

# Varumärkesbyggande i obalans

En rapport om svenska företagsledningars syn på marknadsföring som bygger starka varumärken och lönsam tillväxt

Publicerad Augusti 2021

Huvudförfattare: Niklas Bondesson, rådgivare på NoA Consulting och doktor i marknadsföring vid Stockholms universitet

Sveriges  
Annonsörer

NoA Consulting

# Vi som genomfört studien är NoA Consulting & Sveriges Annonsörer.

NoA Consulting hjälper många av Skandinavien's största företag att driva tillväxt genom våra tre expertisområden; lönsam positionering, optimerad prissättning och nya intäktströmmar.

Vi är managementkonsulter med bas i Stockholm, Oslo och Köpenhamn. Tillsammans med våra systerbolag inom The North Alliance (NoA) har vi 800 medarbetare i Norden och Polen. I Sverige gick vi på NoA Consulting tidigare under namnet Evidence Strategy.

Bland våra uppdragsgivare finns SAS, MAX, Arla, Scandic, Zettle och många andra företag inom såväl B2C som B2B.

Sveriges Annonsörer är en oberoende intresseorganisation som funnits sedan 1924. Vi arbetar för en sund, ansvarsfull och hållbar marknadsföring och att alla annonsörer ska få bästa möjliga effekt av sina investeringar. Vi är också den enda intresseorganisationen som är exklusiv för annonsörer.

Vi behövs – nu mer än någonsin. Digitaliseringen har gett vår yrkesutövning oändliga möjligheter men också radikalt förändrat den i grunden. Investeringarna i marknadsföring ger allt lägre effekt och förtroendet för reklam minskar stadigt. Därför är vårt viktigaste uppdrag att öka marknadsföringens kvalitet och ge marknadsförare förutsättningar för att skapa, mäta och redovisa effekt – i en allt mer komplex verklighet. I tätt samarbete med vår globala organisation WFA (World Federation of Advertisers) driver vi därför flera viktiga branschinitiativ med målet att vända trenden.

# Innehåll

- 1 Bakgrund och studiens metod
  - 2 Fem nyckelinsikter och fem uppmaningar till svenska företagsledningar  
Resultat: Syn på varumärkesbyggande
  - 3 Resultat: Målsättningar och uppföljning
  - 4 Resultat: Marknadsföringskanaler och kreativ marknadskommunikation
  - 5
- Appendix – mer information om urvalet

# 1.

## Bakgrund och studiens metod



# Syfte och bakgrund

Det finns all anledning för företagsledningarna att bry sig om varumärken. Immateriella tillgångar blir allt viktigare och utgör numera 90% av marknadsvärdet för företagen på S&P 500-listan<sup>1</sup>. Enligt färsk beräkning av Lloyd's och KPMG är varumärket den mest värdefulla immateriella tillgången av alla<sup>2</sup>.

Forskningen är tydlig. Starka varumärken driver långsiktigt lönsam tillväxt. De gör det lättare att sälja produkter och tjänster, att ta bra betalt och att lyckas med lanseringar. Försäljningsintäkterna blir både större, snabbare och mer uthålliga över tid. Företaget blir också mer attraktivt bland såväl partners som talanger och investerare.

Forskningen är också tydlig med att det krävs rejäla investeringar i marknadskommunikation för att bygga varumärke, i en sund balans mellan kortsiktiga och långsiktiga investeringar.

Idag verkar dessvärre tålamodet tryta. Den generella trenden är att företag drar ned på varumärkesbyggande kommunikation till förmån för kortsiktiga insatser. Detta har gjort kommunikationen mindre effektiv<sup>3</sup> och reklamtröttheten bland konsumenterna är idag stor<sup>4</sup>.

Med den här studien vill vi på NoA Consulting och Sveriges Annonsörer förstå hur svenska företagsledare ser på varumärkesbyggande. Detta för att lära oss mer om hur det långsiktiga varumärkesperspektivet kan ges större utrymme och därmed stärka svenska företags konkurrenskraft. Som inspiration har vi använt såväl akademisk forskning som utländska branschrapporter<sup>5</sup>.

Undersökningen bygger på intervjuer med företagsledare från 259 svenska företag. Mer detaljer om studien kan du hitta på nästa sida.

1) Ocean Tomo (2020) Intangible Asset Market Value Study, 2) Lloyds' & KPMG (2020) Protecting intangible assets: Preparing for a new reality, 3) IPA Eff Works (2018) Effectiveness In Context – a manual for brand building, 4) Sveriges Annonsörer & Novus (2020) Allmänheten om reklam, 5) The Board-Brand Rift - How business leaders have stopped building brands (2019), IPA/Financial Times.







# Studiens metod



## Urval och insamlingsmetod

- **259 enkätintervjuer online**, genomförda under våren 2021
- Urvalet med respondenter kommer huvudsakligen från från **DI-panelen (Dagens Industri)**.
- Som urvalskriterier från panelerna gällde följande:
  - ✓ Personer som arbetar på/för ett företag med **fler än 50 anställda**.
  - ✓ Och som har en titel som indikerar att de har en **chefposition** eller sitter i **styrelse** eller i **ledningsgrupp**



## Urvalsgrupper som redovisas i rapporten

- **"Alla företagsledare"** utgörs av hela urvalet, dvs. **alla 259 respondenter** som uppfyller kriterierna för studien (till vänster).
- **"Högsta ledningen"** utgörs av de 49 respondenter som är **ägare/investerare** eller **styrelsemedlem** eller VD eller sitter i företagets **ledningsgrupp** – i ett företag som omsätter mer än **100 miljoner kronor** (här exkluderas de som har en cheftitel, men inte uppfyller kraven ovan).



För att identifiera framgångsfaktorer gjordes en jämförelseanalys enligt följande:

# 259

företag representerade i studien totalt

Framgång skattades genom frågor om hur respektive företag **presterat i relation till konkurrenterna under de senaste tre åren**. Hänsyn togs till följande parametrar:

- Försäljningstillväxt
- Lönsamhet
- Marknadsandel
- Kundlojalitet
- Varumärkesstyrka

Skala ovan 1-7 där 1 är "mycket sämre" och 7 är "mycket bättre". Samtliga frågor aggregerade till ett medelvärdesindex. Därefter indelning i två lika stora grupper – över respektive under medianen på indexet.

## Lågpresterande företag

Presterat relativt **sämre** på försäljningstillväxt, lönsamhet, marknadsandel, kundlojalitet och varumärkesstyrka.

## Högpresterande företag

Presterat relativt **bättre** på försäljningstillväxt, lönsamhet, marknadsandel, kundlojalitet och varumärkesstyrka.

**Nyckelfråga: Vad skiljer dessa företag åt?**





# 2.

## Fem nyckelinsikter och fem uppmaningar till svenska företagsledningar





# Fem nyckelinsikter från studien

- 1. Svenska företag ser det affärsmässiga värdet i ett starkt varumärke.** 8 av 10 ledningar ser kopplingen mellan starkt varumärke och affären (tex. lönsamhet och tillväxt). Ett starkt varumärke anses också viktigt för att attrahera och behålla medarbetare.
- 2. Färre omsätter den positiva synen till konkret handling, men de som gör det är mer framgångsrika.** Framgångsfaktorn handlar om att se vikten av långsiktiga investeringar i varumärkesbyggande marknadsföring, ha en varumärkesstrategi som gör skillnad och rapportera varumärkes-KPI:er på styrelsenivå.
- 3. Framgångsrika företag leds av styrelser som ser värdet i en sund balans mellan kort- och långsiktiga mål för marknadsföringen.** De förstår att det behövs mål både för att sälja mer idag och för att sälja mer imorgon genom att stärka varumärket. 4 av 10 styrelser tycks *inte* tänka på detta sätt och enligt företagsledarnas själva är det kortsiktig ägarpress som hindrar en sund balans.
- 4. Många företagsledare uppvisar bristfällig kunskap om hur kommunikation fungerar, men lägger sig ändå i detaljerna.** Tvärtemot vad forskning säger tror många företagsledare till exempel att rationell reklam fungerar bäst, att masskommunikation inte längre fungerar och att tillväxt nås genom att rikta sig mot befintliga kunder. Dessutom under- respektive överskattar de vilka kommunikationskanaler som fungerar bäst, vilket tycks leda till mindre effektiva investeringar. 5 av 10 ledningar vill ändå lägga sig i detaljer i kommunikationen som företaget gör.
- 5. Högpresterande företag värderar kreativ kommunikation högre – men 5 av 10 ledningar ser inte värdet i kreativ kommunikation.**



# Fem uppmaningar till svenska företagsledningar

- 1. Lär av högpresterande företag: "walk the talk" och ta varumärkesarbetet från tanke till handling.** Svenska företagsledningar förstår vikten av ett starkt varumärke men alla agerar inte efter det. Följ varumärkes-KPI:er på ledningsnivå och gör varumärket till ett beslutskriterium i investeringar och budgetprocesser.
- 2. Säkerställ balans mellan kort och lång sikt när ni budgeterar, målsätter och utvärderar er marknadsföring.** För alla företag som är intresserade av resultat bortom nästa kvartalsrapport lönar det sig att ha en sund balans mellan att sälja idag och sälja imorgon genom att investera i varumärket. Båda behövs för långsiktig och lönsam tillväxt.
- 3. Stirra er inte blinda på lojalitet.** Enbart mer lojala kunder kan inte säkra framtida tillväxt, hur förförisk den tanken än kan låta. Tillväxt kommer oftare från att få fler kunder över tid. Där är ett starkt varumärke och bred kommunikation avgörande.
- 4. Lyssna på fakta – inte på myter – i valet av kommunikationskanaler.** Den empiriska forskningen är tydlig: bred "masskommunikation" är fortsatt en nyckel för att få varumärken att växa. Detta gäller även på 2020-talet och bekräftas gång på gång i oberoende studier. Reklam i tv, print och utomhus är fortsatt kraftfull – medan word-of-mouth, sociala medier och sökordsannonsering inte räcker långt.
- 5. Lämna innehållet i kommunikationen åt experterna.** Sätt tydliga mål och avkräv noggrann uppföljning. I mån av tid, håll dig uppdaterad kring vad forskningen säger – som t. ex. att emotionell och kreativ reklam är långt bättre för affären än vad reklam med rationella argument är. Men, stanna där – detaljstyr inte innehållet i kommunikationen.



