

Vad får en människa att byta åsikt? Att pröva en ny produkt? Att bryta en gammal vana?

Sällan är det en annons eller en tidningsartikel. Oftast – ja, nästan alltid – är det en annan människa. En person som genom sina argument, sitt beteende och sin övertygelse får någon annan att följa efter.

Word-of-mouth och personlig påverkan har blivit en allt vanligare strategi för organisationer och företag när de bygger sina varumärken. Det här är den första svenska boken om word-of-mouth. Här hittar du historien bakom begreppet, exempel på hur det har använts och råd om hur du kan göra.

I Sverige tillhör PR- och kommunikationsföretaget Springtime pionjärerna när det gäller personlig påverkan och word-of-mouth. Arbetet handlar om att identifiera ett varumärkes ambassadörer – hitta de goda vänner som kan motiveras att övertyga andra om varumärkets styrka.

Göran Thorstenson är en av Springtimes grundare och delägare. Han är civilingenjör i teknisk fysik och har arbetat i PR-branschen under drygt 20 år med internkommunikation, företags-PR, varumärkespositionering, internetstrategi, opinionsbildning och politiska kampanjer.

ISBN 91-631-9606-9

GÖRAN THORSTENSON MÄNNISKOR PÅVERKAR MÄNNISKOR



GÖRAN THORSTENSON
Människor påverkar människor

Om vänner och word-of-mouth i PR och kommunikation

MÄNNISKOR PÅVERKAR MÄNNISKOR

Om vänner och word-of-mouth i PR och kommunikation

INNEHÅLL

Foreword by Emanuel Rosen	4
Inledning	7
Personlig påverkan	11
Var finns grästopparna?	19
Anseende skapar värde	35
Varumärkets ambassadörer	47
Word-of-mouse	61
Konfucius och guanxi	71
Skönhet kommer inifrån	81
”It’s the conversation, stupid”	95
Förtroende	105
Appendix: Nära skjuter ingen hare	115

FOREWORD BY EMANUEL ROSEN

As I was contemplating how I should start this foreword, I typed the word "Stockholm" in YouTube and Google Video. In just a few seconds, I found myself exploring the narrow streets of the Old City, watching graffiti being sprayed in the Stockholm subway, and visiting the Absolut Icebar at Nordic Sea Hotel.

The videos I watched were not produced by the Stockholm Visitors Board. They were posted by "regular" people. In addition to the billions of words that people exchange on the Internet every day, they now share their experiences in a form of word-of-mouth that goes beyond words.

Back in 1859, the English philosopher John Stuart Mill wrote: "And what is a still greater novelty, the mass do not now take their opinions from dignitaries in Church or State, from ostensible leaders, or from books. Their thinking is done for them by men much like themselves..." I don't think Mill had YouTube or blogs in mind, but the changes that he observed in the nineteenth century are continuing at an accelerated rate.

Unlike some marketing books that ignore the past, this book starts with a good historic overview of research in the field. You'll learn about the contribution of pioneers such as Paul Lazarsfeld and Elihu Katz (who, incidentally, used Mill's lines as the epigraph for their book). You'll read about a long tradition of research on opinion leadership. Only then, Göran Thorstenson introduces you to the most recent research in the field.

Equally important is the balanced point of view presented here. True, things have changed quite radically in the past few years, but as the author points out, this does not mean that all traditional methods in marketing are dead.

For some reason, books about word-of-mouth marketing tend to avoid the application of this method in politics and public opinion. This book fills this gap, and I found the chapters that discuss this topic especially engaging. The book also highlights the importance of employees as ambassadors for a brand, and presents some excellent and practical guidelines in this area.

Clear, well researched, and packed with sound advice, this book is an important addition to the literature on word-of-mouth marketing.

Emanuel Rosen

Menlo Park, California, October 2006



INLEDNING

”As Starbucks grew, building its business and its brand in concert, it realized something significant: Word-of-mouth was the best advertising any company could ever hope to receive. And, despite the fact that many marketers are now figuring out ways to ‘buy’ this kind of buzz from consumers, the most effective word-of-mouth advertising can’t be bought. Even if you’re telling your story, and not making it up, your advertising efforts will increasingly meet skepticism. The bottom line is this: You still have to be remarkable if you want to be remarked about.”

