



Äntligen kan du få kunder (och alla andra) att göra som du vill

En skrift om hur människor fattar beslut och varför

Irrationella, förutsägbara du

I decennier har nationalekonomer mycket framgångsrikt sålt in att människan fattar medvetna, strikt rationella beslut. Vi svenskar ser oss gärna som de mest rationella varelserna i världen som alltid fattar logiska beslut oavsett om vi köper bil, hus eller frukostflingor. Tillhandahåller säljaren bara tillräckligt med fakta, så är saken biff.

Fel, fel, fel!

Psykologer har bevisat att vi människor är totalt irrationella när vi fattar beslut. Det som är bra för dig som vill påverka kunder och potentiella kunder är att det irrationella i hög grad är förutsägbart.

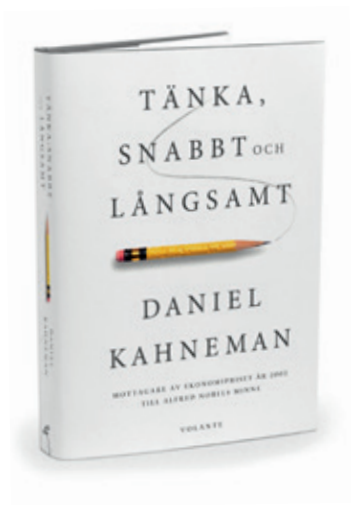
Automatiskt vs medvetet

Daniel Kahneman, en av vår tids mest originella och intressanta tänkare, belönades med Nobelpriset i ekonomi för sin forskning inom "Behavioural Economics". Kanske förstår han bättre än någon annan nu levande människa hur och varför vi fattar de beslut vi gör.

Han beskriver människans två sätt att tänka – vårt "automatiska system" och vårt "hårt arbetande system" som fått smeknamnen "System 1" och "System 2". De behandlas som subjekt, en slags etiketter på två personligheter. System 1 fungerar omedvetet och är automatiskt, snabbt och kräver liten eller ingen ansträngning. System 2 är vårt medvetna tänkande som tar hand om ansträngande intellektuella aktiviteter.

När vi är vakna är båda systemen igång. System 1 kör automatiskt och går aldrig att stänga av medan System 2 för det mesta slumrar i ett bekvämt viloläge. Med andra ord: Under merparten av vår vakna tid tänker vi inte medvetet utan låter vårt undermedvetna styra. Så länge allt flyter på (vilket det ju för det mesta gör) och inget märkligt inträffar, litar vi på våra intryck och agerar intuitivt.

Enligt Kahneman är mer än 98% av alla beslut vi fattar intuitiva – i vardagslivet och i arbetet.



Inspirerande läsning

Att just Daniel Kahneman fick Nobelpriset i ekonomi var anmärkningsvärt av två skäl:

- 1) Han är inte ekonom utan psykolog.*
- 2) Hans banbrytande forskning bevisar att flertalet tidigare ekonomipristagare har haft fel.*

Hans bok "Tänka, snabbt och långsamt" innehåller den senaste kunskapen från kognitiv forskning och beteendekonomi. Du får lära dig hur intellektet egentligen arbetar och framför allt om det intuitiva tänkandets styrkor och svagheter. Alltså hur vi människor fattar beslut och varför.

Skyll på dina för-för-för-för-för-för-för-föräldrar

Varför är det på det här viset då?

Jo, miljoner års evolution har programmerat hjärnan att arbeta så effektivt och resurssparande som möjligt. När våra förfäder på savannen blev anfallna av rovdjur tänkte de inte så länge utan agerade. Snabbt och instinktivt valde de att springa eller att gömma sig.

Och så fattar vi beslut än idag. Kahneman kallar dessa handlingsinstinkter för "heuristics", lite förenklat kan begreppet översättas till "mentala tumregler". Totalt finns ett trettiotal definierade. En handfull är extra viktiga för dig som marknadsförare.