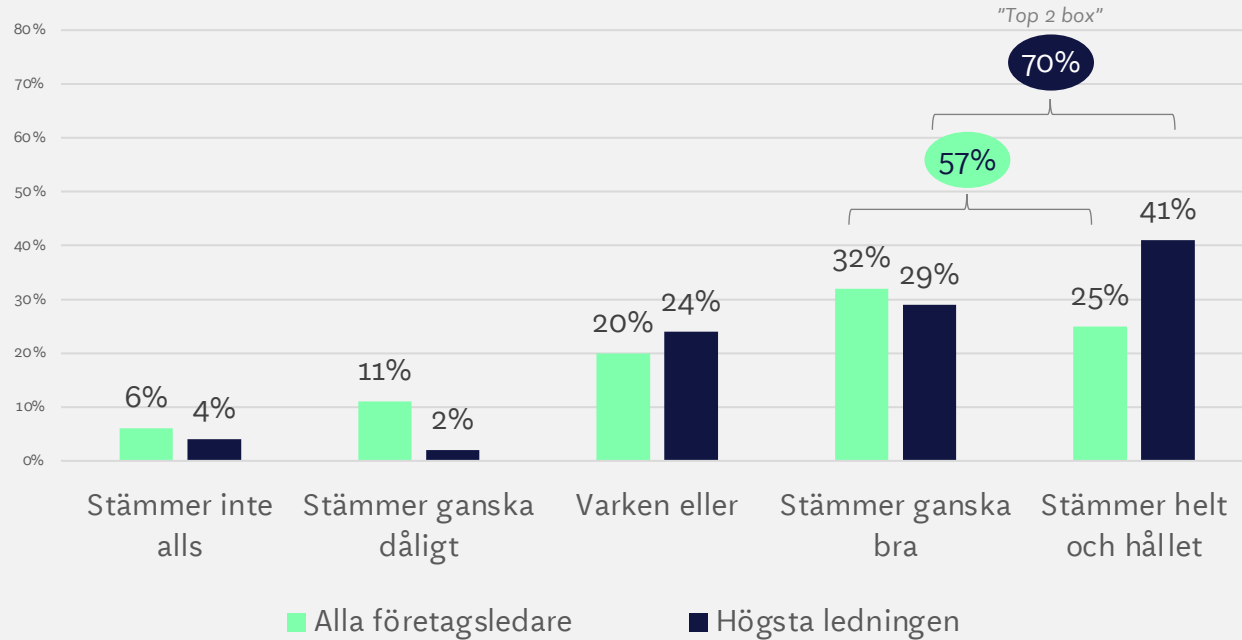
# 3.

## Resultat: Syn på varumärkesbyggande

# Inom svenska företag pratas det regelbundet om varumärket

Påstående:

**I vår organisation pratar vi regelbundet om "varumärke", "varumärkesbyggande", "varumärkeskapital", "starkt varumärke" eller "varumärkesvärde"**



Andelen som svarat "nej ej" redovisas inte i diagrammet

I vilken utsträckning pratar svenska företag om begreppet varumärke? Frågan är intressant eftersom det trots allt finns mängder av konkurrerande ämnen att diskutera (hållbarhet, digitalisering, kundfokus, tillväxt etc.).

Resultatet visar att varumärke definitivt är något som diskuteras. I en klar majoritet av företagen pratas det regelbundet om olika aspekter av varumärken.

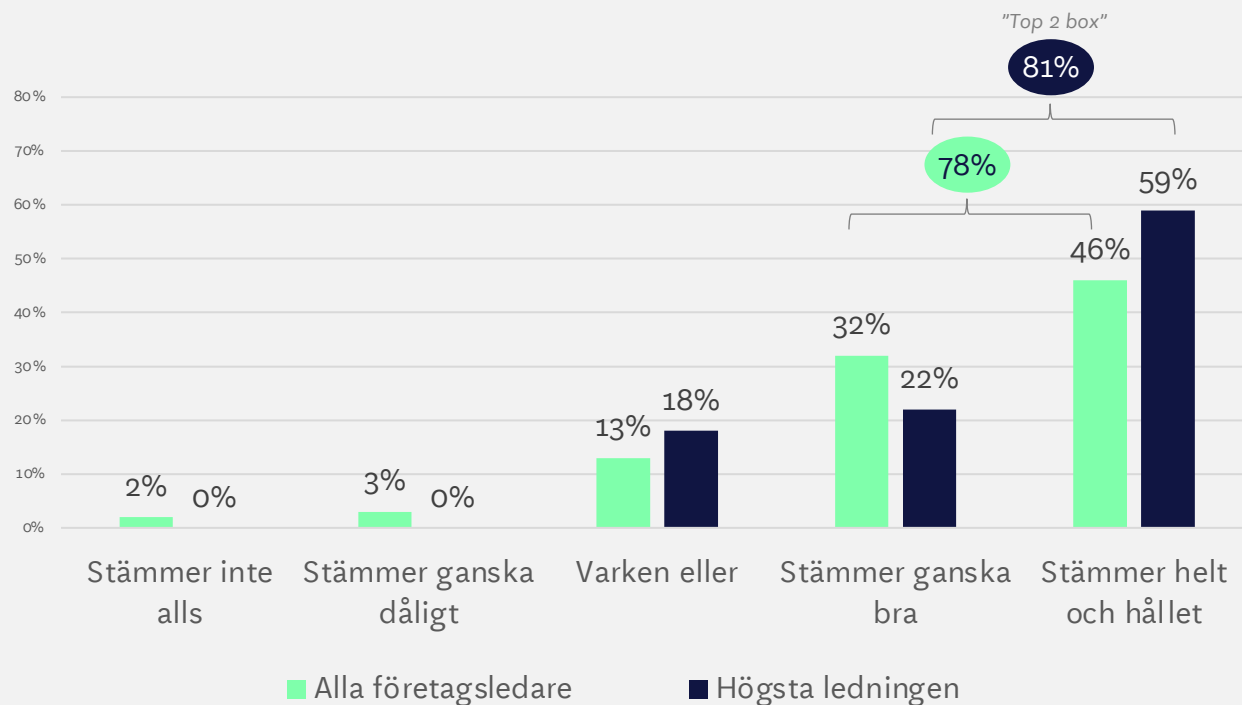
Andelen som instämmer är något högre bland de som sitter i högsta ledningen (7 av 10 instämmer helt eller delvis) jämfört med den bredare gruppen Alla företagsledare (där 57% instämmer).



# De flesta ledningar ser den affärsmässiga nyttan av ett starkt varumärke

Påstående:

**Vår ledning anser att ett starkt varumärke är något som bidrar positivt till ett företags resultat på den nedersta raden**



Andelen som svarat "vej ej" redovisas inte i diagrammet

På föregående bild såg vi att det pratas regelbundet om varumärke i svenska företag. En intressant följdfråga är om varumärken ses som affärsmässigt värdefulla i företagsledningarnas ögon, eftersom det är på den nivån varumärkesarbetet bör förankras för att bli framgångsrikt.

Resultaten visar här att svenska företagsledningar i stort instämmer med att starka varumärken "bidrar positivt till ett företags resultat på den nedersta raden". 8 av 10 instämmer med påståendet – i båda grupperna.

