

**Kom!** Sveriges Kommunikationsbyråer  
*Swedish Association of Communication Agencies*

# Effektprinciperna

*KOMMs principer för effektiv kommunikation*

© **Sveriges Kommunikationsbyråer 2018**

Produktion och formgivning: Reklambyrån Zellout

Tryck: Dixa AB 2018

Sveriges Kommunikationsbyråer, Sveavägen 32, 111 34 Stockholm

08-679 08 00 | [info@komm.se](mailto:info@komm.se) | [www.komm.se](http://www.komm.se)

Dessa principer kan laddas ned på [www.komm.se/effektprinciperna](http://www.komm.se/effektprinciperna)

# Innehåll

Om författarna	s. 4
Checklista	s. 6
Inledning	s. 8
Utgångspunkterna	s. 10
Principerna	s. 12
1. Definiera kommunikationens nytta	s. 12
2. Rita upp en effektkedja	s. 14
3. Definiera nuläget och sätt prioriterade mål	s. 19
4. Utgå från både kortsiktiga och långsiktiga effekter	s. 20
5. Förankra kommunikationens roll i organisationen	s. 22
6. Anpassa effektmåtten till insatsen	s. 24
7. Bedöm effekten utifrån förutsättningarna	s. 25
8. Mät rätt och mät ofta	s. 27
Effektkommitténs lästips	s. 29

# Om författarna

## Dr. Niklas Bondesson

*Head of Science, Evidence Strategy samt forskare vid Stockholms universitet. Huvudförfattare.*

Niklas är medgrundare av management-konsultbyrån Evidence Strategy (NoA), där han arbetar som rådgivare inom positionering. På Stockholms Universitet är han forskare och ansvarig för utbildningen inom Marknadskommunikation. Niklas har publicerat flera studier om kommunikations-effekter i internationella forskningsjournaler. Under 2016-2018 satt han i KOMMs styrelse och är sedan dess ordförande i förbundets Effektkommitté.

## Tommy Lindgren

*Varumärkes- och kommunikationsstrateg, Zellout. Medförfattare och projektledare.*

Tommy är utbildad planner och vd för reklambyrån Zellout som han grundade 1996. Han ansvarar för och arbetar med utvecklingen av privata och offentliga uppdragsgivares varumärkes- och kommunikationsstrategier. Tommy föreläser flitigt om varumärken och kommunikation och har också undervisat på Medie- och kommunikationsvetenskapen på Uppsala universitet.

## Annika Rehn Frobell

*Group Strategy Director, Drama Queen Communications. Medförfattare.*

Annika är ansvarig för Drama Queens strategiska erbjudande och arbetar med utveckling av kommunikations- och varumärkesstrategier

för byråns kunder. Med bakgrund från byråer som Hall&Cederquist, Young&Rubicam och Brindfors är hon en av Sveriges mest erfarna planners. Annika är också kursansvarig för planning- och varumärkesutbildningar på Berghs, och föreläser om detta på universitet, samt är engagerad i styrelsen för Strategy Awards.

## Erika Fondin

*Senior Strategist, M&C Saatchi. Medförfattare.*

Erika har arbetat med varumärkes- och kommunikationsstrategier i över 10 år, både i Sverige och i USA. På M&C Saatchi arbetar hon inte bara med flera av byråns största uppdragsgivare, utan även med att utveckla byråns strategiska erbjudande. Under flera år har Erika suttit i styrelsen och varit ordförande för APG Sweden, nätverket för planners och strateger i kommunikationsbranschen.

## Jerker Winther

*Partner och Head of Strategy & Planning, Åkestam Holst (NoA). Medförfattare.*

Jerker har jobbat i över 20 år i reklambranschen och har ett förflutet från Bonniers. Som ansvarig för strategi och planning på Åkestam Holst har han utvecklat byråns strategiska erbjudande och säkerställt att byrån flera år i rad utsetts till bäst i Sverige på att skapa effekt för sina uppdragsgivare. Jerker föreläser regelbundet på reklamskolor och universitet i ämnen som rör strategi, effekt och mänskliga beteenden.

## My Troedsson

*Client Director,  
Forsman Bodenfors Singapore.  
Medförfattare.*

My började på Forsman & Bodenfors i Göteborg 2010 och har sedan dess varit en del i arbetet att utveckla byråns strategiska erbjudande, såväl i Sverige som internationellt. Hon är flerfaldigt prisbelönad och har suttit i flera jurys för internationella tävlingar som belönar kommunikationseffekt. 2018 lämnade My Sverige för att starta upp Forsman & Bodenfors Singapore. Hon satt i KOMMs styrelse 2016–2018 och var under den perioden engagerad i KOMMs Effektkommitté.

## Patrik Lundberg

*Planner,  
Garbergs  
Medförfattare.*

Patrik har jobbat i 15 år på strategi- och reklambyråer och har dessutom ett förflutet på Sida. Patrik är mångfaldigt belönad i olika kommunikationstävlingar och föreläser regelbundet på olika lärosäten om kommunikationsteori, reklamundersökningar och hur man skapar beteendeförändringar.

## Övriga medlemmar i KOMMs effektkommitté

*Samtliga medlemmar i kommittén har bidragit till arbetet med att ta fram principerna i rapporten.*

### Amanda Engström

*Senior Planner, Prime Weber Shandwick.*

### Mathias Eriksson

*Head of Growth, Adverai.*

### Christina Karlsson Kazeem

*CEO, Hilanders.*

### Nils Vahlund

*Projektledare, Lundberg & Co.*

### Elias Betinakis

*Planning Director, NORD DDB.*

### Therese Bohlin

*CEO, Prime Weber Shandwick.*

### Jimmy Rodhelind

*CEO, Jung Relations.*

### Urban Gyllström

*CEO, Creative Director and Planner,  
Gyllström Kommunikationsbyrå.*

### Marie Rudolphie

*COO & Strategic Director, Identity Works.*

# Checklista

Även om det finns ett visst logiskt flöde i principerna bör listan nedan inte ses som en arbetsprocess. I praktiken är effektarbetet inte linjärt utan en ständigt pågående process fram och tillbaka. Varje princip behöver ständigt återbesökas, förtydligas och förfinas.

## 1. Definiera kommunikationens nytta

- Ställ frågan: Vilken nytta ska denna insats bidra med till uppdragsgivarens organisation?
- Prioritera målsättningar för att skapa effekt, alla insatser kan inte lösa alla utmaningar.
- Isolera kommunikationens roll – vad den kan göra och inte göra kontra andra verktyg.

## 2. Rita upp en effektkedja i följande steg

- **Affärseffekten** – Definiera vad kommunikationen kan bidra med till uppdragsgivarens organisation.
- **Beteendeeffekten** – Definiera vad målgruppen ska göra som ett resultat av kommunikationen för att affärseffekten ska uppnås.
- **Attitydeffekten** – Definiera vad vi vill att målgruppen ska tänka eller känna som ett resultat av kommunikationen, för att åstadkomma det målgruppsbeteende som bidrar till affärseffekten.
- **Kommunikationsinsatsen** – Definiera hur de attityder och beteenden som bidrar till affärseffekt ska påverkas.

## 3. Definiera nuläget och sätt prioriterade mål

- Innan insatsen genomförs, gör en nollmätning för att sätta siffror på nuläget.
- Titta bakåt för att sätta rimliga mål.
- Återbesök nollmätning efter att kommunikationsinsatserna är genomförda.

## 4. Utgå alltid från både kortsiktiga och långsiktiga effekter

- Dela upp de samlade kommunikationsinsatserna i de som syftar till att påverka på lång sikt och de som syftar till att påverka på kort sikt.
- Ta alltid hänsyn till tidsperspektivet när en insats planeras och målsätts – ska den ge effekt på kort sikt och/eller lång sikt?
- Säkerställ att det finns effektmått och metoder som adresserar både kortsiktiga och långsiktiga effekter.

