



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Digital Marknadsföring – och hur det kan implementeras

En uppsats om digital marknadsföring och hur det kan implementeras i en organisation.

Viktor Rönnquist
Henrik Anderberg

Ämne: Företagsekonomi
Nivå: C
Poäng: 15hp
Ventilerad: HP 2015
Handledare: Martin Öberg

Företagsekonomiska institutionen

Förord

Detta kandidatarbete är skrivet vid företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet hösten 2015.

Idén till uppsatsen formades utifrån författarnas erfarenheter inom området som sedan konkretiserades i ett tidigt skede med hjälp av Max Winnell på More Data. Författarna vill därför rikta ett särskilt tack till Max Winnell för inspirationen och för deltagandet i intervjuer. Författarna vill även rikta ett stort tack till Patrik Unell på Mediacom, Daniel Sjöstrand på Forsman & Bodenfors samt Martin Severinsson från IHM som samtliga bidrog till uppsatsen genom intervjuer.

Vidare vill författarna tacka sin handledare på Handelshögskolan vid Göteborg Universitet, Martin Öberg för guidning och stöttning i uppsatsskrivandet.

Göteborg, januari 2016
Henrik Anderberg
Viktor Rönnquist

Sammanfattning

Att konsumenten idag lägger allt större tid i digitala medier är något organisationer insett och med det påbörjat omställningen från traditionell till digital marknadsföring. Samtidigt tampas marknadsföraren med en konsument som har tröttnat. Både informationströtthet och reklamundvikande har blivit två tidstypiska begrepp som varje organisation måste hantera. Problemet är att organisationer är organiserade och arbetar på samma sätt som tidigare trots att den digitala marknadsföringen på många sätt skiljer sig från traditionell marknadsföring.

Uppsatsens syfte har varit att kartlägga och skapa förståelse för hur organisationer på ett bättre sätt kan utnyttja potentialen i den digitala marknadsföringen och vad som behöver göras för att genomföra detta.

I det teoretiska ramverket redogörs för de övergripande skillnaderna mellan analog och digital marknadsföring tillsammans med de två modeller från vilka uppsatsen utgår ifrån. Genom att kombinera kvantitativ metodik i form av tidigare studier med kvalitativ i form av intervjuer och litteraturstudier testas dessa teoriers relevans för ämnet.

De empiriska avsnitten baseras på de åtta förmågor Egol et al. redogör för och avslutas med slutsatser kring vilka av McKinseys 7S som främst påverkas vid implementeringen av den förmågan. Förmågorna har visat sig stämma bra överens med uppfattningen hos uppsatsens intervjuobjekt, som såväl annan empiri och undersökningar. Kapitlet avslutas med en fallstudie av IHM Business School som är i transformationsprocessen från traditionell till digital marknadsföring. Denna fallstudie stärker ytterligare relevansen kring de olika förmågorna och det helhetstänk som McKinseys 7S förespråkar.

Uppsatsens slutsats är att de åtta förmågor Egol et al. beskriver samt McKinseys 7S som analysverktyg var och en för sig är relevanta vid analys av en organisations möjlighet att utnyttja potentialen i den digitala marknadsföringen. Tillsammans blir de än starkare. Den sammanslagna modellen blir en heltäckande sådan som personer i ledande befattningar kan använda för att analysera den befintliga organisationens förutsättningar.

Nyckelord: *Digital marknadsföring, organisation, förmågor, McKinseys 7S*

Abstract

Consumers today spend more time than ever online, in front of different types of screens. This is something businesses have started adapting to and organisations have begun a transition from traditional to digital marketing. At the same time, organizations are struggling since consumers have grown tired of both information overload and advertising.

The problem is that organizations are largely organized and operates in the same way as before even though digital marketing differs from traditional marketing in many significant ways.

The purpose of this thesis has been to identify and create an understanding of how organisations better can exploit the potential of digital marketing and what needs to be done to achieve this. The overall differences between traditional and digital marketing are described in the theoretical framework along with the two models used in the thesis. By combining both quantitative methods such as previous studies in the subject with qualitative methods through interviews and literature the relevance of these theories are tested.

The empirical and analytical section is based on eight capabilities that organizations need to possess in order to exploit the potential in digital marketing. The section ends with conclusions about which of McKinsey's 7S that are mainly affected by the implementation of that particular capability. The capabilities have proven to be in-line with both the interviews performed in this study, other empirical evidence as well as external studies. A case study of IHM Business School is presented in the end. An organisation in the middle of the transformation process from traditional to digital marketing. This case study will further strengthen the relevance of the various capabilities and the overall and integrated focus that McKinsey's 7S advocates.

The study concludes that the eight capabilities as well as McKinsey's 7S are both relevant in the analysis of an organization's opportunity to exploit the potential of digital marketing. Together, they become even stronger. The merged model is comprehensive such that people in leadership positions can use it to analyze the existing organizational capacities.

Keywords: *Digital marketing, organization, capabilities, McKinsey's 7S*

Ordlista

Agil

Agil karaktäriseras av snabbhet, lätthet och möjlighet att förflytta något snabbt, samtidigt kvickt och/eller alert. Alltså möjlighet till snabba förändringar och att byta riktning.¹

Big data

Big data är ett samlingsbegrepp för insamlandet av information från analoga och digitala källor.²

CFT

Cross-functional-teams (CFT) är ihopsatta grupper av människor med olika funktioner inom organisationen och därför ofta med olika kompetenser.¹

Cookies

Textbaserad datafil som kan kapas i en webbesökarens dator för att kunna följa hur denne agerar på internet.³

Digital marknadsföring

Digital marknadsföring är hantering och utförande av marknadsföring som använder sig av digital elektronisk teknologi och kanaler för att nå marknaden. Exempel på sådana kanaler är mailutskick, sms, webbplatser, sociala medier och webbplatser.⁴

Leads

Leads är potentiella kunder som finns tillgängliga för individuell kommunikation antingen fysiskt eller via telefon, mailadress eller dylikt.⁵

McKinseys 7S

Organisatorisk analysmodell som används för att kartlägga en organisations interna förutsättningar för att hantera förändringsarbete.⁶

Silo

En separat avdelning i en organisation, ofta med en speciell funktionell inriktning som ekonomi eller HR. Uttrycket används ofta i negativa termer av att olika avdelningar är separerade och inte samarbetar.¹

Twitter/tweet/twittra

Digitalt socialt nätverk. Ett meddelande på twitter kallas tweet. Twittra är när någon skriver och sänder iväg en tweet.⁷

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställningar.....	4
1.5 Avgränsningar.....	4
1.6 Disposition	5
2. Teoretiskt ramverk	6
2.1 Traditionell & digital marknadsföring.....	6
2.2 Förmågor för att utnyttja potentialen i digital marknadsföring	9
2.2.1 Förmågan att mäta	9
2.2.2 Förmågan att marknadsföra i realtid.....	9
2.2.3 Förmågan att segmentera.....	10
2.2.4 Förmågan att individanpassa innehåll	10
2.2.5 Förmågan att anpassa utefter plattform & bedriva marknadsföring i flera kanaler.....	10
2.2.6 Förmågan att vara innovativ	11
2.2.7 Förmågan att skapa socialt inflytande	11
2.3 McKinseys 7S.....	11
2.3.1 Bakgrund	12
2.3.1 Analysmodellen 7S.....	13
3. Metod	14
3.1 Validitet & Reliabilitet	17
4. Empiri & analys	20
4.1 Insikt & Analys.....	20
4.1.1 Förmågan att mäta	20
4.1.2 Förmågan att marknadsföra i realtid.....	23
4.1.3 Förmågan att segmentera.....	26
4.1.4 Förmågan att skapa individanpassat innehåll	28
4.2 Plattformar och tillämpande	30
4.2.1 Förmågan att anpassa utefter plattform & bedriva marknadsföring i flera kanaler.....	30
4.2.2 Förmågan att vara innovativ	33
4.2.3 Förmågan att skapa socialt inflytande	35
4.3 Fallstudie IHM Business School	38
4.3.1 Bakgrund och initiering av projekt.....	38
4.3.2 Insikter	40
5. Slutsats med modell	42
6. Förslag på vidare forskning	45
Referenslista	46

Figurförteckning

Figur 1, Traditionell kommunikationsmodell	6
Figur 2, Digital kommunikationsmodell	8
Figur 3, McKinseys 7S	13
Figur 4, Påverkan av förmågan att mäta på McKinseys 7S	22
Figur 5, Modell marknadsföring i realtid	25
Figur 6, Påverkan av förmågan att marknadsföra i realtid på McKinseys 7S	26
Figur 7, Påverkan av förmågan att segmentera på McKinseys 7S	28
Figur 8, Påverkan av förmågan att individanpassa innehåll på McKinseys 7S	30
Figur 9, Påverkan av förmågan att anpassa innehåll utefter plattform & att marknadsföra på flera kanaler på McKinseys 7S	33
Figur 10, Påverkan av förmågan att vara innovativ på McKinseys 7S	34
Figur 11, Påverkan av förmågan att skapa socialt inflytande på McKinseys 7S	37
Figur 12, Sammanställning av modell	44

1. Inledning

I följande inledande kapitel presenteras bakgrunden till arbetet. Vidare formuleras en problemdiskussion med påföljande syfte och avgränsningar. Syftet följs av ett antal frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Det var den tredje februari 2013 och finalen i amerikansk fotboll, *Superbowl*, var i full gång i New Orleans, Louisiana. En bit in i tredje kvarten hände det som inte fick hända; arenan som finalen spelades på drabbades av strömavbrott och allt spel fick upphöra under en dryg halvtimme. Inom några minuter efter att strömavbrottet var ett faktum twittrade kakmärket Oreo ut en bild med texten ”You can still dunk in the dark”. Budskapet, där dunk syftar till att doppa kakan i mjölk, fick snabbt över 15 000 delningar och blev sedermera ett av de mest minnesvärda inslagen av marknadsföring för årets upplaga av *Superbowl*.¹ Den här typen av *marknadsföring i realtid* är bara ett av de många nya inslagen som digitaliseringen burit med sig. Genom att situationsanpassa sitt budskap ökade *relevansen* och därigenom *engagemanget* för mottagarna och därmed genomslagskraften.¹

Ett annat exempel på när potentialen i digital marknadsföring använts på ett framgångsrikt sätt är under Barack Obamas första valkampanj till presidentposten under 2008. Dan Siroker, analyschef för valkampanjen, utnyttjade det som kallas *A/B testning* genom att *mäta* och *testa* olika budskap i mail till potentiella kampanjdonatorer. Principen var att Siroker skickade två mail med identiska innehåll men med små förändringar. Sedan analyserade en grupp varför den ena eller andra presterar bättre. Tillvägagångssättet gjorde att Siroker kontinuerligt kunde anpassa innehållet efter dagsaktuella händelser på ett sätt som inte varit möjligt tidigare. Som ett resultat lyckades valkampanjen samla in mer än 500 miljoner dollar online varav merparten av donationerna var på belopp under 100 dollar.⁸

Drivkraften att engagera sig i digital marknadsföring är inte svår att förstå då undersökningar visar att en genomsnittlig person idag spenderar 3,8 timmar online varje dag. Det är samtidigt så att konsumenter i stora drag blivit allt mer reklamtrötta och reklamundvikande. Det finns till exempel studier som visar på att det är mer sannolikt att en person bestiger Mount Everest än medvetet klickar på en reklambanner. Konsumenter ställer idag större krav på

marknadsföringen för att de ska tillskansa sig innehållet och häri ligger en utmaning för organisationer.⁹

De ökade kraven på relevans från konsumenter i kombination med mängden data som organisationer har att tillgå innebär att de behöver utveckla förmågor de tidigare inte nödvändigtvis besuttit. Max Winnell, digital strateg på More Data, har varit i branschen i snart tio år och konstaterar att många organisationer, trots ett stort skifte från traditionella till digitala medier, i stor utsträckning fortfarande inte tar tillvara på möjligheterna inom digital marknadsföring. Detta speglas till stor del i de befintliga modeller för hur organisationer kan jobba med digital marknadsföring. Modellerna tenderar antingen att vara aktivitetsbaserade, alltså *vad* organisationer ska göra annorlunda för att på ett önskvärt sätt kunna jobba med marknadsföring i digitala medier, eller organisationsbaserade där fokus ligger på *hur* denna förändring påverkar olika organisationer.

Mot denna bakgrund har uppsatsen undersökt marknadsföringens utveckling från analogt till digitalt och vad det skiftet innebär för organisationer. Vidare har ambitionen varit att sammanföra två modeller, en aktivitetsbaserad och en organisationsbaserad, för att skapa en modell som ger en överblick över hur denna utveckling påverkar organisationer.

1.2 Problemdiskussion

Marknadsföringens utveckling har de senaste åren präglats av digitaliseringen vilken skapat såväl möjligheter som utmaningar. Det har inte bara skapat en ny kanal för marknadsförare att använda utan har förändrat hur många människor i världen lever, kommunicerar och arbetar. Samtidigt skapar globaliseringen en mer internationell marknad och därigenom ökad konkurrens.

Demokratiseringen av information och ökat utbud av produkter har gjort att konsumenten kan sätta sig själv i förarsätet och själv välja vilken information, varumärke och produkter att utsättas för. Samtidigt överrumplas konsumenten av budskap från företag som försöker vinna uppmärksamhet.

Precis som Yankelovich konstaterar har det ökade informationsflödet lett till att reklamtröttheten nått nya höga nivåer³⁵. Detta förstärks ytterligare av TNS-Sifos

undersökning från 2015 som visar att gruppen “reklamundvikande” i Sverige har ökat från 2008 från en nivå på 38,6 % till 41,2 %, en ökning med ca 1 % per år.¹¹

Trots att möjligheten att anpassa marknadsföringsbudskapet efter målgrupp har ökat i och med digitaliseringen, har reklamtröttheten bland konsumenter i Sverige ökat under de senaste sju åren.¹¹ Tröttheten gäller både digitala kanaler som traditionella vilket kan te sig underligt med tanke på den digitala marknadsföringens möjligheter till relevans och interaktion. Till exempel anger 91,6 % att de aktivt undviker reklam i mobilen medan samma siffra i dagspressen bara är 44,2 %.¹¹ Ett tidigare mönster inom reklamtrötthet och reklamundvikande är att konsumenter i högre utsträckning undviker reklam i medier där de har mindre kontroll över innehållet såsom TV och radio. Paradoxalt nog är reklamundvikandet i medier som mobiltelefon och internet, där den teoretiska möjligheten att skraddarsy innehållet utefter mottagaren med hjälp av data, ännu högre. Just bristen på relevans för mottagaren uppger drygt 64 % av konsumenterna som den primära anledningen till deras avståndstagande från reklam i samma undersökning. Tydlig blir således vikten av att vara skicklig på att tolka data och anpassa marknadsföringen därefter i syfte att göra marknadsföringen mer relevant för mottagaren.

