi ønsker å nå. En reell fare i dagens mediebilde med uendelige muligheter er at vi blir så fokusert på de få, at vi glemmer de mange. Verden er i endring, men noen grunnleggende markedsføringsregler gjelder fremdeles: Vi trenger sterke idéer som trenger gjennom støyen, vi trenger dekning og ingenting kommer gratis – Share of voice er fremdeles viktig.»

– Henrik Øinæs Habberstad,
Reklame- og mediesjef,
Equinor

Kreativitet øker fortjent medieplassing

Engasjement kommer som en følge av kreativitet. Og kampanjer som vinner kreative priser får ofte mer fortjent medieplassing og/eller omtale. Reklamekampanjer som vinner kreative priser skaper nesten 1.5x mer fortjent media enn ikke-premierte kampanjer.³³ Verdien av oppmerksomhet i fortjente medier er vanskelig å tallfeste, men det er en kjensgjerning at tredjeparts omtale har høy verdi. Men empirien viser at fortjente plasseringer ikke kan erstatte kjøpt kommunikasjon med tanke på vekst i markedsandel.³⁴

Ikke glem å fylle på i toppen av traktten

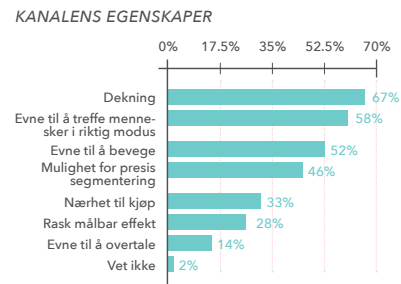
Økt kompetanse og fokus på kundereiser har økt effektiviteten av mange annonsørers medieinvestering. Med bedre og mer data er mange nå i stand til å påvirke mindre og mer motiverte målgrupper effektivt med segmenterte budskap. Dette er entydig positivt. Men det er kritisk å huske at effekt er et resultat av akkumulerte tiltak.

Man må være svært varsom med å gi det siste tiltaket man gjennomfører før et salg eller en konvertering, for stor ære. Brede kanaler med høy dekning og impact sørger for at flere kjenner og vurderer en merkevare. Dette er forutsetninger for at optimalisering senere

i kundereisen skal øke effektiviteten av den totale investeringen. Så mens de siste tiltakene i kundereisen, tiltakene som er nederst i traktten, er målbare, segmenterte og lar seg optimalisere må man huske at de vil ha marginal effekt uten kontinuerlig påfyll fra brede kanaler øverst i traktten.

I noen kategorier vil man ikke merke en umiddelbar effekt av å redusere investeringen i dekningskanaler. Den negative effekten av å ikke nå mange, og særlig mange lavfrekvente, gjør seg ofte gjeldende etter en stund og vises gjerne gjennom en synkende vurderingsgrad.

Fig.16



Dekning er blant de tre viktigste kanalegenskapene for 2 av 3 spurte. Deretter følger kanalens evne til å treffe i riktig modus og kanalens evne til å bevege eller engasjere.

Når merkevaren ikke vurderes, krever det en vesentlig større investering for å skape vekst. Med lavere vurderingsgrad er merkevaren relevant for færre kjøpere og mer sårbar for konkurrenter som øker sin investering i bredere medier.

Videre er det viktig å huske at medie-kontekst fortsatt betyr noe for assosiasjonene som skapes til merkevaren. *Hvor og hvordan* du synes er viktig. Mange små, fragmenterte tiltak vil i sum ta en like stor andel av budsjettet ditt som de færre, men større tiltakene. Men disse vil neppe ha de samme egenskapene når det gjelder overtalelse. I tillegg er det viktigere enn noen gang å sikre at all kommunikasjon plasseres i medier med verdier som harmonerer eller i det minste ikke er i direkte konflikt med annonsørens.

PRINSIPPER FOR GJENNOMFØRING:

- Velg medier som gir bred dekning som hovedmedium. TV er fortsatt det beste dekningsmediet vi har, men utendørsreklame og online-film kan også fungere.
- Suppler med sosiale medier og brede digitale flater.
- Ikke bruk mer enn tre til fire digitale medier og husk at kontekst er viktig.
- Velg kreative løsninger som kan gi oppmerksomhet i fortjente medier.

Norsk eksempel:



Circle K tok i 2016 sølv i Medieprisen for caset «Take it easy - nytt navn, samme folka!».

Circle-K

I 2012 solgte Statoil ASA bensinstasjonsdelen Statoil Fuel&Retail til kanadiske Couche-Tard. Et krav ved salget var at man måtte bytte navn innen syv år.

For nordmenn representerer Statoil-navnet noe kjent og kjært. Merkekjennskapet lå på 98 %, og kun 5 % visste at Statoil Fuel&Retail ikke lenger var norsk. Det kommende navnebyttet skapte dermed en situasjon hvor man sto i vesentlig fare for å miste mental tilgjengelighet og dermed trafikk. For å løse dette ble det utviklet en kampanje med hensikt om å skape kjennskap og preferanse basert på spørsmål rundt navneendringen sendt inn av publikum. Kampanjen ble distribuert i en tredelt mediestrategi hvor dekningsmedier skapte oppmerksomhet og målrettede segmenterte medier skapte en relevant, lokal tilstedeværelse.

TV, Web-TV og Facebook ble brukt til å bygge kjennskap og minimere usikkerhet. Radio og mobil ble brukt for å treffe målgruppen i bilen. Aktiviteter og materiell ble brukt på stasjon, geo-styrt annonsering ble brukt på Facebook, og pressdekning koblet til lokale åpninger ble brukt for å sikre lokal tilstedeværelse og bygge preferanse. Dette bidro til svært høy reklameoppmerksomhet og en merkekjennskap på 82 % etter 6 måneder. Videre skapte man en 2 % økning i trafikk og 3 % økning i salg i en situasjon hvor nedgang i trafikk var en fare. Caset ble belønnet med sølv i Medieprisen 2016.

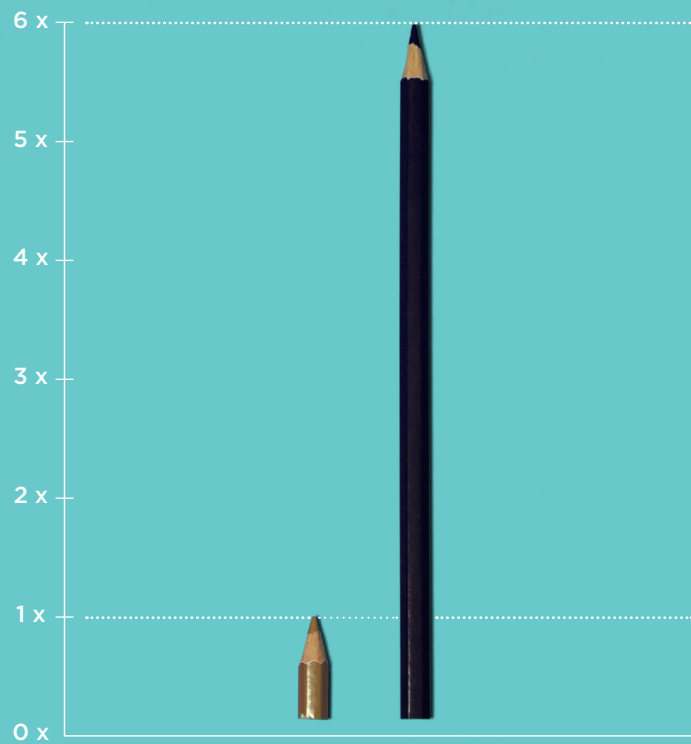
«Med Statoils historie i det norske markedet, var det viktig å nå ut til hele befolkningen vedrørende navneskiftet, så brede kanaler med gjennomslagskraft ble derfor vektlagt (TV, digital og radio). Samtidig tilrettela vi for god dialog med forbrukerne gjennom sterk tilstedeværelse på digitale og sosiale kanaler, som gjorde at vi løpende kunne svare på spørsmål.

En stor del av suksessen med navneskiftet, vil vi også tilskrive at vi klarte å skape sterk synergi mellom betalt kommunikasjon i brede kanaler, til lokalt engasjement ute på stasjon. Det var fantastisk å se den kreativiteten de stasjonsansatte klarte å skape, og den responsen vi så hos forbruker! Det er tross alt ute på stasjon det gjelder; det er her vi møter kundene våre, hver dag.

Alt i alt, har dette vært en meget vellykket navneendring for Circle K, med både sterke merkevareeffekter, men også salg. Vi har en langsiktig strategi for merkevaren, og sammen med erfaringen fra lanseringen i Norge og Norden, benytter vi samme strategi for å rulle ut Circle K i de andre europeiske markedene.»

- Ingrid Amundsen, Sr. Director,
Brand & Convenience,
Circle-K Marketing Europe

KREATIVITET ER 6X MER EFFEKTIVT



● Kreativt premiert reklame

● Ikke kreativt premiert reklame

Fig. 17

Figuren viser forskjellen i effekt mellom kreativ reklame som premieres, her illustrert med den lange sorte blyanten, og ikke-premiert reklame – illustrert med den lille rosa blyanten. Forskjellen mellom de to er formidabel. Faktisk er det slik at reklamekampanjer som vinner kreative priser er hele seks ganger mer effektive. Det betyr at man kan forvente seks ganger høyere vekst i markedsandel for kreativ reklame som premieres sammenlignet med ikke-premiert reklame.

Kilde: *Selling creativity short* (2016)

Gjør kreativitet til et kommersielt fortrinn

Siden annonsenes morgen har både reklamebransjen og annonsørene visst at kreativ reklame virker best. De senere årene har vi også fått grundige studier som dokumenterer hvor effektive de kreative kampanjene er. Reklamekampanjer som vinner kreative priser er ofte betydelig mer effektive enn ikke-premierte kampanjer. Kreativitet er rett og slett ekstremt effektivt.