## *5. Förankra kommunikationens roll i organisationen*

- Innan nya eller större insatser planeras, lägg tid på att lyssna på flera olika funktioner i organisationen och på att förstå vilka de stora affärsfrågorna i ledningens ögon är.
- Ta med effektkedjan till andra funktioner och var beredd att modifiera den.
- Säkerställ ett tydligt mandat från ledningen när det gäller kommunikationens roll och affärsnytta.

## *6. Anpassa effektmått till insatsen*

- Varje brief och debrief bör tydligt specificera vilken typ av effekt som ska uppnås.
- Avsätt ett möte för att gå igenom de mått och metoder som brukar användas.

## *7. Bedöm effekten utifrån förutsättningarna*

- När resultat presenteras, redovisa vilka resurser som investerats.
- Ta hänsyn till vad konkurrenterna gjort under samma period. För investeringar i köpta medier, räkna ut ESOV (Extra Share Of Voice).
- Ta hänsyn till vad som gjorts – eller inte gjorts – i övrigt i organisationen.

## *8. Mät rätt och mät ofta*

- Sätt alltid en budget för uppföljning.
- Sätt upp ett mindre team som får ta del av mätresultat först och har mandat att ta beslut kring vilka implikationerna blir, skapa en lärandekultur.
- Samlas en gång per år för att lyfta blicken och titta på kommunikationseffekterna som helhet.

# Inledning

## **Genom att arbeta utifrån KOMMs principer kan vi spela med oddsen på vår sida.**

Effektfrågan kan vara frustrerande i vardagen. Det finns mängder av modeller, metoder och mått att förhålla sig till. En del nya, andra gamla. En del vassa, andra opålitliga. Olika läger har olika synsätt och hävdar bestämt att de sitter på sanningen. Det är därför lätt tro att effekt är fråga om tycke och smak, att det inte finns någon evidensbaserad grund att stå på. Men, det stämmer inte. Vi har lyckats ta oss en bra bit framåt när det gäller att etablera generell kunskap. Inte bara när det gäller att kommunikation driver affären utan också kring hur vi kan arbeta för att öka chanserna att skapa effekt.

Det finns fortfarande inget magiskt effektrecept, inga universallösningar. Men, det finns ett antal principer som vi kan följa för att öka chansen att lyckas. Som gör att vi spelar med oddsen på vår sida. Det är vad detta dokument handlar om: Ett antal principer som vi på KOMM står bakom, baserat på vad vi tycker oss veta om hur vi bör tänka kring, och arbeta med, kommunikationseffekter. Principer som både vi kommunikationsbyråer och våra uppdragsgivare kan arbeta utifrån för att öka chanserna att skapa – och påvisa – effekt.

## **Kommunikationsbyråer och uppdragsgivare sitter i samma båt.**

Frågan kring kommunikationens affärseffekt är knappast ny, men högaktuell. Företags- och organisationsledningarna kräver i allt högre grad att effekten av kommunikationsinsatser redovisas på ett systematiskt sätt. De som inte kan förklara hur de skapar affärseffekt får allt tuffare att äska budgetpengar.

Därmed blir också kraven på kommunikationsbyråer tuffare. Inte bara på effekten de åstadkommer som sådan utan också på deras förmåga att bidra med modeller, argument, analyser och mätdata som ger uppdragsgivarna ammunition i interna diskussioner. På så sätt sitter vi kommunikationsbyråer, som KOMM företräder, och våra uppdragsgivare i samma båt.



## **Vi vet att kommunikation är affärskritiskt, det gäller bara att bevisa det i vardagen.**

Egentligen är det ganska enkelt. Om vi inte kan visa hur vi bidrar till affären riskerar vi att förlora vårt gemensamma existensberättigande. Vilket vore minst sagt synd, med tanke på hur betydelsefull kommunikation är för företags och organisationers framgång.

Tack vare en mängd systematiska forskningsstudier, däribland flera meta-studier, finns det idag mycket robusta belegg för hur investeringar i kommunikation driver företags försäljning och börsvärde (ett urval av dessa listas längst bak i rapporten under rubriken "lästips"). Förutom den direkta effekten, dvs hur kommunikation driver försäljning, pekar studierna på indirekta effekter, som att investerare blir mer benägna att investera i företag som gör mycket och bra kommunikation. Dessutom vet vi att kommunikationen har andra typer av nyttor, som att motivera medarbetare och locka talanger.

Vi vet också att kreativ kommunikation lönar sig särskilt väl. Effekten på affären blir större när vi kommunicerar på oväntade, intressanta och relevanta sätt som gör att de avsedda budskapen når igenom bruset, berör och påverkar människor. När vi, tack vare en djup förståelse för människor och samhälle, skapar värde för både mottagare och avsändare. Uppgiften som vi gemensamt har framför oss handlar alltså om att tydliggöra de affärsmässiga effekterna av kommunikation som vi vet existerar. Inte genom att hänvisa till generella forskningsstudier, utan genom att arbeta systematiskt och noggrant med effektfrågan i vardagen. Varje dag, i varje projekt.

# *Två viktiga utgångs- punkter för principerna*

## **Effekt är en kulturfråga.**

Effektdiskussioner landar snabbt i teknikaliteter. I frågor om enskilda datakällor, mått, metoder, beräkningar och modeller. Om enskilda rapporter och undersökningar. Det är inget fel med det. Tvärtom, den som vill ta effekt på allvar behöver vara noggrann med detaljer och metodfrågor. Samtidigt är det lätt att vi inte ser skogen för alla träd. Särskilt med tanke på att det ständigt dyker upp nya metoder, mått och datapunkter att förhålla sig till.

Från KOMMs perspektiv vill vi uppmana byråer och uppdragsgivare att lyfta blicken och betrakta kommunikationseffekt mer som en fråga om perspektiv och kultur. De som tänker effekt på rätt sätt kommer ha mycket lättare att navigera bland de mått och metoder som finns tillgängliga. Och när detta tänk sitter i väggarna blir det lättare att påvisa nyttan av kommunikation, eftersom effektfrågan då kommer finnas med redan från dag ett i alla arbetsprocesser. Den blir central i strategi och planering, snarare än att betraktas enbart som en analys- och undersökningsfråga som blir aktuell först efter att en insats genomförts.

Samtidigt är det viktigt att effektfrågan inte enbart blir en filosofi utan också omsätts till konkreta arbetssätt i vardagen. Att den blir en del av kulturen, hos kommunikationsbyrån såväl som hos byråns uppdragsgivare. Därför har vi i detta dokument försökt konkretisera hur olika tankemässiga principer kan omsättas till handling.

## **Den mänskliga hjärnan är komplex.**

Kommunikation i detta sammanhang handlar i grunden om att påverka människor genom att försöka förutse hur de kommer tänka, känna och agera. Något som inte är helt lätt, med tanke på att vi människor är komplexa, irrationella och upptagna med mycket annat i livet. Vi vet knappt själva vad vi tänker och känner, eller varför vi gör som gör. Vi är inte de rationellt kalkylerande varelser som vi kanske inbillat oss. Att planera och till 100 % förutse effekten av kommunikation är därför omöjligt. Vad vi däremot kan göra är att använda kunskapen om människan för att öka chanserna att få den effekt vi önskar.