Finessen är att de förenklar kognitivt processtunga uppgifter, till exempel att köra bil, korsa en trafikerad väg eller navigera genom ICA Maxis hyllmetrar – där vi om vi skulle beakta alla val skulle behöva fatta tusentals beslut per minut, vilket förstås är omöjligt. En stor del av de ofantligt många beslut vi tar varje dag fattas istället instinktivt där vi inte behöver

tänka aktivt. Utan dessa tumregler skulle många vardagssysslor sannolikt göra oss galna.

Använd tumreglerna

– och få dina kunder att fatta rätt beslut

Känner du till hur den mänskliga hjärnan fattar beslut, kan du också förutse hur dina kunder (eller anställda, barn...) kommer att agera vid en given beslutspunkt. Och hur du med rätt kommunikation kan påverka beslutet i den riktning du önskar.

Som marknadsförare kan du utnyttja tumreglerna för att skapa förståelse, mana fram ett nytt beteende samt förenkla och göra valet av dina produkter enklare. Kort sagt: sälja mer.

I denna skrift summeras de fem viktigaste tumreglerna. Var och en är en bra utgångspunkt, men kombineras de blir effekten mycket stor. I en butik utsätts du garanterat för allihop.

Tumregel 1: Status quo bias

Människor är vanedjur. Vi sitter vid samma plats vid frukostbordet, kör samma väg till jobbet, köper samma kaffe varje vecka med mera. Varför det? Jo, det gör livet lättare. Att ändra rutiner eller vanor innebär att vi måste tänka. Och ju mer vi repeterar ett visst beteende, desto starkare blir dess "autopilot" hos oss. Ofta är vi inte ens medvetna om vad vi gör. Vi handlar reflexmässigt, även om det ibland har (upprepade) negativa konsekvenser för oss.

Men så har vi alltid gjort...

Människor ogillar helt enkelt förändring.

Status quo bias förklarar varför vi äter mer om tallriken är stor eftersom vi fyller den lika proportionellt lika mycket som om den vore liten. Samma tumregel förklarar varför vi ofta väljer samma varumärken när vi går i butiken – vi har bestämt oss för dem en gång för alla.

Det ska mycket till för att vi ska ändra oss. Att bryta en vana kräver ett aktivt, energi-krävande tänkande. 80 % av alla försäkringar förnyas hos samma företag trots att det sker till kraftigt ökade premier. Vi svär tyst men tycker det "kostar mer" att utvärdera nya alternativ.

Usch, så jobbigt

Ju svårare eller komplext beslut, desto svårare har vi att fatta det. Därför drar många affärsbeslut ut på tiden – det är helt enkelt enklare att inte fatta beslutet.

Detta gör förhandsval intressant. De har en mycket kraftig inverkan på vårt beteende.

Tänk själv när du får hem "Dags att förnya elavtalet".

Blir du som de flesta av oss alldeles kallsvettig av tanken på att du måste sätta dig in i alla obegripliga alternativ för att fatta ett beslut? Blir du också lättad när räddningen presenteras i slutet av texten "I dag har du bundet elpris i 1 år. Om du inte gör något fortsätter detta ett år till". Voilà, problemet löst!

Status quo bias skapar bättre affärer

Den generella konklusionen är enkel: Vill du behålla befintliga kunder? Gör allt för att invagga dem i trygghet så att de inte ens orkar överväga nya alternativ.

Vill du å andra sidan vinna nya kunder?

Ruska om dem och få dem att inse att det är värt att ta besväret att fatta ett nytt beslut. Ett litet tips: Låt dem gärna fatta ett litet och enkelt beslut först, till exempel att prova produkten gratis eller komma till ett seminarium. Om det är lyckat, är rätt beslut fattat och kunden behöver bara en liten knuff för att svälja hela betet.