En av utmaningarna som vuxit fram i och med den digitala marknadsföringen är hur organisationer bör mäta vad som är värdeskapande och vilka parametrar som är värda att uppmärksamma¹². Mängden data och parametrar ställer krav på marknadschefer att kunna påvisa och förklara aktiviteternas resultat och måluppfyllelse. Detta leder till att det ställs allt större krav på organisationens förmåga att tolka och analysera data från såväl svårämätta som mätbara digitala marknadsföringskanaler.

Samtidigt öppnar den digitala marknadsföringen upp för nya möjligheter. Möjligheten till realtidsmarknadsföring samt möjligheten att tydligare segmentera kunder efter behov är två exempel. Realtidsmarknadsföring, likt exemplet med Oreo, ökar relevansen om använt på rätt sätt och möjliggör interaktion och engagemang. Segmenteringen utförs genom att konsumentens “fotavtryck” på internet går att följa vilket möjliggör att budskapet kan vinklas efter en viss konsumentens behov. Relevansen för ämnet är stort vilket vi till exempel kan se i en studie vid namn Marketing2020 som utefter omsättningsökning jämför företag som är skickliga inom digital marknadsföring med de som inte är det¹.

Den sammantagna bilden har varit entydig och slutsatsen är densamma för många organisationer – frågan är inte längre *om* och *när*, utan snarare *hur* organisationer ska gå tillväga med den digitala marknadsföringen? Med utgångspunkt i den problematik Winnell initialt lyfte fram framträdde en bild av att mycket tidigare forskning bedrivits kring hur organisationer kan hantera förändring. Parallellt med den forskningen fanns det empiri att tillgå kring vilka förmågor organisationer behöver besitta för att på ett önskvärt sätt kunna jobba med digital marknadsföring. Syftet med uppsatsen formades utefter insikten att det är otillräckligt att veta hur organisationer kan jobba med förändring om de inte förstår var i förändringen ligger. På samma sätt är vetskapen om vilka förmågor organisationen behöver utveckla otillräcklig utan tillräcklig kunskap om hur dessa förmågor påverkar olika delar av en organisation.

1.3 Syfte

Utifrån tidigare problemdiskussion formulerades uppsatsen syfte;

Syftet med uppsatsen är att kartlägga och skapa förståelse för hur organisationer på ett bättre sätt kan utnyttja potentialen i marknadsföringen och vad som behöver göras för att genomföra detta.

Utifrån syftet har två frågeställningar från vilka uppsatsen utgår från formulerats.

1.4 Frågeställningar

Vilka förmågor bör organisationer besitta för att ha möjlighet att utnyttja potentialen inom digital marknadsföring?

Hur kan dessa förmågor implementeras i en organisation?

Frågeställningarna ovan nämner orden potential och förmågor. Med potential åsyftas att en organisationen kan förbättra sina aktiviteter inom digital marknadsföring, oavsett hur bra organisationen är idag. Förmågor är en översättning från engelskans *capabilities* vilket kan översättas som en förmåga att hantera en viss aktivitet.

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen har fokuserat på branschexperter, befintlig teori samt tidigare genomförda studier. Branschexperterna utgår från Göteborg, om än deras kunder jobbar över hela världen. Studierna

som uppsatsen har analyserat har dock inget geografiskt- eller branschspecifikt fokus. Inte heller tas hänsyn till de i exemplen förekommande olika organisationernas storlek. Vidare undersöks inom ramen för uppsatsen inte eventuella synergieffekter mellan analoga och digitala medier. Uppsatsen är således uteslutande avgränsad till digital marknadsföring.

Uppsatsen tar upp de breda dragen kring vad en organisation bör besitta för förmågor samt hur dessa kan implementeras. Uppsatsen går ej vidare med de så kallade marknadsföringsmodellerna som Egol et.al nämner då författarna menar på att dessa blir för praktiska med minskad bredd som följd. Då uppsatsen strävar efter att ge en generell bild av vilka förmågor organisationer bör besitta och hur dessa kan implementeras undersöks inte närmare hur dessa skiljer sig åt beroende på vilken typ av organisation som avses.

I syfte att göra en slutgiltig modell överskådlig begränsas även påverkan vid implementering av varje förmåga till max tre aspekter.

1.6 Disposition

Uppsatsen är indelad i fyra delar. *Inledningen* innefattar bakgrund, problemdiskussion, syfte, frågeställningar och uppsatsen avgränsningar. *Det teoretiska ramverket* är en redogörelse för skiftet från traditionell till digital marknadsföring samt för de åtta förmågorna som krävs av en organisation och slutligen den organisatoriska analysmodell som använts.

Empiri & analys är ett kombinerat avsnitt där de olika förmågorna tas upp och diskuteras.

Varje förmåga avslutas med en redogörelse för vilka organisatoriska aspekter som främst

påverkas vid implementering. *Slutsats & förslag till vidare forskning* är det avslutande

kapitlet av uppsatsen där en sammanställd modell redogörs för och uppsatsen avslutas sedan med förslag på vidare forskning.

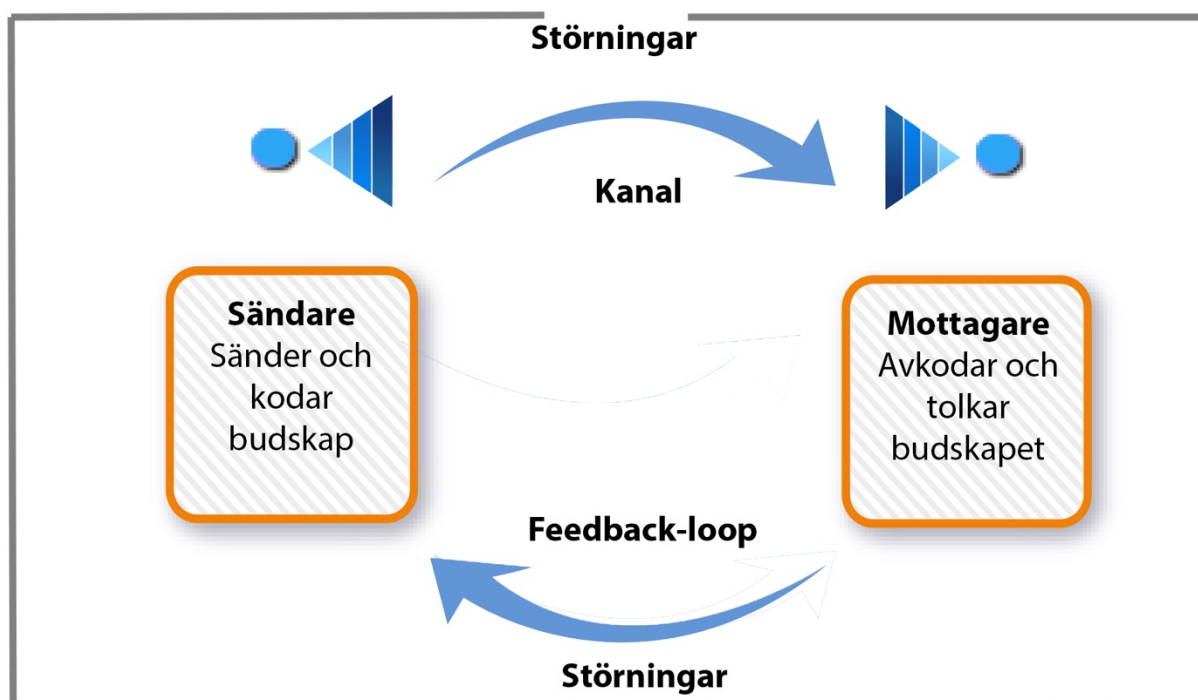
2. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras det teoretiska ramverket och den litteratur som agerat teoretisk bakgrund till uppsatsen. Det teoretiska ramverket inleds med ett kommunikationskapitel som beskriver relevanta skillnader mellan traditionell och digital kommunikation. Vidare beskrivs åtta förmågor som organisationer i olika utsträckning behöver behärska för att kunna utnyttja potentialen inom digital marknadsföring. Sist presenteras McKinseys 7S vilket är en modell för att analysera en viss organisations förutsättningar.

2.1 Traditionell & digital marknadsföring

Organisationer kommunicerar för att öka kännedomen om varumärket och visa vad som särskiljer sig från konkurrenternas varumärken genom att utforma varumärkesbudskap som sedan exponeras i olika medier.⁴

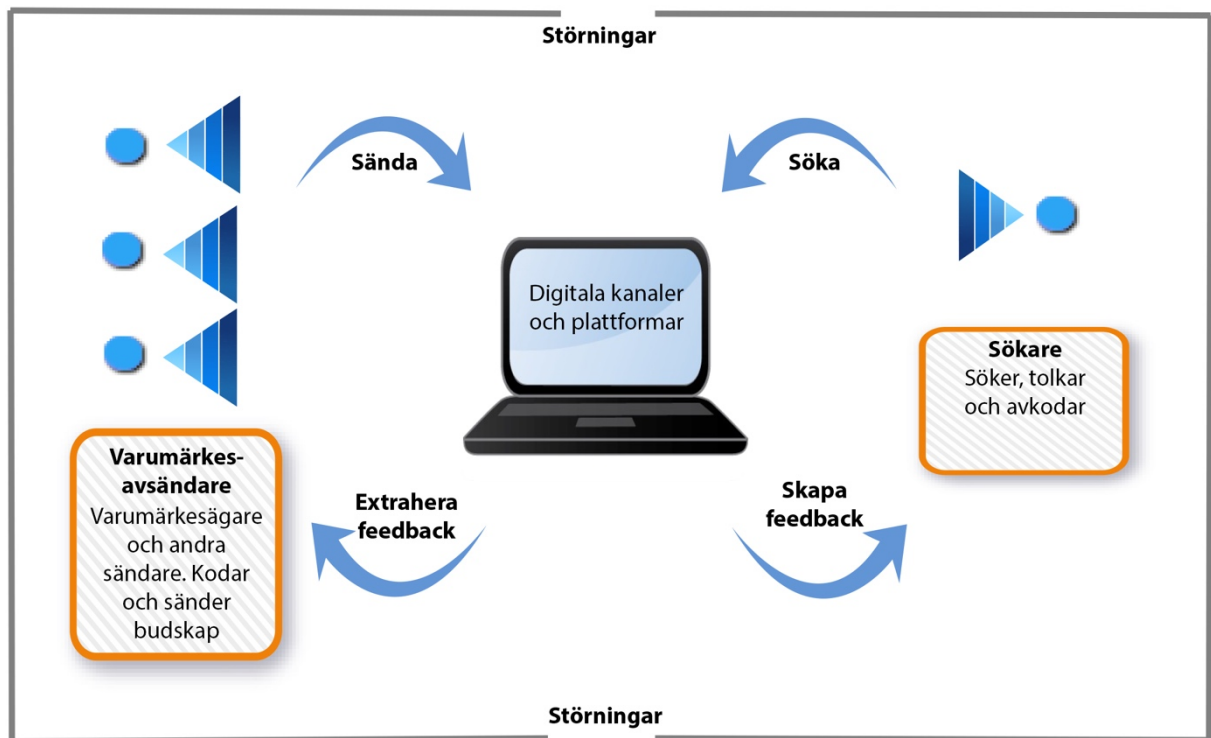
Inom traditionella kommunikationsmodeller, utarbetade efter medier som till exempel tidningar och direktreklam, är mottagaren av passiv art. Återkopplingen i den här typen av modell består ofta i uppföljning av hur många konsumenter som exponerats för kommunikationen samt marknadsundersökningar av varumärkeskännedom och attityder. Traditionell marknadsföring präglas av massmarknadsföring utefter allmänna behov och är till stor del en monolog där avsändaren mer eller mindre trycker ut ett budskap, se figur 1.⁴



Figur 1, Traditionell kommunikationsmodell⁴

I modellen för digital marknadsföring finns likheter med modellen för traditionell marknadsföring. Exponering är ett exempel. För att locka kunder till hemsida eller dylikt sker genom bland annat internetannonser vilket kan liknas med traditionella medier som TV. Skillnaden, och anledningen till att det utvecklats flertalet nya kommunikationsmodeller för digital marknadsföring är att konsumenten inte längre är en passiv mottagare. Inom digital marknadsföring kan konsumenten istället vara en aktiv och målinriktad informationsökare och stundtals även medskapare, se figur 2. Genom informationssökningen lämnar konsumenten digitala spår, så kallade cookies, och annan data som organisationerna kan använda som underlag för framtida marknadsföring och det är en denna typ av information som är viktig för organisationer att hantera. Till skillnad från traditionell marknadsföring där avsändaren mer eller mindre för en monolog innebär marknadsföring i digitala medier i större grad en dialog. Vidare möjliggör digital marknadsföring i större utsträckning individualisering och relevans i större utsträckning.⁴

Relevans i denna kontext är något som uppnås genom att erbjuda konsumenterna innehåll som minskar irritationen över reklamslag och följaktligen belönas av konsumenterna med deras uppmärksamhet. Även om det inom forskningen inte finns en enhetlig modell för vad som gör ett budskap relevant för mottagaren finns det belegg att påstå att det finns ett starkt samband mellan uppfattad relevans och intentionen att köpa produkten. Det är anledningen till att så mycket i de förmågor som senare redogörs för syftar till att på olika skräddarsy marknadsföringen för mottagaren.¹³



Figur 2, Digital kommunikationsmodell⁴

De digitala kanalerna kan delas upp i indirekta och direkta. Med direkta digitala kanaler avses främst mejlutskick, sms och mms medan indirekta digitala kanaler omfattar allt ifrån webbplatser, mobilapplikationer, söktjänster och sociala medier. Skillnaderna kanalerna emellan beskrivs bäst genom graden multimedia och interaktivitet som kanalerna rymmer.⁴

Multimedia innebär att budskap förmedlas i olika format; text, bild, ljud animation och/eller video. De direkta kanalerna, främst sms och mms, är begränsade i möjligheten att leverera multimedia medan mailutskick rymmer fler möjligheter. Webbplatser och andra indirekta medier har däremot i stort sett obegränsat utrymme för multimediasinslag. En webbplats som består av flera olika medieformat som text, bild, ljud och film ger konsumenten själva en större frihet att anpassa upplevelsen. Exempelvis kan en påläst konsument läsa detaljrika texter kring en vara eller tjänst medan en annan användare kan titta på en "how-to"-introduktionsfilm.⁴

Sammanlagt är bilden att dagens markandsföringslandskap är komplext och att miljön för organisationer är mer dynamiskt än tidigare ur ett marknadsföringsperspektiv då fler verktyg har tillkommit. I takt med att användningen av digitala medier ökar bland befolkningen i stort ökar också sannolikheten för att en organisations målgrupp i allt större utsträckning befinner

sig på digitala plattformar. Därför blir det allt viktigare för organisationer att behärska de förmågor som den digitala marknadsföringen kräver och att organisationerna utvecklas därefter.