## *Arbetet bakom principerna*

KOMMs Effektkommitté har arbetat systematiskt i flera steg med att ta fram principerna i denna rapport:

1. Intervjuer genomfördes med en referensgrupp av kommunikationsköpare för att kartlägga deras syn på kommunikationseffekt. Följande personer intervjuades:

*Johanna Andrén, Vice Marknadschef IKEA (tidigare Head of Marketing, Ikano Bank)*

*Per Carleö, Marknadsdirektör, Volvo Car Sverige*

*Ankie Cedergren Borg, Senior Global Communication Manager at SCA Hygiene Products*

*Stina Falklind-Gross, Head of Marketing and Communications och Johan Eriksson,*

*Head of External Communications, Swedbank*

*Malin Forkman, Chef Kommunikationsutveckling, Systembolaget*

*Björn Larsson, CMO, Coop*

*Mats Liedholm, SVP Marketing ICA Sverige*

*Mia Lund Hamusek, Marketing Director, Media Markt*

*Ida Mattson, Global Content Manager, Volvo Trucks*

*Per Nilsson, Corporate Communication and Marketing Director, Semcon*

*Hanna Riberdahl, Head of Brand & Marketing Communication, Telenor*

*Lina Söderqvist, Marknadschef, Åhléns*

2. Aktuell forskning sammanställdes.

3. En bruttolista med principer och konkreta förslag skapades, baserat på punkt 1 och 2 ovan.

4. Principerna prioriterades av hela Effektkommittén. Detta innebar att flera principer exkluderades, t ex för att forskningen pekar åt olika håll eller för att kommitténs empiriska erfarenheter inte gav tillräckligt stöd i en viss riktning.

5. Det slutliga listan med åtta principer och tillhörande konkreta förslag validerades av referensgruppen. Även effektexterten Mats Rönne granskade utkastet och bidrog med värdefull feedback. Därefter sammanställdes den färdiga rapporten.

# Principerna

## 1. Definiera kommunikationens nytta

Kommunikation i sig har inget självändamål. Åtminstone inte ur ett företagsekonomiskt perspektiv där det finns en uppdragsgivare som betalar för kommunikationsinsatsen och förväntar sig något tillbaka från investeringen. Någon slags nytta, eller avkastning, som kommer uppdragsgivarens organisation tillhanda. Att tydligt definiera denna nytta är den mest grundläggande principen för den som vill ta effektfrågan på allvar.

Vilken typ av nytta som kommunikationen kan bidra med skiljer sig från fall till fall, från uppdragsgivare till uppdragsgivare och från kampanj till kampanj. Något som gör det särskilt viktigt att ständigt återkomma till att definiera nyttan, inför varje insats som ska göras.

### **Några konkreta exempel på hur vi kan arbeta med denna princip:**

**Inför varje enskild kommunikationsinsats, ställ alltid frågan:**

***Vilken nytta ska denna insats bidra med till uppdragsgivarens organisation?***

Ibland framgår nyttan redan glasklart av uppdragsgivarens brief, ibland är det otydligare, men oavsett bör frågan ställas för att säkerställa en samsyn.

**I tillägg, ställ alltid följdfrågor om vad problemet eller möjligheten egentligen är.**

Ofta finns ett större problem eller en större möjlighet bakom det uppdrag som ligger på bordet. En brief om en sommarkampanj för att lyfta fram fördelarna med Produkt X kanske egentligen handlar om att målgruppen tappat intresse för produktkategorin som sådan. Den största nytta kommunikationen kan bidra med då är kanske att öka intresset för produktkategorin snarare än att lyfta fram Produkt X fördelar gentemot konkurrentprodukten Y. Eller, en förfrågan om att få in en debattartikel kring den specifika Frågan Y kanske egentligen handlar om att fånga möjligheten att koppla grepp om hela ämnet, för att bli sedd som en branschledare och därmed bli det företag som potentiella kunder vänder sig till i första hand. Och då är kanske inte en debattartikel det som ger störst effekt.

**Prioritera målsättningar för att skapa effekt, alla insatser kan inte lösa organisationens alla utmaningar.**

När vi ställer oss frågan vad utmaningen eller problemet egentligen är tenderar hela frågeställningen växa. Ofta inser uppdragsgivare och byrå att det finns flera olika nyttor som kommunikationen behöver bidra med och plötsligt sitter vi gemensamt med en lång önskelista på allt som skulle vara bra att åstadkomma. Slutsatsen bör då vara att det behövs fler kommunikationsinsatser, snarare än att en och samma insats ska leverera på hela önskelistan. I alla fall om vi ska tro de omfattande studier som gjorts kring vad som gör att vissa kampanjer får mer effekt på affären än andra. De visar tydligt att kampanjer med få och tydligt prioriterade mål är mest effektiva.

**Isolera kommunikationens roll – vad den kan göra och inte göra kontra andra verktyg.**

Lika viktigt som att definiera vad kommunikationen kan göra för att skapa affärseffekt är att definiera vad den inte kan göra. Ett exempel kan vara att kommunikationen kan få en målgrupp med IT-chefer att vilja välja en viss IT-leverantör, men det slutgiltiga valet kommer i hög grad styras av hur leverantörens serviceavtal ser ut. Eller att vädret har mycket större påverkan på glassförsäljningen än kommunikationsinsatserna – hur bra, snygg och distinkt den nya glassförpackningen än är. Eller att kommunikation kan positionera en butikskedja så att den blir attraktiv, men utan ett stort butiksnät med bra lägen kommer inte antalet kunder att växa särskilt mycket. Att försöka isolera kommunikationens roll är svårt, men viktigt utifrån ett effektperspektiv.

## 2. Rita upp en effektkedja

Något som ofta är till stor hjälp är att rita upp en egen effektkedja, dvs en enkel modell som visualiserar en koppling mellan kommunikationsinsatsen och nyttan för uppdragsgivaren. Modellritandet fyller två funktioner. Dels tvingar det fram ett orsak-verkan-tänk som är centralt för att kunna planera, och i efterhand mäta, effekter. Dels är kedjan ett bra diskussions- eller argumentationsunderlag. Det har till exempel visat sig att marknadschefer som på ett pedagogiskt sätt kan förklara hur deras insatser bidrar till företagets framgång får mer inflytande och större mandat internt.

Det finns många olika modeller som kan användas som mall för en effektkedja. Modellerna har lite olika indelningar och rubriker, men det gemensamma är den grundläggande tanken om att tydliggöra hur en insats leder till ett visst mål.



Det är viktigt att alltid börja med affärseffekten och sist landa i vad kommunikationens roll är, inom ramen för ett uppdrag som helhet eller en specifik insats. Det finns avancerade analysmetoder att förlita sig på för att förstå vad som leder till vad, men ibland räcker också sunt förnuft.

Den som har en tydlig effektkedja framför sig kommer ha mycket lättare att planera, diskutera, och mäta effekterna av kommunikation. Det går också att se kedjan som ett bra självtest. Om du inte lyckas rita upp en enkel effektkedja beror det antingen på att du inte tänkt klart kring hur kommunikationen ska skapa affärseffekt, eller på att sambandet du har i huvudet är så komplext så att det inte kan ritas upp på ett enkelt sätt – och då sannolikt kommer vara obegripligt för andra.

### **Börja alltid med att definiera vilken affärseffekt kommunikationen kan bidra med till uppdragsgivarens organisation.**

Vi använder här begreppet affärseffekt som en rubrik på olika typer av effekter som relaterar till de övergripande målsättningar uppdragsgivarens organisation har. De flesta organisationer har flera olika målsättningar, på olika nivåer, med olika tidshorisonter och med olika syften. Uppgiften här blir därför att försöka ringa in exakt vilken av organisationens målsättningar som är mest relevant för den aktuella kommunikationen som planeras. När vi ringat in det målet kan vi definiera det som den "affärseffekt" som kommunikationen ska bidra till.

## Affärseffekten kan grovt delas upp i två typer:

### Direkta ekonomiska affärseffekter,

t ex försäljning, marknadsandelar i volym eller värde, omsättning, vinst och marginaler, lönsamhet etc. På övergripande organisationsnivå eller för vissa specifika affärsområden, produkter eller tjänster.

