

JÖRGEN

SVEDBERG



# UPPOFFRINGSGLAPPET

Brand Experiencefilosofin refererar ofta och gärna till teorierna kring upplevelseekonomin och dess kärna; varumärken som iscensätter upplevelser (staging experiences) värderas högre, särskiljer sig bättre och kan ta mer betalt för det man producerar.

Ett av styrinstrumenten för att skapa och behålla en konsekvent och bra upplevelse av ett varumärke är en modell vi kallar för de fyra s:en: Customer Satisfaction, Customer Surprise, Customer Suspension och Customer Sacrifice. De utgår från att vi i olika grad och på olika sätt måste minimera glappet mellan vad som förväntas och vad som levereras eller, som vi ofta återvänder till, vad jag *måste* ha och vad jag *vill* ha. Formeln är konsekvent för alla s:en. Om vi till exempel tar Satisfaction, eller på ren svenska *kundnöjdhet,* är formeln: Kundnöjdhet = vad kunden förväntar sig att få +- vad kunden upplever att den får.

Det jag skulle vilja borra lite i är ”Sacrifice”. Alltså *vad jag som kund nöjer mig med*, eller offrar. Formeln för det är: Kundens Uppoffring = exakt vad kunden skulle vilja ha +- vad kunden nöjer sig med.

Alla varumärkesägare måste hålla det här glappet mellan vad en kund *accepterar* och vad den *egentligen vill ha* så minimalt som möjligt. Det borde man i vart fall. En lätt cynisk marknadsförare kan ju alltid utnyttja detta till att konstant underleverera och komma undan med det. Låt mig förklara.

Som kund eller konsument kan det ibland vara svårt att uttrycka *exakt* vad det är vi skulle vilja ha, egentligen. Vi är så vana vid att få det vi får - så vi reflekterar inte över det så ofta som vi kanske borde. Vi möter dagligen varumärken som lovar oss en produkt, en känsla, ett möte – som de i princip aldrig håller. Men vi nöjer oss ändå. Vi gör en uppoffring och varumärket kommer undan med det.

Låt mig ta två exempel på det. Det första är McDonalds (det finns många fler). Det varumärket lovar dig är en känsla och en stämning som du ska möta när du kommer dit; den är varmt sepiafärgad, lycklig, glad och avslappnad. Varumärket lovar dig också produkter som ser fräscha och aptitliga ut. Detta möter du i annonser och det upplever du i reklamfilmer på tv och på bio. Men så är det ju inte i verkligheten, eller hur? Det vi faktiskt möter på en av deras restauranger är inte det vi egentligen vill ha, men vi nöjer oss, utan att egentligen reflektera över det. 400 000 kunder äter hos McDonalds i Sverige varje dag och säkerligen är det väldigt många av dem som gör det ”trots…” de accepterar, de nöjer sig. Och det vet givetvis McDonalds. De underhåller glappet. Cyniskt? Smart? Döm själv.

Ett annat exempel, som är högaktuellt nu i OS-tider, är våra kabeloperatörer, som Viasat och C More. Ni vet storyn: de erbjuder olika kanaler sorterat på olika former av innehåll. De flesta av oss skulle *egentligen* vilja betrakta det utbudet som en godisbutik där jag kan plocka ut det jag vill och inget annat. Men så är det inte. För att få det du *egentligen* vill ha, till exempel deras sportkanaler, måste du acceptera att du får det du *inte* vill ha i form av innehåll du inte är intresserad av. Du kan bara köpa paket. Och vi nöjer oss. Eller rättare sagt, vi *tvingas* att nöja oss.

I båda fallen är det satt i system; genom att konstant *inte* leverera på det vi kunder egentligen vill ha har de försatt oss i ett tillstånd av att det de levererar är ”så som det är” och att vi måste vara nöjda med det. Vi gör en uppoffring, mer eller mindre medvetet, mer eller mindre frivilligt. (Och det till trots för att deras varumärke i sin annonsering pratar till vad vi *egentligen* skulle vilja ha. Och detta till trots för att vi skulle uppfatta det som oförskämt och ologiskt att tvingas köpa mer än vad vi egentligen vill ha i andra sammanhang).