2.2 Förmågor för att utnyttja potentialen i digital marknadsföring

Den förändrade kommunikationen mellan konsument och organisation som beskrivs i föregående kapitel har gjort att organisationer idag har tillgång till information och verktyg som förra generationens marknadsförare bara kunnat drömma om.

Egol, Peterson & Stroth har identifierat åtta olika förmågor som författarna menar organisationer som jobbar med digital marknadsföring bör besitta. Dessa förmågor används som utgångspunkt i uppsatsen för att tydliggöra vad organisationer behöver uppnå och jämförs genomgående med studier och annan litteratur för att påvisa eller motbevisa relevansen i just dessa förmågor.

De första fyra förmågorna syftar till att skapa insikter genom analys medan de sistnämnda fyra berör plattformar och aktiviteter. Punkterna för förmågan att anpassa marknadsföring utefter plattform och bedriva marknadsföring i flera kanaler har emellertid slagits ihop till en punkt då de liknar varandra i mycket stor utsträckning.¹⁴

2.2.1 Förmågan att mäta

Det är viktigt för organisationer att ta fram parametrar för att mäta hur framgångsrik den digitala marknadsföringen är. Det gäller för såväl köpt (reklam), ägd (egen hemsida eller mobilapplikation), förtjänad (uppmärksamhet i media), och delad media (exempelvis delningar på Facebook). Parametrarna används dels för att möjliggöra uträkningar för avkastning på investerat kapital i de olika kanalerna men också för att skapa insikter om organisationens konsumenter i syfte att förbättra marknadsföringen.¹⁵ Vidare kan mätningar användas för att testa nya marknadsbudskap i liten skala för att förstå vilka budskap som snabbt skall läggas ned vilket innebär att organisationen kan närma sig "optimala" marknadsföringsinvesteringar.¹⁶

2.2.2 Förmågan att marknadsföra i realtid

I digitala kanaler ökar möjligheterna att erbjuda lösningar för specifika situationer. Ett exempel på marknadsföring i realtid är reklam för huvudvärkstabletter på en webbplats för

börsnyheter i samband med nedgång på aktiemarknaden¹⁷. Undersökningar på organisationer som implementerat marknadsföring i realtid som en del i marknadsmixen visar ökad kundnöjdhet, ökat antal återkommande kunder och att marknadsförare är övertygade om att den ökade relevansen för mottagaren genererar ökad försäljning för organisationen.⁹

2.2.3 Förmågan att segmentera

Att dela upp en marknad i delmarknader eller kundsegment för att öka relevansen för mottagarna är ett tillvägagångssätt som länge tillämpats inom marknadsföringen. Samtidigt har ett ständigt föränderligt affärsklimat gjort att organisationer i större utsträckning än tidigare måste fokusera på sina "kärnkunder" för att bekämpa konkurrens.¹⁸ Inom den traditionella marknadsföringen var vanliga parametrar ålder, kön och geografisk placering. Med hjälp av olika digitala verktyg har organisationer idag möjligheten att tolka inte bara köpbeteende utan även icke-köprelaterad data som till exempel inlägg i sociala medier och därigenom få en djupare förståelse för hur delmarknader använder och pratar om en viss produkt eller tjänst.¹⁴

2.2.4 Förmågan att individanpassa innehåll

Genom att samla in bredare data, alltså inte bara från egna kanaler utan även annan typ av data såsom webbhistorik och sociala medier ges organisationer möjlighet att individanpassa kontaktpunkterna med konsumenten. Flera organisationer, bland annat Amazon.com, jobbar redan intensivt med den här typen av individanpassning och det kan innebära positiva effekter för organisationer som är skickliga på det. Bland annat härrör 35 % av Amazon.coms totala omsättning utifrån databaserade rekommendationer till konsumenter medan 75 % av de filmer och serier som ses på Netflix.com även de väljs utifrån en individanpassad rekommendationslista.¹⁹

2.2.5 Förmågan att anpassa utefter plattform & bedriva marknadsföring i flera kanaler

Det är viktigt för organisationer att anpassa innehåll efter olika sorters plattformar som webbplatser, mobila enheter och olika sociala medier, eftersom organisationer då kan öka konsumentens engagemang och på så sätt driva försäljningen via olika plattformar. Med andra ord, vad som bör lyftas fram och på sättet för hur detta görs skiljer sig åt beroende på vilken plattform som används. Detta på grund av att användaren (konsumenten) har olika förväntningar på olika plattformar hur reklamen bör fungera. På Youtube är användaren van vid att en kort reklamfilm visas innan många klipp medan på en nyhetssida kan användaren bli irriterad om samma budskap dyker upp i ett pop-up fönster.¹⁴ Vidare är det viktigt för

organisationer att sy ihop olika digitala kanaler för att skapa en enhetlig upplevelse för konsumenterna. Det är önskvärt eftersom det tillåter konsumenter att engagera sig i varumärket när och varhelst de önskar. Det finns tre olika marknadsföringskanaler i kommunikation, distribution och service¹⁶. I alla dessa tre har organisationen möjlighet att kommunicera med konsumenten, direkt eller indirekt, på olika sätt. Dessa bör styrka varandra så synergier kan uppnås. Marknadsföraren måste därför hitta den perfekta mixen som just denne organisations målgrupp attraheras av.¹⁴

2.2.6 Förmågan att vara innovativ

Genom innovation ger sig organisationer möjlighet att differentiera sig från konkurrenterna och samtidigt hitta nya sätt att öka kundvärdet. Att använda insikter kring konsumenten som organisationen tillhandahållit genom till exempel att analysera inlägg i sociala medier kan vara ett sätt för att få fram relevant data. Förutom att låta dessa insikter influera själva produktutvecklingen kan insikterna dessutom öka kundupplevelsen i samband med användning av produkten. Innovation har kommit att bli en ytterst viktig del för att kunna utnyttja förändring proaktivt snarare än att hela tiden ligga efter nya som gamla konkurrenter i utvecklingen.¹⁴

2.2.7 Förmågan att skapa socialt inflytande

Att driva på och skapa material som konsumenter kan dela på sociala medier sprider inte bara marknadsföringen i sig utan ökar också den känslomässiga kopplingen mellan organisationen och konsumenten. Genom att vara skicklig på denna typen av aktivitet kan organisationer bygga stort socialt inflytande på deras konsumenter och sedan använda insikter från dessa konsumenter för att förbättra marknadsföringen ytterligare.¹⁴

Att känna till förmågorna, vad en organisation bör kunna hantera ovan är dock en del. Att implementera och svara på frågan hur dessa förmågor kan påverka en organisations olika beståndsdelar, en helt annan.

2.3 McKinseys 7S

Förutsättningarna för organisationer har förändrats i och med digitaliseringen i allmänhet och den digitala marknadsföringen i synnerhet. I detta avsnitt redogörs för bakgrunden till den modell, McKinseys 7S, som uppsatsen har utgått ifrån för att skapa förståelse för hur förmågorna kan påverka olika delar av en organisation.

2.3.1 Bakgrund

Waterman et al. skrev redan 1980 att personer i ledande befattningar ofta reagerar på förändring på marknaden genom att omorganisera, trots att omorganisering i sig är ofta är otillräcklig, vilket personen ofta är rationellt medveten om. Författarna beskriver att många av de mer skickliga beslutsfattarna istället byggde sina organisationer på ett annat sätt där fokus inte var själva organiseringen och strukturen. Istället utgick dessa beslutsfattare från att nya tillfälliga organisationer måste byggas för att snabbt kunna möta förändringar. Resonemanget stämmer väl överens med Mintzbergs uppfattning om att den erfarna beslutsfattaren inte blockerade schemat statistiskt för organisatoriska frågor utan snarare utnyttjade sin tid mer fragmenterat och ad hoc utan tydliga ramar.²⁰

Vidare understryker författarna att ett allt för stort fokus hos beslutsfattarna har varit att dela ut olika uppgifter istället för att se till helheten och få saker gjort, exekvering istället för planering. Detta går hand i hand med tidigare kommunicerat av Mintzberg att de högpresterande organisationernas beslutsfattare ofta hade ett tydligt fokus eller mål som i sin tur hade en anpassad organisation. Systemen har historiskt hamnat i skuggan trots att det kan vara ett kraftfullt verktyg då det kan förändra en hel organisation och ändå undvika de problem som ofta uppstår vid omorganiseringar där strukturen förändras. Stilen hos ledarna och beslutsfattarna har också bevisats vara en viktigare drivkraft än tidigare belyst när det kommer till omorganiseringar.²⁰

Slutligen understryker författarna vikten av att bryta sig loss från gamla system och strukturer är av yttersta vikt och även det går att koppla till det som både Mintzberg och författarna tidigare diskuterat kring anpassade och tillfälliga projektorganisationer med ett tydligt mål. Det är svårt att förvalta befintliga uppgifter samtidigt som organisationen med samma kompetens, resurser och strukturer plötsligt skall lyckas med nya arbetsuppgifter.²⁰

Sammanfattningsvis bidrog Waterman et al. med viktiga insikter som skiljde sig mot tidigare strömningar som än idag är högst relevanta när det kommer till organisationer i förändring. Först och främst förespråkade de ett delat fokus vilket innebar att beslutsfattaren inte enbart ska fokusera på vare sig strategi, struktur eller annat utan att det är helheten som är det viktiga. En annan åsikt var att en förändring i en del, som strategi, kommer påverka även de andra delarna. Dessa idéer mynnade ut i en modell för organisationer att utgå ifrån när analys

av de interna kapaciteterna att hantera förändring utförs. Denna modell har kommit att kallas McKinseys 7S, se figur 3 nedan.²⁰

2.3.1 Analysmodellen 7S

McKinseys 7S, som är en av de mest använda strategiska planeringsverktygen med till exempel SWOT och Porters Five Forces, vänder sig inåt organisationen. Caffé och Smith rekommenderar McKinseys 7S specifikt när analys och förståelse skall skapas för styrningsfrågor inom organisationer som arbetar med digital marknadsföring i allmänhet och sociala medier i synnerhet.²¹ Modellens engelska termer (i modellen inom parentes) översätts till svenska genom hela uppsatsen. Definition av McKinseys 7S:

“A model of organizational effectiveness that postulates that there are seven internal factors of an organization that need to be aligned and reinforced in order for it to be successful”²²

Strategi (strategy)	<ul style="list-style-type: none">• Vad företaget ska göra för att uppnå konkurrensfördelar.
Struktur (structure)	<ul style="list-style-type: none">• Roller, ansvarsområden samt ansvarsförhållanden inom organisationen.
Kompetens (skills)	<ul style="list-style-type: none">• Företagets samlade kompetens och kapacitet att utföra sina uppgifter.
Organisationskultur (style)	<ul style="list-style-type: none">• Hur ledarskap bedrivs samt kulturen inom organisationen.
Processer (systems)	<ul style="list-style-type: none">• Hur arbetet utförs, både formellt som informellt.
Medarbetare (staff)	<ul style="list-style-type: none">• Hur medarbetarnas kapacitet tas tillvara på och utvecklas. Hur företag anställer, utbildar och motiverar sina anställda.
Värderingar (shared-values)	<ul style="list-style-type: none">• Vad organisationen sträver efter att uppnå och vilka beteenden och egenskaper som eftersträvas. Den grund organisationen vilar på.

Figur 3, McKinseys 7S²³

3. Metod

I följande avsnitt kommer författarna att redogöra för den metod som har använts i uppsatsen. Inledningsvis presenteras den forskningsdesign och forskningsansats som valts och avsnittet avslutas med en diskussion kring uppsatsens validitet och reliabilitet.

Uppsatsens syfte har varit att skapa en djupare förståelse för hur organisationer bättre kan utnyttja potentialen i den digitala marknadsföringen och detta har gjorts genom att bearbeta och sammanföra befintliga teorier beskrivna i det teoretiska ramverket. Dessa teorier har sedan jämförts med befintlig empiri vilket gör att uppsatsen främst är teorigenererande, vilket gör att den induktiva ansatsen har varit att föredra. Den induktiva forskningsansatsen innebär att uppsatsen i huvudsak genererar teori utifrån befintlig empiri och teori. Trots att den induktiva forskningsansatsen generellt förknippas med kvalitativ datainsamling i form av intervjuer eller dylikt har dessa främst haft en kompletterande funktion för denna uppsats. Således är tillvägagångssättet att betrakta som teoribildning på empirisk grund.²⁴

Den empiriska grunden består av en blandning mellan primär- och sekundärdata. Primärdatan utgörs i uppsatsen av fyra stycken intervjuer där de tre inledande syftade till att ge en nyanserad och bred bild av problemställningen medan den fjärde låg till grund för en fallstudie av organisationen IHM. Intervjuerna som genomförts har samtliga varit semi-strukturerade, vilket innebär att ett antal färdiga frågor har satts innan men att informanten löpt stor frihet i hur denne valt att besvara frågorna. Vidare har följdfrågor tillämpats där det varit lämpligt. Tillvägagångssättet som också omnämns som kvalitativa intervjuer syftar till att ge fylliga och detaljerade svar i större utsträckning än mer fasta intervjuformer, varför de var lämpliga att använda då intervjuerna fungerade som komplement till övrig empiri.²⁴

Intervjupersonerna för uppsatsen har varit Max Winnell, digital strateg på MoreData samt föreläsare på IHM, Daniel Sjöstrand, planner på Forsman&Bodenfors, Patrik Unell, Strategic Insight Director på MediaCom samt Martin Severinsson, marknadschef på IHM. Den första intervjun genomfördes med Winnell och skedde ur ett så kallat bekvämlighetsurval.²⁴

Efter att ursprunglig problemformulering formulerats utifrån det första intervjutillfället med Winnell valdes de kommande intervjupersonerna utifrån ett målstyrt urval vilket innebär att de är valda på grund av deras relevans för problemformuleringen. Urvalsmetoden för de tre senare intervjuerna är emellertid inte att förväxla med bekvämlighetsurval eftersom att

målinriktat urval innebär att personer väljs utifrån deras relevans medan författaren genom bekvämlighetsurval väljer personer på grund av deras tillgänglighet. En gren inom det målstyrda urvalet är det som kallas teoretiskt urval vilket innebär att intervjupersonerna valts i syfte att styrka, motbevisa eller generera teori.²⁴

Det teoretiska urvalet, som är en gren inom målinriktad urvalsmetod, tillämpades i både den första och andra intervjun. samtliga intervjuer där den första tre första främst kom att ligga till grund för problemformuleringen och teoretisk inriktning för uppsatsen och den andra sista intervjun fungerade som teoriutvecklande. Värt att påpeka är att valet att använda målstyrt urval innebär att empirin utifrån de samma inte går att generalisera till en population.²⁴

Winnell har med sin snart tioåriga erfarenhet som konsult bidragit med djupgående insikter kring hur organisationer kan och bör jobba med mätning och andra digitala verktyg för att förbättra sin marknadsföring. Sjöstrand har genom sina mångåriga kontakter med organisationer bidragit med en förståelse för hur dessa organisationer antar utmaningar ur ett digitalt marknadsföringsperspektiv. Genom Unell skapades insikter kring den digitala marknadsföringens roll för marknadsföringen som helhet och vikten av att arbeta med just helheter och att bryta upp det silo-tänk som ofta präglar organisationer. Samtliga av de ovannämnda intervjuerna bidrog till att skapa en initial förståelse för ämnet och utmaningar kopplat till detsamma då samtliga intervjupersoner hade olika infallsvinklar. Slutligen bidrog Severinsson med värdefull feedback på den teori som genererats och genom att beskriva hur IHM arbetat med sin omställning från analog till digital marknadsföring, vilket även är grunden till den fallstudie som avslutar empiri.