### Indirekta ekonomiska affärseffekter,

som kan handla om ett företag som vill bli mer attraktivt som arbetsgivare, ett fackförbund som vill öka sin förhandlingsstyrka gentemot arbetsgivarna, eller en samhällsaktör som vill reducera ohälsa i samhället. Det viktiga här är att effekten har en direkt och mycket tydlig koppling till organisationens mest övergripande målsättning och existensberättigande.

Även om kommunikationen tveklöst kan bidra till affärseffekter är det viktigt att i detta skede påminna oss om vad kommunikationen inte kan göra (se punkt 1). Inte ens den mest effektiva kommunikationen kan förväntas få ett företag att gå från förlust till vinst om det till exempel brottas med alltför stora kostnader eller tagit dåliga beslut på andra fronter.

### **Definiera den relevanta beteendeeffekten, dvs vad målgruppen ska göra som ett resultat av kommunikationen för att affärseffekten ska åstadkommas.**

För att de allra flesta affärseffekter ska uppnås krävs att en viss målgrupp agerar och gör något. Kommunikationen behöver ha en beteendeeffekt, på kort eller lång sikt. Försäljningsvolymen kommer till exempel inte öka om konsumenter inte köper något, antal medlemmar kommer inte öka om det inte görs medlemsansökningar och en lagstiftning kommer inte ändras om det inte fattas ett beslut om detta.

Det första steget här handlar förstas om att välja och definiera exakt vilken den mest relevanta målgruppen är. Både på mer övergripande nivå (om det t ex handlar om allmänheten, konsumenter eller köpare, medarbetare eller lagstiftare) och på en mer detaljerad nivå (dvs val av specifika segment som ska prioriteras).

**Det finns en mängd målgruppsbeteenden som kan vara intressanta att påverka olika målgrupper. Dessa kan delas in i två typer:**

**Köpbeteenden** är vanligen de mest intressanta om affärseffekten som definierats är ekonomisk. Några exempel är:

- Få fler att köpa
- Få köpare att köpa oftare
- Få köpare att betala mer för en produkt eller tjänst
- Få köpare att spendera mer per köptillfälle
- Få köpare att köpa dyrare produkter eller tjänster
- Få köpare att köpa fler produkter eller tjänster
- Få existerande kunder att köpa
- Få nya kunder att köpa.

**Övriga beteenden** är vanligen relaterade till indirekta ekonomiska affärseffekter och är specifika från fall till fall. Några illustrerande exempel är:

- Få in fler medlemsansökningar
- Få fler att söka jobb hos oss
- Få människor att dricka mindre alkohol
- Få fler amerikanska turister att besöka Sverige
- Få fler att använda en viss funktion i vår produkt eller tjänst
- Få fler att besöka våra butiker
- Få fler att besöka vår webbsida för att söka mer information om en viss fråga.

Listan ovan kan göras lång, men huvudpoängen är att identifiera just den beteendeeffekt som bidrar till den specifika affärseffekt som definierats. Det finns inget beteende som per se är bättre eller sämre, det handlar om vad organisationen har för mål just nu och vilken affärseffekt vi definierat att kommunikationen ska bidra till. Dessutom är det viktigt att göra en tydlig prioritering för att öka chanserna att skapa effekt. Om listan med önskade beteenden blir lång behövs fler insatser – snarare än att en och samma insats ska åstadkomma alla beteenden.

**Definiera den relevanta attitydeffekten, dvs vad vi vill att målgruppen ska tänka eller känna som ett resultat av kommunikationen, för att åstadkomma det målgruppsbeteende som bidrar till affärseffekten.**

Attitydeffekter handlar om olika mentala eller psykologiska reaktioner hos målgruppen. Vi rör oss alltså i huvudet på målgruppen. Attityderna som är intressanta att påverka relaterar vanligtvis till organisationen, företaget, produkten, tjänsten eller varumärket som kommunikationen handlar om. I andra fall kan det istället handla om attityder till en viss typ eller kategori av produkter och tjänster som sådan, eller om en viss samhällsfråga.



### Några mer specifika exempel på attityder är:

**Kännedom** av olika slag, dvs att målgruppen vet att något finns (detta kan i sin tur delas in i mer allmän kännedom och mer specifika typer av kännedom som igenkänning, spontan kännedom, saliens osv.)

**Kunskap**, dvs att målgruppen förstår något.

**Intresse**, dvs att målgruppen är nyfiken och vill veta mer om något.

**Associationer**, dvs att målgruppen förknippar något med något annat

**Känslor**, dvs att målgruppen emotionellt känner för något (glädje, upprymdhet, spänning, lugn, oro etc.)

**Åsikter**, dvs att målgruppen tycker något och har en viss åsikt (uttalad eller outtalad).

**Intentioner**, dvs målgruppen vill eller har för avsikt att göra något (t ex köpintention, preferens eller betalningsvilja.)

**Intuition**, dvs att målgruppen blixtnsnabbt och instinktivt får någon slags känsla eller tanke.

Det ska sägas att olika insatser kräver olika mycket fokus på attityder respektive beteenden. Vissa kommunikationsinsatser utformas för att direkt påverka ett målgruppsbeteende och kräver minimal attitydeffekt – ibland ingen attitydeffekt alls. Till exempel insatser som ska få målgruppen att agera snabbt på rutin, utan att tänka eller känna särskilt mycket innan. Andra insatser kräver tvärtom att målgruppen mentalt bearbetar kommunikationen och ändrar sitt tankemönster, för att ett sedan agera baserat på detta.

### Sist, definiera hur kommunikationsinsatsen ska påverka de attityder och beteenden som bidrar till affärseffekt.

I detta steg finns mycket att säga om hur kommunikationen kan utformas, när det gäller allt från budskap, hantverk och kreativitet till budgetering och kanalval. Det finns också mycket att säga om vad det är önskvärt att mottagarna tycker och känner om kommunikationen som sådan. Till exempel huruvida de tycker kommunikationen är intressant och relevant, huruvida den berör eller är övertygande, och huruvida den är värdeskapande istället för påträngande. På många sätt är det här som kommunikationens slutliga affärseffekt avgörs.

Samtidigt är det, när vi ritar upp vår effektkedja, viktigt att se kommunikationen som ett medel och inte ett mål. Vad målgruppen tycker om kommunikationen som sådan bör inte definieras som en effekt i sig självt. Däremot är det viktigt att ha en gedigen diskussion och samsyn kring hur kommunikationen ska utformas för att åstadkomma affärseffekt.

## **En diskussion om kommunikationsinsatsens utformning kan förenklat kretsa kring två saker:**

**Säkerställa exponering** med tillräcklig räckvidd, dvs se till att så stor del av målgruppen som möjligt ges chansen att ta del av kommunikationen. Detta är i mångt och mycket en fråga om budget, kanalval, format, periodisering och frekvens (Hur mycket pengar ska vi lägga? Var och när ska vi kommunicera? Hur ofta och i med vilka kombinationer av format?).

**Säkerställa bearbetning**, dvs att målgruppen uppmärksammar och processar kommunikation på det sätt som vi avser för att skapa affärseffekt. Detta handlar till stor del om saker som val av budskap, taktisk positionering och kreativ utformning.

En mängd studier har visat att kommunikation som åstadkommer emotionell (känslomässig) bearbetning har störst chans att skapa beteende- och affärseffekt på lång sikt. Bland annat för att emotionell kommunikation ofta uppmärksammas mer, fastnar i minnet bättre och tenderar att spridas vidare i högre grad av målgruppen (i t ex sociala medier). På kort sikt kan däremot mer rationell kommunikation (dvs med fokus på argument och konkreta fördelar) ge större effekt.

Rätt exponering och bearbetning är utan tvekan avgörande för effekt, men bör aldrig definieras som en effekt eller ett slutmål i sig, i alla fall inte för den som vill visa hur kommunikationen bidrar till affären.

