

Denne fil er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Brage
<http://brage.bibsys.no/bi>

Vaner spiser intensjoner til frokost: Myten om de gjennomtenkte valg

Bendik M. Samuelsen
Handelshøyskolen BI

Magma, 19(2016)8, 20-217

Magma utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Econa.

Etter avtale med utgiver kan artikkelen slik den er publisert i tidsskriftets papirutgave legges i BI Brage. Forlagets e-utgave er tilgjengelig fra www.magma.no

VANER SPISER INTENSJONER TIL FROKOST ^F

Myten om de gjennomtenkte valg



BENDIK M. SAMUELSEN har ph.d. fra NHH, er professor i markedsføring og leder av Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI.

SAMMENDRAG

Valg foretas mellom alternativer i alle markeder. Noen valg er intensjonsdrevne, mens andre er vanebasert. Vaner har ikke fått den oppmerksomhet de fortjener verken i utdanning eller vanlige modeller innen markedsføring. Dermed er det fare for at man utvikler markedsprogrammer mot målgrupper på feil premisser, noe som igjen gir dårlige resultater. Ofte har nok vaner fått et ufortjent dårlig rykte, og vanebeslutninger eller vanebasert lojalitet oppfattes

som noe litt annenrangs. Men faktum er at vaner styrer en overraskende stor andel av de valg vi tar som forbrukere, ansatte, ledere – beslutninger vi tar i nær sagt alle roller i samfunnet. Med dette som bakgrunn presenterer artikkelen hvordan vaner eksisterer som mentale representasjoner i hukommelsen, og hva som skiller intensjonsdrevne og vane-drevne beslutninger og prosesser. Artikkelen presenterer også hvordan man kan kartlegge, styrke og svekke vaner blant viktige markedsaktører.

Vi liker å tro at vi tar rasjonelle, velreflekterte valg i rollen som forbrukere, ledere, ansatte, innkjøpere og selgere. I markeder for alt mellom himmel og jord finnes det mennesker som skal fatte valg mellom ulike alternativer. Vi har lært at disse alternativer må evalueres før valg foretas. Selv myndighetene lever i den tro at bare Ola og Kari får nok informasjon, vil de bruke denne optimalt for å ta de beste valgene. Men dette er en virkelighetsoppfatning som stemmer til dels svært dårlig med den reelle virkelighet. For faktum er at vi som beslutningstakere ofte er svært lite reflekterte. Vi fatter akkurat de samme beslutningene i mange av livets valgsituasjoner, og vi velger stort sett det samme alternativet som sist gang vi stod i samme situasjon og beslutningskontekst. Vi velger av gammel vane.

Faren er stor for at virksomheter tar for dårlige beslutninger knyttet til merkestrategier, herunder innovasjon, kommunikasjon, kundestrategier, markedsundersøkelser og prisstrategier, fordi virksomheten ikke skjønner hvordan vaner svært ofte styrer kunders og andre markedsaktørers valg. Slike feil koster penger.

Vaner er ikke et fenomen som kun beskriver Ola og Karis valg som forbrukere på individnivå. På samfunnsnivå eller i sosiale grupper etableres normer for hva som er ønsket og uønsket atferd, og disse normene er egentlig samfunnsvaner. Vi skal være glad for at vaner eksisterer på samfunnsnivå og i andre sosiale grupper. Vaner er med på å gi forutsigbarhet, og de gjør hverdagen hånd-