Eftersom fallstudien bara är genomförd med hjälp av en person som representerar en organisation är slutsatserna från densamma inte att betrakta som i någon större mån bevisande eller motbevisande till teorierna i stort. Syftet med studien var snarare endast att ge ett konkret exempel på hur en organisation jobbar med omställningen från traditionell till digital marknadsföring. Således är fallstudien att betrakta som en intern sådan eftersom dess syfte varken varit att få svar på generiska frågeställningar eller kunskaper om andra fall.²⁴

Efter de första intervjuerna genomfördes en kvalitativ litteraturstudie i syfte att ta reda på vad som redan var känt inom ämnet samt för att skapa en förståelse för olika teoretiska angreppssätt för den i uppsatsen valda problematiken. I linje med den induktiva ansatsen som

tillämpats för uppsatsen var litteraturgenomgången en narrativ sådan vilket innebar att syftet med densamma syftade till att skapa en överblick för ämnet. Under denna litteraturgenomgång uppenbarade sig en lucka som även blev tydlig under intervjuer och som sedermera kom att utgöra huvudinriktningen för uppsatsen.²⁴ Med utgångspunkt i en problematik beskriven i den första intervjun framträdde bilden av att tidigare forskning hade bedrivits kring *hur* organisationer kan hantera förändring. Vid sidan av den forskningen fanns det empiri att tillgå kring vilka *förmågor* organisationer bör utveckla och besitta för att på ett önskvärt sätt kunna bedriva digital marknadsföring. Insikten innebär ett skifte i fokus för uppsatsen till ett mer teorigenererande sådant än teoriprovande.

Som Bryman & Bell påpekar är denna metodik kännetecknande för den narrativa litteraturgenomgången;

*”Därför kan forskarna under förberedelserna inför ett visst tema upptäcka teman som de tidigare inte trott skulle vara viktiga i deras studie. En följd av det är att de blir medvetna om begränsningar som finns inom det område som de ursprungligen hade tänkt att utforska, vilket leder till en helt ny och oväntad förståelse för området.”*²⁴

Sekundärdatan som använts utgörs av relevant litteratur i form av böcker och vetenskapliga artiklar samt genom att ta del av tidigare genomförda studier och undersökningar. Valet att använda sekundärdata i så stor utsträckning har flera fördelar. Framst möjliggör det tillgång till bra data utan att varken kosta pengar eller ta upp en bråkdel av den tid det hade tagit att samla in motsvarande data på egen hand. Dessutom så frigör denna typ av sekundäranalys tid till att analysera snarare än samla in data, vilket möjliggör för djupare insikter kring ämnet.²⁴

Resonemanget ovan belyser varför uppsatsen använder den kvantitativa studien Marketing2020, presenterad i The Harvard Business Review, som empirisk grund för komparativa studier gentemot McKinseys 7S, de åtta förmågorna beskriva av Egol et al. samt intervjuerna. Denna typ av sekundäranalys kan även sägas tillämpats vid utvärderandet av såväl McKinseys 7S och de åtta förmågorna som Egol et al. beskriver då båda dessa teorier är grundade i kvantitativ data. Svagheten med att använda sekundäranalys i denna utsträckning är att det fattats nyckelvariabler i materialet vilket inneburit att vissa variabler har behövts stärkas upp med data från mindre välbelagda kvantitativa studier än Marketing2020.

När denna förståelse etablerats eftersöktes modeller med validitet inom de två områdena som kommit att bli intressanta för den digitala marknadsföringen; den organisatoriska- och den egenskapsorienterade inriktningen. Att som organisatorisk modell använda McKinseys 7S beslutades på grund av tre faktorer. Dels är modellen tidigare beprövad i samband med förändring för organisationer och är tillsammans med SWOT-analyser och Porters Five Forces ett välanvänt verktyg för organisationer, vilket indikerar dess användbarhet och uthållighet. Vidare fokuserar modellen enbart internt och utelämnar externa faktorer, vilket är lämpligt då uppsatsen i sig varken är avgränsad till en specifik bransch eller marknad, varför det inte heller är önskvärt att beakta externa faktorer. Slutligen kan sägas att modellen i sig tar hänsyn till flera aspekter av organisationen och deras relationer till helheten och då intentionen varit att till slut generera en översiktlig modell är det lämpligt att den organisatoriska modellen i sig är uppbyggd på ett liknande sätt.

Valet att använda de åtta förmågorna av Egol et al., som publicerats i PWC-ägda branschtidningen *strategy+business*, motiveras av tre faktorer. Det är rimligt att anta att PWC med sin storlek och mångåriga historia skaffat sig värdefulla erfarenheter och insikter inom marknadsföring och att artikeln aldrig skulle publicerats om dess innehåll inte stämde överens med Egol et al.s uppfattning för ämnet. Vidare är tidskriften i sig mångfaldigt prisbelönt för deras djupgående analyser och välskrivna artiklar och har bland annat omnämnts av Forbes som en av de viktigaste tidskrifter för beslutsfattare att läsa.²⁵ Slutligen är denna modell – likt McKinseys 7S – heltäckande. Den tar upp och redogör för de mest framträdande särdragen hos den digitala marknadsföringen och är därför lämplig att använda som modell för det egenskapsorienterade perspektivet. Det finns dock en risk i att använda teori skapad av företag som PWC då innehållets syfte många gånger är ett kommersiellt i slutändan, det som kan benämnas som ett praktikerperspektiv. Dock har dessa risker försökts vägas upp i uppsatsen genom att styrka upp de olika förmågorna med annan vetenskaplig teori.

3.1 Validitet & Reliabilitet

Validitet är ett begrepp som syftar till hur mätningar som utförts verkligen mäter det som avsetts mäta. Validitet delas in i intern och extern validitet. Extern validitet beskriver i hur stor omfattning studiens resultat är generaliserbara utanför sin kontext medan intern validitet beskriver hur väl teorin i litteraturgenomgången stämmer överens med studiens empiri.²⁴

Uppsatsens interna validitet är att betrakta som hög. Detta på grund av att intervjupersonerna har olika bakgrund och relation till hur digital marknadsföring bedrivs inom organisationer och för att var och en av dessa infallsvinklar är relevanta för uppsatsens syfte. En styrkande faktor är intervjupersonernas bredd då de varit i kontakt med många organisationer i sina yrkesroller. Något som stärker den interna validiteten ytterligare är att svaren från intervjupersonerna stämde någorlunda bra överens dels med varandra men även med empiri från litteraturstudien. Det som skulle kunna sänka den interna validiteten något är att intervjupersonerna inte varit anonyma vilket skulle ha kunnat påverka deras svar. Å andra sidan har samtliga intervjupersoner tagit del av och godkänt materialet i vilket de medverkar.

Den externa validiteten är emellertid svår att tillämpa på kvalitativa studier då intervjuerna motsvarar ett så pass begränsat urval, varför den externa validiteten för uppsatsen är att betrakta som låg. Det innebär att slutsatserna i studien inte nödvändigtvis går att applicera utanför sin kontext, som i detta sammanhanget syftar till digital marknadsföring. Att uppsatsen i stor utsträckning tillämpat jämförelser mellan den kvantitativa studien Marketing2020 och annan empiri stärker emellertid den externa validiteten något då studien är en omfattande sådan på marknadsföringsavdelningar där över 10 000 marknadsförare från 92 länder svarat på över 80 frågor var¹.

Reliabilitet berör frågor om måttens och mätningarnas pålitlighet och delas även den in i intern och extern reliabilitet. Extern reliabilitet handlar om hur stor utsträckning den genomförda undersökningen går att replikera. Inom kvalitativ forskning syftar intern reliabilitet på huruvida forskarna varit överens om hur empirin ska tolkas medan det inom den kvantitativa ansatsen avser huruvida datamängden är konsekvent.²⁴

Den externa reliabiliteten, alltså i vilken utsträckning en undersökning kan upprepas, är generellt mycket låg inom kvalitativa studier på grund av att det är omöjligt att frysa sociala miljöer och betingelser och är så även för denna uppsats. Externreliabiliteten skulle ha kunnat höjas genom att använda samma frågeformulär vid intervjuer till samtliga intervjuobjekt, men hade genom att göra så förbisett intervjupersonernas olika bakgrund och expertis på ett icke-önskvärt sätt. Den interna reliabiliteten är emellertid något starkare då författarna till uppsatsen var inlästa på samma material och att samtliga intervjuer genomfördes av med båda författarna närvarande.

4. Empiri & analys

Nedan presenteras uppsatsens empiri och analys som innehåller förmågorna som krävs för att kunna utnyttja potentialen i digital marknadsföring. Dessa förmågor sätts i ett organisationssammanhang med hjälp av McKinseys 7S som redogjordes för i det teoretiska ramverket. Denna används för att kunna konkretisera ner vad förmågorna i nästa steg innebär för organisationer. Med data från Marketing 2020 samt övrig teori och litteratur dras linjer mellan modellerna medan framgångsexempel samt data och teori presenteras som stärker teserna.

4.1 Insikt & Analys

Insikt & analys fokuserar på de fyra första förmågorna presenterade i det teoretiska ramverket. Dessa fyra behandlar förmågor som handlar om att samla in information och bygga insikter om kunden. Plattformer & Tillämpade är istället mer fokuserad på hur organisationen bör agera på funna insikter. Denna uppsats har, som tidigare nämnts, slagit ihop den mer analyserande delen ”anpassning utefter plattform” med den mer aktivitetsbaserade ”marknadsföring i flera kanaler” då de i mycket stor utsträckning går in i varandra.

4.1.1 Förmågan att mäta

Möjligheten att använda data för att förbättra marknadsföring är inte ett nytt inslag i marknadsföringen. För drygt 20 år sedan började Wal-Mart, som var tidiga i användandet av data från konsumentbeteende, placera blöjor bredvid öl i hyllorna efter att ha hittat ett mönster där män ofta köpte öl, som en för tidig belöning för kommande blöjbyten. Vad som hänt sedan dess är att mätning har fördjupats, breddats samt demokratiserats. Tiden när det endast var några få, stora organisationer som hade resurser att mäta och samla in data är förbi. Detta mycket tack vare att de digitala mediekanalerna i sig samlar in mycket mer data över konsumentbeteenden än traditionella kanaler.¹³

Som författaren och forskaren inom konsumentbeteende Colin Strong pekar på har framväxten av den här typen av data skapat förvirring kring vilka parametrar som är relevanta att mäta. Vanliga mått som antal besökare till en hemsida eller vänner/följare i sociala medier är några exempel författaren nämner som irrelevanta då datan visserligen är lättillgänglig men som i sig inte bidrar till någon djupare förståelse för kunden. Istället föreslår Strong att

organisationer använder en modell för att avgöra vilka parametrar som är relevanta att mäta. Data används då för att bekräfta eller motbevisa det *vi tror att vi vet*, för att ta reda på saker *vi vet att vi inte vet* genom att ställa frågor, att testa saker *vi inte vet att vi vet* genom att omvandla hypoteser till fakta, och få reda på saker *vi inte vet att vi inte vet* och därmed ge upphov till nya möjligheter. Genom att använda data på detta sätt ökar möjligheter för att den kan användas på ett sätt som gynnar marknadsföringen.²⁶

Det är viktigt att förstå detta därför att big data, alltså stora mängder av information genererat över internet, och analys förutspås ha en stor betydelse för organisationer i framtiden menar respondenterna i studien Marketing2020. Hela 70 % av överpresterarna samt 59 % av underpresterarna tror detta. Än mer intressant är att de överpresterande organisationerna i större utsträckning utnyttjar data till att förbättra marknadsföringen samt dess effektivitet. Hela 52 % av överpresterarna utnyttjar data till detta istället för endast 35 % av underpresterarna vilket utvecklas i rapporten.

“High performers in our study are distinguished by their ability to integrate data on what consumers are doing with knowledge of why they’re doing it, which yields new insights into consumers’ needs and how to best meet them.”²⁷

Trots att vikten av big data och analys finns i många marknadschefers medvetande konstaterar studien att implementerandet i många fall är bristfällig. Studien visar att det fortsatt är en utmaning att få in mätning i organisationen. Detta tydliggörs genom att endast 45 % av överpresterarna samt 38 % av underpresterarna anser sig ha tillgång till rätt data och analys för att förbättra marknadsföringen. Samtidigt menar endast 50 % av överpresterarna samt 31 % av underpresterarna att deras organisationer har möjlighet att utnyttja data och analys för att förbättra marknadsföringens effektivitet. En annan studie gjord av McKinsey visade på att marknadsföring i sociala medier är mer baserad på tro snarare än bevis. Trots att mer än 70 % av bolagen ser en stor potential i att mäta är det enbart hälften som lyckats koppla aktiviteterna med tillväxt i omsättning och/eller lönsamhet. Det är således en viktig utmaning som kvarstår för organisationer för att kunna motivera marknadsföringen.⁶

Problemet som identifierats är att kraven på marknadschefernas i allmänhet och marknadsföringen i synnerhet varit vaga historiskt vilket har gjort att incitamentet av att mäta varit begränsat. Denna brist på krav formuleras av Unell.