### *3. Definiera nuläget och sätt prioriterade mål*

En förutsättning för att definiera kommunikationens roll och mäta dess affärseffekt är att tydligt definiera nuläget, det vill säga var organisationen (varumärket/produkten/tjänsten etc.) befinner sig innan kommunikationsinsatserna inleds. Att skapa en gemensam kartbild ger ett bättre underlag för att bedöma vilka typer av insatser som behöver göras och underlättar dessutom effektmätning i efterhand.

Det är lätt att slarva med att definiera nuläget. Inte sällan är det så bråttom att få ut kommunikationen att vi glömmer, eller inte tycker oss hinna med, att göra en ordentlig karta över nuläget. Ett annat scenario är när alla inblandade parter, var för sig, tycker sig ha en glasklar bild av nuläget och därför inte tycker att det kräver någon vidare diskussion. Att de i själva verket haft helt olika bilder visar sig först när kommunikationen ska utvärderas i efterhand. Vad den ena parten då betraktar som ett jättesteg i rätt riktning betraktar den andra som en knapp märkbar effekt – eftersom de utgått från helt olika startpunkter.

#### **Några konkreta exempel på hur vi kan arbeta med denna princip är att:**

##### **Genomför en nollmätning för att sätta siffror på nuläget.**

Siffrorna kan handla om hårda mått som är av ekonomisk karaktär (t ex försäljning, marknadsandel, marginaler) eller speglar ett beteende av något slag (t ex antal besök i butik, antal användare av en viss tjänst, antal leads). Eller, mjukare mått som speglar attityder (t ex kännedom, kunskap, associationer eller intentioner). Ofta kan befintlig data användas som underlag, men ibland behöver kompletterande undersökningar göras (framförallt när det gäller mjuka mått). Förutom att nollmätningen bidrar till samsyn kring nuläget ökar den också möjligheterna att i efterhand påvisa effekterna av kommunikation genom att göra en före-efter-jämförelse. Om möjligt bör en nollmätning också kartlägga konkurrenterna, eftersom det gör det lättare att sätta rimliga och relevanta mål.

##### **Prioritera målsättningarna för den aktuella kommunikationsinsatsen.**

Välj ut ett, eller ett fåtal, mått från nollmätningen som kommunikationen ska ta sikte på och sätt en siffra som anger vilken ökning som ska åstadkommas. I stora studier av tusentals kommunikationskampanjer har denna förmåga att prioritera och kvantifiera målsättningar visat sig vara en av nyckelfaktorerna som förklarar vilken affärseffekt kampanjerna fått i slutändan. Den enkla grundprincipen kan sägas vara: ju färre mål, desto större effekt.

##### **Titta bakåt för att sätta rimliga mål.**

Målsättningar blir lätt en slags önskelista på vad vi skulle vilja åstadkomma i en perfekt värld. För att sätta mer realistiska mål, titta bakåt på historiska data. Vad har vi åstadkommit med våra tidigare insatser under, säg, de senaste fem åren? Vilken är den största effekten vi fått? Vilken effekt har vi åstadkommit i genomsnitt? Om vår bästa kampanj någonsin ökade preferensen med 7 %, är det då rimligt att sikta på +20 % denna gång?

##### **Glöm inte återbesöka nollmätningen efter att kommunikationsinsatserna är genomförda.**

T ex genom att i en presentation av kampanjresultat alltid inleda med en bild som påminner om hur läget såg ut innan kampanjen.

## *4. Utgå alltid från både kortsiktiga och långsiktiga effekter*

Forskningen är mycket tydlig med att kommunikation kan åstadkomma både kortsiktig och långsiktig affärsnytta. Att påverka på lång sikt handlar om att bygga attityder nu – som genererar beteende och affärseffekt senare. Med lång sikt menas här åtminstone sex månader efter en insats, även om forskning visat att effekterna kan komma upp till flera år efteråt när det handlar om starka insatser som slår igenom bruset och gör avtryck. Att påverka på kort sikt handlar om att trigga beteenden eller affärseffekt direkt, under den period insatsen pågår. Däremellan går det att prata om medellång eller medelkort sikt, beroende på marknad och kategori.

Om affärseffekten i fråga handlar om försäljning går det även att använda begreppen ”långsiktig försäljning” och ”kortsiktig försäljning” för att tydliggöra skillnaden i tidsperspektiv. Eller prata om att ”så” och ”skörda” försäljning.

Alla enskilda insatser behöver inte åstadkomma både kortsiktiga och långsiktiga effekter, men den som vill arbeta heltäckande med effektfrågan måste ha båda tidshorisonterna i åtanke. Den samlade kommunikationen får oftast störst effekt när den lyckas både på kort och lång sikt, genom att integrera olika budskap, kanaler och discipliner.

Ofta är de kortsiktiga effekterna lättare att mäta än de långsiktiga. Särskilt de digitala kommunikationskanalerna har fört med sig en mängd effektmått som ger blixtnabba indikationer på hur målgruppen agerar här och nu. Men, det som är lätt att mäta är inte alltid rätt att mäta. Ett alltför ensidigt fokus på kort sikt minskar den totala effekten över tid. Vissa snabba positiva effekter kan till och med göra skada på längre sikt. Till exempel intensiva säljdrivande kampanjer som driver volym här och nu, men samtidigt naggar betalningsviljan för varumärket i kanten och därmed skadar framtida marginaler. Fem tjänade kronor idag kan bli tio förlorade kronor imorgon. Den typ av kommunikation som fungerar tvärtom, dvs ger mer effekt imorgon än idag, är svårare att mäta eftersom effekterna byggs så långsamt – ibland över flera år. Det har också visat sig att insatser med kortsiktig effekt sällan ger effekt på lång sikt, medan insatser med långsiktig effekt även ger viss kortsiktig effekt.

Tyvärr går utvecklingen åt fel håll när det gäller långsiktigheten. Under de senaste 5–10 åren har vi sett allt mer av en slagsida åt det kortsiktiga. Allt färre insatser syftar till att bygga effekter på längre sikt. En utveckling som måste brytas om vi ska få ut max av kommunikationens affärsmässiga potential. Både de kortsiktiga och långsiktiga effekterna måste hållas i huvudet samtidigt när insatser planeras och när de ska mätas.

**Några konkreta exempel på hur vi kan arbeta med denna princip är att:**

**Dela upp de samlade kommunikationsinsatserna i de som syftar till att påverka på lång sikt och de som syftar till att påverka på kort sikt.**

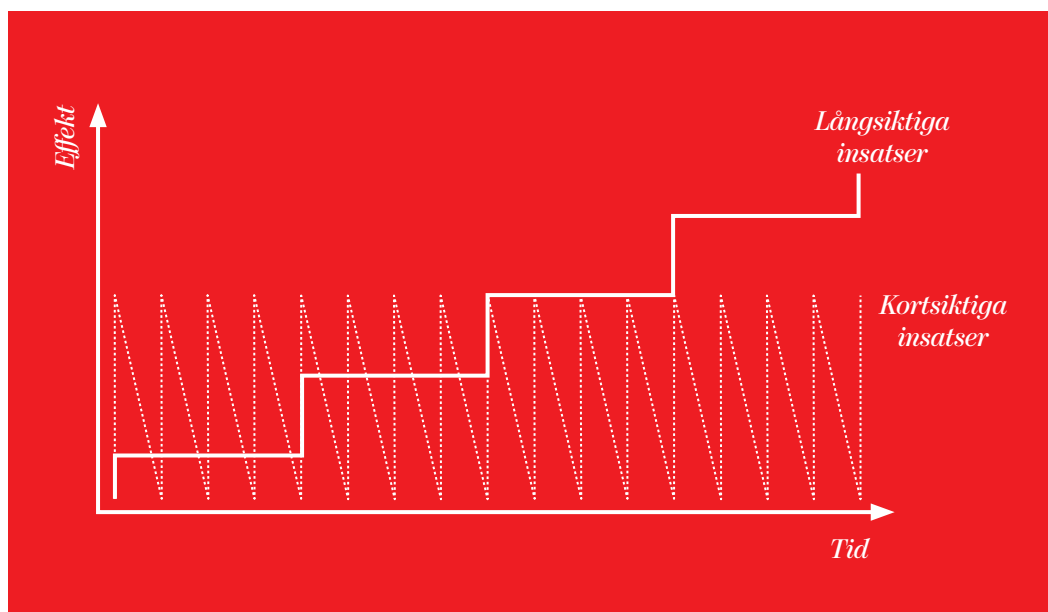
I en marknadsbudget kan en sådan kategorisering komplettera andra uppdelningar (till exempel mellan köpta, egna och delade kanaler).