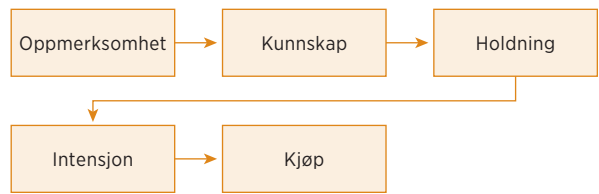
terlig. I utvidet betydning kan man si at samfunnsvaner får sitt uttrykk gjennom kulturelle verdier; de definerer hva som er rett og galt i et samfunn. I sosiologien kjenner vi begrepet *habitus* som tillærte tanke-, atferds- og smaksmønstre (Bourdieu, 1986). Slike mønstre kan forstås som menneskers tillærte vaner for å etablere og tilpasse sin posisjon i det sosiale rom. Det er også naturlig at vaner (eller uvaner, vil noen si) etableres på arbeidsplassen, og at de gjør seg gjeldende gjennom organisasjonskulturen. Ettersom vaner er så fremtredende i vårt sosiale og økonomiske liv, er det på tide med en liten oppdatering av hva vaner faktisk er, hva de består av, og hvilken betydning vaner bør ha for merkevareutvikling. Vaner er ikke en laverestående eller mindreverdig form for beslutningsatferd. Faktisk er vanen vanligvis regelen, og ikke unntaket.

HVA ER VANER?

I all enkelhet, og isolert sett, er vaner repeterende atferd (Wood og Neal, 2009). Bare se på et utdrag av Ola og Kari Nordmanns hverdag: Allerede før Ola og Kari kommer seg til frokostbordet, har de som vanlig skrudd av vekkerklokken på mobilen, sjekket mail og Facebook, stått opp på vanlig side av sengen, gått de vanlige skrittene ut på det vanlige rommet (bad eller toalett), gått i dusjen og vasket ulike kroppsdeler i vanlig rekkefølge, brukt de samme hygieneproduktene og hengt fra seg håndkleet samme sted som sist. Ola og Kari hører de samme kanaler på radioen. Ola smører matpakkene, og Kari trakter det samme kaffemerket i den samme kaffetrakteren, før de kjører samme gamle vei for å levere barna på samme busstopp, skole, barnehage eller lignende. Og slik fortsetter dagen. Høres kanskje trist og monotont ut – men dette er livet til de aller fleste av oss. Hverdagen er et stort puslespill, og målet for oss alle er at puslespillet helst skal gå opp: Vi skal rekke alle ting i løpet av dagen og uken, og kunne sette oss ned med tacoen på fredag og puste lettet ut: Det gikk i hop denne uken også. Kort sagt, en særdeles stor andel av de «valg» Ola, Kari og du tar hver dag, er vaner.

Valg er et nøkkelord mange ikke tenker særlig over i forbindelse med vaner. Forskning har vist at opptil 45 prosent av menneskers atferd repeteres daglig og vanligvis i samme kontekst (Wood, Quinn og Kashy, 2002). Vi faller typisk inn i vanebaserte valg når vi er under tidspress, når vi blir distraheret av noe annet, når vår selvkontrollressurs er brukt opp på noe annet og i

FIGUR 1 Tradisjonell kjøpsbeslutningssekvens (effekthierarki), med avtagende antall merker fra oppmerksomhet til kjøp.