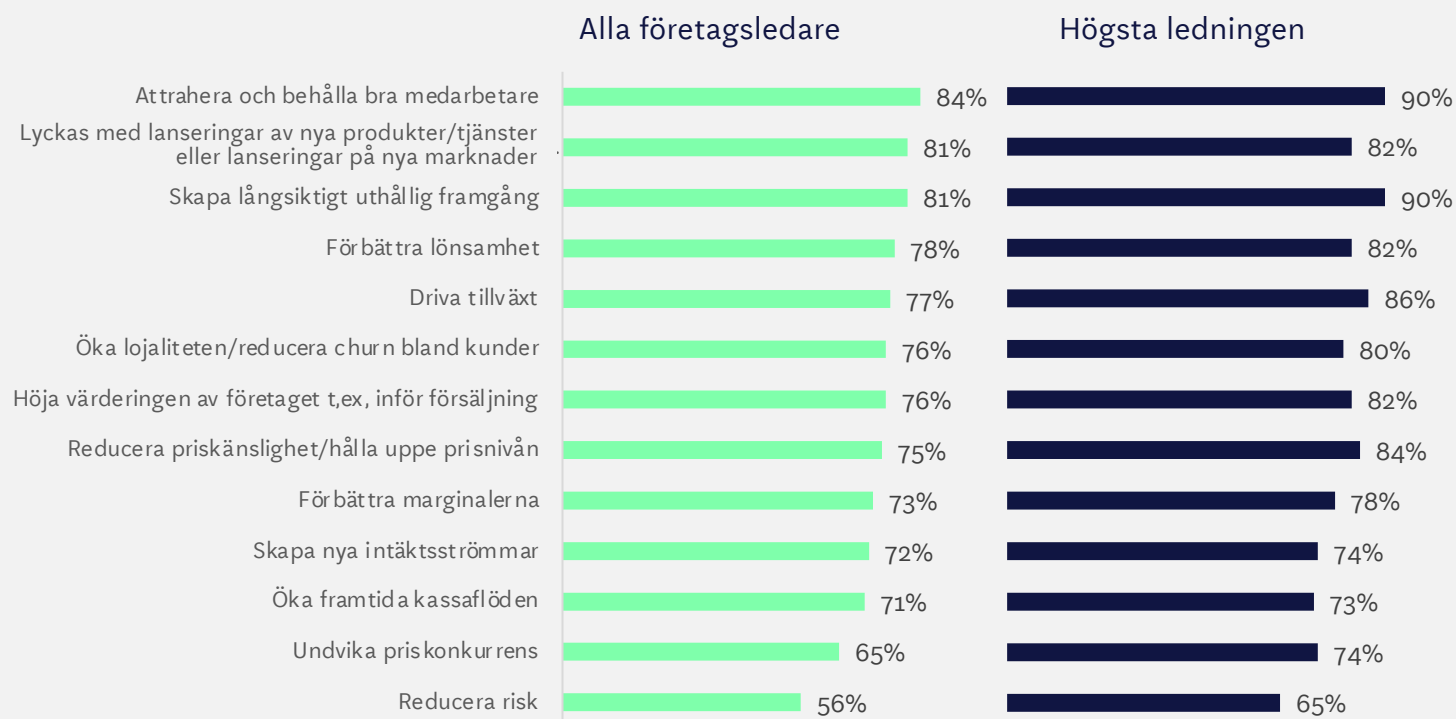
De allra flesta ledningar tycks alltså se en affärsmässig nytta i ett starkt varumärke, åtminstone på ett generellt teoretiskt plan.

# Ett starkt varumärke anses driva affären på många olika sätt

Fråga:

**Generellt sett, hur viktigt tror du att ett starkt varumärke är för att åstadkomma följande?**

Andel som anger ganska eller mycket viktigt (4 eller 5 på skala 1-5)



Vilka affärsmässiga fördelar med starka varumärken ser svenska företagsledningar? Svaret är att de ser många olika fördelar.

I toppen av listorna till vänster hittar vi ekonomiska parametrar som lönsamhet och tillväxt, men varumärket anses även viktigt för lyckade lanseringar och att attrahera och behålla medarbetare. En blandning av "hårda" och "mjuka" fördelar med ett starkt varumärke, helt i linje med vad forskning visat på.

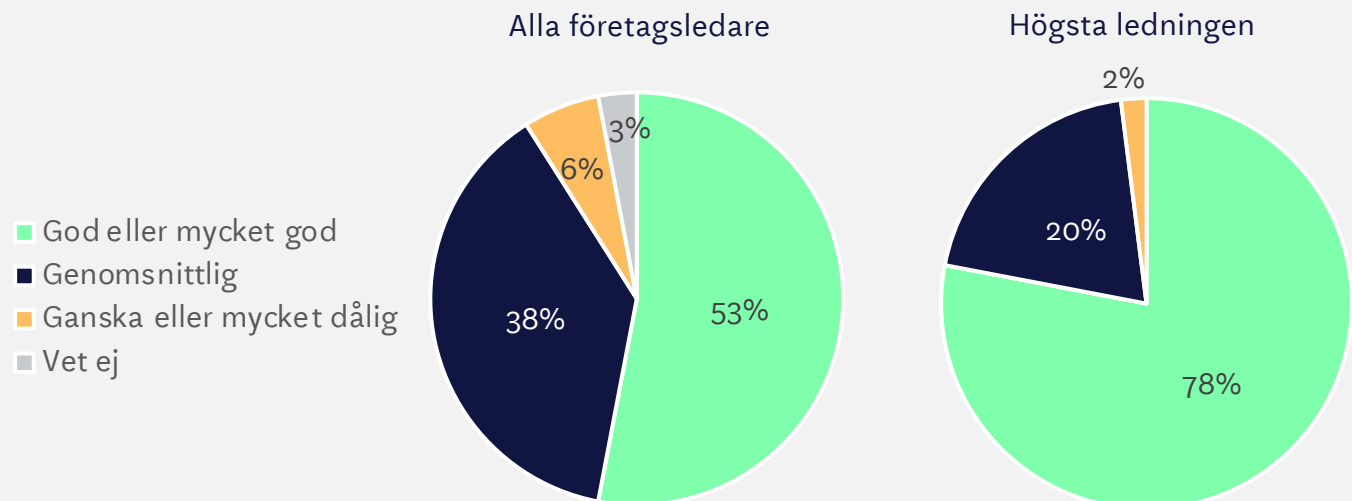
Det långsiktiga perspektivet tycks viktigt, med tanke på att 8 respektive 9 av 10 anser att ett starkt varumärke är viktigt för att skapa en "långsiktigt uthållig framgång".

Något förvånande hamnar de pris- och marginalrelaterade fördelarna längre ner (reducera priskänslighet, förbättra marginalerna och undvika priskonkurrens). Såväl teoretiskt som empiriskt är möjligheten att motivera en prispremie en av de mest lönsamhetsskapande fördelarna med att ha ett starkt varumärke. Detta då ett högre pris ökar intäkten utan att nödvändigtvis öka kostnaderna.

# De flesta företagsledare säger sig ha god kunskap om varumärkesbyggande – särskilt högsta ledningen och framförallt VD:ar

Fråga:

**Hur skulle du beskriva din egen kunskap och förståelse för hur starka varumärken byggs och hålls starka över tid?**



Andel som anger **mycket god** kunskap per titel:

VD eller motsvarande	27%	Chef inom försäljning	9%
Ägare/investerare	19%	Styrelsemedlem	7%
Chef inom ekonomi	16%	Chef inom IT	6%
Chef inom affärsutveckling/strategi	12%	Chef inom marknadsf./kommunik./inform.	4%

Här vill vi förstå hur svenska företagsledare ser på sin egen kunskap om – och förståelse för – hur starka varumärken byggs och hålls starka över tid.

Det är en stor fördel om det finns en grundkunskap och samsyn kring varumärkesfrågan i hela företagsledningen. Inte minst eftersom framgångsrikt varumärkesbyggande kräver resursprioriteringar och insatser som genomsyrar hela organisationen.

Resultaten visar att de flesta företagsledare säger sig ha god eller mycket god kunskap och förståelse, drygt hälften (53%) av alla företagsledare och 8 av 10 de som sitter i högsta ledningen (78%).

Tittar vi på vilka som anger "mycket god" kunskap och förståelse är det tydligt att VD:arna har störst självförtroende (27%), följt av ägare/investerare (19%).

Chefer inom marknadsföring, kommunikation och information anger intressant nog lägst kunskap, trots att de ofta är de som ansvarar för varumärket. Möjligen är det den psykologiska Dunning-Kruger-effekten som spelar in, dvs. att personer som kan mer om ett ämne tenderar att underskatta sina kunskaper jämfört med andra (medan de som kan minst istället överskattar sina kunskaper).

# Varumärkeskunniga ser fler affärsmässiga fördelar med starka varumärken

Vi frågade tidigare om hur företagsledarna bedömer sin egen kunskap och förståelse för hur starka varumärken byggs och hålls starka över tid. Här vill vi förstå om större kunskap hänger samman med en mer positiv bild av hur varumärken kan driva affären.

Resultatet visar att så är fallet. De företagsledare som anser sig ha mer kunskap ser fler affärsmässiga fördelar med ett starkt varumärke. Det är rimligt att anta att ökad kunskap leder till att varumärkesbyggande värderas högre. Samtidigt kan det förstås också vara så att de som ser fler fördelar skaffar sig mer kunskap.

Störst skillnad ser vi när det gäller tillväxt, marginaler, kassaflöde, priskonkurrens och reducerad risk. Här ser väsentligt fler av de mest kunniga att varumärket är viktigt.