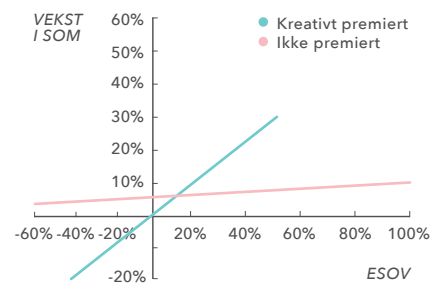
³⁵ www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/creativitys-bottom-line-how-winning-companies-turn-creativity-into-business-value-and-growth

Konsulentselskapet McKinsey har gjennom 15 år studert lønnsomheten til bedrifter som vinner priser i Cannes Lions – en av de mest anerkjente og prestisjefylte konkurransene for kreativ reklame.³⁵ I den øverste tredjedelen av virksomheter som vinner kreative priser i studien kunne de dokumentere svært interessante økonomiske resultater. Majoriteten av dem leverte både høyere organisk vekst, høyere avkastning og høyere EBITDA enn gjennomsnittet. I tillegg fant de at disse bedriftene var bedre til å forankre kreativitet også i sine daglige rutiner og gjøremål.

Bransjeorganisasjonen IPA har i publikasjonene *The link between creativity and effectiveness* (2010) og *Selling creativity short* (2016) også dokumentert effekten av kreativitet. IPA har påvist at reklamekampanjer som vinner kreative priser er hele seks ganger så effektive som ikke-premierte kampanjer. Dette illustreres i figur 17, mens figur 18 viser forskjellen mellom kreativ og mindre kreativ

kommunikasjon. Den blå grafen viser regresjonslinjen for kampanjer som vinner kreative priser, mens den røde grafen representerer mindre kreativ reklame. Forskjellen er betydelig. Reklamekampanjer som vinner kreative priser skaper seks ganger sterkere markedsandelsvekst sammenlignet med ikke-premiert reklame.

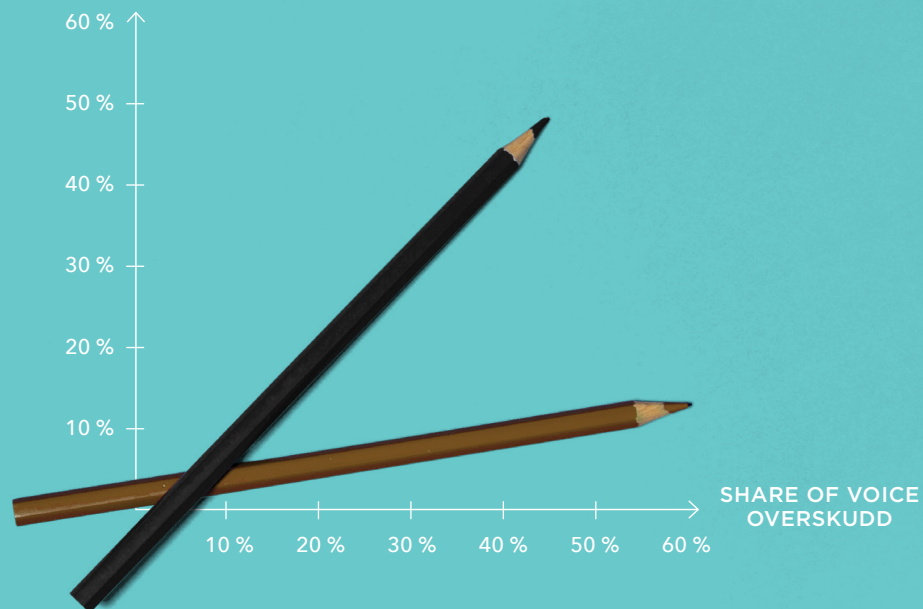
Fig. 18



En utfordring med kreativitet er at den både er abstrakt og subjektiv, så den kan vanskelig måles og tallfestes. Men det vi kan si med sikkerhet er at kreative kampanjer oftere vinner kreative priser, som for eksempel i Gullblyanten. Hvis en kampanje vinner mange priser, også utenfor eget land, må vi kunne anta at den holder et høyt kreativt nivå. Kreative priser kan derfor brukes som et mål på potensiell effekt.

Så fremfor å behandles som en kime til konflikt mellom byrå og annonsør, bør det i mange sammenhenger være et delmål at kommunikasjonen hevder seg i kreative konkurranser så fremt den samsvarer med brief.

VEKST I MARKEDSANDEL



- Kreativt premiert reklame
- Ikke kreativt premiert reklame

Fig. 18

I en studie fra 2016, utført av bransjeorganisasjonen Institute of Practitioners in Advertising (IPA), redegjøres det for den sanne verdien av godt kreativt håndverk. Dette illustreres i figuren ovenfor. Den rosa blyanten viser her regresjons-linjen for sammenhengen mellom Share of voice og markedsandelsvekst hos reklamekampanjer som ikke vinner kreative priser. Den sorte blyanten viser regresjonslinjen hos reklamekampanjer som vinner kreative priser. Forskjellen er eksepsjonell. Dette studiet viser faktisk at kreativ reklame som premieres er hele seks ganger mer effektivt enn ikke premiert kommunikasjon. Det betyr altså at kreativ reklame som premieres, potensielt kan gi seks ganger så stor markedsandelsvekst enn mindre kreativ reklame.

Kilde: *Selling creativity short* (2016)

³⁶ www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-new-battleground-for-marketing-led-growth

Hvorfor kreativitet gir effekt

For å forstå sammenhengen mellom kreativitet og effekt må vi aller først ha klart for oss hva vi mener med effekt. Som diskutert tidligere i boken er effekt i denne sammenhengen vekst i markedsandel. For å øke markedsandelene er potensialet størst blant de kundene som aldri eller sjelden kjøper fra deg. Vekst fordrer med andre ord penetrasjon og fokus på lavfrekvente kunder.

Når vi skal kommunisere med lavfrekvente kjøpere møter vi flere utfordringer. En slik utfordring er spørsmålet om differensiering, men differensiering har vist å ha liten verdi på lang sikt. Man bør heller svare på de samme grunnleggende og generiske kategoridriverne som konkurrentene. Det betyr at man heller bør snakke om det samme som mange andre, men sørge for å bli husket bedre.

En annen utfordring er folks lave grad av involvering i kjøpsbeslutningene. Dette er særlig fremtredende for lav-frekvente kjøpere. De fleste av oss kjøper fra flere tilbydere og vi vet egentlig ganske lite om merkevaren vi kjøper. Den banale forklaringen på dette er at vi har viktigere ting å tenke på. Det forklarer også delvis hvorfor mental- og fysisk tilgjengelighet er så viktig. Fordi vi bryr oss lite, kjøper vi det produktet som er enklest å kjøpe. I praksis betyr dette at vi ikke bare kjemper mot konkurrentene. Vi kjemper også mot indifferens.

I kampen mot indifferens behøver vi det ekstraordinære som bare kreativitet kan skape. Kreativitet øker den mentale tilgjengeligheten til produktet eller merkevaren ved å både fortjene og beslaglegge oppmerksomheten vår. Det er grunnen til at kreativitet beviselig gir større avkastning per investerte mediekroner og effekt i form av økte markedsandeler.

I nesten 90 % av alle kategorier er kunder illojale hvis man tar utgangspunkt i tidligere kjøp. Og nesten 60 % av konsumenter kjøper en annen merkevare ved neste kjøp.³⁶ Dette forteller oss hvor uforutsigbar forbrukerens kjøpsadferd er. Med godt kreativt håndverk kan vi øke sannsynligheten for at vår merkevare legges merke til, huskes og vurderes før konsumenten foretar sitt neste kjøp. Kreativ reklame fanger større oppmerksomhet, huskes bedre og likes av flere. Dette er kreativitetens hensikt i kommunikasjonsøyemed. Med andre ord vil en original og kreativ idé som utvikles på best mulig måte potensielt gi svært positive forretningsmessige resultater.

- Emosjonell
- Kombinert
- Rasjonell

% av case som rapporterer sterk effekt på fortjeneste



Fig. 19

Det er allmenn kjent innen markedsføring og kommunikasjon at emosjonell reklame trumfer rasjonell kommunikasjon. I figuren ovenfor ser vi at sannsynligheten for sterk vekst, når det kommer til lønnsomhet, nesten er dobbelt så stor for rene følelsesbaserte kampanjer som går over perioder på tre år eller lengre, sammenlignet med rasjonell kommunikasjon.

Vi legger også merke til at en kombinert tilnærming - kampanjer som bruker både emosjonell og rasjonell kommunikasjon - har dobbelt så stor sannsynlighet for økt lønnsomhet sammenlignet med ren rasjonell og taktisk kommunikasjon.

Kilde: *The Long and the Short of It* (2013)

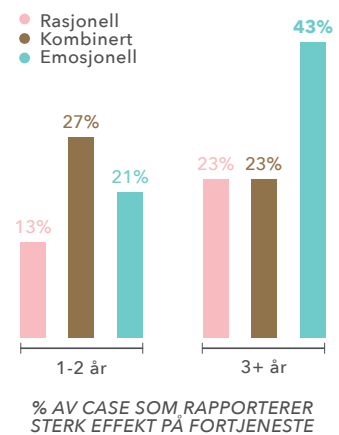
«Det er gjennom flere studier bevist at kreativitet er lønnsomt. Man får rett og slett igjen mer per krone investert i kreativ kommunikasjon enn i mindre kreativ kommunikasjon. Det som dog er viktig er at man som ansvarlig for en merkevare er god til å sette de kreative rammene for den merkevaren. En «boks» som er romslig nok til å gi kreativt spillerom, men stram til å sikre kontinuitet i merkevarens kommunikasjon. For å lykkes med dette tenker jeg at en god felles forståelse av hva merkevaren er, og ikke er, hos alle som jobber med den merkevaren er essensielt. Da vil kreativiteten gi verdi, på merkevarens premisser.»

– Ole André Skarbøvik,
Kommersiell direktør, RiksTV

Kreativitet skaper følelser – følelser skaper vekst

På et generelt grunnlag er kommunikasjon som er følelses- og emosjonsbasert mer enn dobbelt så effektiv som kommunikasjon som bruker rasjonelle argumenter. Emosjonelle kampanjer gjør altså størst utslag på vekst og lønnsomhet. Kort sagt kan vi si at følelser selger mer. Dette dokumenteres i IPA-publikasjonen *The Long and the Short of It* (2013) og kan observeres i figur 19. Her ser vi at rene emosjonelle reklamekampanjer som går over mer enn tre år nesten har dobbel sannsynlighet for å skape sterk effekt i merkevarens fortjeneste sammenlignet med andre typer kommunikasjonsmetoder.