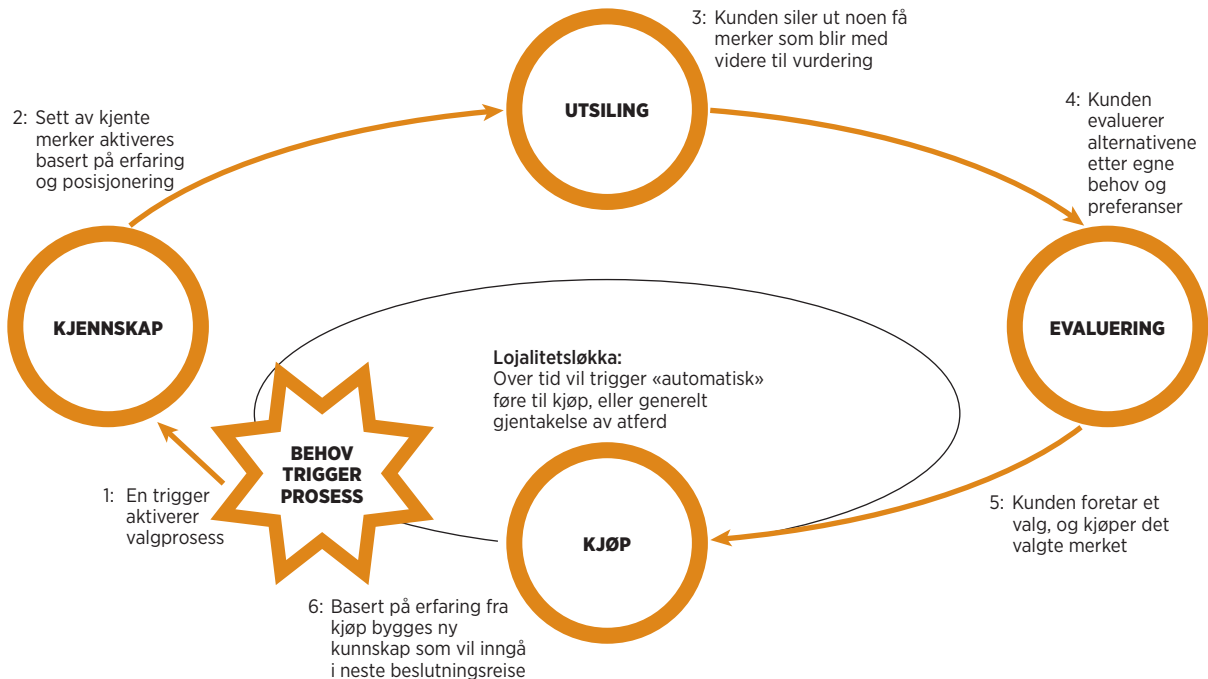
hverdagslige situasjoner (Wood og Neal, 2009). Hverdagen til Ola og Kari er en lang rekke valg, i og med at det for enhver atferd vi gjennomfører, vanligvis foreligger ett eller flere alternativer: Vi kunne valgt å gjøre noe annet. Vi kunne valgt å gå i en annen butikk, drikke te i stedet for kaffe, kjørt en annen vei til jobb, hatt nøkelen i en annen lomme, spist fisk i stedet for taco på fredag, etc. Vanen er at vi har valgt *ett bestemt* atferdsalternativ blant flere som respons på en gitt situasjon eller kontekst (Dean, 2013; Verplanken og Wood, 2006). For mange forbrukervalg er dette normalen; Ola og Kari velger å gjøre det de pleier å gjøre, fordi de har lært at det fungerer godt nok. Vaner er rutiniserte valg, dette betyr også at svært mange valg av merkevarer er rent vanebaserte.

VANELØKKER OG BESLUTNINGSREISER

Det er generelt sett lite fokus på vaner, og det er lett å få et inntrykk av at vaner er noe nærmest mindreverdig. Det å være et vanemenneske er knapt nok noen hedersbetegnelse. Vaner har også fått lite teoretisk oppmerksomhet. Hvorfor har det blitt slik? Noe av ansvaret hviler på utdanningsinstitusjoner og lærebøker som i flere tiår har indoktrinert studenter med begreper som effekthierarkiet, beslutningstrakten og så videre. Slike modeller inkluderer ikke vaner som et beslutningsnivå. Effekthierarkiet brukes mye innen markedskommunikasjon og forutsetter en sekvens av nødvendige steg fra oppmerksomhet, kunnskap, holdninger, intensjoner og til atferd.

Dette hierarkiet har flere varianter, men hovedbudskapet i modellen er at en forbruker må gjennom alle stegene i denne bestemte rekkefølgen for at det skal oppstå en atferdseffekt: valg. Men et slikt hierarki passer ikke særlig godt i situasjoner hvor mottaker av budskapet kjenner merket godt fra før, allerede er kunde av

FIGUR 2 Beslutningsreisen, basert på Court et al., 2009; Samuelsen, Peretz og Olsen, 2016.