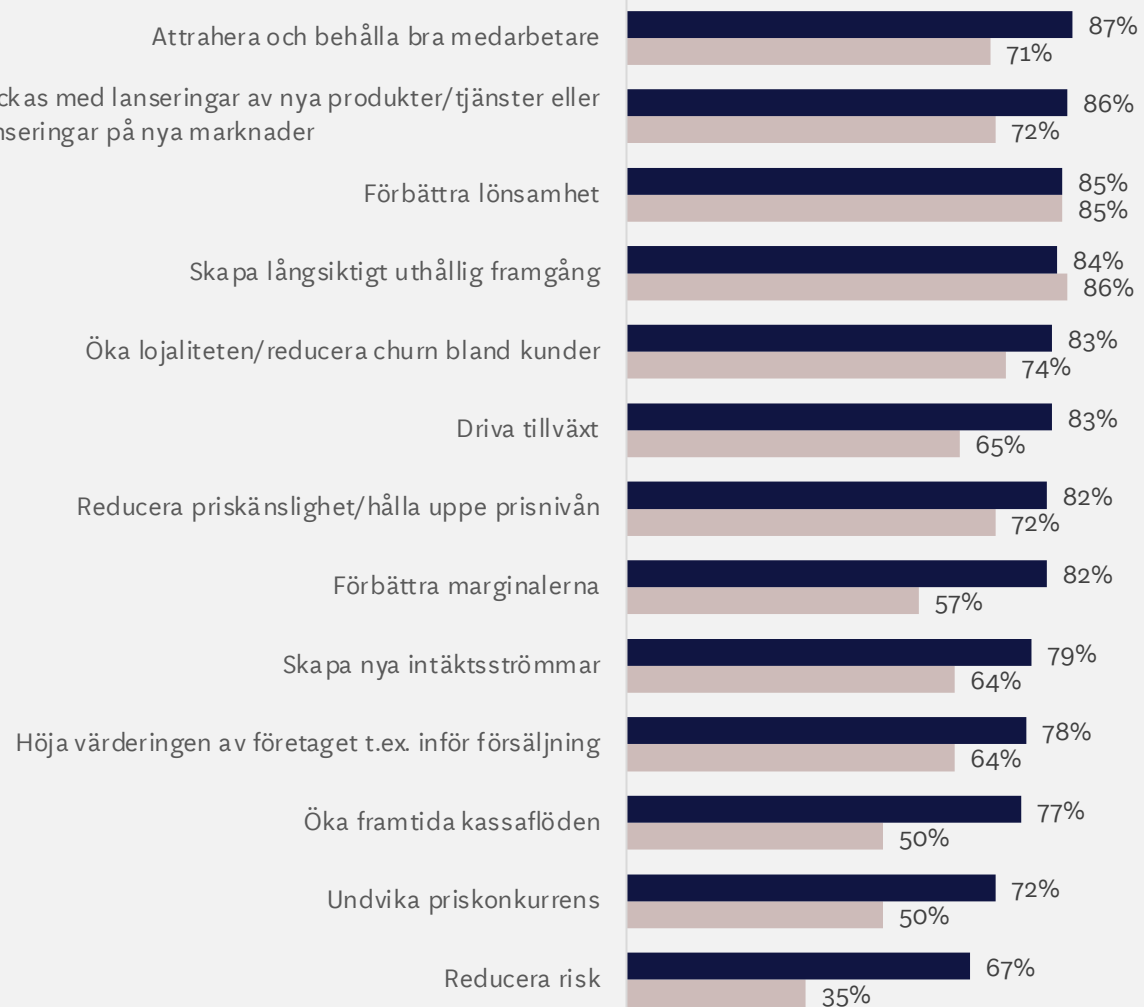
Fråga:

**Generellt sett, hur viktigt tror du att ett starkt varumärke är för att åstadkomma följande?**

Andel som instämmer helt eller delvis (4 eller 5 på skala 1-5)

Jämförelse baserat på egenskattad kunskap och förståelse för hur starka varumärken byggs och hålls starka över tid

■ Har god eller mycket god kunskap ■ Har låg eller mycket låg kunskap



# Högpresterande företag är mer varumärkesorienterade

Eftersom vi vet att varumärken kan ha stort affärsmässigt värde vill vi här undersöka om det finns någon koppling mellan prioritering av varumärkesutveckling och högre prestation (avseende försäljningstillväxt, lönsamhet, marknadsandel, kundlojalitet och varumärkesstyrka), något som tidigare studier av svenska företag visat på<sup>1</sup>.

För att undersöka detta ställde vi frågor om ett antal aspekter av vad som brukar kallas "varumärkesorientering". Tillsammans speglar dessa hur centralt varumärkesarbetet är i ett företag. Vi jämför här graden av varumärkesorientering bland högpresterande företag och lågpresterande företag.

Resultaten är tydliga. De högpresterande företagen är – enligt de företagsledare som svarat för sina företag – väsentligt mer varumärkesorienterade. Skillnaden är statistiskt säkerställd för alla aspekter.

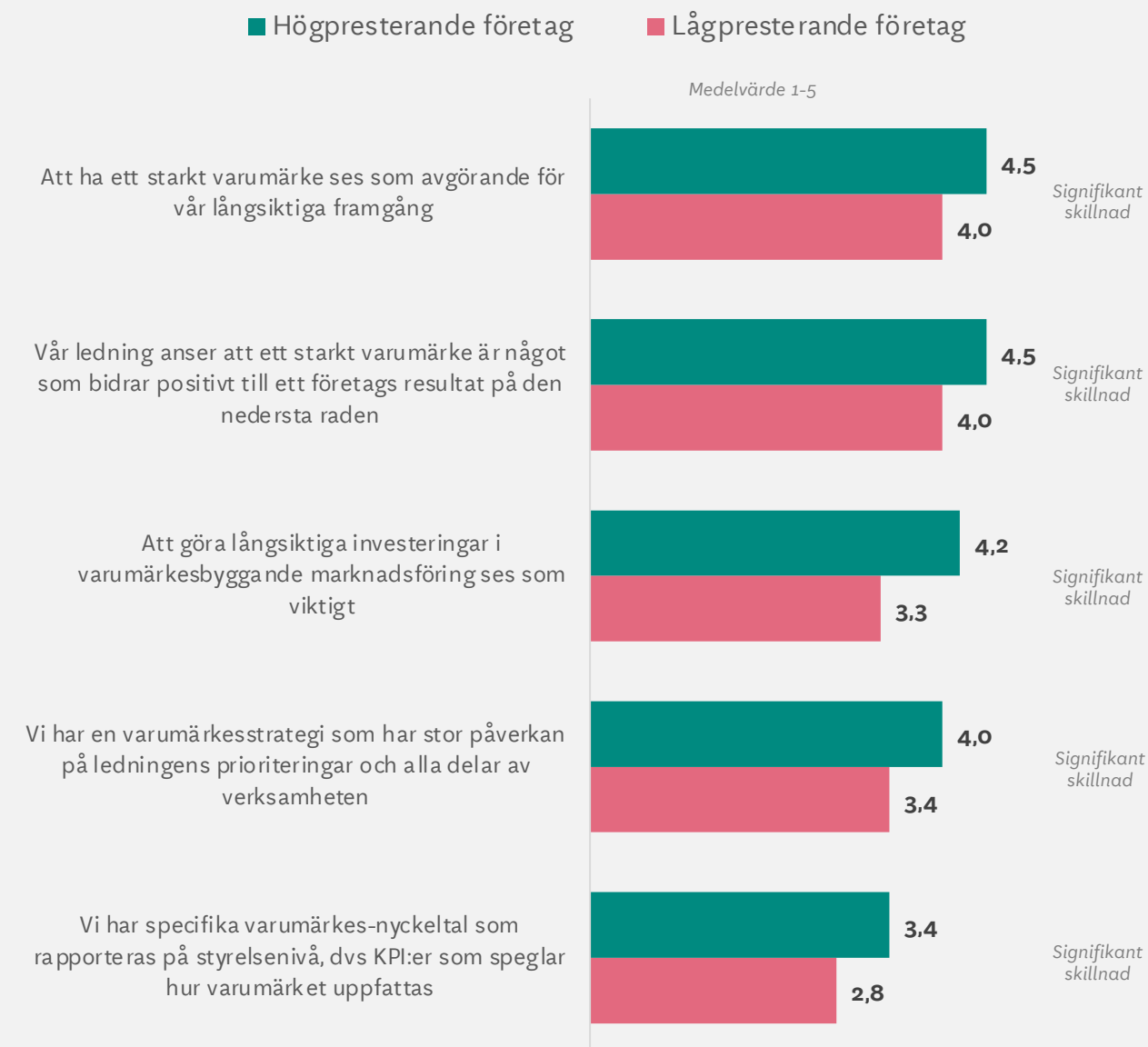
Notera att de högpresterande företagen inte bara tycker att varumärken är viktigare i största allmänhet (t.ex. att ledningen anser att det är viktigt). De har också i högre grad omsatt detta tyckande till konkret handling – i form av långsiktiga investeringar, strategier som påverkar ledningens prioriteringar och nyckeltal som redovisas för styrelsen.

1) Gromark, J., & Melin, F. (2011) The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. Journal of Brand Management.

Fråga:

I vilken grad instämmer du i följande påståenden om din organisation?

Andel som instämmer helt eller delvis (4 eller 5 på skala 1-5)



# Framgångsfaktorerna handlar om att omsätta den positiva synen på varumärken till konkret handling – investeringar, prioriteringar och nyckeltal

Här tittar vi närmare på några av resultaten gällande varumärkesorientering på föregående sida, men skär svaren på ett annat sätt. Resultaten visar hur stor andel av företagsledarna bland de högpresterande respektive lågpresterande företagen som instämmer i olika påståenden.

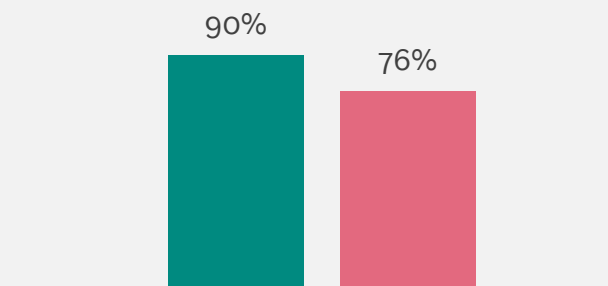
Slutsatsen från föregående bild blir ännu tydligare här. Den största skillnaden handlar inte om att ledningen i största allmänhet tycker att "ett starkt varumärke är något som bidrar positivt till ett företags resultat på den nedersta raden". Visserligen är andelen högre bland de högpresterande företagen (90%), men de flesta ledningar i lågpresterande företag instämmer också (76%).