Ur **”Tribal Knowledge”** av John Moore

Starbucks är den spännande historien om ett kafé som startades av tre grabbar i Seattle 1971, och som några decennier senare vuxit till ett internationellt företag med nära 12 000 kaféer i ett 40-tal länder. Besjälade av att sprida en stark kaffekultur till sina kunder visar Starbucks exempel att det är *vad man gör* som betyder något för det som sedan sägs bland kunder. Att göra medarbetarna till kaffekännare som kan ge kunderna en upplevelse i en behaglig miljö där de kan slappna av, läsa en bok och sina mail eller umgås med sina kompisar, har lagt grunden för ett varumärke starkare än de flesta. Det är kundernas samtal, baserade på dessa upplevelser, som byggt Starbucks framgång, inte någon kreativ imageannonsering.

Starbucks illustrerar vår övertygelse att det är i samtal mellan individer som har förtroende för varandra som det händer saker med människors uppfattningar, preferenser, åsikter och val.

Om detta handlar den här skriften. Vi beskriver idén om kom-

munikation i flera steg, forskningen kring opinionsledare och influentials, och ger exempel på hur företag och organisationer använt den kunskapen på ett framgångsrikt sätt.

Det här är en av våra utgångspunkter som PR-konsulter och rådgivare i kommunikationsfrågor. Det är ingen frälsningslära och det är inget universalverktyg för att lösa alla kommunikationsproblem. Vi använder oss varje dag av PR-konsultens hela palett av nyttigheter för våra kunder: skriva pressreleaser, utforma strategier och aktivitetsplaner, ordna möten, prata med journalister eller analytiker, formulera debattartiklar och tal, etc.

Men kanske skiljer vi oss från andra byråer när vi använder övertygelsen om att *människor påverkar människor* som en kompass i det mesta vi gör. Kan vi till exempel formulera debattartikeln så att det finns större chans att den sätter igång samtal? Kan vi hjälpa kunden att bjuda in fler opinionsledare till det event vi är med om att genomföra? Hur kan man vinkla den artikel vi försöker få in, så att den stärker förtroendet för VD på den finansiella marknaden?

Vi tror att vägen till framgång stavas många vänner och ambassadörer för den egna verksamheten. Och det gäller att hitta dem bland medarbetare, kunder, ägare, medlemmar och väljare. Bygga relationer med dem. Lyssna på dem. Ge dem något att prata med andra om. Och skapa arenor för sådana samtal.

Det kan handla om att stärka den interna företagskulturen och stoltheten hos medarbetare. Att etablera ett nytt varumärke eller förflytta ett som redan finns. Att påverka opinioner och politiska beslut. Eller att åstadkomma rätt värdering av det egna företaget bland investerare.

Men den som är framgångsrik utsätter sig också för kritik. Vad kan egentligen nyanställda medarbetare om kaffesorter i ett nyöppnat Starbucks-kafé i Peking? Och hur kan Starbucks undgå att

reta upp massor av kunder då man sprider rabattkuponger på iskaffe via nätet som man sedan inte vill ta ansvar för?

Sådant är livet för ett megabrand. Utmaningen att hålla hög kvalitet i upplevelsen av Starbucks växer för varje dag – för varje nytt kafé man öppnar, för varje ny medarbetare som möter kunder, och för varje kopp latte som serveras. Och det snackas mycket skit om Starbucks. Sök på Google och resultat nummer fyra är en webbplats med enbart Starbucks-skvaller, och nummer fem är ”I hate Starbucks”.

Av det lär man sig att det är viktigt att hålla koll på sina inflytelserika fiender – men än viktigare att vårda de goda vänner som kan försvara dig när skvallret flödar.

Den här skriften består av ett antal fristående avsnitt, så du behöver inte läsa den från A till Ö. På många ställen finns det förstås utrymme för fördjupning och nyansering. Ta det som en inbjudan till ett samtal med oss. Kanske kan vi göra kul saker ihop. Eller så kan vi lära oss mer tillsammans om ett väldigt spännande område.