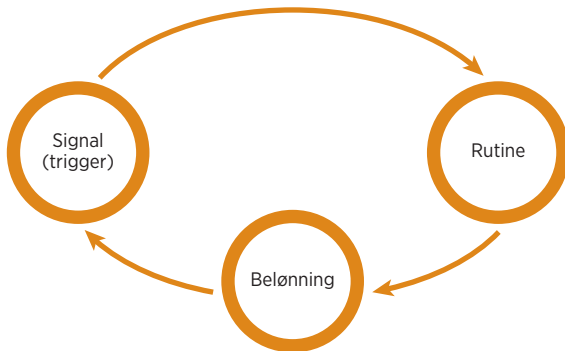
merket og/eller har etablert en vane for dette merket. Beslutningstrakten følger samme mønster: En person går fra behovserkjennelse, aktivering av hele kjenns-kapssettet (alle merker som kan tilfredsstillere behovet), før han vurderer alternativer, etablerer et valgsett og foretar et valg. Samme problem oppstår her: Når en person har fattet den samme beslutningen gjentatte ganger tidligere, vil han ikke gå gjennom en slik tidkrevende prosess hver eneste gang. Det tilhører i alle fall sjeldenhetene. Som begrenset rasjonelle mennesker (som søker tilfredsstillelse) velger vi det produktet som er bra nok, og over tid venner vi oss til å leve med vårt valg (Simon, 1951).

Beslutningsreisen er presentert som et alternativ til disse sekvensielle modellene (Court, Elzinga, Mulder og Vetvik, 2009). Hovedtesen er at en beslutningsreise ofte vil utvikle seg fra å være en lineær sekvens man går gjennom foran hvert valg, til en løkke hvor tidlige faser i beslutningstrakten faller bort. Over tid vil en kunde etablere en lojalitetsløkke (eller vaneløkke) hvor behovssituasjon *ikke* aktiverer alle potensielle produkter eller tjenester som kan tilfredsstillere forbrukerens

behov, men kun det produktet eller den tjenesten som han har valgt tidligere (eller et svært lavt antall av det totale, reelle antallet).

Implikasjonen er ganske åpenbar og nok litt skremmende for markedsførere: Dersom man ikke er med i vaneløkke, skal det ofte svært mye til for å komme inn blant de produktene som en forbruker vurderer å velge. Puslespill er en nyttig metafor for denne situasjonen. Et puslespill består av brikker som er gjensidig avhengige. Forandrer du på en brikke, så går ikke puslespillet opp. Mister du en brikke, går det heller ikke opp. I forbrukerens hverdag er ethvert valg en slik puslespillbrikke. Valg mellom alternativer skjer aldri uavhengig av andre valg, og skal man forandre på ett valg, én rutine, ett alternativ, så får det implikasjoner for de andre brikkene i puslespillet. Dette vil ofte være forbannelsen som hviler over det nye produktet: Det slipper rett og slett ikke til i den potensielle forbrukerens oppmerksomhet, fordi han allerede har et alternativ som gjør jobben. I prinsippet er det da slik at koblinger mellom kontekst og rutine i hukommelsen bidrar til å stenge alternative rutiner ute.

FIGUR 3 Vaneløkken, basert på Duhigg, 2012.



Duhigg (2012) har popularisert vaneløkker på en praktisk måte i sin bok *The Power of Habits*. I tillegg til konteksten og rutinen som vi allerede har nevnt, trekker Duhigg også inn belønningen som vanen gir. En vaneløkke består dermed av følgende begreper: 1) *signal*, 2) *rutine*, og 3) *belønning*. Det er viktig å merke seg at dette er en løkke som ofte er selvforsterkende, siden en belønning vil gjøre forbrukeren mer oppmerksom på signalet. Nøkkelen til å forstå vaner er å identifisere signaler og belønninger.