Ett av problemen med det här är att när vi som kunder och konsumenter har gjort en uppoffring tillräckligt länge, har vi svårt att uttrycka eller ännu mindre beskriva vad våra exakta preferenser egentligen är. Gapet har blivit för stort. Vi har blivit blinda. Men vad händer då någon ger oss det vi egentligen ville ha, även om vi finner oss i något annat?

Ett enkelt och bra exempel är Virgin Atlantic. Deras insikt var att de allra flesta flygresenärer i turistklass gjorde två primära uppoffringar på långflygningar; benutrymmet och underhållning. De allra flesta ville *egentligen* ha lite mer utrymme för benen och att för att kunna fälla ett säte utan att skapa kaos (detta var det viktigaste) och man *egentligen* skulle vilja kunna titta på film på egna villkor. Så i enlighet med sina [varumärkesvärderingar](http://www.virginlimitededition.com/en/vle/about_us/our_values) tänkte man om, räknade pengar kontra centimetrar och viktade det mot ökad kundlojalitet och försäljning. Man bestämde sig: mer benutrymme och individuella underhållingssystem på varje plats. De vågade och det blev en succé.

Vad som är signifikant för de som lyckats minska och minimera glappet mellan vad en kund egentligen vill ha och vad den nöjer sig med (och är beredd att offra) är att de alltid utgått från djupa kundinsikter, djupare än data, en omfattande och äkta interaktion med kunderna och sannolikt ganska ofta ett stort mått av mod. Det kan handla om allt från att förlägga sin produktutveckling ute hos sina kunder, att inrätta inkluderande externa program och öppna forum, att anpassa en butik till hur kunder egentligen skulle vilja ha den eller att interagera med sina kunder ofta och intelligent.

Den typen av åtgärder, för att minska uppoffringsglappet, kan bygga oerhört starka relationer och göra en relation nästan obrytbar. Den bygger på en kunskap om varandra där saker som pris blir allt mer okänsligt. Det ett varumärke, och en verksamhet, vinner på att minimera glappet genom en större interaktion med och djupare insikter om dina kunder är till exempel:

**Ökad lönsamhet**: Om det du erbjuder är anpassat till vad dina kunder *egentligen* vill ha, upplever de ett högre värde och är beredda att betala mer. Du kan undvika rabatter, som ofta kan ses som en ersättning för en uppoffring, och din omsättning per kund ökar; man vill köpa mer av någon som förstår en, på riktigt.

**Ökad kundlojalitet**: Ju mer, oftare och bättre du svarar på din kunds önskemål och behov, desto svårare blir det för kunden att välja någon annan. Det gör också att du enklare kan få nya kunder då du bygger upp en skara av fans hos dem du redan har; de blir ditt rekommendationskapital, det du kan berätta historier om och som är värda sin vikt i guld.

Allt detta handlar i grund och botten om en konsekvent logik som kan börja eller sluta med den upplevelse vi vill förmedla när vårt varumärke, och dess produkter/tjänster, möter sin publik. Det är inte vad *vi* vill förmedla som är viktigt, det är inte vad *vi* tycker att upplevelsen ska vara – det är hur den upplevs! *Ett varumärke definieras av hur det upplevs*. Inte ens det mest välrustade, välfinansierade och välorganiserade varumärke överlever om upplevelsen av det är inkonsekvent, negativ eller felaktig över tid. Hög kvalitet associeras med starka varumärken och de som kommer dit och stannar där är de som arbetar inifrån och ut och som lyssnar-anpassar-agerar-lyssnar. Det finns inga undantag. Sorry.

Och med en dåres envishet: när du tar fram övertygande historier om ditt varumärke, anpassar dem till vad, när och hur din publik vill ha dem och förmedlar dem på ett upplevelsestyrt sätt, det är då du kan lyckas.

Lyssna, våga, tajta till dina glapp!

Jörgen Svedberg, Brand Communications Advisor, Nine Yards