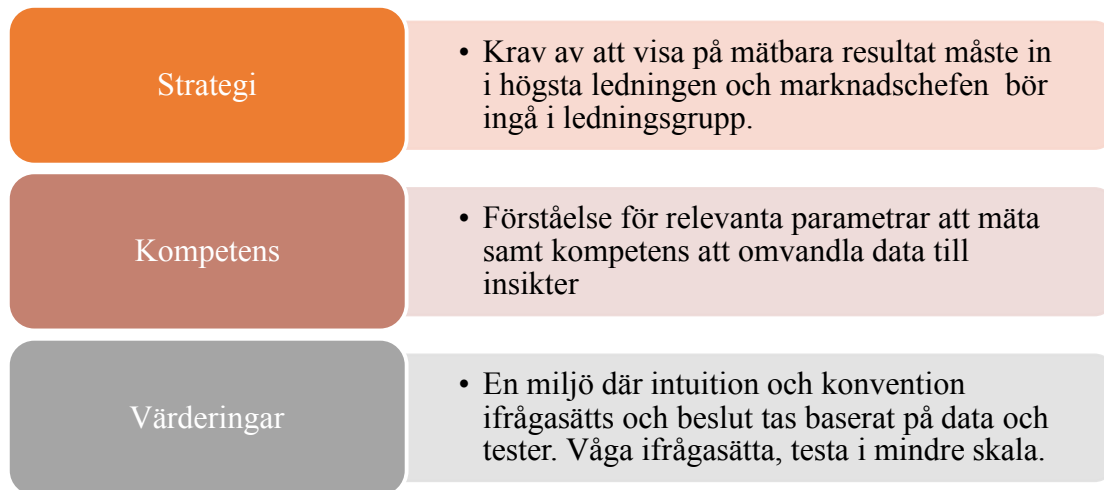
”Marknadschefen har historiskt klarat sig ganska enkelt, man har bara lagt ett visst bestämt belopp på marknadsföringen utan att legitimera och bevisa värdet eller anledningen av just det beloppet. Samtidigt vet marknadscheferna att mätning intuitivt behövs”²⁸

En annan metod är att A/B-testa koncept, vilket innebär testa-analysera-utvärdera-testa igen. Det handlar om att testa till exempel budskap eller nya landningssidor i liten skala innan de rullas ut på bred front. Ett känt exempel är det från Obamas presidentvalkampanj där A/B testning användes framgångsrikt. Det var analyschefen Dan Siroker som använde A/B testning för att optimera email och landingssidor för att generera så mycket donationer som möjligt. Det kampanjteamet gjorde var att skicka ut olika mail till ett mindre antal, men än statistiskt relevanta, personer. Sedan korrigerade teamet kontinuerligt mailet efter de som genererade allra bäst donationer. Till exempel testas först en blå rubriktext, sedan en röd och det som genererar bäst används sedan i nästkommande mail. Att testa olika delar i marknadsföringen gör att alla resultat, siffror och utfall kan backas upp med siffror. Detta gör att beslut ej tas på ren intuition och känsla utan istället efter faktiskt data.⁸

”Från mitt perspektiv borde företagare ta till sig det digitala agila synsättet som de gamla postorderföretagen utnyttjar vilket innebär att man testar-mäter-testar-mäter”²⁸

Exemplen och statistiken i avsnittet visar varför förmågan att mäta är viktig att besitta för organisationer. Med rätt data kan marknadschefen visa på hur mycket som fås tillbaka för varje investerad krona. Genom att från ledningens sida eftersträva att marknadschefen belägger marknadsföringsinitiativ med data uppmuntras mätning ner genom organisationen. Det är dessutom lämpligt att marknadschefen ingår i ledningsgruppen så att denne är med och påverkar omställningen. Vidare framträder vikten av att vara skicklig på att sälla kring vilka parametrar som är relevanta att mäta. Detta kräver en viss typ av kompetens som tidigare inte alltid varit nödvändig inom organisationer. Dessutom krävs idag, som en del i användning av data, en större förmåga än tidigare att tolka och analysera den data som samlats så att den mynnar ut i användbara insikter om konsumenten. Likaså krävs den organisationskultur som ifrågasätter intuitiva beslut och eftersträvar att förankra beslut i data.

Sammanfattningsvis är det främst tre av de 7S som bör fokuseras på när kapaciteten eller möjligheterna för att börja mäta skall analyseras. Dessa tre är strategi, struktur och värderingar enligt figur 4 nedan.



Figur 4, Påverkan av förmågan att mäta på McKinseys 7S

4.1.2 Förmågan att marknadsföra i realtid

Med digitaliseringen följer möjligheten att segmentera mer noggrant. Istället för att skapa marknadsplaner med lång framförhållning syftar marknadsföring i realtid till att skapa en strategi där organisationen tar tillvara på – och anspelar till – händelser i omvärlden eller faktorer i målgruppens liv.

Genom sociala medier kan marknadsförare idag få en exaktare bild av målgruppens behov och i realtid därefter anpassa budskapet, vilket ökar relevansen om det görs på rätt sätt.⁴ Bland annat kan organisationer som jobbar med marknadsföring i realtid som en del i marknadsföringsmixen se stora öknings i köpintentioner, nyfikenhet och sannolikhet att bli rekommenderade av vänner.²⁹

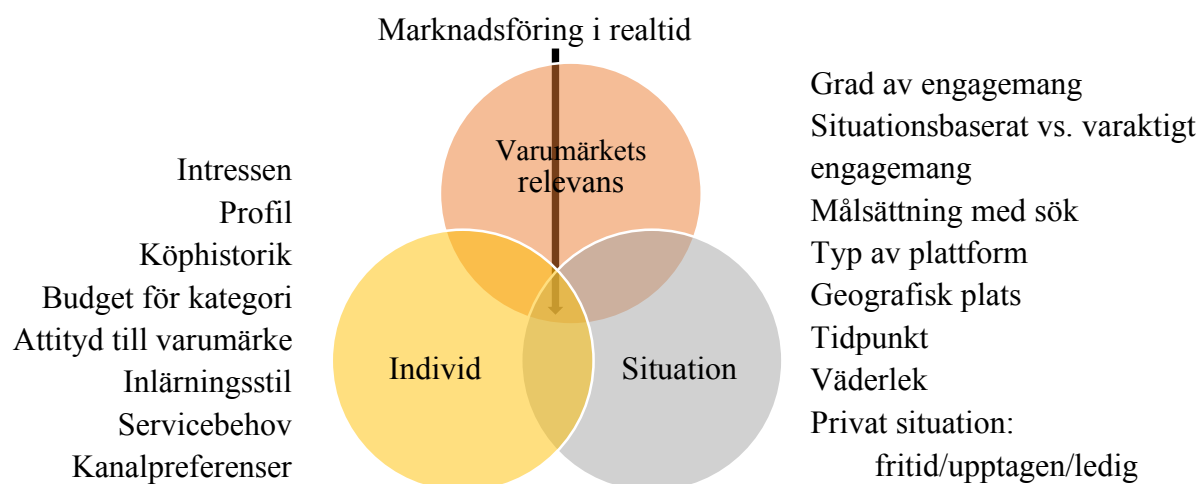
Enligt en undersökning anser 77 % av marknadsförarna att marknadsföring i realtid är viktigt och över hälften av marknadsförare angav att de planerade att spendera mer tid på marknadsföring i realtid kommande år jämfört med året dessförinnan. Ökad kundnöjdhet och en bättre kundupplevelse är det som vanligen förknippas med marknadsföring i realtid men även antal återkommande kunder ökar genom att integrera realtidsmarknadsföring i marknadsföringsmixen. Vidare anger över hälften av de tillfrågade marknadsförarna att

marknadsföring i realtid genererar ökad försäljning på grund av den höga relevansen för mottagaren.²⁹

Även om det kanske mest kända exemplet för marknadsföring i realtid var det som nämndes i inledningen av Oreo så finns det åtskilliga andra exempel som belyser flera tillämpningsområden. Just exemplet i inledningen är ett förhållandevis enkelt sätt att engagera sig i realtidsmarknadsföring då evenemanget som budskapet anspelar på är planerat sedan länge vilket möjliggör planering inför detsamma. Det finns emellertid exempel som belyser att engagemanget i Superbowl inte var någon engångsföreteelse för varumärket. Efter ett meddelande på Twitter från en privatperson löd;

”Can tell I like chocolate abit too much when I’m following @kitkat and @oreo hahahahahah” — LauraEllen³⁰

Utmanade KitKat Oreo på ett parti tre-i-rad genom att ladda upp en bild föreställande ett spelbräde med två korslagda KitKat i mittenrutan. Inom några timmar svarade Oreo med ett meddelande tillbaka till KitKat innehållandes en bild där KitKaten i princip var uppäten med texten ”Sorry KitKat, we couldn’t resist”. Marknadsföringen gav både KitKat stor publicitet och relevansen för personen som publicerade den ursprungliga tweeten som såväl andra chokladälskare är givetvis hög.³⁰ Det finns dock de som menar på att det inte är tillräckligt att bara vara snabb på att koppla an till dessa faktorer. Istället, menar Hawkins och Falconer att nyckeln ligger i att förstå sammanhanget och varumärkets roll inom detsamma och att snabb respons i sig därmed är otillräcklig³¹. De menar att det finns åtskilliga exempel på när organisationer bedrivit realtidsmarknadsföring men där kopplingen mellan situationen eller händelsen och varumärket varit så svag att relevansen i helheten blivit bristfällig.⁹ En modell som tar hänsyn till varumärkets relevans för marknadsföring i realtid därför kan se ut som följer³²;



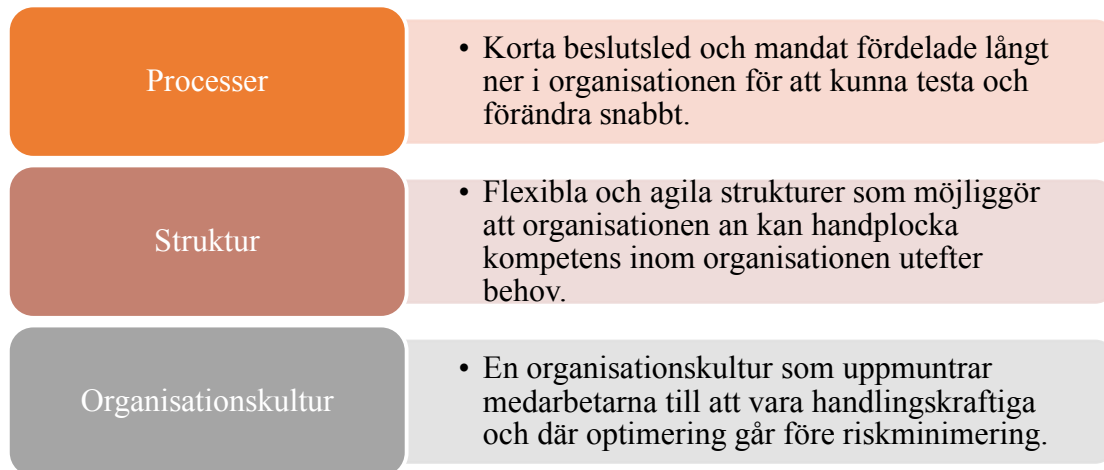
Figur 5, Modell marknadsföring i realtid

Egenskaperna och tillvägagångssättet för de framgångsrika exemplen ovan känns igen i vad studien Marketing2020 kommit fram till är signifikativt för högpresterande organisationer. En organisation som är agil och flexibel i sitt arbetssätt möjliggör rätt innehåll när den är som mest redo att tillskansa sig marknadsbudskapet. Strukturer med långa planeringscykler och långa beslutsvägar blir därav högst ineffektiva och organisationen måste utgå från att förutsättningarna hela tiden förändras och där måste marknadsföringen följa med.

Vidare är det rimligt att anta att organisationskulturen påverkar hur skickligt organisationen kan bedriva digital marknadsföring. En organisationskultur som präglas av riskminimering och där personalen är rädd för att begå misstag begränsar möjligheten att ta vara på olika händelser hos målgruppen och i samhället i stort. Det är också troligt att organisationer med den typen av begränsande organisationskultur omfattas av tydliga mandatfördelningar och begränsande organisationsstrukturer. Istället bör organisationerna, likt de som omnämns ovan, anamma ett förhållningssätt där kreativiteten utnyttjas och därigenom anta ett bättre förhållningssätt till marknadsföringen. Resonemanget bekräftas av Winnell som säger såhär;

”Tidigare var de stora företagen de framgångsrika. Nu är de förlorare. Finns långsamma inbyggda arbetssätt, som till exempel i attestering, där man arbetar med riskminimering snarare än att ta vara på möjligheterna. Organisationsproblemen yttrar sig sedan digitalt då företagen ej kan ställa aktiviteter mot varandra, ej kan följa upp upp kanaler. De större företagen är ofta organiserade för långa planeringscyklar och ofta saknas mandat att agera”³³

Sammanfattningsvis är det främst tre av de 7S som bör fokuseras på när kapaciteten eller möjligheterna för att börja marknadsföra i realtid analyseras. Dessa tre är processer, struktur och organisationskultur enligt figur 6 nästa sida.



Figur 6, Påverkan av förmågan att marknadsföra i realtid på McKinseys 7S

4.1.3 Förmågan att segmentera

Med konkurrens och ökad informations- samt reklamtrötthet har det kanske aldrig varit viktigare att anpassa budskap efter målgrupp. Med internet och globaliseringen har även möjligheten att nå mer nischade målgrupper över hela världen ökat. Därmed kan organisationer världen över lägga större vikt vid behov utan den tidigare geografiska begränsningen, vilket gör segmentering än mer relevant.

Att segmentera betyder att dela upp alla kunder i kundgrupper med specifika behov och önskemål¹⁶. Vikten av att segmentera samt förstå dessa segment utan och innan är grundläggande för en marknadsförare.³⁴ Samtidigt konstaterar Kotler och Keller att en av de största “synderna” inom marknadsföring är att inte förstå sin målgrupp fullt ut. Förståelse kan inte skapas för all världens konsumenter vilket gör att segmenteringen måste begränsas. Det är mer effektivt att satsa alla sina resurser på de kunder där de som bäst uppfyller den kundgruppens behov.¹⁶

Behovet av segmentering betonas ytterligare av undersökningen “Reklamundvikande i en digital brytningstid” där 64,4 % av respondenterna uppger att de blir störda av reklam på grund av att reklamen inte upplevs anpassad för mottagaren¹¹. Samtidigt kommer studien

fram till att en av de allra viktigaste delarna av marknadsföringen är att den skall vara utformad utefter en förståelse av målgruppen. I en annan amerikansk studie visade Yankelovich att 55 % av de svarande kunde tänka sig betala extra för att få helt anpassad marknadsföring vilket visar på den trötthet som finns kring budskap som saknar relevans för mottagaren.³⁵

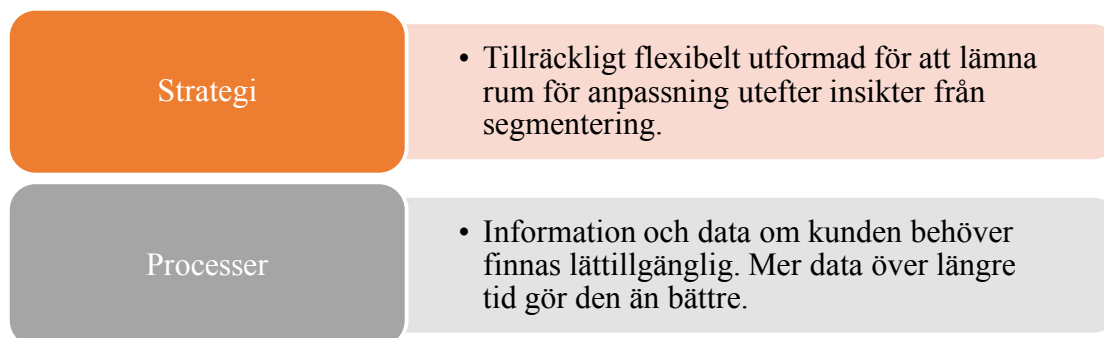
Redan 2005 kunde Fox Network och Comcast segmentera sina kunder på ett detaljerat sätt. Med hjälp av företaget Visible World kunde reklamerna anpassas lokalt och vissa kvarter kunde få vissa specifika budskap i TV: n beroende på vart personen var bosatt.³⁶

Ett annat exempel är underklädermärket Victoria Secret som identifierade att Europeiska kvinnor köpte exklusiva underkläder i högre omfattning än amerikanska som ofta vände sig till varuhus. Gapet ville företaget utnyttja och överbrygga när Victoria Secret i USA lanserades. Företaget vände sig därför till kvinnor med samma behov och önskemål som de europeiska, som inte enbart ville köpa underkläder för dess funktionella behov utan för att förstärka andra psykologiska behov och aspekter av köpet. Företaget lyckades i efterhand identifiera kvinnor som köper tio BH per år istället för snittkonsumenten som totalt köper två. Idag köper dessa kvinnor i snitt åtta av tio hos just Victoria Secret, vilket indikerar att företaget lyckades segmentera marknaden så väl och förstå dess behov på ett sätt som företaget utnyttjade.¹⁶

Vikten av att förstå kundens behov och identifiera insikter utifrån big data och efterföljande analys ses som den viktigaste aspekten av marknadsföringen i framtiden av respondenterna i Marketing 2020. Hela 52 % av underpresterarna samt 40 % av överpresterarna anser att detta kommer ha störst påverkan på marknadsföringen i framtiden.²⁷ En av marknadscheferna i studien kommenterar vikten av just kundinsikter som löd;

*"Competencies like consumer insights, for example, are not going away and it's getting more important — really having the capability to understand what sits behind certain consumer needs, behaviors, and attitudes and what kind of opportunities that will present us in the future. This is an area that people still struggle with; it's easy to do research but not easy to identify genuine insights"*²⁷

Sammanfattningsvis är det främst två av McKinseys 7S som bör inkluderas när segmenteringsarbetet ska implementeras, se figur 7 nedan. Först och främst krävs det processer som gör att organisationen ta vara på information om kunderna. Denna information behöver samlas in och analyseras kontinuerligt för att kunna användas i organisationen. Vidare krävs att denna information faktiskt kommer organisationen till nytta genom att implementera användandet av densamma som en viktig del av strategin. Strategin får således inte vara för rigid i sin utformning utan bör lämna rum för flexibilitet i linje med de slutsatser som dras ifrån data.