Vaneløkken består av følgende elementer:

1) Signal. Et signal er noe som setter i gang eller aktiverer rutinen. I all enkelhet kan man si at signalet finnes i konteksten forbrukeren befinner seg i. Signalet kan komme i mange former, og kan være noe vi selv bevisst ikke tenker over. Men det må alltid være noe som aktiverer atferdsmønsteret som ligger i rutinen. Signaler kan identifiseres gjennom fire dimensjoner:

a) Tid: Når trigges rutinen? Det kan være tid på dagen, tid i uken, i året etc. Du sjekker kanskje mobilen når du våkner? Da er det «våkne» eller mobilalarmen som er signalet, og den utløser en rutine. I dag hvor folk bruker mobiltelefonen som vekkerklokke, er sjekking av Facebook ofte det første de gjør etter å ha skrudd av vekkerklokken. Når spiser Ola og Kari Vanedyr mest taco? Sannsynligvis fredag – det er taco-dagen. Signalet er altså «fredag». Bedriften må altså forstå (ofte gjennom observasjon) *når* produktet eller tjenesten brukes – og ikke bare når forbrukeren kjøper.

b) Sted: Hvor er kunden når rutinen trigges? I senga om morgenen, på bussen på vei til jobb, skole eller fritidsaktivitet, i butikken, på trening? Behov oppstår i ulike situasjoner, og situasjoner er ofte knyttet til et fysisk sted på et gitt tidspunkt. Hvor mange nordmenn drikker øl eller vin klokken 8.00? Ganske få finner det akseptabelt å ta en øl på dette tidspunktet. Inne på utenlands-terminalen på Oslo lufthavn Gardermoen vil du derimot se mennesker ta seg en øl eller et glass vin om morgenen. Dette er en atferd disse menneskene sannsynligvis aldri ville ha hatt ellers! Selve tidspunktet og særlig stedet gjør det for noen naturlig. Sjokoladen «M» har historisk vært filmsjokoladen, og film så vi på kino. Nå ser vi film mange andre steder, og vi har glemt å tenke på «M». Situasjonen er så endret at rutinen er blitt svekket nok til å slippe inn alternativer.

c) Sosialitet: Er forbrukeren alene eller sammen med andre? Om han er sammen med andre: Hvem er han sammen med? Familie, venner, kolleger eller fremmede? Velger du annerledes når du shopper klær sammen med en venn? Sannsynligvis gjør du det, uten å tenke deg om hvorfor. Vi justeres oss automatisk til sosiale situasjoner, og dersom vi er sammen med andre, kan vi bli mer ubevisst mottakelige for sosiale eller symbolske egenskaper ved produkter eller tjenester. Sosialiteten ved brukssituasjonen påvirker forbrukeres rutiner. Kanskje vil du kjøpe en dyrere flaske vin dersom du har invitert sjefen på middag, mens du derimot kjøper de billigste produktene når ditt barn skal feire bursdagsselskap.

d) Forutgående atferd: Markedsførere overser ofte forbrukerens atferdsrutiner som akkurat bedriftens produkter eller tjenester inngår i. Som markedsførere er vi kanskje mest opptatt av *vårt eget* produkt, men det er kun er én brikke av mange i det store puslespillet forbrukeren er opptatt av. Det at du leser VG.no på bussen, er ikke bare avhengig av tid på dagen, du må faktisk ha gått på bussen og fått et sete om du er heldig. Det at du bruker appen Vipps til å overføre penger til en kamerat, er forårsaket av at han har lagt ut for noe dere har forbrukt i felleskap. En persons valg om å bli medlem på SATS Elixia er kanskje foranlediget av et legebesøk hvor hun fikk beskjed

om å endre livsstil. Du åpner opp Google for å søke etter noe, som er forårsaket av at du har et behov du skal finne en løsning på – og den rekkefølgen i atferdssekvensen er så innlært (vanebasert) at vi har et eget ord for det: å google. Kjenner du navnet på mange andre søkemotorer? Kanskje det, men hvor ofte bruker du dem? Svært sjelden, fordi de rett og slett ikke huskes som alternativer når du skal lete etter noe.