Fig. 19



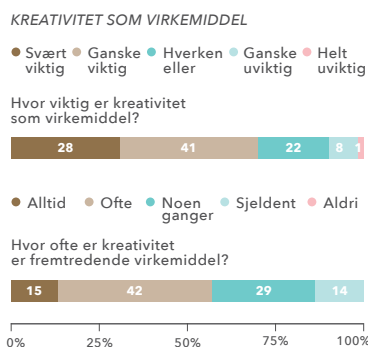
Vi legger også merke til at ren emosjonell kommunikasjon nesten har dobbel sannsynlighet for å skape sterk fortjeneste sammenlignet med ren rasjonell kommunikasjon for kampanjer på ett til to år. Men dersom målet er å skape størst mulig lønnsomhet i perioder på ett til to år, er merkevaren best tjent med en kombinert tilnærming.

Rasjonell kommunikasjon

Rasjonell reklame egner seg best dersom målet er salgsaktivering. Som diskutert tidligere bør omtrent 40 % av markedsbudsjettet gå til denne typen kommunikasjon – et supplement til den emosjonelle merkevarebyggende kommunikasjonen. I tillegg er rasjonell reklame godt egnet i helt nye kategorier eller i tilfeller hvor man skal fortelle om en helt ny produktfordel eller en innovasjon som, i hvert fall på kort sikt, vil skape et konkurransefortrinn.

³⁷ Selling Creativity Short (2016)

Fig. 20



7 av 10 av alle spurte i Effektundersøkelsene sier at kreativitet er et svært viktig eller ganske viktig virkemiddel i deres kommunikasjon. Mens omtrent 6 av 10, oppgir at kreativitet ofte er et fremtredende virkemiddel.

Likevel er det kun 2 av 51 case som vinner i konkurranser for kreativitet og effekt. Og fjorårets Annonsørrapport rapporterte at kun 1 av 4 mener byråer med kjernekompetanse på kreativitet er deres viktigste samarbeidspartner. Og omtrent halvparten av alle annonsører mener data kan kompensere for manglende kreativitet.

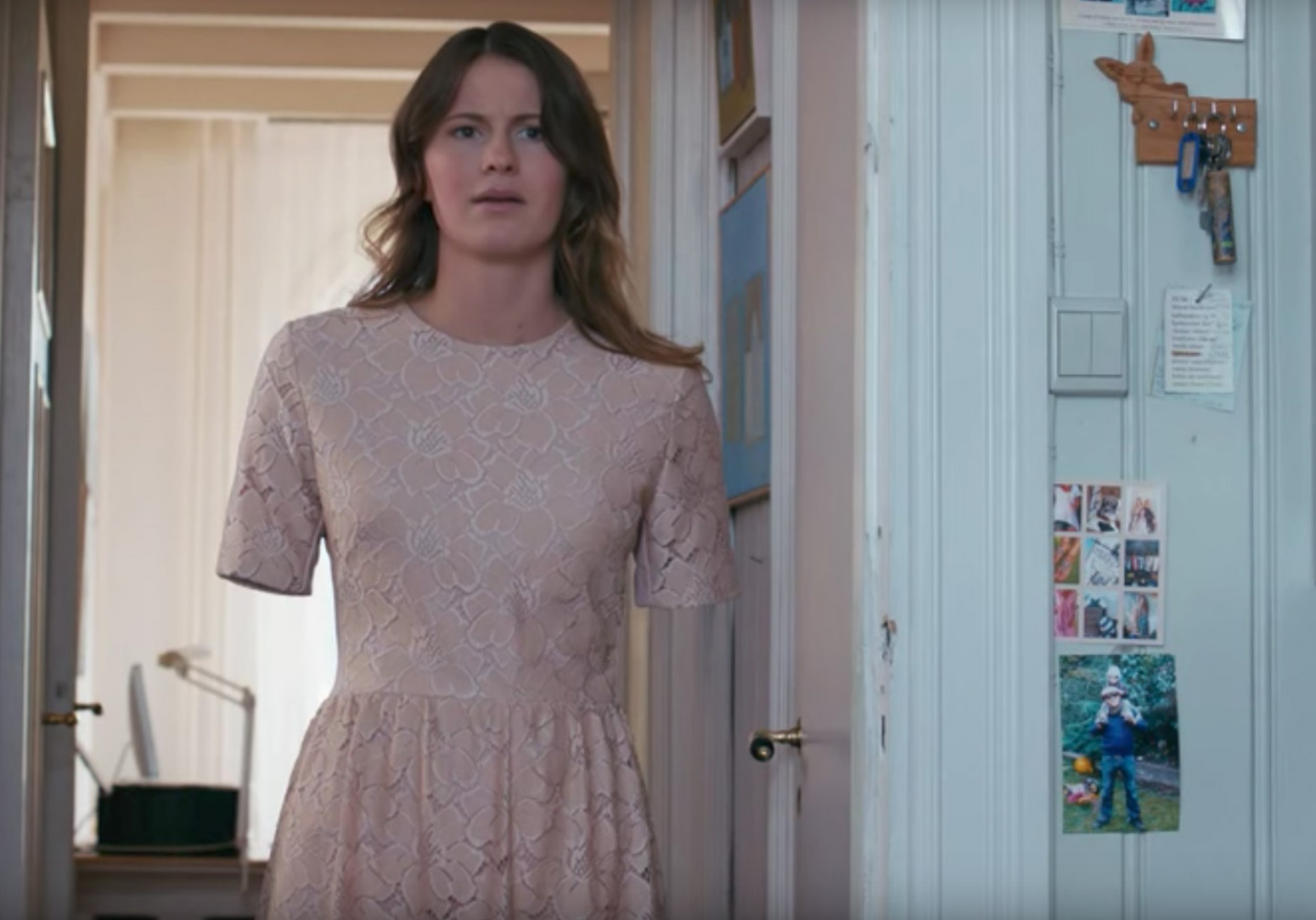
PRINSIPPER FOR GJENNOMFØRING:

Kreativitet er lønnsomt, men det finnes dessverre ingen enkel oppskrift på å utvikle kreative kampanjer. Talent hos de kreative utøverne er viktig, men kreative kampanjer

krever også innsikt og solide strategier. Ikke minst kreves det annonsører som søker og forstår hva kreativitet er og hvordan den skal forvaltes for å virke optimalt. Dette er noen premisser for å lykkes:

- Lag briefen med harde og sammenhengende mål.
- Vurder om kampanjen har potensial for langsiktighet. Kan den skape buzz og gjøre merkevaren berømt og populær?
- Kreative idéer med stort potensial bør tas ut i kampanjer som tidsmessig varer lenger enn seks måneder. (For tidsperioder kortere enn seks måneder er det sannsynlig at kreative kampanjer leverer dårligere resultater enn taktiske salgsutløsende kampanjer).
- Kreative idéer med stort potensial bør vurderes som grunnlag for økte medieinvesteringer – høy positiv Extra share of voice. Dette vil over tid maksimere den langsiktige avkastningen på investeringen.³⁷
- Husk at meritter i kreative konkurranser vitner om høyt potensial for vekst. Dette kan brukes som delmål for å sikre høyere effektivitet.

Norsk eksempel:



Orkla tok gull i ANFO Effekt i 2015 og 2016, to stjerner i STELLA 2017, tre gull og én bronse i Gullblyanten 2016 og Sølvfisken i august 2015 med Smash!.

Smash

Kampanjen for sjokoladesnacken Smash!, er en av få kampanjer som har vunnet mye i både kreative konkurranser og effektkonkurranser. Kampanjen som gikk fra høsten 2015 og ut 2016 vant gull i ANFO Effekt i 2015 og 2016, to stjerner i STELLA 2017, tre gull og én bronse i Gullblyanten 2016 og ble Sølvfisken i august 2015.

Smash! hadde en nedadgående salgstrend kun avbrutt av kortvarige kampanjeeffekter. Oppgaven var derfor å relansere merkevaren for å øke salg i butikk på kort sikt og baseline på lengre sikt.

Det kreative konseptet; *Det skal godt gjøres å spise bare én!*, ble tuftet på kate-gorirelevant og god forbrukerinnsikt: Noen ganger finner vi stor nytelse i å slippe selvkontrollen. Det kreative konseptets rolle i forhold til denne innsikten var dermed tydelig. Man ville minne folk på at det av og til er helt ok å ikke begrense seg. Konseptet skulle bryte med det forventede og det riktige, og understreke at dette handler om ren nytelse.

Et svært godt kreativt konsept, brukt over tid og i kanaler som ga dekning, resulterte i markedsandelsvekst på bekostning av konkurrentene. Omsetningen økte vesentlig,

men desto viktigere så økte baseline-salget med 27 % etter kampanjen. Salget av Smash! er etter disse initiativene på et jevnt høyere nivå, noe som viser verdien langsiktig merkevarebygging har og at kreativitet basert på innsikt beviselig er mest effektivt.

«Vår kategori kan være krevende i den forstand at det er mange om beinet, som roper i munnen på hverandre. Det å ha kommunikasjon som står ut i støyen er derfor helt avgjørende.

Smash! var nok litt glemt og behøvde en revitalisering. Et av de viktigste virkemidlene vi kunne bruke for å minne folk om denne klassikeren, var kreativitet. Med et engasjerende kreativt konsept, klarte vi å skape større oppmerksomhet og fikk bra betalt for medieinvesteringen vår. Godt håndverk ga seg utslag i god vekst.»