Startkit status quo bias

- Vilka automatiska beteenden kan du starta eller förlänga genom redan "förvalda" alternativ?
- Kan du skapa känslan att beslutet redan är fattat genom att erbjuda ett enkelt alternativ?
- Hur kan du förstärka ritualer (till exempel genom ljud, doft, högtider, traditioner med mera) som påminner människor om ett visst beteende?
- Hur kan du minska ansträngningen för människor att anamma ett visst beteende?
- Hur kan du lyfta fram hur jobbigt och onödigt det är att ändra beteende, till exempel att byta leverantör, för att på sätt blockera konkurrenterna?

Tumregel 2: Anchoring

På samma sätt som gässlingen fäster sig vid den första rörliga saken den ser, klänger sig människans hjärna fast vid godtyckliga associationer – framför allt initiala associationer eller associationer som kommunicerats i medier. Dessa formas snabbt och cementeras i vår uppfattningsvärld, vilket innebär att ”först på plan” starkt påverkar vårt beteende på både kort och lång sikt.

Äpplen och päron

Anchoring förklarar bland annat varför människor tror att det är mer sannolikt att dö i en flygolycka än i andra och statistiskt mer riskabla aktiviteter som att åka bil till flygplatsen eller steka sig till malignt melanom på utlandssemestern. Flygkrascher rapporteras helt enkelt oftare i medierna.

Det förklarar också varför någon som flyttar till en ny ort bedömer bostadspriserna utifrån priserna på den gamla hemorten, även om genomsnittspriset kan skilja sig avsevärt mellan orterna.

Koppla på framgången

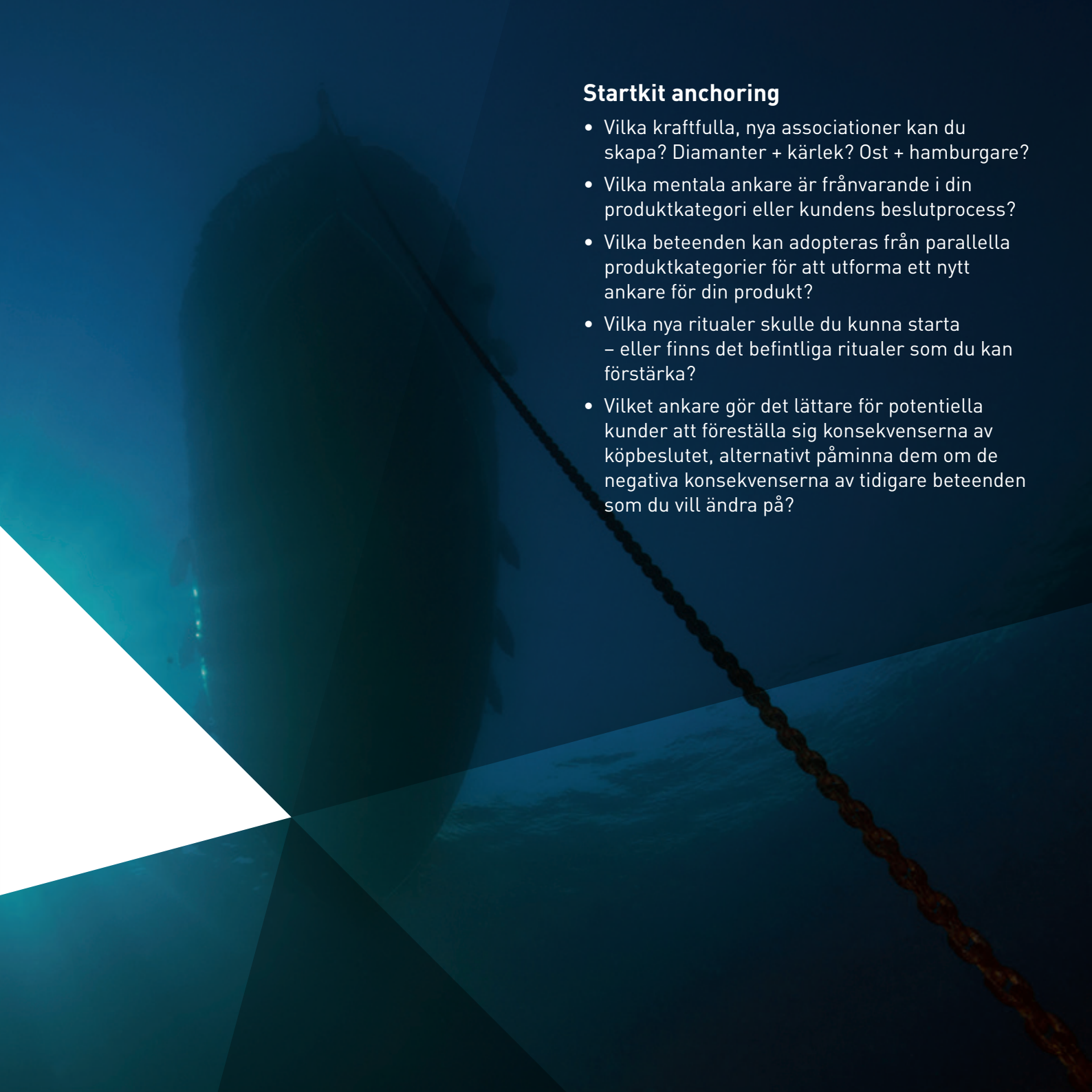
Det vanligaste ”ankaret” är att koppla sitt erbjudande till något den potentiella kunden eller investeraren upplever som framgångsrikt. Därför positionerar Readly (en fantastisk tjänst för dig som gillar att läsa) sig som ”det nya Spotify” och därför finns det ”Mercedeskänsla” i massor med produkter som inte har med ett dugg med bilen att göra.