**Ta alltid hänsyn till tidsperspektivet när en insats planeras och målsätts.**

Specificera när i tiden effekterna ska ha uppnåtts samt precisera vilka specifika insatser som ska skapa kortsiktiga respektive långsiktiga effekter.

**Säkerställ att det finns effektmått och metoder som adresserar båda tidshorisonterna.**

På vilket sätt mäter vi hur väl vi skapar långsiktig försäljning och på vilket sätt mäter vi hur väl vi skapar kortsiktig försäljning? Med dagens metoder finns alla möjligheter att besvara båda frågorna med konkreta ekonomiska värden.



## 5. Förankra kommunikationens roll i organisationen

Kraven på att visa hur kommunikation bidrar till affären handlar i grunden om att organisationer och dess ledningar vill fördela resurser på bästa möjliga sätt. Marknads- eller kommunikationsavdelningarna är inte ensamma om att vilja ha större budget, det vill även sälj- och IT-avdelningen. Att få gehör och budget handlar därför inte bara om att övertyga ledningen utan också om att bygga relationer med andra avdelningar och funktioner. För att få dem att betrakta kommunikation som något som gynnar hela organisationen.

Framgångsrika uppdragsgivare har prioriterat att spendera tid utanför den egna avdelningen. De har själva drivit på internt för att förtydliga sin roll och sitt bidrag till affären genom att aktivt söka dialog med andra funktioner. Vilket har gjort dem till bättre kommunikationsbeställare. Med ett starkt internt mandat i ryggen kan de agera med större tålamod och långsiktighet gentemot sina byråer. Dessutom verkar de mötas av färre detaljsikter om reklamens innehåll och utförande från internt håll. Kommunikationsbyråer har därför mycket att vinna på att stödja sina uppdragsgivare i den interna förankringen.

### **Några konkreta exempel på hur vi kan arbeta med denna princip är att:**

#### **Innan nya eller större insatser planeras, lägg tid på att lyssna på flera olika funktioner i organisationen.**

Här handlar det om att ta sig utanför marknads- eller kommunikationsavdelningens sfär och träffa ledare inom sälj, produkt, kundtjänst, finans eller HR. Något som oftast faller sig mest naturligt i samband med att en ny byrå anlitas eller inför ett större omtag av något slag. Genomför intervjuer, bjud in till gemensamma möten eller gör en mindre enkätundersökning. Det viktiga är inte formen utan att vara beredd att lyssna på vad andra funktioner har att säga. Vilka utmaningar håller dem vakna om nätterna? Vilka ser de som organisationens viktigaste mål? Vilka KPI:er jobbar de hårdast mot? Hur ser de på kommunikationens roll och vad den kan åstadkomma? Hur tycker de att organisationens tidigare kommunikation fungerat? Hur bedömer de vad som är bra och dålig kommunikation? Genom att förstå deras världsbild, och visa att man bryr sig om den, blir det ofta lättare att föra ett resonemang kring kommunikationens roll. Samt, i senare skede, att bygga en övertygande argumentation kring kommunikationseffekter.

#### **Prata som folk.**

Precis som andra skrän är kommunikationsvärlden full av branschlingo och buzzwords. Vi slänger oss med mängder av begrepp som vi själva tycker oss förstå. Både gamla etablerade begrepp och nyare mer trendande, alltifrån "preferens", "tonalitet", "USP" och "Obs-värde" till "always-on", "konvertering" och "influencers". Det är inget problem när vi pratar med varandra, men kan bli ett hinder när vi ska prata kommunikation med andra. Som med en ledningsgrupp, en säljare eller en produktchef. Då framstår det lätt som att vi lever i en egen bubbla – frikopplade från det som resten av verksamheten sysslar med. Frikopplade från affären. Därför är det bättre om vi försöker prata om kommunikation och dess affärseffekter på ett så begripligt sätt som möjligt. Ett konkret exempel är att byta ut frasen "driva top of mind-kännedom" till att "bli mer kända".

**Ta med effektkedjan till andra funktioner och var beredd att modifiera den.**

Kedjan i sig gör inte hela jobbet, men den förtydligar att kommunikation syftar till att bidra till organisationens gemensamma framgång ("affärsnytta"), och den gör diskussionen lite mer strukturerad.

**Om du är marknadschef, öka förståelsen mellan marknad och andra avdelningar genom att organisera arbetsrotation och prao-dagar.**

Särskilt viktigt är att ha en bra relation till säljavdelningen, så låt till exempel personer från marknad arbeta några dagar på säljavdelningen, och låt säljare jobba på marknadsavdelningen. Det kanske låter udda och krångligt, men just arbetsrotation har visat sig vara ett bra sätt att öka förståelse mellan avdelningar, vilket är en bra grundplåt för vidare samarbete och samsyn kring kommunikationseffekt.

**Lägg tid på att förstå vilka de stora affärsfrågorna i ledningens ögon är.**

Vilka 3–5 affärsrelaterade frågeställningar ägnar ledningen mest tid åt just nu? Det kan handla antingen om möjligheter eller problem. Kanske handlar det om vikande marginaler och lönsamhet, höjda tillväxtmål, planerad geografisk expansion eller uppköp. Oavsett vad så finns det mycket att tjäna på för den som lyckas identifiera de stora frågorna, eftersom det ger möjlighet att tydligare koppla de egna kommunikationsinvesteringarna till dessa frågor. Det betyder inte att alla enskilda kampanjer i vardagen ska hantera de stora frågorna. Men, å andra sidan: Om vi bara fokuserar på de mindre frågorna i vardagen, utan att ibland höja blicken, är risken att vi glider ifrån de stora frågorna och kommunikationen tappar affärsrelevans i ledningens ögon.

**När bilden av kommunikationens roll och affärsnytta klarnat, säkerställ ett tydligt mandat från ledningen.**

Här handlar det om att få ett beslut, eller en sign-off, från ledningsgruppen kring vilket jobb kommunikationen ska göra för organisationens framgång. Inte nödvändigtvis för varje enskild insats, men för kommunikationen som helhet – under det kommande året till exempel. Förutom definition av specifika effektmål och KPI:er kan det handla om prioritering av affärsområden eller målgrupper. Det förslag som presenteras har ofta större chans att få gehör om det bygger på ett gediget förarbete och en redan genomförd intern förankring.

**Säkerställ kontinuerlig att uppdragsgivarens organisation känner till vilka insatser som görs och förstår varför de görs.**

Framförallt, förklara varför kommunikationen görs och hur den ska skapa affärseffekter. Återigen handlar det om att ta sig utanför marknads- eller kommunikationsavdelningen. Särskilt säljavdelningen, men även de som leder kundtjänst eller är ansvariga för webben, kan vara behjälpliga av att känna till vad en viss insats går ut på eftersom den kan påverka deras arbete (t ex kunder som ringer in och undrar, säljare som får frågor, webb-besökare som letar efter specifik information). Om medarbetarna internt får hjälp på traven med att förstå kommunikationens affärsrelevans är risken mindre att de blir skeptiska till effekten av allt som kommunikations- eller marknadsavdelningen gör.