- Per Ottar Grotle,
Markedssjef Godteri,
Orkla Confectionery & Snacks

SANNSYNLIGHET FOR FAME

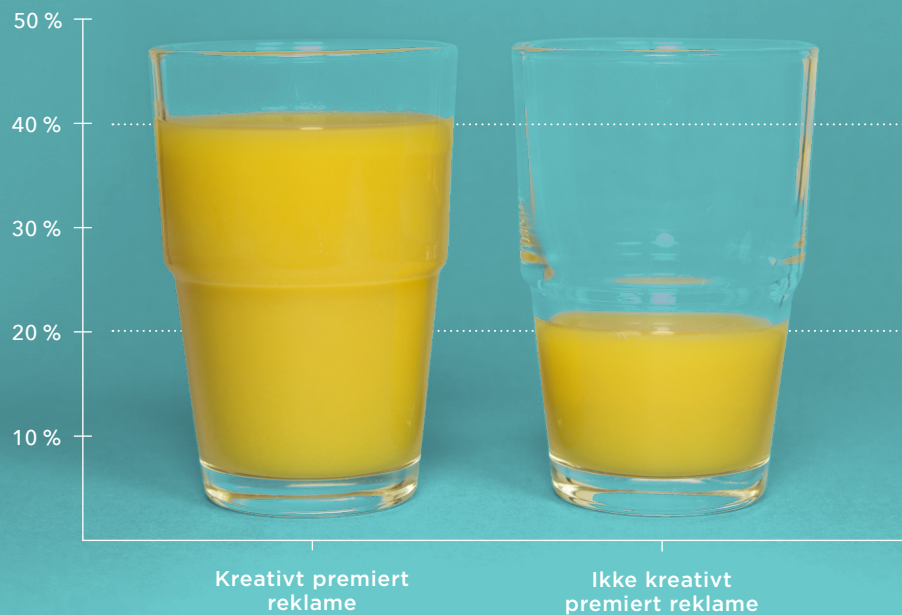


Fig. 21

Fame handler om å gjøre merkevaren kjent langt utenfor kategorien. Det handler om å lage reklame som blir snakket om fordi den har «impact» i og utenfor målgruppen. Fame er tett knyttet til kreativitet og det å lage kommunikasjon som legges merke til. I figuren ovenfor bruker vi to glass med juice for å forklare at kreativt premiert reklame er nesten dobbelt så sannsynlig til å skape Fame for egen merkevare, sammenlignet med ikke kreativt premierte reklamejobber.

Men hvorfor bør du etterstrebe Fame og kreative priser? For det første er det bevist at kreativt premiert reklame er opptil seks ganger så effektivt. I tillegg er Fame det kommunikasjonsmålet som er sterkest knyttet til effekt på en rekke parameter. Men viktigst er Fame's potensiale til å drive effekt på harde mål som vekst og lønnsomhet.

Kilde: *Selling Creativity Short* (2016)

Bli berømt

«In the future everybody will be world famous for fifteen minutes», sa Andy Warhol allerede i 1968. Reality-TV har langt på vei oppfylt hans profeti. I dag brukes «Fame» til og med som et kampanjemål for merkevarer fordi berømmelse i og utenfor kategorien er sterkt korrelert med forretningsmessige effekter.

^{38, 41} Marketing in the Era of Accountability (2007),

^{38, 39, 40, 42} Selling Creativity Short (2016)

Å lage kommunikasjon som får den gjengse mann og kvinne til å snakke om reklamen er nok det alle markedsførere drømmer om. Og faktisk bør alle som sitter med ansvaret for markedsbudsjettet søke å få til akkurat dette. «Fame» er nemlig det kommunikasjonsmålet som er sterkest knyttet til sterke forretningsmessige resultater. ³⁸

Det er vanskelig å oversette Fame-begrepet slik vi tolker det til norsk. Derfor har vi valgt å bruke Fame, som vi forstår som hvordan en merkevare blir minneverdig, interessant og til og med definerende i sin kategori. Kort sagt får Fame folk til å snakke, føle og huske.

Utfordre det etablerte

Fame handler om å lage kommunikasjon som utfordrer de etablerte reglene i en kategori ved å lage reklame som er original og overraskende. Det handler om å gjøre merkevaren til en «snakkis» langt utenfor målgruppen. Det er langt mellom kampanjer som klarer dette, men mange av

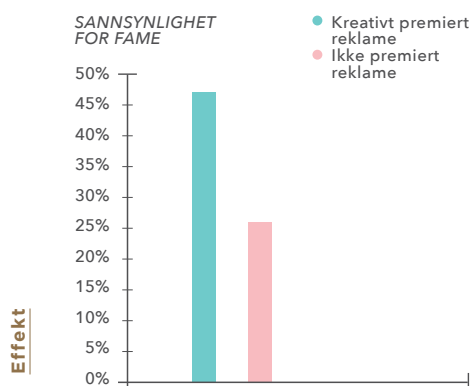
oss husker enda at Solo ikke hjelper mot annet enn tørsten og at dagen ikke er helt den samme uten VG. Dette er konsepter som bryter med folks forventning til reklame og som ved hjelp av godt kreativt håndverk etablerer merkevaren som et midtpunkt i kategorien.

Skal du skape Fame bør du skape sosialt engasjement

De fleste merkevarer som skaper Fame bruker digitale kanaler og sosiale medier som et supplement til de mer tradisjonelle dekningskanalene, rapporterer IPA. ³⁹ Dette skyldes hovedsakelig digitale kanaler og sosiale mediers evne til å skape og spre sosialt engasjement som følge av noe som rører ved folk. Et potent spørsmål å stille for å kvalitetssikre en jobbs potensial for Fame i sosiale kanaler er *Would you care? Would you share?* Er svaret ja til begge, kan det fortelle noe om kommunikasjonens egenskaper.

Et eksempel på et arbeid med slike trekk er Kitchens film for Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. Denne rørte folk ved å formidle en historie om unge skoleelevers medmenneskelighet. Filmen ble i løpet av noen uker sett av over 350 millioner mennesker gjennom spredning i sosiale medier. Den bidro til å aktualisere en vanskelig problemstilling – noen barn kan ikke bo hjemme – i en form som lett lot seg dele. At filmen ble sett av mange ble selvforsterkende. I en fragmentert mediehverdag søker mange innhold de vet er sett av mange andre.

Fig. 21



Dette genererer igjen flere visninger. Noen ganger kommer berømmelse som en følge av berømmelse.

Selv om likes, delinger, kommentarer, visninger og presseoppslag ofte er en forutsetning for Fame, så er det flere ting som må på plass for å skape Fame. Blant annet er det dokumentert at Fame-kampanjer nesten alltid bruker TV som kampanjens primære kanal.⁴⁰ I figur 21 ser vi også at reklamekampanjer som vinner kreative priser, nesten har en dobbelt så stor sannsynlighet for å skape Fame sammenlignet med kampanjer som ikke vinner kreative priser. Det betyr at kreativitet, i tillegg til sosialt engasjement og dekningskanaler som TV, er viktige forutsetninger for å skape Fame.

Den engelske retail-kjeden John Lewis vinner julen hvert år

Hver høst venter flere millioner britiske borgere i spenning på at retail-kjeden John Lewis skal slippe sin julekampanje for året. John Lewis har de siste årene hatt som mål å lage Storbritannias mest omtalte julekampanje og nærmest blitt en garantist for god, minnerik og effektiv reklame. Resultatet har blitt en rekke reklamekampanjer som har drevet eksepsjonelle resultater i form av vekst og lønnsomhet. Kampanjene har blitt godt premiert for både effektivitet og kreativitet. John Lewis viser altså at det er mulig å tilrettelegge for Fame.

Fame øker den mentale tilgjengeligheten

Fame som mål er ettertraktet fordi den på en meget effektiv måte gir mental tilgjengelighet ved å etablere nye og å forsterke eksisterende mentale assosiasjoner og mentale knagger, slik vi skrev om i kapittel 4. Og mental tilgjengelighet er som nevnt viktig for å få folk til å endre adferd og handle slik vi ønsker. Faktisk er Fame bevist å være mer effektiv enn andre kommunikasjons-teknikker som for eksempel overtalelse, differensiering, merkevareassosiasjoner og rasjonell- og emosjonsbasert kommunikasjon.⁴¹

«Å lage kommunikasjon folk vil snakke om og engasjere seg i for bank og forsikringsprodukter, kan være utfordrende. Derfor tror vi på god innsikt og forståelse av behov for å sikre relevans. For med det som utgangspunkt kan man bruke reklame som bryter med folks forventning – reklame som fortjener oppmerksomhet. Det er ikke enkelt, men når vi treffer, merker vi effekten. Man kan ikke nødvendigvis spå når noe slikt vil skje, men vi gjør alt vi kan for å tilrettelegge for engasjement og forvalte folks oppmerksomhet på en effektiv og smart måte.»

– Tora Mellbye,

Head of Marketing, SpareBank 1

PRINSIPPER FOR GJENNOMFØRING:

- Sett Fame som et av kampanjens kommunikasjonsmål.
- Idéens originalitet, evne til å utfordre kategorien og dens evne til å fungere på tvers av kanaler er avgjørende.
- Dekning er avgjørende for å skape Fame. De fleste internasjonale kampanjer som skaper Fame bruker TV sammen med online-film og sosiale medier.
- Legg til rette og jobb for å få redaksjonell omtale (fortjente flater).

Norsk eksempel:



Her er «slappfisker» som vant sølv i Gullblyanten i 2017, men vi har brukt caset «Vipps» som eksempel på Fame.

Vipps

Caset *Vipps* har vunnet i Gullblyanten, STELLA, og nå sist gull og Grand Prix i ANFO Effekt. Caset gjør mange av de grunnleggende tingene riktig, men er også det beste norske caset for å eksemplifisere kapittel 8 om Fame.

Det finnes ikke ett mål på Fame, men en måte å måle Fame på er gjennom «talkability» - folks tilbøyelighet til å snakke om merkevaren, både online- og offline. Det er dette John Lewis har fått til syv år på rad. Og det er nettopp dette Vipps har fått til i Norge.

Året er 2014 og ingen mobile betalingsløsninger hadde tatt en tydelig posisjon på det norske markedet. MobilePay var på vei fra en suksessfull lansering i Danmark, og mCash skulle lanseres i Norge i februar samme år. I dette markedet var Vipps' mål å bli den ledende og mest prefererte mobile betalingsløsningen i Norge.

For å komme dit måtte Vipps levere på sitt kundeløfte, å gjøre betaling «befriende enkelt». Vipps klarte å gjøre det befriende enkelt for folk å bruke Vipps i dagligdagse situasjoner. Ved å være relevant i mange situasjoner ofte, bygde man preferanse, top-of-mind

og høy mental tilgjengelighet. Sagt med andre ord - Vipps var på manges lepper ofte.