Många har bidragit till att den här texten kommit till stånd. Stort tack till Birgitta Ed, Mats Olin och Agneta Kvarnskog för kloka synpunkter och ett fantastiskt roligt samarbete under många år; till Springtimes VD Maria Arnholm som drivit på arbetet; till Sofia Strömberg för hennes inspirerande förmåga att genomföra uppdrag i denna anda; till Erik Åfors, Johan Björkstén, Patrik Lockne, Maria Ludvigsson, Anna Gustafsson och Ola Spännar för begåvade inspel; till Nils Hedberg för hans bidrag i avsnittet om Kina; och sist men inte minst till Bodil Kyring som lånat ut sin suveräna språkkänsla och orkat läsa manus med pennan i hand. För eventuella kvarvarande fel eller brister bär jag dock själv hela ansvaret.

Springtime i oktober 2006
Göran Thorstenson



PERSONLIG PÅVERKAN

Om teorin bakom opinionsledarbegreppet. Forskningen har bekräftat att kommunikation sker i flera steg, och idag är det viktigare än någonsin att professionellt dra nytta av den insikten.

Hur gör du när du ska köpa en bil för första gången? Kollar du annonserna, jämför olika modellers prestanda på nätet, provkör några gånger och slår sedan till? Inte omöjligt. Men väldigt många känner sig mer osäkra i en sådan situation. Informationsövertaget för bilförsäljaren är stort, och de flesta av oss vill först fråga andra om råd, innan de bestämmer sig. Vilka fel ska jag titta efter? Vad ska jag jämföra med? Vilken modell skulle du rekommendera? Kan jag pruta på priset?

Reklamen ger oss alltmer sällan någon vägledning i sådana frågor, samtidigt som reklambruset växer. Al och Laura Ries (*The Fall of Advertising & the Rise of PR, 2002*) har uppskattat att en vuxen amerikan exponeras för tusen kommersiella budskap – varje dag! Det är mer än en heltidssysselsättning att försöka hålla koll på utbudet och alternativen. Visserligen är verktygen fler idag för att hjälpa oss leta och jämföra när vi verkligen söker något. Men det är lätt att inse att vi skulle drunkna i reklamhavet om vi inte tog hjälp av andra.

Många har genom årens lopp försökt förstå vad det är som får människor att fatta beslut: att välja en viss produkt eller tjänst. Eller ta ställning i en samhällsfråga. Vilka är de faktorer som påverkar våra val, vare sig det handlar om skola till barnen, bilbyte, folk-

omröstningar, pensionssparande, ny dator eller restaurangbesök?

Att döma av de enorma summor som fortfarande läggs på masskommunikation i form av annonser, TV-reklam och trycksaker är svaret enkelt: sändare, budskap och mottagare är allt som krävs. Teorin brukar kallas ”magic bullet” eller ”hypodermical needle”. Med tillräckligt kreativt utformade budskap kan du träffa just dem vars val du vill påverka och få dem att välja just din produkt.

Första gången den teorin på allvar ifrågasattes var på det politiska området för nära 70 år sedan. Djup ekonomisk kris, framväxande politiska massrörelser och det pågående världskriget hade ökat intresset för att försöka förstå hur den allmänna opinionen påverkades och vilken roll politisk propaganda och massmedia kunde spela.

Tre forskare vid Columbia University (Lazarsfeld, Berelson och Gaudet) bestämde sig därför för att genomföra en studie i Erie County, Ohio, av valkampanjen under presidentvalet 1940, när Franklin D Roosevelt ställde upp för omval mot den republikanske kandidaten Wendell Willkie.

En panel på 600 väljare djupintervjuades under sju månader före och efter valet och resultaten publicerades i boken *The People's Choice* (1944). Forskarna konstaterade att när de osäkra valde sida, så tycktes det inte ske genom direkt mediapåverkan, utan indirekt genom kommunikation i två steg. De fann en grupp individer som, jämfört med andra, konsumerade mer media, var bättre informerade och hade större nätverk. Det var till dem som de mer osäkra och tvekande vände sig för att få råd och kunskap om presidentkandidaterna.

Det fanns med andra ord lokala ”opinionsledare”, som fungerade som filter och uttolkare av de budskap media förmedlade. De utgjorde inte någon social elit i samhället, utan fanns relativt jämnt

fördelade inom alla sociala grupper. Denna teori för påverkansprocesser genom kommunikation har sedan dess kallats för tvåstegshypotesen (two-step-flow).