De mer utmärkande framgångsfaktorerna handlar, som vi även såg på föregående bild, om att man ser vikten av investeringar i varumärkesbyggande marknadsföring, har en varumärkesstrategi som gör skillnad och rapporterar varumärkes-KPI:er på styrelsenivå.

Påstående:  
**Vår ledning anser att ett starkt varumärke är något som bidrar positivt till ett företags resultat på den nedersta raden**

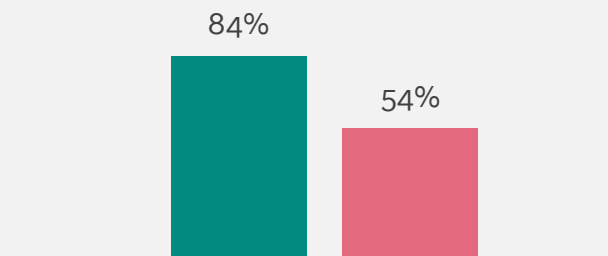
Andel som instämmer helt eller delvis  
(4 eller 5 på på skala 1-5)

■ Högpresterande företag  
■ Lågpresterande företag



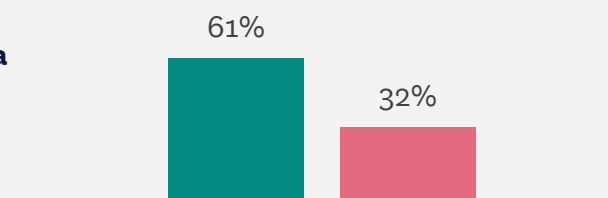
Påstående:  
**Att göra långsiktiga investeringar i varumärkesbyggande marknadsföring ses som viktigt**

Andel som instämmer helt eller delvis  
(4 eller 5 på på skala 1-5)



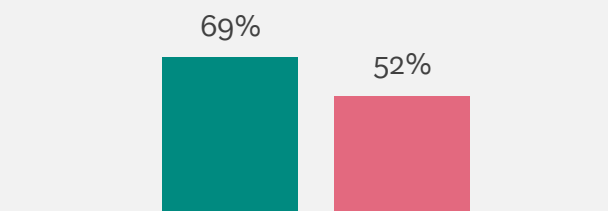
Påstående:  
**Vi har en varumärkesstrategi som har stor påverkan på ledningens prioriteringar och alla delar av verksamheten**

Andel som instämmer helt eller delvis  
(4 eller 5 på på skala 1-5)



Påstående:  
**Vi har specifika varumärkes-nyckeltal som rapporteras på styrelsenivå, dvs. KPI:er som speglar hur varumärket uppfattas**

Andel som instämmer helt eller delvis  
(4 eller 5 på på skala 1-5)



# 4.

## Resultat: Målsättningar och uppföljning

# Få upplever att de blivit kortsiktigare i utvärderingen av marknadsföring

Fråga:

**När det gäller hur ni som organisation utvärderar er marknadsföring, skulle du säga att ert tidsperspektiv blivit kortare eller längre?**

- Kortare - vi tittar allt mer på snabba omedelbara effekter
- Oförändrat
- Längre - vi tittar allt mer på långsiktiga effekter (bortom 6 månader eller längre fram)
- Vet ej

Alla företagsledare



Högsta ledningen



Som nämndes inledningsvis pekar mycket mot att företag blivit mer kortsiktiga i sin marknadsföring, åtminstone om man ser till hur de investerar i sin marknadskommunikation. Andelen kortsiktiga insatser ökar och andelen långsiktiga varumärkesbyggande investeringar minskar.

Därför är det intressant att förstå hur företagsledarna själva ser på frågan, här i form av hur tidsperspektivet för utvärdering av företagets marknadsföring förändrats.

Resultaten ger en blandad bild. 18% respektive 25% upplever en ökad kortsiktighet. Samtidigt är det ännu fler som tycker att företaget börjat utvärdera mer långsiktigt i detta avseende. En stor andel ser ingen skillnad alls.

Sammantaget ser vi ingen tydlig tendens till en generellt ökad kortsiktighet – iallafall kan detta inte urskiljas i respondenternas svar.

Möjligen kan Covid-19-pandemin spela in här, som inledningsvis tvingade många företag till snabba och kortsiktiga beslut, men som på sikt även kommit att föranleda mer långsiktiga överväganden. Exempelvis kring hur företagen ska förhålla sig till förändrade köp- och konsumentbeteenden efter pandemin.



# Att styrelsen värdesätter en sund balans mellan kort och lång sikt är en tydlig framgångsfaktor – men 4 av 10 styrelser gör inte detta

För att uppnå störst kommersiell effekt över tid behövs en sund balans mellan insatser som ökar försäljningen idag och insatser som genererar försäljning imorgon genom att stärka varumärket. Denna balans bör avspeglas i företagets målsättningar för varumärket. De största kommersiella effekterna av ett stärkt varumärke ackumuleras relativt långsamt över tid och tenderar att blir som störst på några månaders sikt och i många fall efter 1 till 2 år<sup>1</sup>.

Styrelsens syn är helt avgörande eftersom den ofta sätter kraven för när i tiden företagets ledning ska leverera kommersiellt. I många fall har styrelsen dessutom synpunkter på hur mycket eller lite pengar som bör läggas på långsiktiga varumärkesinvesteringar kontra på att nå snabba resultat.

I det övre diagrammet får vi bekräftat att synen i styrelsen på sund balans är en framgångsfaktor. 77% av företagsledarna i de högpresterande företagen tycker att deras styrelse "anser att störst kommersiell effekt uppnås genom att ha en sund balans mellan kortsiktiga och långsiktiga varumärkesbyggande mål för vår marknadsföring". Att jämföra med 48% bland lågpresterande företag.

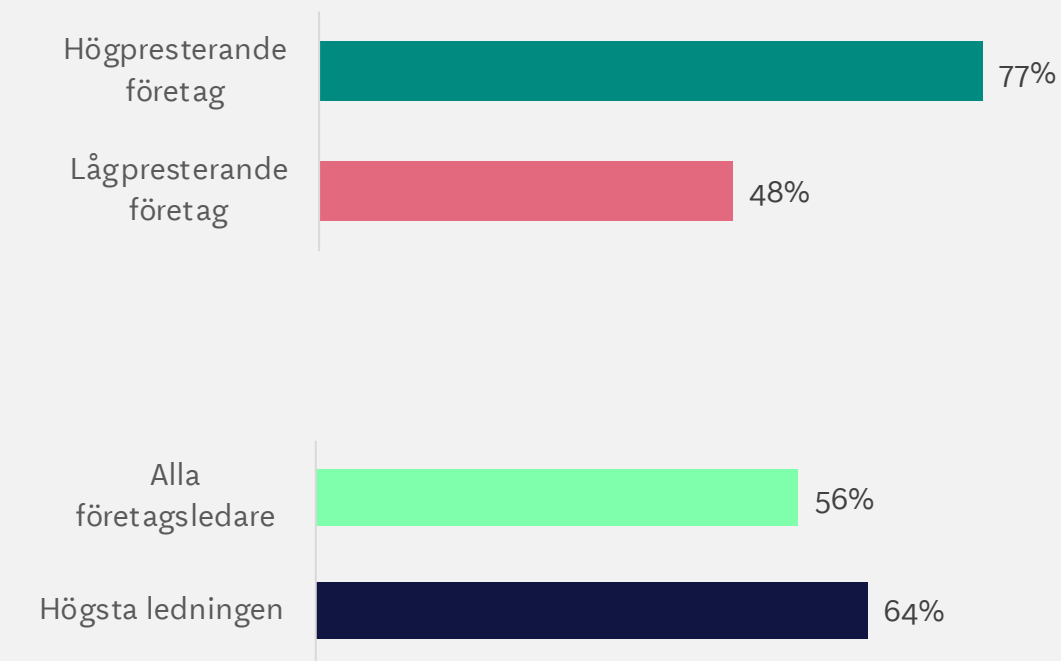
Dessvärre ser vi i det nedre diagrammet att endast ca 6 av 10 företagsledare (56% respektive 64%) tycker att deras styrelse inser vikten av denna balans. 4 av 10 styrelser tycks alltså sakna denna centrala insikt.

1) Se till exempel Mizik, N. (2014). Assessing the total financial performance impact of brand equity with limited time-series data, Journal of Marketing Research; Ataman, M. et al. (2010). The long-term effect of marketing strategy on brand sales. Journal of Marketing Research; Binet, L. & Field, P. (2013) The Long and the Short of it – Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies, IPA report: Ebiqity and Gain Theory, (2018) Profit Ability: the business case for advertising.