Ett relativt nytt, starkt ankare i Sverige är ”fredagsmys”. Fredag driver idag chipsförsäljningen (och faktiskt OLW mer än Estrella) till nya rekord. Men kommer du ihåg att för inte alls länge sedan var fredag kycklingdagen? Vilken förlust för kycklingindustrin, som inte orkade försvara sitt ankare!

Anchoring som skapar bättre affärer

Kan du koppla din produkt till något känt fenomen, som ”snart lika vanligt som Facebook”, så kan du skapa positiva associationer hos potentiella kunder.

Varför inte använda anchoring för merförsäljning och argumentera för att man alltid ska ha en reserv eller ett alternativ? Cykelindustrin har lyckats med detta. En enda cykel räcker absolut inte för entusiasten – det behövs minst en vardagscykel, en racercykel och en terrängcykel. En enkel logik eller ett ankare som tredubblar marknaden och försäljningen.

The background of the slide features a large, dark fish, possibly a shark, swimming in deep blue water. A thick, dark anchor chain runs diagonally from the bottom right towards the center of the image. The overall aesthetic is moody and deep, with geometric shapes in shades of blue and white in the lower-left corner.

Startkit anchoring

- Vilka kraftfulla, nya associationer kan du skapa? Diamanter + kärlek? Ost + hamburgare?
- Vilka mentala ankare är frånvarande i din produktkategori eller kundens beslutprocess?
- Vilka beteenden kan adopteras från parallella produktkategorier för att utforma ett nytt ankare för din produkt?
- Vilka nya ritualer skulle du kunna starta – eller finns det befintliga ritualer som du kan förstärka?
- Vilket ankare gör det lättare för potentiella kunder att föreställa sig konsekvenserna av köpbeslutet, alternativt påminna dem om de negativa konsekvenserna av tidigare beteenden som du vill ändra på?

Tumregel 3: Framing

Människan har en mental "blind fläck". För att kunna prioritera bland all information dechiffrerar vår hjärna betydelsen av våra intryck genom att göra relativa jämförelser. Resultatet är att sammanhanget och sättet som ett specifikt erbjudande presenteras har avgörande betydelse för vårt beteende.

Relativt billigt, lönsamt trick

Framing förklarar bland annat varför Rolls Royce säljer fler bilar efter båtmässor. Köparen har nyss exponerats för kapitalvaror som kanske kostar hundra miljoner. Någon enstaka miljon för en brittisk premiumbil framstår då som ett riktigt kap.