Resultaten inspirerade Paul Lazarsfeld att i början av 1950-talet tillsammans med Elihu Katz genomföra en mer systematisk studie av opinionsledare bland kvinnor i Decatur, Illinois. Den här gången tittade de på fyra olika områden: dagligvaror, mode, biobesök och lokala samhällsfrågor. Målet var att hitta opinionsledarna, undersöka deras egenskaper, jämföra opinionsledarnas inflytande med andra kanaler och kartlägga påverkansprocesserna i flera led.

Resultaten publicerades 1955 i boken *Personal Influence – The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Lazarsfeld och Katz fann åter att opinionsledare existerar på alla sociala nivåer, och att de företrädesvis påverkar personer inom den egna gruppen. De betraktas ofta som ”experter” på sina områden av sina släktingar, vänner och kollegor, de är mer uppdaterade på vad som händer och sker och tar mer del av tidningar, tidskrifter och TV. Opinionsledarna kommunicerar också mer med andra, både genom att lyssna och genom att medvetet och engagerat ge andra råd. Däremot menade Lazarsfeld och Katz att deras studie visade att opinionsledare sällan påverkar inom mer än ett område, det vill säga där de uppfattas som ”experter”.

Decatur-studien bekräftade idén att det finns människor som har stor betydelse för hur andras uppfattningar och val formas. Men den visade också att den enkla tvåstegs-teorin, där information distribueras via massmedia, filtreras och tolkas av opinionsledare, och därefter når en bredare allmänhet, behövde modifieras. På flera områden visade det sig att opinionsledare visserligen var större konsumenter av massmedia, men att andra kanaler för information och budskap var väl så viktiga eller viktigare för deras del.

Många marknadsförare, PR-konsulter och kommunikatörer började intressera sig för de möjligheter som detta öppnade. Kunde man bara hitta opinionsledarna och få dem att säga rätt saker låg vägen till framgång öppen. Det visade sig dock inte fullt så enkelt och billigt som man kunde tro, och därför svalnade det professionella intresset.

Likväl gjordes det ett antal vetenskapliga studier på området under 1960-, 70- och 80-talen runt om i världen med tvåstegshypotesen som utgångspunkt. En av de första undersökningarna kring fenomenet opinionsledare genomfördes i Sverige i slutet av 1950-talet av Bo Anderson m fl vid sociologiska institutionen i Uppsala, på uppdrag av Styrelsen för Psykologiskt försvar. Genom att intervjua cirka 1500 personer i Malmö, Västerås, Kolsva och Brålanda kunde forskarna identifiera ett drygt 100-tal ”opinionsledare”, som sedan intervjuades i nästa steg.

Resultaten bekräftade bilden av ett genomorganiserat Sverige, där framförallt partierna och de fackliga organisationerna spelade stor roll för opinionsbildningen. Åtta av tio opinionsledare var medlemmar i ett politiskt parti och i någon fackförening. De var också mer politiskt aktiva än andra, hade fler kontaktytor mot andra människor, talade oftare på möten, läste fler tidningar noggrannare, och de var betydligt mer benägna att diskutera politik med andra.

I början av 1990-talet gjorde en av Elihu Katz elever Gabriel Weimann (professor i kommunikation vid universitet i Haifa) en systematisk kartläggning och analys av resultaten från drygt 3000 studier kring opinionsledare: *The Influentials – People Who Influence People* (1994). Hans arbete visade att i studie efter studie, och inom vitt skilda områden som politik, hälsovård, lantbruk, vetenskap, mode, marknadsföring och familjeplanering, bekräfta-

des betydelsen av personlig påverkan för att förändra åsikter och beteenden.

Men analysen ledde fram till en delvis annan bild än den ursprungliga av opinionsledare och påverkansprocesserna. Tvåstegsmodellen var alltför enkel, menade Weimann, och även bilden av opinionsledare behövde modifieras.

Det verkade som om det fanns gemensamma egenskaper hos opinionsledare, som gör att man kan tala om *en* grupp som påverkar andra på många områden. En av dessa egenskaper är rollen som ”nod” i sociala nätverk. Här hittar vi personer, som har stora kontaktytor och som använder dessa för att i första ledet *ta in* budskap och information och skaffa sig kunskap – och i nästa led för att *sprida* information, kunskap, råd och budskap till andra i sina nätverk.