Befriende enkelt er det også å si vipps og verbet å *vippse* fikk sin plass i den norske ordboka i januar 2018.

Rent kommunikasjonsmessig har Vipps minst gjort to ting riktig. For det første har Vipps hatt et stort nok medietrykk til å være synlig i medier som treffer mange. For det andre har Vipps klart å skape sitt eget merkevareunivers som blant annet demonstreres i filmen «Slappfisk» som vant sølv i Gullblyanten i 2017.

Som en konsekvens av Vipps «talkability», befriende enkle brukergrensesnitt og Vipps' evne til å være i bruk i mange situasjoner ofte, er Vipps den mest anbefalte merkevaren blant befolkningen i 2018. Og de unges favorittmerkevare, mens Apple finner du på 6.plass. Og nå i 2019 er Vipps en av Norges sterkeste merkevarer med en kjennskap på 98 % Helt der oppe med Norges mest etablerte merkevarer. Vipps brukes i dag av over tre millioner nordmenn og over 82 000 bedrifter.

Å vipps så har du et Fame-case.

«I Vipps har vi en ambisjon om å bli elsket for hverdagsmirakler. Skal vi få til det må vi bygge sterk relasjon til både hodet og hjertet til folk flest. Det handler om å skape befriende enkle opplevelser, og fylle kommunikasjon med innhold som folk bryr seg om. I vår Vippsreise setter vi folk først, og bruker innsikt aktivt til både produktutvikling og budskapsutforming. Det siste året med spesielt fokus på å innholdsfylle positiv vareprat som driver til både personlig anbefaling, økt bruk og brand love.

J.N. Kapferer definerer en merkevare som "Et merke med kraft til å påvirke", og det er nettopp det vi jobber mot. Enten det er i kraft av sterke samarbeid som forenkler eksisterende brukeropplevelser, eller om det er i oppdraget med å fjerne KID og papirfaktura. Vi skal fortsatt begeistre vippserne våre hver dag, og skape forenkling i verdensklasse. Vi tror dette er vår beste mulighet til å styrke Fame, og beholde både tillit og elsk hos folka våre.»

- Hanne Norstrøm-Ness
Markedsdirektør, Vipps

- Langsiktig kampanje
- Kortsiktig kampanje

% AV CASE SOM RAPPORTERER STERK EFFEKT PÅ

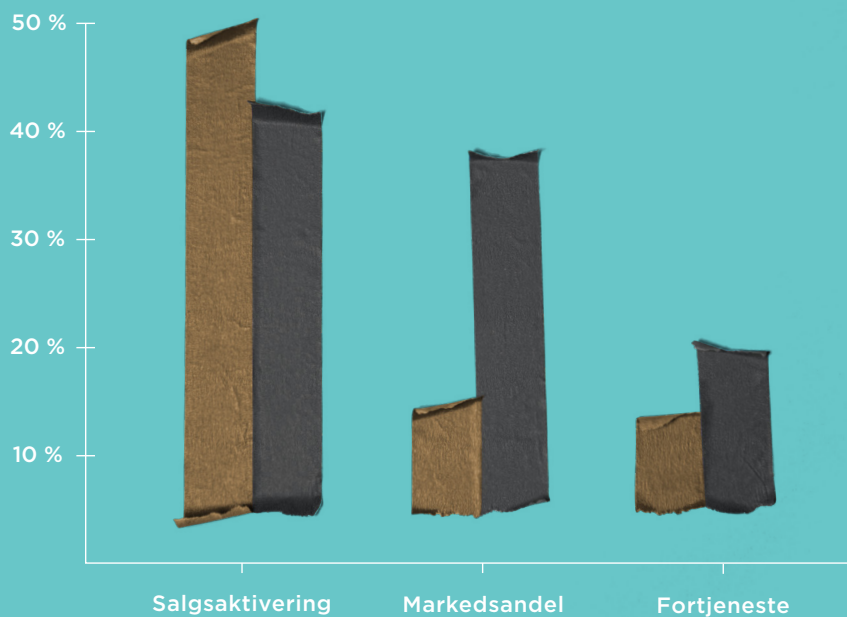


Fig. 22

I dette søylediagrammet ser vi forskjellen mellom kortsiktige og langsiktige reklamekampanjer når det kommer til effekt. De sorte søylene viser langsiktig merkevarebyggingens effekt på salg, markedsandel og fortjeneste, mens de rosa søylene representerer salgsorientert kommunikasjon. Merkevarebygging er nesten like effektivt som salgsaktiverende kommunikasjon på kort sikt. Men når det kommer til markedsandelsvekst er langsiktig kommunikasjon over tre ganger så effektivt og dobbelt så sannsynlig å skape sterk effekt på fortjeneste.

En viktig innsikt er at merkevarebygging også skaper kortsiktig salgseffekt, mens det nesten aldri er tilfellet at kortsiktig kommunikasjon bygger merkevare.

Kilde: *The Long and the Short of It* (2013)

Jobb langsiktig, det vil lønne seg

Å tisse i bukse for å holde på varmen er et godt bilde på den kortsiktigheten vi ser preger kampanjearbeid både i Norge og internasjonalt. Vi vet alle hvordan det ender. Likevel er kortsiktighet en dominerende trend. Det er ikke lett å stå imot de kortsiktige kreftene, men vi vet at de som holder ut vil tjene på det.

⁴³ Measuring the Economic Impact of Short-termism (2017)

Det har aldri vært flere bedrifter som jobber kortsiktig for å nå budsjetter og mål enn det er i dag. Det har over tid skjedd et skifte fra å tenke langsiktig til å tenke kortsiktig, og dessverre er utviklingen tiltakende. Dette er nok den faktoren som påvirker oss som jobber med markedsføring og kommunikasjon mest i dag.

Det er mange årsaker til hvorfor vi drives av et kortsiktig resultatjag på feil premisser: (a) enkelte aktører profitterer på nye buzzord og holdninger om at «alt som fungerte i går er irrelevant i dag», (b) overbruk av digital kommunikasjon og kanalenes målemuligheter, (c) markedsdirektøren er den lederen som i snitt sitter kortest i sin stilling, noe som legger ytterligere press på å levere avkastning på investeringer på kort sikt, (d) penger brukt på markedsføring har fra gammelt av i større grad blitt sett på som en kostnad og en «nice-to-do» i gode tider, framfor en viktig driver for vekst og lønnsomhet.

Paradoksalt nok har det aldri vært mer tilgjengelig og pålitelig dokumentasjon for hvordan man driver merkevarebygging og hvilken type kommunikasjon som leverer best resultater (både på kort og lang sikt), hvordan miksen av kanaler brukes optimalt og hvordan budsjett og investering er tett knyttet til vekst og lønnsomhet.

Langsiktighet er ekstremt lønnsomt

Tidligere i år publiserte konsulentfirmaet McKinsey resultatet av et 15 år langt studie. Det viktigste funnet peker på at bedrifter som jobber langsiktig leverer langt bedre resultater enn bedrifter som jobber kortsiktig. Mer presist – studiet viser at bedrifter som jobber langsiktig leverer årlig 81 % høyere profitt enn selskaper som tenker kortsiktig.⁴³

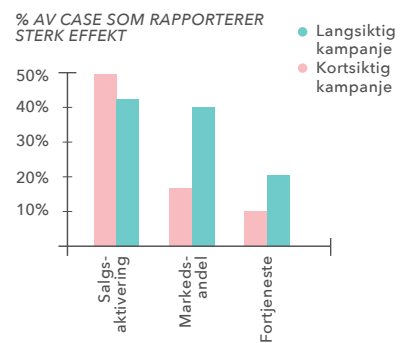
Budskapet er soleklart: Implementer en langsiktig strategi som dirigerer alle organisasjonens funksjoner til å tenke og arbeide langsiktig. Dette omfatter også en rekke funksjoner som ligger utenfor markedsdirektørens område og langt utenfor fagfeltet til oss som jobber med kommunikasjon og markedsføring. Kortsiktighet er altså en syke som sprer seg og påvirker hele virksomheter, hele bransjer.

⁴⁴ Selling Creativity Short (201z6)

IPA rapporterer også at merkevarebyggende kommunikasjon som drives over tid gir større avkastning enn kortere salgsorientert kommunikasjon. Salgsorientert reklame imøtekommer i større grad kvartalsvise mål og budsjetter og er kanskje derfor den viktigste årsaken til hvorfor IPA rapporterer at antall reklamekampanjer som er kortvarige og salgsorienterte, vokser kraftig. Bare fra 2006 til 2016 har antallet gått fra å være under 10 % til å utgjøre over 60 %.⁴⁴

Disse kampanjene framstår gjerne som attraktive fordi de driver fram resultater relativt raskt. Eksempelvis vil en kampanje med priskutt eller kvantumsrabatt drive salg raskt etter lansering. Hvor lite effektive slike kampanjer faktisk kan være, framkommer ikke før man måler resultatene over lengre tid. I IPA-rapporten Media in Focus – Marketing Effectiveness in the Digital Era (2017) rapporterer forfatterne at kun 3 % av kortsiktige salgsaktiverende kampanjer dokumenterer betydelig markedsandelsvekst. Mens 38 % av langsiktige kampanjer som har gått lengre enn tre år, rapporterer sterk markedsandelsvekst. Vekst i markedsandel er altså et resultat som er sterkere korrelert med merkevarebyggende kommunikasjon som drives over lengre perioder. Hvor mye mer lønnsom langsiktighet er ser vi i figur 22. Langsiktige kampanjer skaper ikke bare nesten like stor effekt på kortsiktig salg som kortsiktige kampanjer gjør, men det viser

Fig. 22



seg at langsiktige kampanjer er over dobbelt så effektive når det kommer til resultater i vekst og fortjeneste.

Over 30 % av norske case er kortsiktige

Blant 51 prisvinnende case fra 2008 fram til 2017 er over 30 % av casene kortsiktige – det vil si at de opererer med en kampanjeperiode på mindre enn seks måneder. Blant disse casene finner vi kampanjer for salg, lansering, rekruttering, holdning, kunnskap, PR og kampanjer som har til hensikt å endre forbrukerens oppfattelse av merkevaren (brand image).