Påstående:

**Vår styrelse anser att störst kommersiell effekt uppnås genom att ha en sund balans mellan kortsiktiga och långsiktiga varumärkesbyggande mål för vår marknadsföring**

Andel som instämmer helt eller delvis (4 eller 5 på skala 1-5)



# Kortsiktig ägarpress ses som det största hindret för sund balans

Fråga:

**Vilka av följande saker tycker du hindrar eller försvårar möjligheterna att ha en sund balans mellan kortsiktig och långsiktig varumärkesbyggande marknadsföring?**

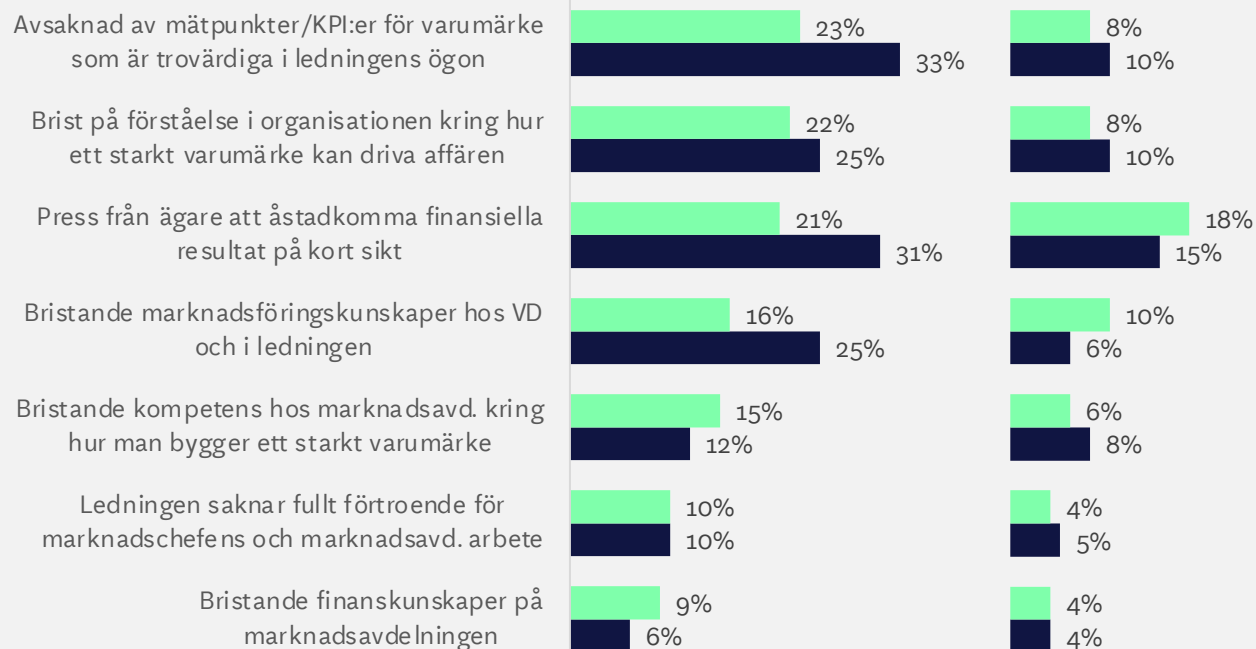
Andel som instämmer helt eller delvis (4 eller 5 på skala 1-5)

Följdfråga:

**Av de hinder du nyss angav, vilket ser du som det allra största?**

■ Alla företagsledare

■ Högsta ledningen



Eftersom mycket pekar på att långt ifrån alla företag har en sund balans mellan kort sikt och lång sikt när det gäller varumärkesbyggande, är det relevant att undersöka om företagsledare upplever att hinder finns, och i så fall vilka.

Till vänster ser vi att det vanligaste upplevda hindret är en avsaknad av i ledningens ögon trovärdiga mätpunkter. Något som känns igen från flera andra studier – svårigheten i att visa ett varumärkes värde med siffror.

Brist på förståelse i organisationen och ägarpress nämns också. Bland ledare i högsta ledningen ser vi en större frustration kring bristande kunskap hos VD och övriga ledningen.

Alla hinder anses dock inte lika stora. De flesta anser ägarpressen om att på kort sikt åstadkomma finansiella resultat vara det största hindret för att uppnå en sund balans.

# Få företag rapporterar varumärkes-nyckeltal på styrelsenivå

Påstående:

**Vi har specifika varumärkes-nyckeltal som rapporteras på styrelsenivå, dvs. KPI:er som speglar hur varumärket uppfattas**

Andel som instämmer helt eller delvis (4 eller 5 på på skala 1-5)

Alla företagsledare

**16%**

Högsta ledningen

**29%**

Som tidigare nämnts ser företagsledare många affärsmässiga fördelar med ett starkt varumärke. Samtidigt upplevs det vara ett problem att det inte finns bra mätpunkter och KPI:er för varumärken som är trovärdiga i ledningens ögon.

Här ser vi samma problem, från en annan vinkel när vi frågar om företaget har specifika varumärkes-nyckeltal som rapporteras på styrelsenivå. Som resultaten visar är det få som har det.

Resultatet kan inte bedömas som annat än problematiskt. 7 av 10 bolagsstyrelser följer inte hur varumärket utvecklas, trots att det är en värdefull immateriell tillgång.

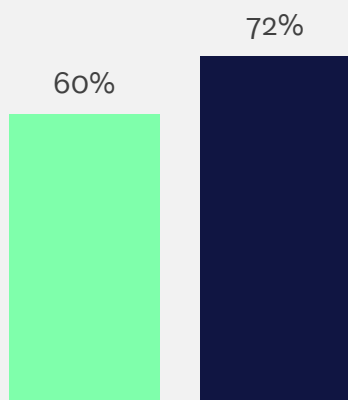
# Varumärkesbyggande marknadsföring sägs vara viktig, men långt ifrån alla har en separat budget för den

Påstående:

**Att göra långsiktiga investeringar i varumärkesbyggande marknadsföring ses som viktigt i vår organisation**

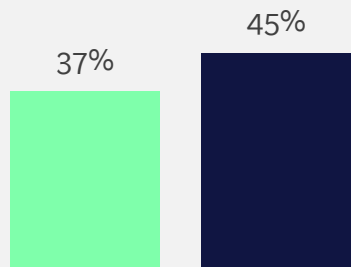
Andel som instämmer helt eller delvis (4 eller 5 på skala 1-5)

■ Alla företagsledare ■ Högsta ledningen



Påstående:

**Vi har en separat budget för marknadsföring som ska bygga vårt varumärke på lång sikt (+ 6 månader)**



I de flesta företag anses det viktigt att göra långsiktiga varumärkesbyggande investeringar. 6 av 10 bland alla företagsledare upplever att det ses som viktigt i deras organisation, medan 7 av 10 som är med i högsta ledningen instämmer.

Att så många instämmer är förstås positivt, men samtidigt är det problematiskt att det i 3-4 företag av 10 inte är viktigt.

Än mer problematiskt är att andelen företag som har en separat budget för långsiktigt varumärkesbyggande är ännu lägre. Bara 37% respektive 45% uppger att detta finns.

Är det så viktigt att de långsiktiga insatserna har en egen budget? Ja, för ofta blir det då mycket lättare att hålla en sund balans över tid, när långsiktiga investeringar är tydligt "öronmärkta".

# 5.

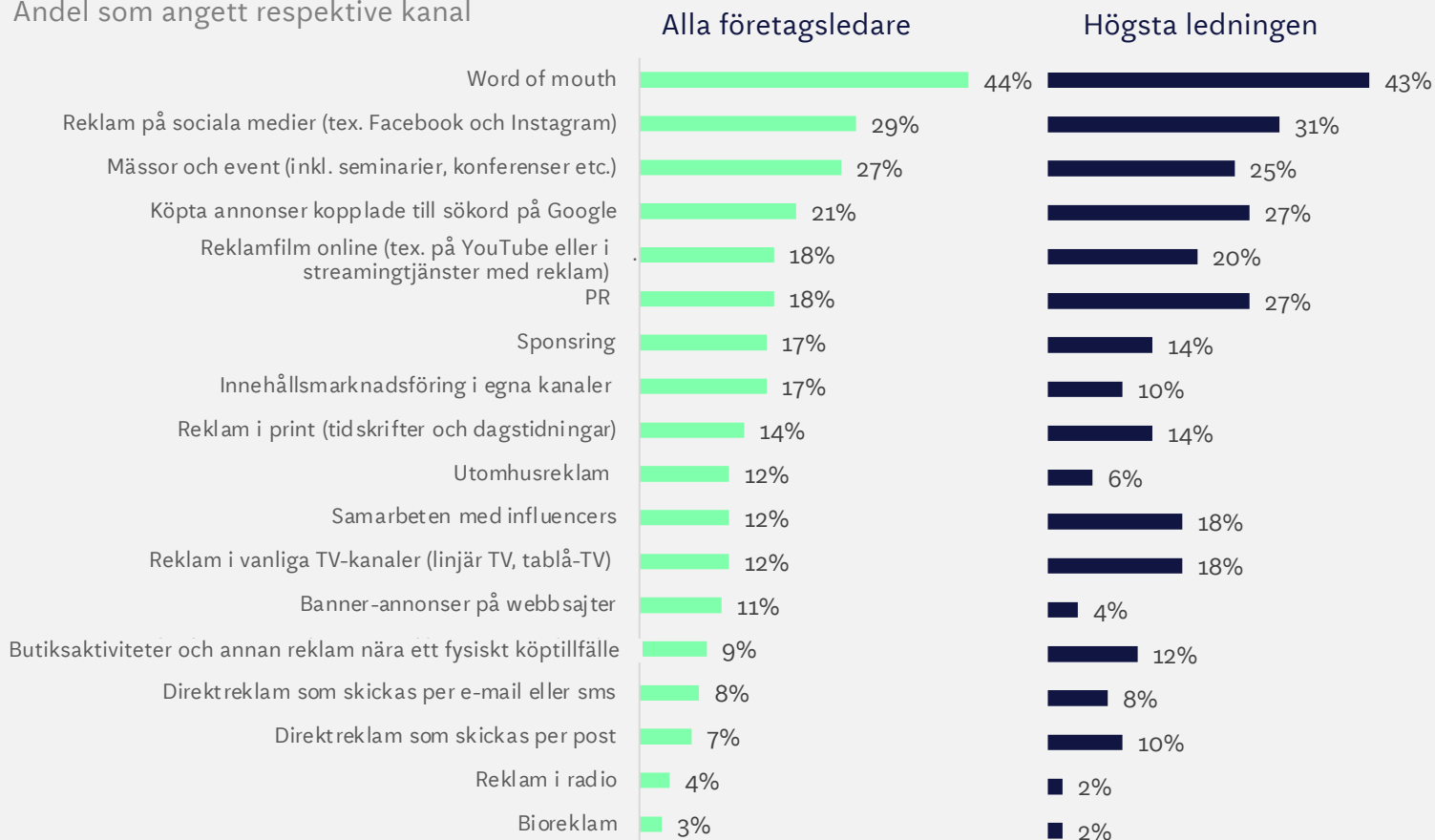
## Resultat: Syn på marknadsföringskanaler och kreativ kommunikation

# Flera "traditionella" marknadsföringskanaler underskattas

Fråga:

**Vilka av följande typer av marknadsföringskanaler tror du generellt sett är mest effektiva för att bygga starka varumärken?**

Andel som angett respektive kanal



För att få maximal effekt av de investeringar som görs i varumärkesbyggande marknadsföring är det viktigt att investera i rätt kanaler.