## 6. Anpassa effektmåtten till insatsen

När det gäller hur kommunikation ska utformas och utföras finns inga standardlösningar. Vilken typ av budskap, påverkan, tonalitet eller kanal som passar bäst beror på vad det aktuella uppdraget har för syfte och mål. Därför är det viktigt att vid varje enskild insats mäta effekt på ett sätt som speglar hur just den insatsen är tänkt att fungera. Annars riskerar effekten att missbedöms.

En tydligt emotionell insats bör rimligen utvärderas efter hur den får målgruppen att känna något. Den bör däremot inte utvärderas med måttet budskapsförståelse, som är ett rationellt mått som snarare speglar om målgruppen förstått något. Eller, en ny förpackningsdesign som syftade till att möjliggöra en prishöjning bör utvärderas på just detta, och inte utifrån om målgruppen tyckte förpackningen var snygg.

### **Några konkreta exempel på hur vi kan arbeta med denna princip är att:**

#### **Varje brief och debrief bör tydligt specificera vilken typ av effekt som ska uppnås.**

En tydlig prioritering av effektmålen underlättar val av rätt mått och metod. Om en första brief är luddig, till exempel innehåller svepande formuleringar som "stärka varumärket", "skapa engagemang" eller "öka försäljningen", är det viktigt att borra vidare för att försöka bli mer specifik. Exakt vilka attitydeffekter eller beteendeeffekter är det som ska åstadkommas? Vad menas egentligen med att "stärka varumärket"?

#### **Avsätt ett möte för att gå igenom de mått och metoder som uppdragsgivaren brukar använda.**

Detta för att avgöra vilka typer av mätningar som passar bäst till olika typer av insatser, samt vilka mätmetoder som eventuellt saknas. Frågan vi bör ställa oss är om de mått och metoder vi använder speglar den gemensamma syn vi har kring hur kommunikationen ska fungera och vilka effekter vi vill uppnå. Poängen är att försöka lyfta blicken och ha en mer övergripande diskussion kring effektmätning. I vardagen är det annars lätt att vi gör som vi alltid gjort, dvs. slentrianmässigt beställer de vanliga mätningarna och tittar på de vanliga KPI:erna.



## 7. Bedöm effekten utifrån förutsättningarna

Den som ofta diskuterar effektfrågor inser snabbt att vad som anses vara ”bra” är en subjektiv fråga. En vanlig anledning till skilda tolkningar är att de involverade parterna haft helt olika förväntningar på vilken effekt som borde kunna åstadkommas utifrån förutsättningarna. Några sätt att undvika denna situation har vi redan varit inne på, som att på förhand ha en tydlig effektkedja framför sig (princip 2) och genom att vara noggrann med nollmätning (princip 3). Därutöver är det helt centralt att ta hänsyn till vilka resurser som investeras, för att rättvist bedöma en effekt.

### **Några konkreta exempel på hur vi kan arbeta med denna princip är att:**

#### **När resultat presenteras, redovisa vilka resurser som investerats.**

Resurserna kan definieras som pengar (medieköp, produktion etc.) eller tid (nedlagda timmar, tid från brief till insats etc.). Framförallt internt hos uppdragsgivaren är det viktigt att ha med sig resursperspektivet. Om det är en tredje part som ansvarar för uppföljningarna, tex. ett undersökningsföretag, be dem lägga in en sida i sina rapporter där resurserna redovisas.

#### **Ta hänsyn till vad konkurrenterna gjort under samma period.**

De flesta uppdragsgivare har koll på sin egen budget, men dessvärre existerar få organisationer i ett kommunikativt vakuum. Tvärtom, konkurrensen om människors uppmärksamhet är en stenhård tävling med andra. Därför är det viktigt att alltid sätta de egna satsningarna i förhållande till konkurrenternas, för att rättvist kunna bedöma effekt. Vad som internt upplevs som en ”jättesatsning” kanske egentligen är en mindre insats om det visar sig att de två största konkurrenterna ökat sina investeringar och lagt det fyrdubbla under samma period.

#### **Ta hänsyn till vilka förändringar som gjorts – eller inte gjorts – på det stora hela.**

Det är lätt hänt att vi tror att en enskild förändring ska få väldigt stor effekt, särskilt om vi lagt mycket tid på att planera och genomföra just den förändringen. Som när vi tar fram ett nytt kommunikationskoncept eller huvudbudskap. Men, om alla andra delar av kommunikationsstrategin är oförändrade bör vi kanske inte förvänta oss så mycket större effekt än tidigare. Om vi till exempel vänder oss till samma målgrupp som vi alltid gjort, med samma kanalmix och på samma tidpunkter.

#### **Ta hänsyn till vilka omvärldsfaktorer som kan ha påverkat effekten.**

Försäljningen och intresset för en del produkter och tjänster påverkas till exempel i stor grad av vädret. I andra fall kan nyhetshändelser ha stor påverkan på den effekt kommunikationen lyckas skapa.

### **För investeringar i köpta medier, räkna ut ESOV (Extra Share Of Voice).**

Det finns ett flertal forskningsstudier som visar på robusta samband mellan ett varumärkes reklaminvestering relativt konkurrenterna (SOV: "Share Of Voice") och ett varumärkes marknadsandel i försäljning (SOM: "Share Of Market"). Särskilt viktig är relationen mellan dessa mått, vilket kallas Extra Share Of Voice (ESOV). När ESOV är positivt, dvs om varumärkets reklaminvestering är större än den nuvarande marknadsandelen, kommer sannolikt marknadsandelen öka nästkommande år. Och tvärtom, när ESOV är negativt kommer marknadsandelen sannolikt minska. I praktiken innebär det helt enkelt att det, över tid, kostar att växa och straffar sig att snåla.

## *ESOV (Extra Share Of Voice)*

SOV (Share-Of-Voice) är ett mått på hur stor andel av den totala reklaminvesteringen inom en definierad kategori som ett visst varumärke står för. Som grund för beräkningen går det att utgå från siffror på antal exponeringar eller, vilket oftast är enklare, investeringarna i kronor och ören som vanligen finns att tillgå.

SOM (Share-Of-Market) är varumärkets marknadsandel i termer av försäljning.

Både SOV och SOM anges i procentandel och måste utgå från samma kategoridefinition (tex. "ketchup", "försäkringsbolag") och samma konkurrenter.

ESOV (Extra Share-Of-Voice) räknas ut genom att ta SOV minus SOM.

#### Exempel:

För ett varumärke som står för 20 % av reklaminvesteringarna i en kategori (dvs har 20 % SOV) och 30 % marknadsandel av försäljningen i kategorin (30 % SOM) gäller:  $SOV\ 20\ \% - SOM\ 30\ \% = -10\ \% ESOV$  (negativ)

Om samma varumärke istället investerar motsvarande 40 % SOV, med samma 30 % i marknadsandel av försäljningen i kategorin (SOM) gäller istället:  $SOV\ 40\ \% - SOM\ 30\ \% = +10\ \% ESOV$  (positiv)

## 8. Mät rätt och mät ofta

Kommunikation kan mätas på en mängd olika sätt. Före eller efter en insats. Kvantitativt eller kvalitativt. Baserat på attityder, beteendedata eller ekonomisk data. På varumärkesnivå eller kampanjnivå. Bland konsumenter, beslutsfattare eller medarbetare. Sammantaget är vår övertygelse och rekommendation att vi bör mäta så mycket och så ofta som möjligt. I alla fall om vi också tänker och arbetar med kommunikationen enligt principerna 1–7 i detta dokument. Då kommer vi mäta rätt saker och vi kommer veta varför vi mäter det vi gör. De som mäter mer och mäter rätt saker tenderar att lära sig mer om varför de lyckas eller misslyckas. Mätningarna ger möjlighet att diagnostisera och förstå varför en insats lyckades eller inte, vilket bygger lärdomar inför nästa insats. Det är också lättare för dem som mäter mycket att bygga starka effektcase, eftersom de har ett bredare underlag med datapunkter att använda sig av.