Det er interessant å sammenligne disse 51 norske casene med internasjonal dokumentasjon om best practice og grunnleggende prinsipper for å lage kommunikasjon som skaper effekt. Det er en påtagelig inkonsistens mellom lengden på kampanjene

og mål/oppgaver kampanjene har til hensikt å løse. For eksempel finner vi prisvinnende effektcase som er korte (mindre enn seks måneder) med både mål, kreative konsepter og kommunikasjon som er laget for lengre tidsløp (lengre enn seks måneder). Videre legger vi merke til at flere kortsiktige case opererer med mål som brand image, kunnskap, preferanse – mål som er best egnet til kampanjer som kjøres over perioder lengre enn seks måneder. Halvparten av de kortsiktige casene er også rene salgsrettede kampanjer (direct response).

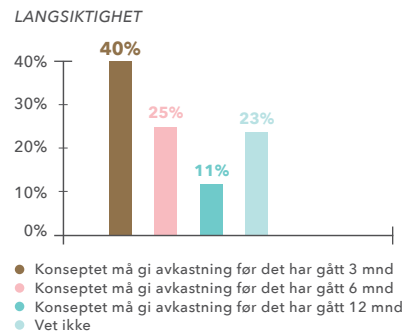
«Jeg har evaluert og testet utallige kommunikasjonsløsninger og kampanjer for mange av Norges sterkeste merkevarer. Mine erfaringer tilsier at annonsører i for stor grad jager kortsiktige gevinster på både taktisk og profilerende kommunikasjon. Vi ser en utålmodighet og usikkerhet i forhold til forventede måloppnåelser som stopper gode konsepter som fortjener lengre levetid. Det er en fantastisk verdi i proprietære uttrykk som rask kobles til en annonsør. Får man til dette har man en betydelig raskere vei inn til målgruppens gjenkjenning, forståelse og kobling til merkevaren det kommuniseres for.»

– Tor Erik Jørgensen,
Senior Consultant/Partner, Opinion

Langsiktighet krever utholdenhet

Den største trusselen mot langsiktighet er din egen organisasjon. For å få rom til å jobbe langsiktig må man ha verktøy som er gode nok til å stå imot de sterke kortsiktige kreftene, for eksempel salgssavdelingens ønsker om volumdrivende incentiver.

Fig. 23



66 % av alle spurte i Effektundersøkelsen sier de vil forkaste eller gjøre vesentlige endringer i et konsept som ikke gir avkastning innen seks måneder. Kun 9 % av respondentene er villige til å vente opptil 12 måneder. Tålmodighet med tanke på avkastning ser dermed ut til å være relativt lav for mange. At nærmere 40 % vil gjøre vesentlige endringer eller forkaste et konsept allerede etter tre måneder er i konflikt med langsiktig verdiskaping.

Gode måleinstrumenter er avgjørende for å lykkes. Andre i organisasjonen må få se troverdige målinger som viser at man er på rett vei. Videre må man være tydelig på hva målet er og hvorfor det er satt. Uten slik forståelse er det stor fare for at man faller tilbake til de kortsiktige virkemidlene. Vekst i markedsandel tar tid, og mange fristes til å endre på strategien før den har begynt å virke.

Å planlegge langsiktig er ikke enkelt. Det krever svært solide konsepter som kan utvikles og modnes før de forkastes. «Intern wearout» er noen ganger et større problem enn at publikum er lei av å høre fra oss. Vi forkaster ofte konsepter som bør brukes lenger fordi vi vil se noe nytt. I gjennomgangen av casene har vi sett at mange tilsynelatende robuste, kreative konsepter ikke brukes lenge nok.

PRINSIPPER FOR GJENNOMFØRING:

- Husk at man ikke kan bygge langsiktig verdi utelukkende med kortsiktige initiativer.
- Dokumenter progresjon for å skape handlingsrom til å investere langsiktig.
- Mål kortsiktige kampanjer på kortsiktige KPI'er og langsiktige kampanjer på langsiktige KPI'er.
- Vær oppmerksom på intern wearout. Vi blir ofte lei våre egne konsepter før publikum.
- Etterstreb å lage robuste kommunikasjonskonsepter som kan brukes over en lengre periode.

Norsk eksempel:

STYRKE starter et sted



Stabburet Leverpostei vant Sølv kategorien Smart i 2015 og Bronse i kategorien Vekst i ANFO Effekt med kampanjen «Styrke starter et sted».

Stabburet

Stabburet Leverpostei er et utmerket eksempel på langsiktig arbeid i praksis. Den velkjente gule boksen med hermetisk leverpostei var i 2014 under vesentlig press. Folks preferanser hadde endret seg, det var en voldsom tilstrømning av nye konkurrenter og utviklingen i merkeverdiene var negativ.

Pålegg er og forblir et lavinteresseprodukt. Det skal derfor mye til å endre folks holdninger og vaner. Langsiktighet og konsistens var derfor tvingende nødvendig for å snu den negative trenden og skape vekst. Samtidig hadde Stabburet kortsiktige behov. Strategien var derfor todelt med utvalgte tiltak som skulle aktivere på kort sikt i tillegg til et fokus på langsiktig merkevarebygging.

Dette gjenspeiles i målsetningene. De kortsiktige målene handlet om å øke salg ved å aktivere forbruker i butikk. Til dette ble det utviklet en lokk-kampanje: Kjøpte man tre bokser kunne man bestille et gratis lokk med eget bilde på Stabburetleverpostei.no.

De langsiktige målene handlet om å øke merkeverdier, markedsandel og verdiandel i kategorien. Til dette ble det utviklet et nytt, emosjonelt konsept bygget rundt setningen «Styrke starter et sted». Strategien demonstrerer hvordan man på en god måte balanserer de kortsiktige og de langsiktige behovene

mot hverandre. Tiltakene snudde den negative utviklingen og kjerneproduktet, den gule boken, fikk størst vekst. Over tre år så skapte man en 17 % økning i preferanse, 19 % økning i penetrasjon og imponerende 23 % økning i salg.

Kampanjen vant Sølv i ANFO Effekt Smart Multi i 2015 og Bronse i ANFO Effekt Vekst i 2017.

«Å øke salg av dagligvarer betydelig er aldri lett og særlig vanskelig med tanke på hermetikk – en lite attraktiv kategori med sterke forbrukertrender taler mot en merkevare som vår.

Vi viste før vi begynte dette arbeidet at vi måtte investere langsiktig og vi la ned betydelig arbeid i å finne den riktige kommunikasjonsplattformen. Samtidig hadde vi vesentlige kortsiktige behov. Oppgaven ble dermed å balansere disse mot hverandre, ha is nok i magen til at de langsiktige tiltakene fikk tid til å virke samt dokumentere utvikling og progresjon godt underveis for å skape arbeidsro.

På det viset klarte vi å holde samme kurs over lang nok tid til investeringen i merkevaren ga svært god avkastning.»

- Stian Lund
Direktør Marked,
Orkla Foods Norge AS

Dersom andre på-
virkende variabler
ikke tas hensyn til
gir det et galt bilde
av reklamens effekt.

Vit om det virker

Du har sikkert hørt det før, utsagnet om at «halvparten av reklamen virker, vi vet bare ikke hvilken halvpart». Det er basert på myten om en bransje og et fagfelt som i mangel av metoder og innsikt, stolte på magefølelsen. I dag har vi avanserte metoder og instrumenter for å måle effekt av kommunikasjon. Utfordringen handler ikke lenger om tilgang på data, men om villigheten til å bruke den og forståelsen for hva den kan og ikke kan forklare oss.

⁴³ Measuring the Economic Impact of Short-termism (2017)

Markedsføring er en investering, ikke en utgift. Reklamen skal gi avkastning på samme måte som alle andre investeringer en virksomhet gjør. Dette er jo en åpenbar sannhet, men likevel kan det ofte virke som om det skorter på både vilje og evne til å etablere måleinstrumenter som isolerer kommunikasjonens effekt fra alle andre faktorer som påvirker virksomhetens utvikling og resultater.

ROMI – Return on Marketing Investment – er kanskje det viktigste begrepet vi har innenfor markedsføring. Det er også det mest misbrukete. Å isolere effekten av kommunikasjon er vanskeligere enn de fleste vil være villige til å erkjenne. Det er svært sjelden vi med sikkerhet kan si at reklamen, og reklamen alene, har bidratt til et bestemt resultat. Å måle og kompensere for alle faktorer i en analyse av reklamens effekt er en krevende øvelse.

Det finnes et utall mer eller mindre presise verktøy som er laget med et løfte om å redusere den usikkerheten som av natur vil omgi investeringer i kommunikasjon. Noen gir meningsfulle svar på deler av en stor utfordring, andre reduserer kompleksiteten til det banale. Overforenkling gjør mer skade enn nytte fordi den i verste fall leder til feilaktige investeringer.

Ærlighet varer lengst

Ærlighet rundt forhold som kan påvirke kommunikasjonsresultater er en forutsetning for meningsfulle effektmålinger. Dersom andre påvirkende variabler ikke tas hensyn til gir det et galt bilde av reklamens effekt.

Mange har en tendens til å tilskrive det siste man gjorde for stor effekt, spesielt når det i realiteten er snakk om akkumulerte resultater. Som diskutert tidligere skaper man ikke langsiktig verdi ved å legge sammen kortsiktige tiltak. Langsiktige investeringer er betydelig mer lønnsomme enn kortsiktige initiativ.⁴³ Men for å få rom til å forvalte markedsinvesteringen på en langsiktig måte behøves etterrettelighet. Presisjon i målarbeidet er derfor kritisk. Uttrykk som ROMI er viktige, men under forutsetning av at de brukes slik de er ment og ikke som en lettvinnt forklaring på hva som virket sist.

Alt begynner og slutter med harde, sammenhengende mål

Det endelige målet med kommunikasjonen er som regel forholdsvis enkelt å måle, eksempelvis markedsandelsvekst, lønnsomhet eller salg. Men veien til dette målet og hva kommunikasjonen kan ha bidratt med er noen ganger vanskeligere å dokumentere.