På den lite blygsammare skalan förklarar framing varför du med glädje betalar 35 kronor för en kopp kaffe på Wayne's Coffee trots att kaffet hemma kostar dig ett par kronor. Konkurrenterna i omgivningen håller samma priser, och det rättfärdigar din njutning till ett kraftigt prispremium.

Låt det relativa jobba för din sak

Nedanstående erbjudande är för The Economist. Första gången du läser den undrar du säkert vilken tokskalle som har skrivit den. Det måste

ju vara fel på alternativ 2 eftersom det kostar lika mycket som alternativ 3. Antagligen skulle rödpennan

justerat
priset till
någonstans mitt i
mellan.

Men det hade varit ett dyrt misstag. När erbjudandet först publicerades valde 84 % alternativ 3 och 16 % billiga alternativ 1. I ett test ströks alternativ 2 och då valde istället 68 % billiga alternativ 1. Erbjudandet med det "korkade" alternativet gav med 10 000 nya prenumaranter cirka 2 miljoner kronor i extra intäkter.

Mellanalternativ, med samma pris som dyra premiumalternativ, har således ett oerhört viktigt syfte. Det ramar in det dyra och får det att framstå som relativt billigt. Så relativt billigt i The Economists fall att ingen övervägde det riktigt billiga alternativet.

Framing skapar bättre affärer

Kan du rama in din produkt på ett nytt och annorlunda sätt som gör att värdet upplevs som högre? Kanske klä på din produkt eller tjänst mervärden som gör att du kan kalla den logistiklösning istället för transporttjänst?

Var kreativ i prissättningen, så kan du få din kund att uppleva en relativ prisfördel i en produkt som är nästan lika bra som premiumprodukten.

Economist.com

SUBSCRIPTIONS

OPINION
WORLD
BUSINESS
FINANCE & ECONOMICS
SCIENCE AND TECHNOLOGY
PEOPLE
BOOKS & ARTS
MARKETS & DATA
DIVERSIONS

Welcome to
The Economist Subscription Centre

Pick the type of subscription you want to buy or renew.

- ☐ **Economist.com subscription** – US \$59.00
One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from *The Economist* since 1997.
- ☐ **Print subscription** – US \$125.00
One-year subscription to the print edition of *The Economist*.
- ☐ **Print & web subscription** – US \$125.00
One-year subscription to the print edition of *The Economist* and online access to all articles from *The Economist* since 1997.

Startkit framing

- Vilket erbjudande kan du rama in på ett nytt sätt (ändra referensramen)? Till exempel förändrade Dove referensramen för "skönhet" med kampanjen Real Beauty.
- Vilken ny referensram, kopplat till ett beteende, kan du skapa? Till exempel frågar engelska bartenders "Still or Sparkling", en markering för att kranvatten inte är en del av referensramen för ditt beslut.
- Hur kan du förändra referensramen kring "upplevt värde"?
- Vad kan du göra för att rama in – och förstärka – varumärkesassociationerna via olika medier? Till exempel har Red Bull arbetat aktivt och konsekvent med sina associationer genom att sponsra Extremsportevenemang.
- Hur kan du förändra referensramen för människors köpbeslut i kategorin på ett sätt som förenklar köpet/valet för dem?



Tumregel 4: Immediacy bias

När hjärnan översköljs av information väljer den att prioritera den senaste. Hur saker och ting känns *här* och *nu* är extremt viktigt. Vad som är nytt blir viktigare än vad som egentligen kanske är viktigast på lång sikt. Konsekvensen är att beslut fattas som favoriserar det kortsiktigt lustfyllda och positivt stimulerande framför långsiktiga belöningar.

Nu, nu, nu!