Det är något annat än den enkla bilden av opinionsledaren som förstärkare av det som sprids via media. Medier är visserligen viktiga för opinionsledarna som informationskällor, men det gäller främst nischade kanaler som tidskrifter och Internet, som kan ge ett försteg i informationen. Och minst lika viktigt för att skaffa sig kunskap är nätverkande och word-of-mouth (mer om deras egenskaper i avsnittet ”Var finns grästopparna?”).

En av dem som tidigt såg potentialen i Lazarsfelds och Katz resultat var Elmo Roper, legendarisk opinionsundersökare i USA. Han fick som undersökare i uppdrag av Standard Oil i slutet av 1940-talet att försöka identifiera dessa ”influentials”, som kunde förväntas påverka sin omgivning när det till exempel gällde synen på stora företag. Därmed inledde Elmo Ropers undersökningsföretag (RoperASW) en systematisk studie av amerikanska opinionsledare som idag har drygt 50 år på nacken.

En sammanfattning av kunskapen hos RoperASW (numera en

del av NOP World) om denna grupp har publicerats av Ed Keller och Jon Berry i boken *The Influentials* (2003), med undertiteln ”One American in ten tells the other nine how to vote, where to eat, and what to buy”.

Med hjälp av tolv frågor kring intervjupersonernas samhällsengagemang har RoperASW identifierat den mest aktiva tiondelen av befolkningen och betecknar dem som ”influentials”. När de tittade närmare på denna grupp upptäckte de att personerna inte bara var mest aktiva i samhällsfrågor, utan också mer engagerade på i stort sett alla andra områden, oavsett om det handlade om resor, hälsovård, mat, teknik, mode, sport, inredning eller privatekonomi.

Enligt Keller och Berry finns det idag gediget stöd från närmare 250 undersökningar, 10 000 frågor och intervjuer med 50 000 ”influentials” och en halv miljon amerikaner, för att kunna tala om den här gruppen som generella opinionsledare. De avgör vad som är viktigt och ”rätt” på olika marknader, de sprider nya idéer och de definierar perspektiven på samhällsutvecklingen. Få nya trender och idéer når allmänheten utan att passera denna grupp.

Keller och Berry säger sig också se i sina data att opinionsledarnas betydelse har ökat det senaste decenniet. Allt fler intervjuade anger att individer och word-of mouth blir viktigare källor för information, kunskap och påverkan. Inom till exempel elva av tolv undersökta områden säger amerikaner idag att personliga nätverk är deras viktigaste informationskälla. Författarna menar att höjd utbildningsnivå, växande informationsbrus, globalisering och IT-utvecklingen (inte minst Internet) är några av orsakerna.

Det är därför inte heller någon slump att det publicerats åtskilliga böcker inom närliggande områden de senaste åren. De kanske mest omtalade titlarna är två. Dels Malcolm Gladwells *The Tipping Point* (2000) – en lättläst historia som med breda penseldrag

beskriver mekanismerna bakom en rad omvälvande sociala förändringar (har också publicerats på svenska med titeln *Den tändande gnistan*). Dels Emanuel Rosens *The Anatomy of Buzz* (2000) – en insiktsfull introduktion till idén om personlig påverkan, med en rad spännande exempel på hur word-of-mouth fungerar.

Det är lätt att måla världen i svart och vitt. Masskommunikationens (läs: reklamens) död har aviserats många gånger utan att den ännu inträffat. Och man ska vara försiktig med tvärsäkra prognoser. Ändå ligger det nära till hands att tro att vi nu i varje fall ser ett tyngdpunktsskifte på kommunikationsområdet.

Många företag och organisationer har skiftat en del av sina resurser från reklam till andra kommunikationsinsatser. PR-branschens tillväxt och reklambyråernas relativa stagnation kan vara ett tecken på det. Man vill helt enkelt ha mer ”bang for the buck”, och tveksamheten växer om vad fyrkantiga ytor egentligen kan leverera – hur kreativt utformade de än är.

I det perspektivet kommer utrymmet för mer alternativa och effektiva metoder för kommunikation som personlig påverkan och word-of-mouth att växa – under förutsättning förstås att man kan visa att insatserna haft effekt, att man kan mäta utfallet och att den ekonomiska avkastningen är bättre än för reklam och annan masskommunikation.