Word-of-mouth är tydligt den kanal företagsledarna tror bygger varumärket mest effektivt. I toppen finns i övrigt digitala kanaler som sociala medier och sökordannonsering, samt "analog" kanaler som mässor och event. De som sitter i högsta ledningen utmärker sig med stakare tro på PR.

Jämför man resultaten med vad färskare omfattande studier av verkliga varumärkeseffekter visat<sup>1</sup> hittar man flera tydliga avvikelser. Företagsledarna tycks över- respektive underskatta vissa kanalers varumärkesbyggande förmåga enligt nedan.

## Kanaler som överskattas:

- Sociala medier
- Köpta annonser kopplade till sökord på Google

## Kanaler som underskattas:

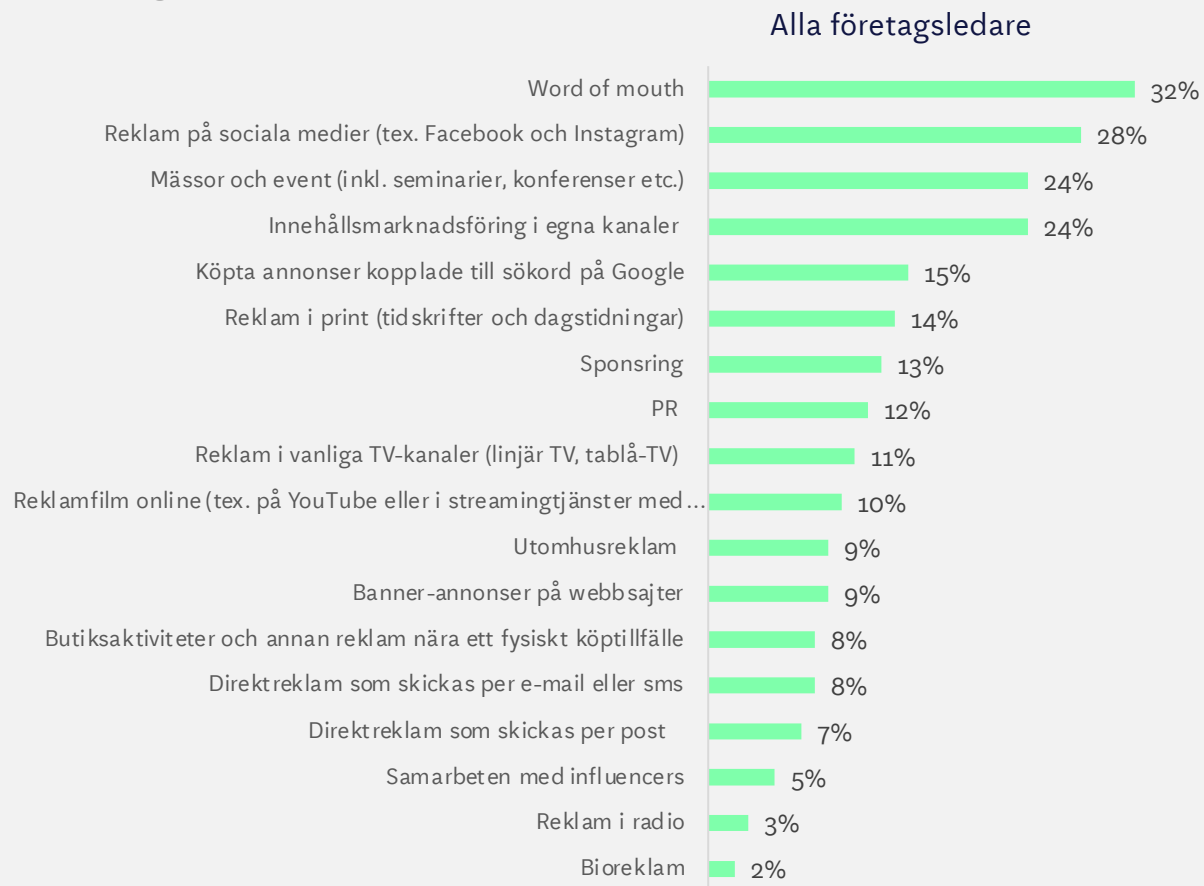
- Utomhusreklam
- Reklam i vanliga TV-kanaler
- Reklam i radio
- Reklam i print
- Bioreklam

# Word-of-mouth, sociala medier, mässor/events och innehållsmarknadsföring i egna kanaler är de kanaler som används mest

Fråga:

**Vilka marknadsföringskanaler används mest av din organisation för att bygga starkt varumärke?**

Andel som angett respektive kanal



Här tittar vi på vilka kanaler företagen faktiskt använder. Föga förvånande är det i stora drag samma som de kanaler som tros vara effektiva, enligt föregående bild. Reklam på sociala medier och mässor/events används i hög grad, medan "traditionella" kanaler inte används särskilt mycket (här kan förstås kostnader spela in).

Totalt sett (bland Alla företagsledare) används marknadsföringskanalen word-of-mouth mest, i syfte att bygga ett starkt varumärke. Studien avslöjar inte hur den kanalen används. Forskning har visat att word-of-mouth i hög grad drivs av reklam i köpta kanaler (t.ex. reklam online, i TV, print eller radio)<sup>1</sup>. Vidare har det påvisats att en stor del av pratet handlar om just "traditionell" köpt reklam som människor sett eller hört. Särskilt emotionell reklam tycks generera word-of-mouth som driver försäljning på både kort och lång sikt<sup>2</sup>. Men, så verkar inte företagen i den här studien operera – eftersom väldigt få säger sig använda dessa "traditionella" reklamkanaler.

# Utbredda missuppfattningar om hur marknadsföring och kommunikation fungerar

Här vill vi förstå hur väl företagsledarnas syn på marknadsföring och kommunikation stämmer överens med aktuell forskning genom att låta dem ta ställning till ett antal "sanna" och "falska" påståenden.

- I linje med forskning<sup>1</sup> anser 8 av 10 att det är viktigt **att mottagarna gillar kommunikationen** för att den ska ge maximal effekt.
- Endast av 4 av 10 tror att **ökade reklaminvesteringar** vs. konkurrenterna leder till ökade marknadsandelar. Även om studier visat på tydliga samband generellt sett<sup>2</sup> kan skepsisen här försvaras med att det förstås inte gäller *alla* enskilda företag.

I övrigt är svaren nedslående och visar att flera missuppfattningar är utbredda:

- 7 av 10 tror att **rationell reklam** fungerar bäst – när i själva verket emotionell reklam visat sig minst lika – och ofta *mer* – effektiv enligt flera studier, särskilt över tid.<sup>2,3</sup>
- 6 av 10 tror att **"masskommunikation"** inte längre fungerar, vilket går i strid med en mängd aktuella studier.<sup>2,4,5,7</sup>
- 6 av 10 tror att lönsam tillväxt bäst uppnås genom ett riktat fokus mot befintliga kunder, vilket går helt i konflikt med omfattande empirisk forskning från till exempel Byron Sharp<sup>7</sup> som bevisat – det i grunden självklara faktumet – att tillväxt främst uppnås genom att **attrahera nya kunder**.
- 4 av 10 tror att det räcker att arbeta med **digitala kanaler** för att bygga varumärken, något som inte heller det stöds i forskningen<sup>2, 5</sup>.

1) Smit, E. G. et al. (2006). Effects of advertising likeability: A 10-year perspective, Journal of Advertising Research.

2) Binet, L. & Field, P. (2013) The Long and the Short of it – Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies, IPA report.

3) Eisend, M., & Tarrahi, F. (2016). The effectiveness of advertising: A meta-meta-analysis of advertising inputs and outcomes, Journal of Advertising

4) De Vries, L., et al. (2017). Effects of traditional advertising and social messages on brand-building metrics and customer acquisition, Journal of Marketing.

5) Ebiquty (2018) Re-evaluating media – what the evidence reveals about the true worth of media for brand advertisers.

6) Binet, L. & Field, P. (2017) Media in Focus: Marketing Effectiveness in the Digital Era, IPA.

7) Sharp, B. (2016). How brands grow, Oxford University Press.