Immediacy bias förklarar varför människor är mer benägna att vräka ut pengar på lyxkonsumtion efter att de fått skatteåterbäringen jämfört med om de har sparat ihop motsvarande summa. Likaså är det därför människor gärna tecknar sig för en skadeförsäkring *efter* att en olycka har inträffat – även om det statistiska oddset för att en ny olycka ska inträffa är oförändrat.

Immediacy bias ligger också bakom varför människor äter fet mat även när de försöker gå ner i vikt. Hjärnan är helt enkelt slav under den omedelbara belöningen.

Stressa positivt

Det vanligaste sättet att använda immediacy bias är att tidsbegränsa ett erbjudande, till exempel "priset gäller till den XX kl. 24:00", vilket skapar en känsla att du missar ett bra erbjudande om du inte bestämmer dig omgående.

Hotellbokningssajter är imponerande skickliga på att utnyttja detta. När du tittar på hotellen på en ort så bombarderas du med meddelanden som "X personer tittar på detta hotell just nu", "senaste bokningen skedde för Y minuter sedan" och självklart "bara ett rum kvar till detta pris". Allt för att få dig att fatta ett snabbt beslut.

Immediacy bias som skapar bättre affärer

Hur kan du få dina kunder i ett "hot state"? Det vill säga där de känner att de måste agera nu för att göra en bra affär. Tidsbegränsa erbjudanden, gärna ner till minuten, för att visa att tiden är viktig. När väl din kund köpt en produkt, så glöm inte att föreslå positiva tillägg. X-sell, More-sell och Up-sell lönar sig när kunden har rätt mindset.

The background of the slide is a close-up, slightly blurred image of a clock face. The clock has a white face with blue numbers and hands. A semi-transparent, light blue geometric shape, resembling a large 'X' or a series of overlapping triangles, is superimposed over the clock face. The shape is positioned such that it frames the text on the right side of the slide.

Startkit immediacy bias

- Vilken ny information kan förstärka eller uppmuntra ett *omedelbart* beteende?
- Hur kan du få en lång process att kännas kortare, eller rent av korta ner den totala beslutstiden?
- Hur kan du påvisa *omedelbar* effekt (alternativt hjälpa till att göra effekten mer konkret)?
- Hur kan du göra små saker som knuffar beteendet i en viss riktning synliga, varje dag?

Tumregel 5: Loss aversion

Hjärnan är programmerad efter riskminimeringsprincipen. I korta drag innebär det att vi känner oss dubbelt så eländiga av att förlora något jämfört med hur lyckliga vi blir att förvärva något. Det är skälet till att vi sällan säljer aktier eller fastigheter när marknaden går ner eller ofta stannar för länge på ett arbete eller i en privat relation som vi inte trivs med.

Inget att förlora

Loss aversion har två viktiga konsekvenser för dig som marknadsförare:

- Du "utrustar" det du har med en upplåst syn på dess värde.
- Du överdriver den upplevda risken för sådant du inte haft en direkt erfarenhet av tidigare.

Detta förklarar varför "pengarna tillbaka-garantier" och "introduktionsperioder" är effektiva; när kunden väl har något, är det mycket svårt att lämna tillbaka det (eller avstå från det). Så fungerar i princip alla tjänster idag. Har du väl provat Netflix gratis i två veckor så kan du inte tänka dig att vara utan, eller hur?

Det bästa sättet att få människor att pensionsspara – och samtidigt få dem att spara en högre summa – är att sätta av en procent av deras *framtida* inkomstökningar, istället för en procent av vad de tjänar idag.

Locka med det maxade

Loss aversion förklarar också varför människor tenderar att vara betydligt mer varumärkes-lojala i så kallade högrisk-kategorier. Känner vi oss osäkra och ser en risk att förlora pengar eller anseende, väljer vi ofta det upplevt

tryggaste alternativet. Det är också ett gott skäl till att du alltid ska presentera en premiummodell som utgångspunkt. Istället för att addera saker till basmodellen, där kunden konkret jämför kostnad med nytta, så uppstår en situation där kunden måste välja bort eller avstå funktioner – och detta känns som en förlust.