Figur 7, Påverkan av förmågan att segmentera på McKinseys 7S

4.1.4 Förmågan att skapa individanpassat innehåll

Digitalisering möjliggör emellertid att ta segmentering – som diskuterades i förra avsnittet – till ännu en nivå. Ökad relevans genom individanpassat innehåll har blivit ett verktyg för att nå ut genom bruset och fram till konsumenterna. Det är ingen slump att Amazon.com har skapat en dynamisk hemsida där varje enskild besökare får innehållet anpassat direkt på förstasidan utan att besökaren själv märker det. Syftet är att skapa engagemang från konsumenten och trots att greppet är såpass nytt anser 52 % av tillfrågade marknadsförare att individanpassat innehåll är viktigt för företagets online strategier.³⁷ Dessutom anger en tredjedel av de tillfrågade marknadsförarna att individanpassning kommer vara den enskilt viktigaste förmågan att hantera för marknadsförare framöver³⁸.

Individanpassat innehåll handlar om att anpassa innehåll utefter mottagare. Marknadsföraren utnyttjar då insamlad data om besökaren som geografisk plats, sökord eller tid på dygnet. Informationen ligger sedan till grund för vilket innehåll besökaren till en viss hemsida kommer att få se. Till exempel kan två besökare till samma webbplats befinna sig där av två helt olika anledningar - den ena är på jakt efter att kunna köpa något medan den andra tänkt söka ett jobb. Trots detta kommer dessa två besökare i majoriteten av fallen mötas av en

hemsida som är standardiserad för att fungera för så många som möjligt trots att besökarnas mål är helt vitt skilda. Konsekvensen blir att relevansen för var och en av dessa besökare blir mindre än om innehållet var skraddarsytt och det är också därför som hemsidor med individanpassat innehåll har högre konverteringsgrad än de utan individanpassat innehåll.³⁷

En nyligen genomförd undersökning av Cap Gemini Consulting visar på att alla konsumenter (100 %) tillfrågade i Sverige vill ha individanpassade erbjudanden och produkter medan samma siffra internationellt är 80 % (om än högst varierande mellan länderna).³⁹ Samtidigt uppger 74 % av konsumenterna att de blir frustrerade när de ser innehåll på en digital plattform som de upplever som irrelevant och 61 % av konsumenterna uppger att de tycker bättre om organisationer som individanpassar innehåll. Detta speglas bland annat i en annan undersökning som visar att 40 % av konsumenter köper mer från återförsäljare som har individanpassade hemsidor. Likaså har individanpassade e-mailutskick betydligt högre klickfrekvens (click-through rate, antalet klick som sponsrad länk tar emot dividerat med antal visningar) än standardiserade utskick.³⁷ Även databaserade rekommendationer är ett kraftfullt verktyg att implementera då ca 35 % av hela Amazon.com omsättning härrör från den typen av rekommendationer medan 75 % av de filmer och serier som ses på Netflix.com väljes utifrån individanpassade rekommendationer.¹⁹

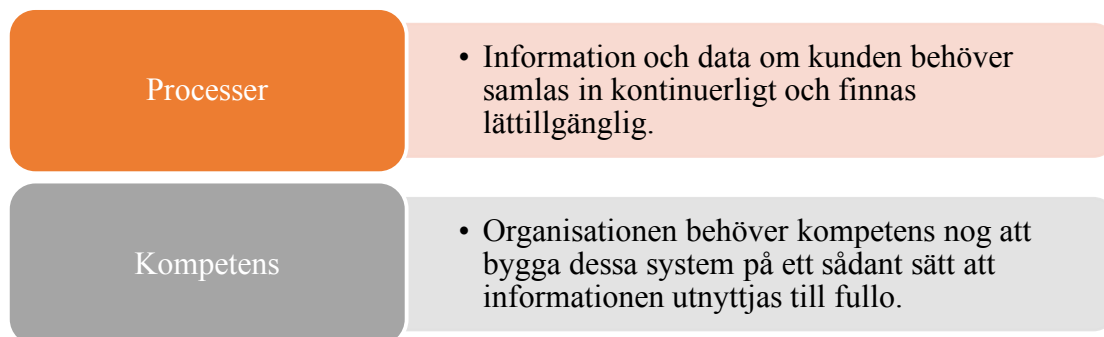
Det behöver inte vara särskilt komplicerat - i en undersökning nyligen fann undersökarna att konverteringsgraden på en hemsida som använder något så enkelt som platsbaserad innehållsanpassning kan dubbla sin konverteringsgrad jämfört med en hemsida som inte är individanpassad. Ett exempel på detta är när IT-företaget VWO ville anställa ingenjörer från Delhi. Företaget körde då en banner som var platsbaserad där besökare från Delhi fick se en liten notis inom bannern där det stod "Now we're hiring in Dehli" och där andra besökare fick se en likadan banner fast utan meddelandet. Bannern som var platsbaserad visade sig ha 149 % högre clickthrough rate (22,86 %) medan den bannern som inte var platsbaserad gav upphov till en mer normal clickthrough rate på 9,17 %.³⁷

Vidare finns det exempel på företag som utvecklar individanpassade tjänster med betydligt mer komplext underlag än exemplet ovan. Ett sådant företag är BBC som för närvarande utvecklar ett system där en film anpassas utefter åskådarens kundinformation som till exempel, ålder, kön och musiksmak.⁴⁰ Det innebär att en film kan innehålla olika karaktärer och utvecklas på olika sätt beroende på mottagarens preferenser. Även om detta är i

startgröparna ger det en fingervisning om potentialen i att hantera och använda konsumentdata för att individanpassa kundupplevelsen.

Att individanpassa såväl kontaktpunkter som marknadsbudskap fann studien Marketing2020 signifikativt för högpresterande organisationer. Dessutom kombinerar högpresterande organisationer detta med att utöka antalet kontaktpunkter för att på så sätt skapa både en bredare och relevant kundupplevelse.²⁷

Vikten av att besitta kompetens nog för att kunna tolka data till värdefulla insikter om konsumenten för att utifrån dessa anpassa innehållet för mottagaren accentueras i och med detta. Organisationen behöver därför bygga upp processer som systematiskt samlar in data om konsumenterna där insikter om kunden kan analyseras och genomsyra organisationen. Uppbyggnaden kräver kompetens och förståelse för vad individanpassning innebär eftersom denna förståelse lägger grunden för utveckling av systemet. Sammanfattningsvis är det således främst två S som berörs och bör prioriteras när det kommer till individanpassning, se figur 8 nedan.



Figur 8, Påverkan av förmågan att individanpassa innehåll på McKinseys 7S

4.2 Plattformer och tillämpande

Plattformer och tillämpande fokuserar på de fyra mer aktivitetsbaserade förmågorna som presenterades i det teoretiska ramverket. Anpassning utefter plattform och flerkanalmarknadsföring har, som tidigare nämnts, slagits ihop.

4.2.1 Förmågan att anpassa utefter plattform & bedriva marknadsföring i flera kanaler

För att förstärka varumärkesupplevelsen kan organisationer engagera kunderna aktivt, appellera till alla sinnen, stödja upplevelsen med märkesrelaterade ledtrådar samt utvidga

upplevelsen genom multipla kontaktpunkter. Samtidigt måste kommunikationsstrategin vara integrerad, alltså att olika kommunikationsverktyg är koordinerade på rätt sätt, så ett samstämmigt varumärke växer fram med hjälp av kommunikationen.¹²

Som konstaterats tidigare har reklamundvikandet ökat de senaste åren. Detta skiljer sig dock mellan olika plattformar¹¹. Detta visar på den skepticism som finns bland konsumenterna när det kommer till reklam. Ca 25 % undviker reklamen direkt på alla dessa plattformar vilket innebär det att marknadsföringen måste bli än mer smart och relevant.

Ökningen av antal plattformar där marknadsförarna kan nå konsumenterna har ökat med digitaliseringen vilket leder till att det finns mindre tid för varje specifik plattform trots att behovet av att öka relevansen i varje plattform bevisligen är mycket stor. Kraven på att ha en mediestrategi där flera kompletterande plattformar används och skapar synergier har blivit viktigt. Det handlar om att kunna nå målgruppen vid rätt tillfälle, på rätt tidpunkt, på rätt plats och med rätt frekvens. Den ökade mängden plattformar ger en fantastisk möjlighet att just möta frågorna ovan, men det kräver kunskap, resurser och ett helhetstänk²⁸.

En annan stor skillnad som identifieras är att konsumenterna upplever stora skillnader mellan så kallade framåtlutande medier (till exempel tidningar) där de upplever full kontroll. I bakåtlutande medier (mobil och TV till exempel) upplevs kontrollen vara lägre. I dagstidningar kan budskapet vara mer aggressivt och utåtagerande då läsaren själv är i kontroll om den vill tillskansa sig budskapet. Å andra sidan, i de mer bakåtlutande medierna måste marknadsföraren noga väga av så att budskapet inte uppfattas för aggressivt då mottagaren saknar kontroll.¹¹

En annan utmaning som vuxit fram i samband med ett ökat antal plattformar är just själva innehållet och budskapet i marknadsföringen. För att förstärka varumärkesupplevelsen, som nämnts tidigare, kan upplevelsen stödjas med hjälp av märkesrelaterade ledtrådar som till exempel olika färger eller former.¹² Kontinuitet är här ett nyckelord där varumärket och samma budskap visas i de olika kanalerna, om än i olika former. 56 % av överpresterarna har "purposeful positioning" jämfört med underpresterarnas 46 %. Studien visar att de framgångsrika organisationerna på ett skickligt sätt kopplar marknadsföringen till allt organisationen gör, från strategier till övergripande mål, och med det kopplar ihop olika

avdelningar, engagerar Vd:n samt skapar förutsättningar för självständigt arbete lokalt som regionalt.¹

För att kunna ha en kontinuitet i marknadsföringen över olika kanaler krävs det en tydlig kärna i varumärket, vilket studien Marketing2020 påvisar då den finner kopplingar mellan framgångsrika organisationer där ledarna lyckas inspirera medarbetarna att tro på och sprida varumärkets ändamål.¹ Att ledarna måste vara inspiratörer är något som Mårtenson diskuterar och kopplar främst an till medarbetarnas förståelse och engagemang i varumärket¹².

Medarbetarna måste förstå varumärket samt dela de åsikterna för att på ett framgångsrikt sätt kunna leverera värde. Just attityden till arbetet är något som författaren accentuerar genom att lyfta en studie som visar att kopplingen mellan ökad positiv attityd till arbetet är direkt kopplat till kundtillfredsställelse och i slutändan intäktsökningar.

Det finns en koppling mellan organisationer som kontinuerligt utvecklar medarbetarna med hjälp av utbildning/träning där mer träning leder till bättre resultat. De allra bästa har tydliga program vilka medarbetarna måste genomgå för att skapa ett uttryck och en arbetsmetodik som möter organisationens mål. Således är det uppenbart att det är viktigt inom denna kontext att utbilda medarbetarna inom såväl som språkbruk men även inom varumärkeskunskap.¹

En annan del är hänsynen till konsumentens helhetsupplevelse av ett köp. Organisationer som på ett integrerat sätt använder olika kanaler som passar varje enskild mottagare löper större chans att bli framgångsrika. Upplevelsen skall vara konsekvent och stärka andra upplevelser, både digitala som fysiska, med varumärket. Receptföretaget Flavorprint är här ett intressant exempel då företaget använder sig av ett konsekvent språk i alla medier och samtidigt utvidgar företaget hela tiden upplevelsen för kunden. I allt från paketering av produkter, "branded content" som kokböcker, mobilapplikationen FlavorPrint samt butiker gör att kunden har flertalet kontaktpunkter, fysiska som digitala, där alla stärker och kompletterar varandra.¹

Sammanfattningsvis är det viktigaste 7S för Anpassning utefter Plattform och Flerkanalmarknadsföring strategi, företagskultur och medarbetare enligt figur 9 nedan.



Figur 9, Påverkan av förmågan att anpassa innehåll utefter plattform & att marknadsföra på flera kanaler på McKinseys 7S

4.2.2 Förmågan att vara innovativ

För att nå igenom bruset har det kommit att bli alltmer viktigt för organisationer att arbeta med olika slag av innovation. Genom digitaliseringen ges organisationer möjlighet att använda insikter från sociala medier och annan datainsamling till att implementera i produktutvecklingen. En innovation är den processen som utifrån en idé eller uppfinning skall hitta en produkt eller tjänst som är nyttig för en person eller en organisation⁴¹. En annan definition är att innovation är allt det som uppfattas som något nytt på marknaden⁴². Företag som Google, What's App, Instagram, UBER, AirBNB, Alibaba har inom loppet av några år kommit att ställa om hela branscher och värderas idag till miljardbelopp.