Samtidig som vi er nødt til å tolerere en del usikkerhet, må vi også tro på noen årsakssammenhenger. Sammenhengende målhierarki er det beste verktøyet vi har for å analysere og måle den direkte eller indirekte effekten av tiltak. Sammenhengende og harde målsettinger skal forklare hva vi tror vil lede til hva og hvordan ting henger sammen.

For eksempel: En annonsørs overordnede mål er økt betalingsvilje og lønnsomhet. Kommunikasjonsmålene handler om opplevelsen av kvalitet som igjen skal bidra til at folk vil betale mer. Da er det mulig å sette en verdi på økt opplevelse av kvalitet og beregne hva økt betalingsvilje er verdt. Det å vite hva målet er, og like viktig, hva måloppnåelse er verdt, bør styre investeringen. Dette er en av grunnene til at budsjetter som settes som en prosentsats av brutto-omsetning ikke er optimale. Ikke bare forsterker man en potensielt negativ spiral, men man risikerer også å underinvestere i de virkelige gode tiltakene som kan gi stor avkastning. Dette kan vanskelig ses på som god forvaltning av en markedsinvestering.

«Etter å ha lest og lyttet til juryevalueringer av 792 effektcases de siste årene er det en faktor som slår meg som den viktigste når det kommer til etterrettelighet innenfor marketing, nemlig klare mål. Klart definerte mål legger fundamentet for all annen jobbing som selskapet og dets kommunikasjonspartnere utfører. Dette er jo elementær logikk men det er like fullt mange som synder her. En forklaring er nok at vi har lett for å bli styrt mot de enkleste parametrene.

Vi måler det som er enkelt å måle. Setter vi enkle mål ender vi ofte opp med riktig svar på feil mål. All bigen etter å måle resulterer litt for ofte i måling av mindre hensiktsmessige parametre, ofte de som er enkle å telle, de kortsiktige (eksempelvis ensidig fokus på klikk, presseklipp, reklameoppmerksomhet, involveringsgrad) og/eller for mange parametre. Da trækker vi feil i det første steget.»

– Håvard Rønnevig Bakken,
Prosjektleder, ANFO

Rapportering er ikke det samme som evaluering

Etterhvert som tilgangen på data har økt, har også mulighetene for rapportering økt. Det at man kan måle flere variabler har hatt en uheldig og utilsiktet bi-effekt. Mange forveksler nå rapportering med evaluering. Rapportering av data, særlig den generert av kampanjer, handler ofte om dekningen man har oppnådd, frekvensen man har hatt, antall visninger, klikk og besøk. Denne type rapportering gjengir hva som har blitt kjøpt av media,

ikke hvordan kampanjen har virket. Dette kan være viktig informasjon, men det erstatter på ingen måte evaluering av en kampanje. Hensikten med kampanjeevaluering er læring. Poenget er å forstå hva som har skjedd slik at man kan gjøre mer av det som virket best og mindre av alt annet. Evaluering skal lede til justering av virkemidler, investeringer og noen ganger mål. Til dette behøver man et perspektiv på årsaker og virkninger den enkelte kampanjen har hatt på merkevarens overordnede målsettinger fremfor en innkjøpsliste fra ulike medier.

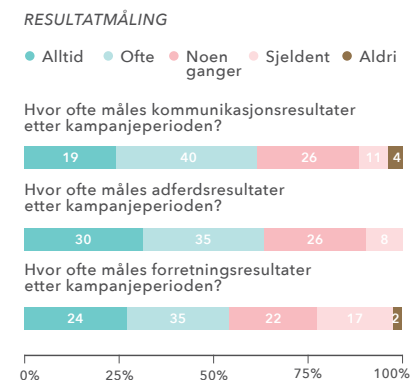
Benchmarking kan gi gode indikasjoner

Over tid vil de fleste som er aktivt involvert i forvaltningen av en merkevare få god erfaring med hvordan ting henger sammen og hva som er et godt resultat. Erfaring fra merkevaren og ikke minst fra kategorien er en styrke, men dessverre vanskelig å tallfeste. Uten kvantifisering er erfaringene vanskelig å formidle til dem med mindre erfaring. Benchmarking kan være et nyttig verktøy for å systematisere erfaring.

Benchmarking, eller nivåmerker, må ta sitt utgangspunkt i målhierarkiet og vi må erkjenne at de aldri vil gi oss hele bildet. Men meningsfulle nivåmerker vil gi oss en indikasjon på hvordan det vi gjør fungerer nå mot det vi har gjort før eller i lignende situasjoner. Ved å bruke bransje- eller mediespesifikke nivåmerker

kan man gjøre seg opp tanker om hva som er god måloppnåelse i ulike situasjoner. Med utgangspunkt i systematiserte erfaringer kan vi beregne en form av ROI når det kommer til endring. Slik skaper vi etterrettelighet om effekt – også når det kommer til mykere målsettinger. Hvis man eksempelvis styrer etter økt vurderingsgrad bør man ha en tydelig formening om verdien av å øke vurderingsgraden med ett prosentpoeng, samt hva kostnaden av en slik investering er.

Fig. 24



Omtrent 6 av 10 av alle spurte oppgir at de alltid eller ofte måler kommunikasjon- og adferdsresultater etter en kampanjeperiode.

Tallet er lavere når det gjelder forretningsresultater. 1 av 4 sier at de noen ganger måler forretningsresultater etter en kampanje. Mens omtrent 1 av 5 sier at de sjeldent eller aldri måler forretningsresultater etter en kampanje.

Usikkerhet er bedre enn falsk trygghet

Eieren av et markedsbudsjett må kunne stole på at alle om bidrar til å bruke budsjettet, både på byrå- og kundesiden, også bidrar til at dette skaper større verdi. Fortrinnsvis på en dokumenterbar måte. Vi må strebe etter å finne årsakssammenhenger samtidig som vi aksepterer at verdensbildet vårt kan deles i tre: Det vi vet, det vi vet at vi ikke vet og det vi ikke vet at vi ikke vet. Sistnevnte – de ukjente ukjente – vil alltid være en del av markedsføringsarbeidet. Det er bedre å vite at de finnes enn å konstruere en virkelighet hvor vi ikke tar stilling til dem.

Tydelige mål og meningsfull rapportering på måloppnåelse er viktigere enn noen gang. Etterhvert som annonsører får behov for flere partnere på tvers av flere kanaler øker dette behovet. Ved å skape et skjebnefellesskap hvor man sammen forvalter et budsjett, med forutsigbarhet og etterrettelighet rundt utfall, skaper man bedre rammer for effekt.

PRINSIPPER FOR GJENNOMFØRING:

- Lag målinger som gjenspeiler kommunikasjonens oppgave, ikke bruk hyllevare som gir generiske og ufullstendige svar.
- Aksepter at det vil finnes ukjente ukjente og at det alltid vil være mye vi ikke vet som vil påvirke resultatene.
- Let etter meningsfulle årsakssammenhenger og bygg målhierarkiet ditt rundt disse. Tilpass målingene du gjør etter dette hierarkiet.
- Forsøk å sette en verdi på måloppnåelse og la dette påvirke budsjettene.
- Ikke forveksle rapportering med evaluering og forsøk alltid å forstå den enkelte kampanjes bidrag til de overordnede målsettingene.
- Ikke aksepter målinger som overforenkler i et forsøk på å gi falsk trygghet – de gjør mer skade enn nytte.

Norsk eksempel:



OBOS ble belønnet med tre stjerner i STELLA i 2014 for caset «Italians against OBOS».

OBOS

OBOS-kampanjen *Italians against OBOS* som ble belønnet med tre stjerner i STELLA i 2014, er et godt eksempel på etterrettelig måling av effekt. Kampanjens effekt er forsøkt isolert, men med etterrettelighet i forhold til andre faktorer som kan ha påvirket resultatene. I tillegg er lønnsomheten av investeringen beregnet.

Den overordnede oppgaven var å rekruttere 20 000 nye OBOS-medlemmer. Det ble utarbeidet kvantifiserte kommunikasjonsmål som skulle bidra til dette: Kampanjen skulle øke kjøpsintensjon, kjennskap til OBOS-medlemskap og til forkjøpsrett, Top of mind og reklame-erindring. I sum ga dette et helhetlig bilde av sammenhengende og harde mål. Dette ble brukt som utgangspunkt for effektmålingene. Det ble gjort én måling før og tre målinger etter kampanjeperioden som kartla progresjon i forhold til målene nevnt over.

I caset drøfter forfatteren hvilke andre faktorer enn reklame som kan ha påvirket salget. De anerkjenner at OBOS vil få tilvekst av nye medlemmer også uten reklame. Spørsmålet er derfor hvor stor denne veksten ville vært, og hvor mye reklamen bidrar med.

For å beregne dette ser de på historiske salgstall for år hvor det ikke er gjort ekstraordinære marketing-tiltak for å etablere basesalg. Videre beregner de hvor mange salg de oppnådde som kan tilskrives veksten i boligmarkedet generelt og omsetningen av OBOS-leiligheter spesielt,

da disse faktorene vil bidra til økt salg uten reklame.

I sum gir denne grundige drøftelsen av hva kampanjen skulle oppnå – hva effektundersøkelsene kartla samt hvilke utenforliggende faktorer som også påvirket salg – et godt bilde av reklamens bidrag og lønnsomhet. Kampanjen overgikk salgsmålet – det ble i perioden solgt 24 000 medlemskap. Drøyt 8000 av disse kan tilskrives reklamen. I tillegg til å presist beregne reklamens bidrag regnes det på lønnsomheten av nye medlemmer, noe som igjen gir en forståelse av mål-oppnåelsesverdien.

«Det overordnede forretningsmålet for kampanjen var å få flere medlemmer. For å oppnå dette måtte vi formidle at et OBOS-medlemskap gjør det enklere å flytte hjemmefra og stå på egne ben. Vi ønsket derfor å lage kreative løsninger som var tydelige på det som oppleves som den klart viktigste grunnen til å være medlem, nemlig forkjøpsretten. Vi hadde derfor egne KPIer for kjennskap til forkjøpsrett og kjøpsintensjon – noe som henger tydelig sammen med forretningsmålet. Vi trodde og håpet at kampanjen skulle skape høy oppmerksomhet og engasjement, men at kampanjen skulle få stor plass både på Nytt på Nytt og i Italias største TV-kanal, for å nevne noe var over all forventning. Og at kampanjen i tillegg overgikk salgsmålet var ekstra gøy.»