Fråga:

**I vilken grad instämmer du personligen i följande påståenden om din personliga syn på marknadsföring och kommunikation?**

Andel som instämmer helt eller delvis

	Alla företagsledare	Högsta ledningen
<b>"Sanna" påståenden med stark evidens enligt forskning:</b>		
Det är viktigt att mottagarna gillar kommunikationen för att den ska få maximal effekt	<b>8 av 10</b>	<b>7 av 10</b>
Att investera mer i köpt reklam-/kommunikationsutrymme än konkurrenterna leder till att man ökar sina marknadsandelar över tid	<b>4 av 10</b>	<b>3 av 10</b>
<b>"Falska" påståenden med svag evidens enligt forskning:</b>		
Kommunikation fungerar bäst när den innehåller övertygande fördelar, fakta eller argument	<b>7 av 10</b>	<b>7 av 10</b>
"Masskommunikation" som riktar sig till alla köpare på marknaden med samma budskap är inte längre lika effektiv	<b>6 av 10</b>	<b>7 av 10</b>
Det bästa sättet att åstadkomma lönsam tillväxt är oftast att rikta sin marknadsföring mot befintliga kunder för att göra dem mer lojala (istället för att försöka locka konkurrenternas kunder)	<b>6 av 10</b>	<b>6 av 10</b>
Numera räcker det att arbeta med marknadsföring i digitala kanaler för att bygga varumärke	<b>4 av 10</b>	<b>3 av 10</b>



# Trots de spridda missuppfattningarna: många ledningar vill ändå lägga sig i detaljer i kommunikationen

Påstående:

**Ledningen har ofta synpunkter på detaljinhållet i vår kommunikation**

Andel som instämmer helt eller delvis (4 eller 5 på skala 1-5)

Alla företagsledare

Högsta ledningen

42%

51%

På föregående sida såg vi att kunskapen bland företagsledare om hur kommunikation fungerar är delvis bristfällig.

Här ser vi att många företagsledningar ändå vill engagera sig i detaljinhållet i kommunikationen. 4 av 10 generellt sett och 5 av 10 av de som tillhör högsta ledningen upplever att så är fallet.

Studien ger inte svar på varför, men en förklaring som ofta nämns är att kommunikation är något som är lätt att ha åsikter om. Alla är, som privatpersoner, konsumenter av kommunikation och kan därför tycka att de förstår tillräckligt mycket för att ha en åsikt.

En annan förklaring kan möjligen handla om att kommunikationen i många fall är det mest publika företaget gör, det enda som alla släktingar, vänner och bekanta lägger märke till. Det kan göra att individer på ledningsnivå känner sig nöjda att säkerställa att "rätt bild" förmedlas.

# Högpresterande företag värderar kreativ kommunikation högre – men 5 av 10 ledningar ser inte värdet i det

Kreativ kommunikation, som är originell och berör, ger mer effekt än icke-kreativ kommunikation<sup>1</sup>. Olika studier har uppskattat effektiviteten till 6-10 gånger större<sup>2</sup>. Anledningen är främst att den gillas mer och "fastnar" bättre hos mottagaren. Dessutom ger den en positiv bild av varumärket.

I det översta diagrammet ser vi att att drygt 5 av 10 (54%) svarar att ledningen i deras företag ser värdet i kreativ kommunikation. Med andra ord är det ungefär lika många ledningar som inte ser kopplingen kreativitet-effekt.

Vi ser också en koppling till hur företag presterar. Bland de högpresterande företagen är det väsentligt vanligare att ledningen tycker kreativitet lönar sig (77% vs. 49%).

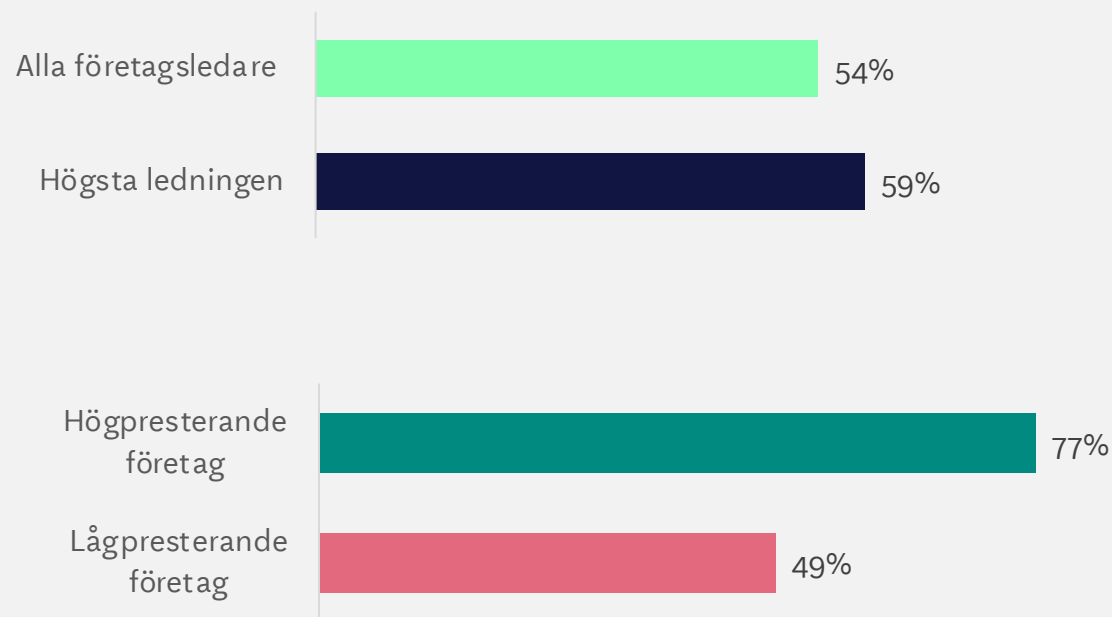
1) Rosengren, S., Eisend, M., Koslow, S., & Dahlen, M. (2020). A meta-analysis of when and how advertising creativity works. Journal of Marketing.

2) Binet, L. & Field, P. (2013) The Long and the Short of it – Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies, IPA report; Field, P. (2016) Selling Creativity Short: Creativity and effectiveness under threat, IPA

Påstående:

**I ledningens ögon är det självklart att det lönar sig att göra kommunikation som är mer kreativ**

Andel som instämmer helt eller delvis



# **Appendix**

## **Mer information om urvalet**



# Mer information om urvalet

## Vilken näringsgren verkar företaget huvudsakligen inom?

Tillverkning	24%
Handel	12%
Juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	12%
Informations- och kommunikationsverksamhet	11%
Byggverksamhet	9%
Finans- och försäkringsverksamhet	6%
Annan serviceverksamhet	6%
Transport och magasinering	5%
Vård och omsorg; sociala tjänster	4%
Fastighetsverksamhet	3%
Kultur, nöje och fritid	2%
Utbildning	2%
Hotell- och restaurangverksamhet	1%
Jordbruk, skogsbruk och fiske	1%
Vattenförsörjning, avloppsrening, avfallshantering och sanering	1%
Uthyrning, fastighetsservice, resetjänster och andra stödtjänster	1%

## Vilken typ av kunder riktar sig företaget huvudsakligen till?

Företag	65%
Konsumenter	24%
Offentlig sektor	11%

## Vilken eller vilka beskrivningar nedan passar in på vad du huvudsakligen arbetar med? Du kan välja flera alternativ.

VD eller motsvarande	24%
Ägare/investerare	23%
Ekonomi	17%
Produktion	16%
IT	15%
Affärsutveckling/strategi	15%
Försäljning	15%
Styrelsemedlem	12%
Marknadsföring/kommunikation/information	12%
Annat	12%
Administration	11%
Personal/HR	3%
Juridik	3%

## Hur stor omsättning har företaget?

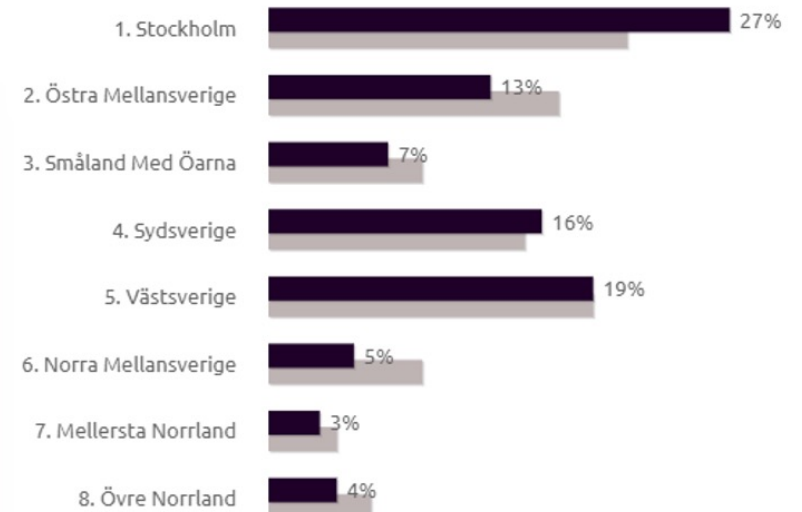
Upp till 99 MSEK	48%
100 till 249 MSEK	12%
250-499 MSEK	9%
500 MSEK eller mer	31%

## DI-panelen (Dagens Industri)

1 327 panelister  
Genomsnittsålder 54 år  
77% män

Geografiskt spridning:

■ DI-panelen  
■ Sveriges befolkning som helhet





Sveriges  
Annonsörer

**NOA** Consulting