Loss aversion skapar bättre affärer

I typiska högrisk-kategorier, antingen investerings- eller funktionsmässigt, är det ofta värt att lyfta fram risken för den potentiella kunden. Att minimera risken personligen och för företaget är skälet till att SAP har blivit världens ledande affärssystem. Att påminna om risk för liv och hälsa eller att förlora hundratusentals kronor i stillestånd är ofta bra argument för original-reservdelar.

Även i mer normala relationer, så är det värt att fundera på och lyfta fram de saker en kund absolut inte vill bli av med om han/hon funderar på att byta leverantör. Det kan vara rationella saker som att ett fantastiskt projektuppföljningssystem eller mjuka värden som att den årliga golftävlingen är fantastiskt trevlig.



Startkit loss aversion

- På vilket sätt kan ditt erbjudande förebygga eller eliminera att kunden förlorar på affären, till exempel genom att erbjuda en pengarna-tillbaka-garanti?
- Hur kan du "leverera" ditt erbjudande (vara, tjänst, idé) till människor innan de börjar använda/köpa det "på riktigt"?
- Hur kan du förstärka "jag vill inte missa tillfället-känslan"?
- Kan du förstärka risken av ett felval om du vill blockera för konkurrenter?

Tumreglerna och kommunikationen i all ära, men...

Det är viktigt att tänka på, framför allt i B2B-processer, att kommunikationen bara är en liten del av hur du bygger ett starkt varumärke. Beteendet hos dina produkter och alla personer med kundkontakt är många gånger viktigare än den mekaniska kommunikationen.

Konsten att bygga varumärke

För att bygga ett långsiktigt, starkt varumärke krävs det att flera steg i en process samspelar med varandra:

- Varumärkesgrunden – eller visionsramverket – som beskriver de strategiska förutsättningarna för varumärket och vårt kundlöfte.
- Varumärkeslöftet, som beskriver hur företaget vill bli uppfattat av sina målgrupper.
- Varumärkesleveransen, som beskriver vad företaget måste göra för att bli uppfattat så som det önskar.

Varumärkesgrunden

Varumärkesgrunden består av Vision, Kärnvärden och Syfte. Detta är den strategiska basen som alla

framgångsrika företag måste ha på plats. Inom detta område arbetar Pyramid med en strategisk modell som är utvecklad av Collin-Porras, som bland annat har skrivit boken "From Good to Great".

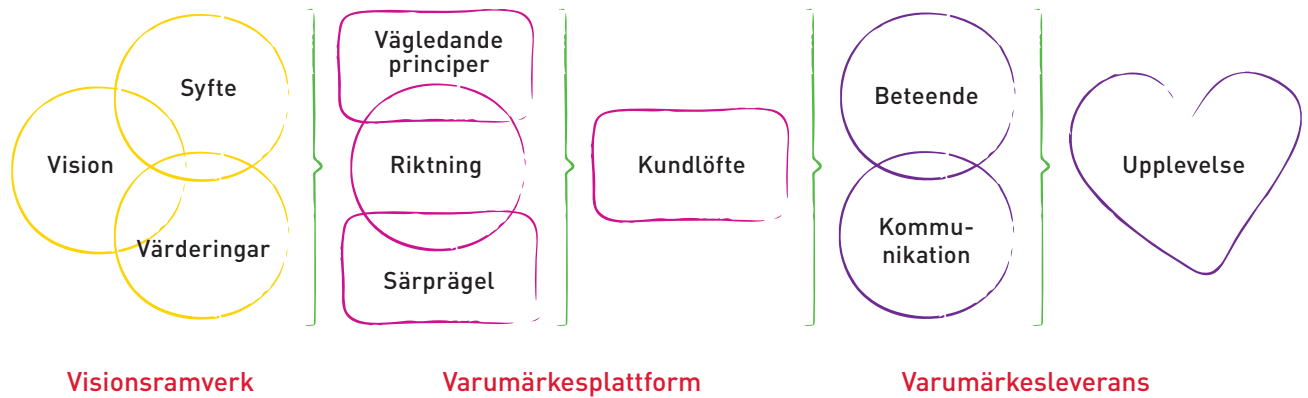
Varumärkeslöftet

Varumärkeslöftet är den attraktiva, relevanta och trovärdiga kundnytta som varje företag erbjuder sina målgrupper. Löftet är en koncis och tydlig formulering som utkristalliseras huvudsakligen baserat på två ingredienser:

Positionering/riktning – en strategi med målet att äga en önskad plats i målgruppens medvetande. Den uppnås genom en tydlig definition av:

- Vilken affärskategori verksamheten vill tillhöra.
- Vilken konkret och/eller emotionell kundnytta verksamheten erbjuder sina kunder.

Personligheten/särprägel – företagets (visuella) identitet och de karaktärsdrag som företaget vill bli sammankopplat med. I personligheten ryms också den attityd som målgrupperna upplever att företaget har – både beträffande företagets egen roll



och gentemot respektive kunds behov och önskemål. I mångt och mycket handlar personligheten om att hitta rätt tonalitet i text och bild för företagets kommunikation (och beteende!).

Varumärkesleverans

Hur attraktivt och relevant ett löfte än är, är det av marginellt värde om det inte levereras till rätt målgrupper på det mest effektiva (attraktiva) sättet. Denna leverans sker på två sätt:

Vad vi säger – en strategi för hur företaget ska kommunicera med sina målgrupper. Huvuddelarna i strategin är:

- Vilka målgrupper – interna, externa, kommersiella, institutionella – behöver företaget skapa och odla relationer med.
- Den roll kommunikationen ska spela i relation till andra aktiviteter.
- Vilken kommunikationstaktik – det vill säga budskap och kanaler/medier – som på det mest kostnadseffektiva sättet uträttar det önskade arbetet.

Vad vi gör – en strategi för hur företaget ska agera och uppträda i sina kundrelationer. Detta är i mångt och mycket en fråga om företagskultur, alltså hur samtliga som representerar verksamheten tillämpar företagets:

- Vision, syfte och affärsidé.
- Grundläggande värderingar och principer som verksamheten anser vara centrala för den önskade tjänste-/produktleveransen.

För att vision, syfte och beteende ska resultera i kundupplevda värden, måste de ägas, utformas och förvaltas av verksamhetens ledning. Det är också viktigt att extern kommunikation och säljstödsmaterial tar sin utgångspunkt i dem så att agerande och budskap går hand-i-hand. Allt hänger samman i ett naturligt flöde som summeras i ovanstående översikt.

Med en stabil varumärkesplattform på plats – och med genomtänkt kommunikation – ligger världen öppen till att bli "great".

Sveriges mest internationella B2B-byrå

Vi hjälper företag med ambitioner att utveckla starka varumärken genom att skapa uppseendeväckande lönsamma kommunikationslösningar. Pyramid har åtta år i rad blivit rankad som Sveriges bästa B2B-byrå i mätningen Årets Byrå.

Vi har plats för fler företag som delar våra ambitioner och vill bli globala vinnare. Välkommen att träffa oss förutsättningslöst.

Några som valt att arbeta med oss är:

Alfa Laval
ASSA ABLOY
Awapatent
Axis
Bluetooth SIG
Borgestad Industries
Bosch Rexroth
Bostik
Cellavision
Cramo
DIAB
Duni
Green Cargo
Gyproc
Haldex
Helsingborgs Hamn
Helsingborgs Stad

HemoCue
Hiab
Höganäs AB
JBT Corporation
Lantmännen
LightLab
Medius
Nibe
Peab
Pergo
Ruukki
Sandvik
Sulzer
Tetra Pak
Valmet
Öresundskraft



Pyramid Communication AB

Box 1026
SE-251 10 Helsingborg
Phone: +46 42 38 68 00
Fax: +46 42 38 68 68
info@pyramid.se
www.pyramid.se