**Några konkreta exempel på hur vi kan arbeta med denna princip är att:**

**Sätt alltid en budget för uppföljning.**

Budgeten är normalt sett uppdragsgivarens, men bör sättas i nära dialog med de byråer som är involverade i kommunikationsarbetet.

**Använd mer än en (1) metod för att göra en samlad bedömning av effekten – blanda till exempel gärna kvalitativa och kvantitativa metoder.**

**Mät både kortsiktiga och långsiktiga effekter.**

**Sätt upp ett mindre team som får ta del av mätresultat först och kan avgöra vilka de rimliga tolkningarna och konsekvenserna är.**

Kommunicera sedan dessa, tillsammans med resultaten, till berörda parter. Undvik att bjuda in till presentationer av resultat för stora grupper, där tolkningarna släpps fria i rummet och riskerar att inte landa i tydliga lärdomar.

**Skapa en lärandekultur som drivs av nyfikenhet och där både framgångar och misslyckanden dissekeras för att dra lärdomar inför nästa insats.**

Nyckeln är att försöka förstå både vad som hände och varför det hände – eller inte hände. På så sätt går det att hitta förklaringar och bygga hypoteser om hur effekten kan bli större vid nästa insats. Genom att systematiskt jobba med ständigt lärande byggs en värdefull kunskapsbank upp.

### **Samlas en gång per år för att lyfta blicken och titta på kommunikationseffekterna som helhet.**

Rent konkret handlar detta om att samla ihop alla viktiga mätningar och resultat från det senaste året och titta på dessa tillsammans, vid ett och samma tillfälle. Då blir det ofta lättare att se de stora dragen och långsiktiga tendenserna än när det handlar om enskilda insatser som analyseras helt isolerat. Det gör det också lättare att se samband och mönster när det gäller vad som verkar ge effekt eller inte.

### **Avslutningsvis: Fira!**

Att följa de här åtta principerna kommer hjälpa oss alla en bra bit på vägen i arbetet med att öka möjligheterna för att den kommunikation vi skapar verkligen gör skillnad för affären. Men arbetet med att planera, mäta, utvärdera och bevisa kommunikationens effekt är en ständigt pågående process utan en tydlig början och slut – det är en stor del av vår vardag, varje dag. Därför är vårt sista råd att inte glömma bort att stanna upp emellanåt och verkligen fira den effekt ni skapat. Lite tårta med jämna mellanrum gör inte bara vardagen och vårt arbete roligare, utan bevisar kommunikationens positiva effekt ytterligare. Lycka till!

# Effektkommitténs lästips

## **Mycket läsvärda böcker och rapporter som är centrala källor bakom principerna i denna rapport:**

Barta, Thomas & Barwise, Patrick (2016) *The 12 Powers of a Marketing Leader: How to Succeed by Building Customer and Company Value*. (bok)

Binet, Les & Field, Peter (2013) *The long and the short of it: Balancing short and long-term marketing strategies*. (rapport från Institute of Practitioners in Advertising)

Binet, Les & Field, Peter (2017) *Media in Focus: Marketing effectiveness in the digital era*. (rapport från Institute of Practitioners in Advertising)

Binet, Les & Field, Peter (2018) *Effectiveness in Context: A Manual for Brand Building*. (rapport från Institute of Practitioners in Advertising)

Cassidy, Fran (2017) *Culture First: How Marketing Effectiveness Works in Practice*. (rapport från Institute of Practitioners in Advertising)

Sharp, Byron (2010) *How brands grow*. (bok)

## **Några övriga böcker som också är intressanta från ett effektperspektiv:**

Ariely, Dan (2008) *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*.

Barden, Phil P. (2013) *Decoded: The Science Behind Why We Buy*.

Binet, Les & Carter, Sarah (2018) *How not to Plan: 66 ways to screw it up*.

Feldwick, Paul (2015) *The Anatomy of Humbug: How to Think Differently About Advertising*.

Ferrier, Adam (2014) *The advertising effect*.

Heath, Robert (2012) *Seducing the Subconscious: The Psychology of Emotional Influence in Advertising*.

Hoffman, Bob (2018) *Laughing@Advertising*.

Kahneman, Daniel (2011) *Thinking, fast and slow*.

Kukral, Jim F. (2010) *Attention! This Book Will Make You Money: How to Use Attention-Getting Online Marketing to Increase Your Revenue*.

Lannon, Judie & Baksin, Merry (2007) *A Master Class in Brand Planning: The Timeless Works of Stephen King*.

Modig, Erik (2017) *Bang for the buck : kommunikation som skapar resultat*.

- Rosengren, Sara & Sjödin, Henrik (2011) *Reklam: förståelse och förnyelse*.
- Shotton, Richard (2018) *The Choice Factory: 25 behavioural biases that influence what we buy*.
- Silver, Nate (2012) *The signal and the noise: why so many predictions fail – but some don't*.
- Snijders, Wiemer (2018) *Eat Your Greens. Fact-based thinking to improve your brand's health*.
- Sutherland, Max (2008) *Advertising and the Mind of the Consumer: What Works, What Doesn't, and Why*.
- Söderlund, Magnus (2005) *Mätningar och mått: i marknadsundersökarens värld*.
- Thaler, Richard H. (2008) *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*.

### **Några övriga rapporter som är intressanta från ett effektperspektiv:**

- Measurement Strategy – getting to best-in-class effectiveness* (rapport från Gain Theory <https://www.gaintheory.com/wp-content/uploads/2018/10/Gain-Theory-Measurement-Strategy-White-Paper-2018.pdf>).
- Measurement Strategy in the Digital Era* (rapport från Effweek - Institute of Practitioners in Advertising, <https://effworks.co.uk/green-paper-measurement-strategy-digital-era>).
- Profit Ability: the business case for advertising* (rapport från Ebiquity och Gain Theory, <https://www.thinkbox.tv/Research/Thinkbox-research/Profit-Ability-the-business-case-for-advertising-Download-the-full-report>).
- Re-evaluating Media* (rapport från Ebiquity, <https://www.radiocentre.org/re-evaluating-media/wp-content/uploads/2018/03/Ebiquity-Radiocentre-report-A4-web-singles-1.pdf>).
- System1 - Unlocking Profitable Growth* (e-bok från System1 Group, <http://pages.system1group.com/s1g-book-v2>).

## Några storskaliga akademiska forskningsstudier som visat att kommunikation skapar direkta och indirekta affärseffekter:

Ataman, M. B., Van Heerde, H. J., & Mela, C. F. (2010). *The long-term effect of marketing strategy on brand sales*. Journal of Marketing Research, 47(5), 866–882.

de Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. S. (2017). *Effects of traditional advertising and social messages on brand-building metrics and customer acquisition*. Journal of Marketing, 81(5), 1–15.

Edeling, A., & Fischer, M. (2016). *Marketing's impact on firm value: Generalizations from a meta-analysis*. Journal of Marketing Research, 53(4), 515–534.

Eisend, M., & Tarrahi, F. (2016). *The effectiveness of advertising: A meta-meta-analysis of advertising inputs and outcomes*. Journal of Advertising, 45(4), 519–531.

McAlister, L., Srinivasan, R., & Kim, M. (2007). *Advertising, research and development, and systematic risk of the firm*. Journal of Marketing, 71(1), 35–48.

Sethuraman, R., Tellis, G. J., & Briesch, R. A. (2011). *How well does advertising work? Generalizations from meta-analysis of brand advertising elasticities*. Journal of Marketing Research, 48(3), 457–471.

Spotts, H. E., Weinberger, M. G., & Weinberger, M. F. (2015). *How Publicity and Advertising Spending Affect Marketing and Company Performance: Print Media Publicity about Durable-Goods/ Services Brands Has a Stronger Impact than Advertising*. Journal of Advertising Research, 55(4), 416–432.