Det är organisationer som på något sätt har uppfunnit en produkt, tjänst eller affärsmodell som uppfyller kundens krav och förväntningar bättre än tidigare. Innovationer kan delas upp i radikala innovationer, vilket är innovationer som förändrar beteenden och framkallar störningar hos många; dynamiskt kontinuerliga innovationer, som förändrar beteenden och framkallar störningar om ej på samma nivå samt kontinuerliga innovationer, som ofta handlar om att förbättra befintliga produkter och tjänster vilket ej skapar några större störningar eller beteendeförändringar⁴². Exempelen ovan hör till de mer föränderliga innovationskategorierna då vissa har förändrat helt hur stora delar av marknaden uppfyller ett visst behov medan andra löser samma behov men på ett litet annorlunda sätt. Studien Marketing2020 konstaterar att en av de viktigaste bitarna i arbetet är att organisationer ska fokusera på att involvera och skapa

tillsammans med kunden för att hitta nya vägar framåt⁴³. Detta möjliggörs med internet och digitaliseringen och den tillgänglighet som följer i spåren.

Mårtenson menar på att visionen måste utgå från vad kunden verkligen behöver och innovativa organisationer inom en bransch måste förändra konsumentens inställning till produkten eller tjänsten. Precis som AirBnB visade konsumenten att det inte bara är hotell och vandrarhem som kan hyras utan även människors hem. Eller som Spotify eller Netflix visade konsumenten hur musik och film kan konsumeras på ett än bättre sätt.

För att främja innovation och förändring kan CFT användas i de projektgrupper som sätts upp, vilket diskuterades under mätning⁴⁴. CFT är en grupp med medlemmar från organisationen med olika funktioner som skall arbeta tillsammans mot ett uppsatt mål. Författarna tittar till forskningen som har hittat positiva samband mellan CFT och framgång så är några av anledningarna till att använda dem att gruppen skall bli mer dynamisk och minska tiden till marknad samt att gruppen får ett unikt perspektiv av de olika kompetenserna som i sin tur gynnar innovation samt problemlösning¹. Dessa lag bör sedan vara självständiga men samtidigt styras ovanifrån av en ansvarig som har en tydlig riktning och ett helhetsperspektiv kopplat till organisationens övergripande mål och strategier. Vidare är det viktigt att insikterna som dessa lag kommer till kommer till användning i organisationen utan att begränsas av en alltför strikt strategi kring produktutveckling.

Sammanfattningsvis är det viktigaste 7S för innovationsförmågan strategi, struktur och process enligt figur 10 nedan.



Figur 10, Påverkan av förmågan att vara innovativ på McKinseys 7S

4.2.3 Förmågan att skapa socialt inflytande

Det ökande användandet av sociala medier hos stora konsumentgrupper har fått organisationer att söka relevanta parametrar att mäta avkastning på marknadsföringsinsatser i sociala medier. Svårigheten att mäta marknadsföring i sociala medier med traditionella marknadsföringsmått har varit påfallande stor och en studie genomförd av McKinsey visar att marknadsföringen bedrivs i stor utsträckning baserat på magkänsla, vilket är förvånansvärt med tanke på att 70 % av organisationerna i studien anser att denna marknadsföring är viktig.⁶

Eftersom det för närvarande finns olika åsikter kring vad som ska mätas och på vilka sätt dessa mått bidrar till ökad försäljning, varför ska organisationer alls engagera sig i sociala medier och varför ser marknadsförare ett värde i detta engagemang? Det enkla svaret är att sannolikheten för att organisationens målgrupp finns och engagerar sig i allt större takt i sociala medier redan är stor och växer för varje dag. Begreppet sociala medier blir allt bredare och med det växer också antalet användningsområden. Medierna kan till exempel användas till att dela budskap i syfte att sprida varumärket. De kan också användas som plattformar att bedriva kundsupport i men även för att identifiera möjligheter på marknaden genom att "lyssna av" vad deras kunder skriver i dessa medier. Trots svårigheten att hitta korrelationer mellan parametrar i sociala medier och försäljning kan det således skapa stor nytta för organisationerna.⁴

Genom framväxten av sociala medier används allt oftare vänner och bekanta för att framföra marknadsbudskap vilket därigenom möjliggör för det fenomen som forskningen pekat på sedan sent 60-tal, nämligen att rekommendationer från vänner i stor utsträckning påverkar konsumtionsbeteende. Begreppen kring den här typen av spridande av marknadsbudskap är många, som viral marknadsföring, friendvertising och kanske främst eMTM (elektronisk mun-till-mun).¹³

Mun-till-mun grundar sig oftast i personliga erfarenheter av en viss vara, tjänst eller plats men innefattar även spridandet av marknadsföringskampanjer. Eftersom det kommer från en vän eller bekant anses budskapet i högre omfattning vara relevant och trovärdigt. Eftersom budskapet kommer från en vän eller bekant förutsätter personen att denne har förståelse för ens egen situation och därmed att budskapet i sig är skräddarsytt utefter en själv¹³. En studie visar bland annat att 46 % av konsumenter med en digital enhet använder sig av sociala

medier för att fatta köpbeslut. Å andra sidan har denna möjlighet för konsumenter att dela rekommendationer en baksida för organisationerna då missnöjda konsumenter delar kritiska åsikter om en organisation.⁴⁵

Ett företag som är välkänt skickliga inom området är Coca-Cola, som utvecklar marknadsföringsmaterial speciellt avsett för att få spridning i sociala nätverk. Ett exempel är en marknadsföringskampanj som gick ut på att två videoutrustade dryckesautomater om ställdes upp i länder i konflikt med varandra. Indiens huvudstad Delhi ställdes en upp och en i Lahore, Pakistan, varpå Coca-Cola lät personer från de olika länderna bjuda varandra på en Cola genom att tillsammans på interaktiva videoskärmar hälsa på, prata med och samarbeta med varandra. Ett liknande, om än i mer lättsinnig kontext, exempel på samma koncept gjordes när Coca-Cola i samband med en stor fotbollsmatch lät supportrar från olika lag köpa en Coca-Cola till varandra. De känslomässiga filmerna fick stor spridning i sociala medier med miljontals visningar på YouTube och var en av anledningarna till att Coca-Cola år 2013 fick priset som årets marknadsförare i Cannes.¹

Att det är just Coca-Cola som lyckas skapa den här typen av marknadsföringsmaterial gång på gång är dock ingen slump. Liksom andra organisationer skickliga inom den digitala marknadsföringen gör de saker annorlunda. Signifikativt för överpresterande organisationer är att de regelbundet skickar sina äldre marknadsförare på utbildning inom marknadsföring i sociala medier. Vidare använder sig flera av organisationerna av omvänt mentorskap, vilket innebär att de äldre marknadsförarna blir upplärda inom sociala medier av yngre marknadsförare.¹

Ett annat exempel på hur organisationer kan använda sociala medier är på sättet Procter & Gamble gjorde med sin vätskeersättare Pepto-Bismol. Procter&Gamble märkte att varumärket ofta nämndes i sociala medier i samband med bakfylla och genom att påminna målgruppen att produkten även bör intas innan alkohol för minskade symptom ökade sin marknadsandel med 11 % under ett år.⁸

Den här möjligheten, att kunna läsa av vad konsumenter tycker och tänker gäller inte bara organisationer utan även andra personer inom nätverket vilket kan ha stora konsekvenser för organisationer, någonting United Airlines fick erfara. Flygbolaget skadade en kanadensisk gitarrist exklusiva gitarr under en flygning och som en följd av dålig kundservice publicerade

gitarristen en låt med kritik till bolaget som sedermera kom att ses över fem miljoner gånger. Incidenten och den negativa publicitet som följde i sociala medier används idag i flygbolaget kundtjänstutbildning och belyser maktskiftet från organisationer till konsumenter.¹⁶

Dessa exempel symboliserar både faran - och potentialen, i sociala medier. Uppenbart är att organisationer behöver utveckla förståelse för vilken roll sociala medier spelar ur ett marknadsföringsperspektiv och hur organisationen bör anpassas utifrån detta. Vikten av utbildning för de anställda och omvända mentorskap för högpresterande organisationer framgår i studien Marketing2020 som signifikativ. Den tvåvägskommunikation som sker i sociala medier ställer krav på organisationer att fördela mandat att agera inom dessa kanaler långt ner i leden, detta för att snabbt kunna hantera och bemöta negativa kommentarer. Som nämnts i avsnittet för realtidsmarknadsföring, som till stor del hänger samman med sociala medier, är det inte längre möjligt för en organisation att enbart vara verksam utan det behöver finnas marknadsförare tillgängliga när kunden vill – vilket nu för tiden är hela tiden. Resonemanget ovan går samman med det som tidigare förts, nämligen att detta ställer krav på att alla anställda ska vara väl ha god kunskap om varumärket och vad organisationen står för.

Sammanfattningsvis har marknadsförarnas kontext att arbeta förändrats med bland annat sociala medier som medför att det sker en maktförskjutning till konsumenten och samtidigt ger det marknadsföraren många möjligheter. De S som bör prioriteras initialt i arbetet med att utveckla det sociala inflytandet samt påverkansarbetet är struktur och medarbetare enligt figur 11.



Figur 11, Påverkan av förmågan att skapa socialt inflytande på McKinseys 7S

4.3 Fallstudie IHM Business School

Följande avsnitt ger ett exempel på ett företag som är mitt uppe i transformationen från traditionell- till digital marknadsföring. Fallstudien har gjorts för att testa empirin och analysen tidigare redovisat i uppsatsen. Intervjun skedde med marknadschef på IHM Business School, Martin Severinsson den fjärde januari i Göteborg.

4.3.1 Bakgrund och initiering av projekt

IHM Business School Aktiebolag är en privat, fristående affärsskola som är helägt av den ideella stiftelsen IHM. Utbildning och träning bedrivs i företagets egna lokaler i Stockholm, Göteborg och i Malmö men även ute hos kund. Vad som gör företaget intressant och som följer metodiken i studien Marketing2020 är att IHM Business School har växt kontinuerligt på en marknad som i stort minskar. Företaget får därför anses vara framgångsrika inom att utnyttja potentialen på marknaden och leverera tjänster som kunden efterfrågar.⁴⁶

Severinsson drog efter sommaren 2014 igång ett utvecklingsprojekt vars syfte var att initiera företagets digitala marknadsföring. Severinsson menar på att det var ångesten och vandan över att bli irrelevant som fick projektet att starta. Initialt var det för att bemöta mål om att generera fler och bättre leads till säljavdelningen även i framtiden. Det Severinsson snart insåg var att det inte fanns någon kunskap vart potentiella kunder befann sig i sin tanke eller köpprocess.

Insikten mynnade ut i ett så kallat ”Marketing Automation”-projekt med fokus på att bygga upp system som samlar in data om potentiella kunder och sedan möjliggör analysering och användning av denna. Tre så kallade personas (person med karaktäristik och behov som får vara ansiktet för en viss målgrupp) byggdes upp efter ledningens godkännande. Intervjuer hölls, köpprocessen målades upp samt system formades utefter insikterna. Både projektets syfte och utförande stämmer således väl överens med det som tidigare diskuterats i empirin där kunddata och insikter är essentiellt och kommer bli än viktigare med big data. För att kontinuerligt följa en viss persona har IHM infört så kallade agenter som bevakar en viss persons målgrupp och intressen. Ofta är den personen lik persona och kan således identifiera intressant material. Vidare rev man ner gamla föreställningar och myter inom organisationen, vilket Severinsson uttrycker såhär;

“Istället för att snacka skit så mätte vi effekten av gammal data för att slå sönder myter och hitta mönster utifrån persona. Nu tar vi best-cases utifrån det som funkat bäst och utvecklat vidare därifrån”.

Tillvägagångssättet stämmer således väl överens med det som tidigare diskuterats i uppsatsen om att testa-mäta-testa igen. Det innebär krasst att företaget testat något som de sedan fortsätter använda.

Nästa steg i övergången för IHM, vilket stämmer överens med teorierna tidigare diskuterade (Mintzberg om framgångsrika ledare och projektteam samt Boyd om CFT), var just användandet av projektformen och framförallt att få med sig personer från olika funktioner och avdelningar. Från sälj, utveckling, marknad och IT sattes lag upp för att hantera det nya projektet.

Samtidigt saknades framförallt två personer initialt vilka Severinsson benämner som en “Growth Hacker” som skulle utveckla verktygen för datainsamling och samtidigt en “Medlare”. Medlaren var en person som skulle agera silikon när “gnisslade” internt. Att använda en medlare och mentor som överbryggade silos går hand i hand med vad Unell nämnde som en av de största utmaningarna hos företag. Denna person skulle handskas med människor i förändring som utsätts för både utmaningar och ångest. Denna individ skulle således bryta ner silos som fanns och få medarbetare från olika funktioner och avdelningar att arbeta mot samma mål. Det som har skett är att rollen idag går att minska mer och mer då mognaden i organisationen ökat. Här har visionen en viktig roll enligt teorin då den vägleder företaget vilken också Severinsson nämner som en viktig bit i arbetet. Vidare utbildades medarbetare på marknadsavdelningen vilket tidigare i uppsatsens förmedlats som a och o när det kommer till överpresterande företag.

IHM Business School har idag lämnat “Bebisstadiet” menar Martin där företaget kommit en bit på vägen. Det finns dock mycket kvar att göra. När Severinsson talar om att ta steget fullt ut så är det en helt ny organisation där till exempel makt och ansvar förflyttar sig.

“Vi har en lång väg att vandra men vi har lämnat bebisstadiet. Allmänt har företag ej kommit långt i den digitala transformationen men IHM har kommit en bit på vägen. Lämnar nu ”bebisstadiet”, alltså kommit en bit på ca ett och ett halvt år men lång väg kvar att vandra.”

4.3.2 Insikter

Severinsson menar att ett nytt tankesätt behövs där långsiktighet krävs i omställningen.

Ledningen kan inte förvänta sig avkastning på investeringarna direkt. Severinsson förespråkar att organisationer, parallellt som nya system utvecklas och nya arbetssätt införs, fortsätter med gamla sättet att arbeta till det nya är helt implementerat.

Att närma sig en optimal budget är sättet som han som marknadschef kan få mer pengar på. Detta innebär att företag måste förstå vad varje investerad krona genererar på sikt och där ligger bevisbördan hos marknadschefen. Samtidigt möjliggör den digitala marknadsföringen omfördelning av budgeten allteftersom då det till exempel kommer behövas färre säljare på sikt när mycket sköts digitalt.

På frågan vilka egenskaper som krävs för att kunna utnyttja potentialen i marknadsföringen svarar Severinsson:

“Du måste egentligen jobba med en långsiktig strategisk plan och en daglig kampanjplan. Sju- åtta olika kampanjer för olika kanaler sitter vi med varje dag med bra data. Gamla sättet att lägga en budget kommer inte funka. Vi måste kunna vara flexibla och investera pengar när jag vet att de genererar god avkastning. Flexibiliteten är även nyckeln med A/B tester. Det är mycket mer kommandocentral nu där vi mäter och ändrar kontinuerligt. Betting-tavla varje dag för att stimulera medarbetarna.”