- Kjetil Hancke Framstad,
Markedsdirektør, OBOS

Viktige spørsmål du må stille deg selv for å skape effekt

- 1:** Har vi satt harde og sammenhengende mål?
Kommunikasjon skal lede til endret forbrukeratferd som leder til markedsandelsvekst.
- 2:** Prioriterer vi nye kunder?
Vekst kommer fra lavfrekvente kjøpere.
- 3:** Bruker vi mest penger der de gir mest avkastning?
Det er mest lønnsomt å fordele budsjettet 60/40 merkevarebyggende/salgsutløsende kommunikasjon.
- 4:** Blir vi enklere å huske slik at vi blir enklere å kjøpe?
Det er mer lønnsomt å være distinkt enn differensiert.
- 5:** Investerer vi nok til å vokse?
For å vokse konsistent må Share of voice være høyere enn markedsandelene.

- 6:** Har vi valgt kanaler som virker?
Dekning og impact er kritisk for vekst.
- 7:** Gjør vi kreativitet til et kommersielt fortrinn?
Kreativitet mangedobler effekten av medieinvesteringen.
- 8:** Kan dette skape Fame?
Fame øker sannsynligheten for vesentlig markedsandelsvekst.
- 9:** Jobber vi langsiktig?
Merkevarebyggende kommunikasjon skaper størst vekst, men behøver mer enn seks måneder for å virke.
- 10:** Vet vi om det virker?
Målinger må tilpasses oppgaven, belyse årsakssammenhenger og bidra til endring.

Kilder:

PRIMÆRE NORSKE KILDER

ANFO Effekt

Konkurransen har blitt arrangert i regi av Annonserforeningen (ANFO) i fem år, og har som formål å premiere case som sannsynliggjør effekt. Konkurransen skal også oppfordre til læring og inspirasjon for andre. Siden starten har over 400 case blitt gjenstand for bedømming. Konkurransen bedømmes på bakgrunn av tre overordnede områder: (1) strategisk utfordring, målsetting, vanskelighetsgrad og innsikt (25 %), (2) idé, kreativitet og uttak (25 %), og (3) resultatene (50 %).

STELLA

Norges eldste konkurranse for effektiv kommunikasjon i regi av bransjeforeningen Kreativt Forum og ble arrangert første gang i 1999. Hensikten med konkurransen er å vise og premiere kommunikasjon som beviselig dokumenterer og sannsynliggjør avkastning på norske annonsørers og merkevarers markedsinvestering. STELLA er basert på den anerkjente britiske konkurransen for effektivitet «IPA Effectiveness Awards». STELLA stiller derfor strenge krav til dokumentasjon og bedømmes etter fem overordnede kriterier: (1) casebeskrivelsen, (2) vanskelighetsgrad, (3) løsning, (4) resultater, og (5) dokumentasjon.

Gullblyanten

Norges eldste og mest tradisjonsrike reklamekonkurranse ble arrangert for første gang i 1960 og har blitt arrangert hvert år siden. Gullblyanten, i regi av Kreativt Forum, er en

idé- og konseptkonkurranse og skal premiere det beste av norsk kreativ kommersiell kommunikasjon. Gullblyanten er en svært viktig konkurranse for reklame i Norge på grunn av sitt høye antall innsendelser, verdien den har for byråers attraktivitet i henholdt til nyansettelser og som pekepinn for reklamebyråenes evne til å skape kreative og originale kommunikasjonsløsninger.

SEKUNDÆRE NORSKE KILDER

Gullfisken

Gullfisken er den eneste konkurransen som premierer TV-reklame stemt fram av publikum. Konkurransen har blitt arrangert årlig siden 1992 og er i regi av TV2.

Gjennom året stemmer en fagjury fra bransjen fram tolv filmer – én for hver kalendermåned. Disse filmene tituleres «Sølvfisk» og konkurrerer til slutt om å bli årets «Gullfisk» i en livesendt TV-avstemming.

Årets Markedsfører

Årets Markedsfører arrangeres i regi av Markedsforeningen i Oslo (MFO) og har blitt arrangert årlig siden 2000. Konkurransen skal hedre og premiere den annonsøren som gjennom året har drevet den beste markedsføringen. Konkurransen bedømmes av faglig sterke personer fra bransjen.

Medieprisen

Medieprisen er en konkurranse som skal premiere norske case som er gjør det sterkt innen bruk av medier, strategi og kreativitet. Konkurransen arrangeres av Mediaforum.

INTERNASJONALE KILDER

Publikasjonene til Institute of Practitioners in Advertising (IPA) med Les Binet og Peter Field: Marketing in the Era of Accountability (2007), The Link Between Creativity and Effectiveness (2011), The Long and the Short of It (2013), Selling Creativity Short (2016) og Media in Focus (2017), i tillegg til IPAs casesamling Advertising Works 23 (2016) som referanse for casebesvarelser.

Vi har også brukt bøkene til professorene Byron Sharp og Jenny Romaniuk: How Brands Grow: What Marketers Don't Know (2010) og How Brands Grow. Part 2 (2016). Videre har vi brukt WARC og Martin Weigels publisasjon: The Liberation of Magic (2013).

For å få innsikt i kortsiktighet og langsiktighet har vi brukt FCLT Globals publisasjon: Rising to the Challenge of Short-Termism (2016) og McKinsey's publisasjon Measuring the Economic Impact of Short-Termism (2017), samt McKinsey's studie på kreativitet og lønnsomhet (2017) presentert under Cannes Lions i år og på mckinsey.com.

INTERVJU

I utviklingen av boken har vi intervjuet en rekke fremtredende annonsører og meningsbærere. Hensikten har vært å belyse funn fra et praktisk perspektiv og forstå hvordan best practice brukes i praksis. En særlig takk rettes til:

Jørgen Larsen (MENY)
Tora Mellbye (SpareBank 1)
Ole Andre Skarbøvik (RiksTV)
Frode Fimreite (TINE)
Maria Heimisdottir Brennoddan (Ringnes)
Elin Gundersen (Orkla)
Christian Haune (Orkla)
Mirjam Hamnen (Orkla)
Anne Jorunn Bjoner (Orkla)
Bjørn Erik Hagen (Red Bull)
Emanuel Gävert (Mondel z)
Per Håkon Fasting (Schibsted)
Kathrine Ayling (Synoptik)
Bjørn Gunnar Rosvoll (TV2)
Alf Bendik Bendixen (Big Blue)
Dag Inge Fjeld (Høyskolen Kristiania)
Benedikte Løvdal (Kreativt Forum)
Håvard Bakken (ANFO)
Tor Erik Jørgensen (Opinion)
Henrik Habberstad (Equinor)
Kjell Martin Nerstad (E24)
Hanne Norstrøm-Ness (Vipps)

EGNE KILDER

For å belyse kjennskap til og bruk av best practice gjennomførte vi en kvantitativ undersøkelse blant annonsører og byråer. Denne ble gjort i samarbeid med Opinion og ANFO. Undersøkelsen ble besvart av 199 respondenter fordelt jevnt mellom annonsører og byråer. Majoriteten av respondentene oppgir at de har stor til meget stor påvirkning på utvikling av kommunikasjonsstrategi, valg av kreative løsninger og måling av effekt. I relevante kapitler vises funn fra undersøkelsen for å illustrere vanlig praksis mot best practice.

Takk

Denne boken har blitt til med hjelp fra noen av Norges beste markedsførere. Takk til alle dere som har brukt mange timer sammen med oss for å forstå hva som virker best.

Stor takk til Jørgen Normann-Larsen, Tora Mellbye og Kathrine Ayling for hjelp til å formidle – men viktigere – muligheten til å lage reklame som virker.

Takk til Frode Fimreite, Emanuel Gävert, Maria Heimisdottir Brennoddén, Elin Gundersen, Christian Haune, Mirjam Hamnen, Anne Jorunn Bjoner og Bjørn Erik Hagen som har gitt oss innblikk i og forståelse av best practice i FMCG-sammenheng.

Takk til Kjell Martin Nerstad og Hanne Norstrøm-Ness som har hjulpet oss til å forstå hva best practice betyr for en tjenesteleverandør.

Og takk til Henrik Habberstad for hjelp til å skjønne hvordan ting henger sammen for en samfunnsaktør.

Takk til Per Håkon Fasting og Bjørn Gunnar Rosvoll som har hjulpet oss til å skjønne best practice i kontekst av mediene.

Og takk til Alf Bendixen, Dag Inge Fjeld og Tor Erik Jørgensen som gjennom eget rådgivende arbeid bidrar til at best practice blir vanlig praksis.

Takk til Benedikte Løvdal for sparring og takk til Håvard Bakken for både hjelp, rådgivning og begeistring når prosjektet enda var i støpeskjeen.

Takk til Magne Hilleren som har hjulpet oss til å formidle dette på en lettfattelig og anvendbar måte.

En særlig takk til Ole Andre Skarbøvik som med entusiasme hjalp oss til å forløse grunntanken i boken, tidlig i prosjektet.

Det er en fornøyelse å skrive bok når folk med så høy faglig integritet er såause med både tid og kunnskap.

POWER OF  NE

 Kitchen

NEW.ORK

PUBLICIS.SAPIENT 


Starcom


Zenith

MSL

Design

KITCHEN REKLAME
Nedre Slottsgate 13-15
0157 Oslo
(+47) 906 34 400

Opplag 3. Utgitt 07.03 2019

Tekst og studie

Espen Haugen
Anders Hopsø Erikson
Catharine Mitlid

Prosjektleder

Karoline Bye Olerud
Marianne Lund
Nora Gauslaa

Grafisk design / foto

Marianne Sæther
Henrik Josefsson
Tina Pittermann
Eirik Waldemar Fjerdingsstad

Andre bidragsyttere

Helle Håkonsen Lapeniene
Juni Paus
Stian Solberg
Håvard Bakken

Trykk/repro

Fladby AS