På frågan om IHM mäter resultatet på sina marknadsföringsaktivitet svarar Severinsson:

“Det handlar om att optimera effekter och snabbt styra undan resurser och ständig förbättring. Vi kan idag snabbt bli nöjda med viss aktivitet om den uppnår vissa förutbestämda mål. Förutom att mäta varje enskild kampanj gör vi vissa kompletterande mätningar någon gång per år som Nöjd-kund-index samt varumärkesundersökning. Dock lägger vi ej så mycket tid på att analysera varje enskild kampanj, ingen idé att haka upp sig för mycket på dåtid. Det vet vi vet nu är det som fungerat bäst. Lätt att gegga in sig i icke relevant data. Det handlar om att göra fel fort för att göra bättre sen. I allt detta arbete, som allt annat arbete, är det viktigt att få med sig sina värderingar”.

Individanpassning är ett intressant område på sikt som Severinsson redan idag hade börjat med om pengarna funnits där. Det handlar om att hitta rätt personer snarare än många och således öka effektiviteten i marknadsföringen menar Severinsson. Sedan har IHM olika målgrupper som vill ta in information på helt olika sätt.

*“Specialisten vill fatta egna beslut och hitta information, skippa nonsens och bullshit.
Persona Rebecca däremot kan du sväva ut lite hos och bli mer personlig”*

Sammanfattningsvis så har IHM Business School och Severinsson gjort mycket rätt om jämförelse sker med denna uppsats tidigare redovisade material. Detta stämmer bra överens med studien Marketing2020 och de egenskaper som där identifierats som drivande och differentierande för överpresterande företag.

5. Slutsats med modell

Nedan presenteras uppsatsens avslutande slutsatser samt den modell som empirin och analysen mynnat ut i. Denna modell har som syfte att konkretisera ner hur ett företag kan uppnå de tidigare presenterade förmågorna med hjälp av McKinseys 7S.

Användningen av digitala medier växer och i takt med det vikten för organisationer att hantera marknadsföring i de samma. Problemet är att organisationer i allmänhet är organiserade och arbetar på samma sätt som tidigare trots att skiftet från traditionella till digitala medier bland stora grupper av konsumenter innebär att organisationen behöver besitta andra förmågor än tidigare.

Uppsatsen tar upp och diskuterar hur organisationer bättre kan utnyttja potentialen i den digitala marknadsföringen. Uppsatsen har ämnat visa med hjälp av extern data på att gapet mellan överpresterande organisationer samt underpresterande organisationer snarare kommer divergera än konvergera.

Två modeller har identifierats vilka bägge har legat till grund för analysen i uppsatsen. De åtta förmågorna Egon et al. redogör för tillsammans med McKinseys 7S är en kombination som har varit fördelaktig då dessa tillsammans besvarar både vad en organisation bör göra bättre men även hur detta ska implementeras. Att uppsatsen inte begränsas till vari förändringen består utan också hur en organisation kan implementera de olika. Styrkan, validiteten och reliabiliteten i modellerna diskuteras under metodavsnittet men det som uppsatsen kommer fram till är att både modellerna, en aning reviderade och hopslagna leder till ett än bättre analysverktyg än modellerna var för sig.

Förmågorna är en bra utgångspunkt då det hänger upp den organisatoriska analysen på ett antal begrepp vilka har legitimerats och stärkts upp med annan teori. Dock kan dessa förmågor bli abstrakta och därför används McKinseys 7S som ett bra komplement för att konkretisera ner de olika förmågorna i aktiviteter och, eller förändringsområden rent organisatoriskt. Modellen blir en heltäckande sådan som personer i ledande befattningar kan använda för att analysera den befintliga organisationens förutsättningar att utnyttja potentialen i den digitala marknadsföringen. Den organisatoriska utveckling som förmågorna ger upphov till ökar troligtvis chanserna för att organisationen skall vara väl rustad för nya inslag i den digitala marknadsföringen som ännu inte utvecklats.

Analys av förmågorna är uppdelade av Egol et al. i åtta olika initialt där de första fyra är mer fokuserade på att skapa värdefulla insikter och de sista fyra är mer aktivitetsbaserade.

Slutsatsen är att alla förmågor får anses vara relevanta att titta på. Dock är det så att en organisation kan behöva prioritera olika förmågor under vissa faser. Mätning är ett exempel på en förmåga som tidigt behöver ses över medan individanpassning är en förmåga som först kan användas av en mer utvecklad organisation.

Samtidigt har genomgången samt analysen av McKinseys 7S visat på att när det kommer till analys av de fyra sista så kallade S:en; värderingar, kompetens, organisationskultur och medarbetare så räcker det med en övergripande analys för hela organisationen. Detta på grund av att samma sorts mjuka tänk krävs för alla de olika förmågorna på grund av deras grundläggande karaktäristik som får anses vara lika varandra. Det som dock är viktigt och som framgått i uppsatsen är att alla McKinseys 7S bör beaktas när förändring skall implementeras. Det räcker således ej att enbart arbeta utefter några av S:en utan alla måste parallellt utvecklas och stärka varandra vilket i slutändan kan leda till synergistiska effekter om görs på rätt sätt.

Uppsatsen får anses vara ett bra komplement till tidigare forskning. Majoriteten av arbetet som finns inom området för digital marknadsföring är ofta management-litteratur snarare än ren och skär forskning. Denna uppsats försöker kombinera dessa bägge delar med att styrka påståendena i management-litteraturen med relevant teori och samtidigt finna data och undersökningar som stärker ett visst tema.



Figur 12, Sammanställning av modell

6. Förslag på vidare forskning

I detta avslutande avsnitt ges rekommendationer kring hur vidare forskning inom ämnet skulle kunna bedrivas.

Uppsatsen har på grund av begränsad tidsperiod utfört en analys som främst fokuserar på teori samt tidigare kvantitativa studier. Således kan denna kandidatuppsats agera bakgrund till en mer kvalitativ studie som fokuserar på att intervjua en statistiskt säkerställd mängd organisationer i Sverige. Denna mer kvalitativt inriktade studie hade kunnat fokusera på organisationer som är i startgrupparna eller redan arbetar med digital marknadsföring utefter modellen skapad av de åtta förmågor samt McKinseys 7S. Detta hade gett en mer initierad bild av hur svenska organisationer i allmänhet lyckats utnyttja potentialen i den digitala marknadsföringen samt vilka utmaningar som organisationerna möter. Med resultatet från den framtida studien hade modellen kunnat uppdaterats för att bättre bemöta svenska organisationers verklighet.

Tankar kring vad en optimal investering i marknadsföring är och hur denna skall uppnås är en annan forskningsfråga som anses intressant. Denna frågeställning baseras på att marknadsföringen blir mer mätbar och automatiserad vilket gör att avkastningen på varje investerad krona tydligare kan mätas. Målet hade kunnat vara att närma sig till exempel produktion där det mesta baseras på data snarare än intuition vilket gör att en produktionsnivå kan nås som är "optimal".

Referenslista

- ¹ de Swaan Arons, M., van den Driest, F., & Weed, K. (2014). The Ultimate Marketing Machine. *Harvard Business Review*, 6(3), 1-18
- ² Forbes. (2013). *What is big data?* Hämtad 2016-01-07, från <http://www.forbes.com/sites/lisaarthur/2013/08/15/what-is-big-data/>
- ³ Webopedia. (2008). *What do cookies do?* Hämtad 2016-01-07, från http://www.webopedia.com/DidYouKnow/Internet/all_about_cookies.asp
- ⁴ Ström, R., & Vendel, M. (2015). *Digital marknadsföring*. Stockholm: Sanoma utbildning.
- ⁵ Barregren, T. (2014). Generera leads med content marketing. *KNTNT Magasin*. (3).
- ⁶ McKinsey&Company. (2015). *Enduring Ideas: Classic McKinsey frameworks that continue to inform management thinking*. Hämtad 2015-11-21, från http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_classic_mckinsey_frameworks_that_continue_to_inform_management_thinking
- ⁷ Twitter. (2016). *What is twitter?* Hämtad 2016-01-02, från <https://about.twitter.com/what-is-twitter>
- ⁸ Forbes. (2015). *Simple Ways You Can Start Using Data To Improve Your Digital Marketing*. Hämtad 2015-12-22, från <http://www.forbes.com/sites/theyec/2015/06/12/simple-ways-you-can-start-using-data-to-improve-your-digital-marketing/2/>
- ⁹ TNS-Gallup. (2014). *Why real-time marketers need a better radar*. Hämtad 2015-12-28, från <http://www.tns-gallup.no/tns-innsikt/why-real-time-marketers-need-a-better-radar>
- ¹⁰ TNS-SIFO. (2015). *Reklamundvikande*. Hämtad 2015-12-22, från https://www.tns-sifo.se/media/564956/reklamundvikande_2015.pdf
- ¹¹ Mårtenson, R. (2009). *Marknadskommunikation, kunden-varumärket-lönsamheten*. Tredje upplagan. Studentlitteratur AB: Lund.
- ¹² Söderlund, S. (2014). *Marknadsföring och påverkan på konsumenten*. Lund: Studentlitteratur AB.
- ¹³ Egol, M., Peterson, M., & Stroh, S. (2014). How to Choose the Right Digital Marketing Model. *Strategy+business*, (75), 1-6.
- ¹⁴ Bloching, B, Luck, L., & Ramge, T. (2012) *In data we trust*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- ¹⁵ Keller, K. V., & Kotler, P. (2012). *Marketing Management. 14th edition*. New Jersey: Pearson Education
- ¹⁶ Söderlund, S. (2014). *Marknadsföring och påverkan på konsumenten*. Lund: Studentlitteratur AB.
- ¹⁷ Caslione, A., & Kotler, P. (2009). *Chaotics: The Business and Marketing in the Age of Turbulence*. New York: Amacom
- ¹⁸ McKinsey&Company. (2013). *How retailers can keep up with consumers*. Hämtad 2016-01-02, från http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/how_retailers_can_keep_up_with_consumers
- ¹⁹ Phillips, J.R., Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1980). Structure is not organization. *McKinsey Quarterly, in-house journal*, (6), 14-26.
- ²⁰ Chaffey, D., & Smith, P. R. (2012). *Emarketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing. Fourth Edition*. New York: Routledge.
- ²¹ Investopedia. (2015). *McKinsey 7S Definition*. Hämtad 2015-11-29, från <http://www.investopedia.com/terms/m/mckinsey-7s-model.asp>
- ²² McKinsey&Company. (2015). *Enduring Ideas: Classic McKinsey frameworks that continue to inform management thinking*. Hämtad 2015-11-21, från http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_classic_mckinsey_frameworks_that_continue_to_inform_management_thinking
- ²³ Bryman A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- ²⁴ Strategy+business. (2015). *About strategy+business*. Hämtad 2016-01-07, från <http://www.strategy-business.com/about>
- ²⁵ Strong, C. (2015). *Humanizing big data*. London: Kogan Page Ltd
- ²⁶ Association of National Advertisers. (2014). *Big Data and Analytics Survey Report*. Hämtad 2015-12-23, från <http://www.ana.net/miccontent/show/id/mktg2020-big-data-analytics-survey>
- ²⁷ P. Unell (Personlig kommunikation, 9 december, 2015)
- ²⁸ CMO.com. (2015). *15 Mind-Blowing Stats About Real-Time Marketing*, hämtad 2015-12-23, från http://www.cmo.com/articles/2013/10/14/RealTimeMarketing_15Stats.html
- ²⁹ Digiday. (2013). *KitKat, Oreo Do Real-Time Twitter Banter*. Hämtad 2015-12-23, från <http://digiday.com/brands/kitkat-oreo-do-real-time-twitter-banter/>
- ³⁰ Fastcompany. (2015). *The best and the worst of real-time marketing: 4 lessons for marketers*. Hämtad 2015-12-27, från <http://www.fastcompany.com/3031542/hit-the-ground-running/the-best-and-worst-of-real-time-marketing-4-lessons-for-marketers>

-
- ³² Sammanslagning av Ström, R., & Vendel, M. (2015) *Digital marknadsföring*. Stockholm: Sanoma utbildning. & TNS-Gallup. (2014). *Why real-time marketers need a better radar*. Hämtad 2015-12-28, från <http://www.tns-gallup.no/tns-innsikt/why-real-time-marketers-need-a-better-radar>
- ³³ M. Winnell (personlig kommunikation, 6 december, 2015)
- ³⁴ Keller, K.V., & Kotler, P. (2004). *Ten Deadly Marketing Sins*. New Jersey: John Wiley & Sons
- ³⁵ Yankelovich Partners Inc. (2005) Marketing Receptivity Survey, <http://www.nmoa.org/articles/dmnews/YankelovichSurvey.htm>
- ³⁶ Vollmer, C., Frelinghuysen, J., Rothenberg, R. (2006). The Future of Advertising is Now. *Strategy+business*, (43), 1-14
- ³⁷ Conversionxl. (2013). *How to use personalized content and behavioural targeting for improved conversions*. Hämtad 2016-01-02, från <http://conversionxl.com/how-to-use-personalized-content-and-behavioral-targeting-for-improved-conversions/>
- ³⁸ CMO. (2015). *Mind-blowing stats about personalization*. Hämtad 2016-01-02, från <http://www.cmo.com/articles/2015/2/18/mind-blowing-stats-personalization.html>
- ³⁹ Handelstrender. (2015). *Konsumenterna vill ha personaliserade erbjudanden*. Hämtad 2016-01-02, från <http://www.handelstrender.se/konsumenterna-vill-ha-personaliserade-erbjudanden/>
- ⁴⁰ Theverge.com (2015). *BBC experiments with videos that change for whoever watches*. Hämtad 2016-01-02, från <http://www.theverge.com/2015/12/4/9850840/bbc-experiments-with-videos-that-change-for-whoever-watches>
- ⁴¹ Business Dictionary. (2015). *What is Innovation*. Hämtad 2015-12-25, från <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>
- ⁴² Evans, M. Jamal, A. Foxall, G. (2006). *Konsumentbeteende*. Upplaga 1:2. Chichester: John Wiley & Sons
- ⁴³ MB Wermber. (2015). *Insights 2020*. Hämtad 2015-12-26, från <http://www.slideshare.net/millwardbrownvermeer/insights2020>
- ⁴⁴ Boyd, G. N., Daspit J., Mckee, V., & Tillman C. J. (2013). Cross-functional team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(1/2), 34 - 56. doi: 10.1108/135275913113120
- ⁴⁵ CMOCouncil. (u.å). Internet Marketing Facts & Statistics. Hämtad 2015-11-23, från <http://www.cmocouncil.org/facts-stats-categories.php?start=0&category=internet-marketing>
- ⁴⁶ IHM Business School. (2016). Om IHM Business School. Hämtad 2016-01-04, från <http://www.ihm.se/om-ihm>