Det kan være vanskelig å bestemme nøyaktig *hva* som er signalet som trigger en bestemt rutine. Der som markedsføreren spør forbrukerne, vil de mer enn gjerne svare, ettersom det er helt naturlig for mennesker å anta at de vet hvorfor de gjør som de gjør. Når det gjelder vaner forbrukerne har hatt i mange år, kan det være komplett umulig å kjenne til eller huske årsaken til eller triggeren av konkret atferd. Derfor bør markedsføreren ty til observasjon for å kartlegge forbrukernes signaler. Gjennom observasjon kan du se hvordan forbrukere oppfører seg når de kjøper og bruker bedriftens produkter og tjenester, og ved hjelp av signaldimensjonene ovenfor kan du søke å forstå hva som er kritiske triggere.

2 Rutinen. Rutinen er den konkrete atferden vi kan observere. Hva er mønsteret? Er det noe system i rekkefølgen av forbrukerens handlinger? Hvor mye kjøpes/brukes, hvor ofte kjøpes/brukes? Kjøper forbrukeren for eksempel alltid 6 x 1,5 liter Pepsi Max? Da kan signalet kanskje være en salgsplakat i butikk. Hvordan spises Kvikk Lunsj-en? Hvor ofte bytter forbrukeren ut tannbørsten? Hvor ofte vasker han gulvet? Hvordan vasker han gulvet? Hvor ofte drar han på ferie, hvor ofte kjører han kollektivt kontra bruker egen bil?

Rutinen er ganske enkelt det vi kan observere av atferdsmønstre. Utfordringen ligger i å faktisk se mønstre i noe som kan virke tilfeldig. Ofte lar folk rutiner prege beslutninger om ferievalg: Bare se hvordan mange nordmenn velger sin sommerferie. Mange drar til samme by eller hotell i «Syden» hvert år (fordi vi vet hva vi får, sier vi til oss selv). Forbrukeren forblir i samme bank som han vokste opp med (det sies at færre enn 50 prosent av nordmenn bytter bank i løpet av livet), og han setter seg ved det samme bordet i kantinen med de samme menneskene. Selv om forbruker-vanedyret sier han gjerne

vil bli inspirert til å prøve nye ting når han blir spurt, viser det seg at når det kommer til matvaner, så varierer folk flest mellom svært få retter til middag. Sjeldent er repertoaret større enn åtte–ti middagsretter. I *Aftenposten*-artikkelen «Verdens mest tradisjonelle» (2015) beskrives nordmenn som lite åpne for innovasjoner i sine matvaner. Syv av ti sjokolader som fantes i 2015, fantes også i 1997. Arve Heltne, direktør for merkevarer i Orkla, uttaler: «I perioden 1930 til 1980 ble nesten alle våre merkevarer født. Siden 1990 har vi bare etablert ti nye merker.» Forbrukere sier altså ofte at de ønsker variasjon, og at de er villige til å prøve noe nytt, men sannheten er en helt annen når vi ser på hva de faktisk gjør. Det er kritisk for markedsførere å kunne beskrive bedriftens målgruppers rutiner i detalj. Først da kan de forstå signalet, men også belønningen – som er tredje og siste punkt i vaneløkken.

3 Belønning. Hva oppnår forbrukeren ved å tviholde på sine rutiner? Overordnet er svaret ganske enkelt: Problemet er løst, og rutinen fikk oppgaven/jobben gjort. Dersom markedsførere ber forbrukeren om å forklare årsaken til sine vaner, vil han ofte forsøke å svare med hva han oppnår i belønning. Det kan kanskje stemme, men det som trigger kjøpet, er som oftest signalet: Jeg skal ut på tur, og velger Kvikk Lunsj som belønning. Det er slik at belønningen Kvikk Lunsj ikke ville vært aktuell dersom signalet «ut på tur» ikke hadde vært til stede i første omgang. Tur trigger Kvikk Lunsj. Hvorfor helle Plumbo i vasken eller vannlåsen? For å åpne tette rør. Hvorfor sender folk kort med bilder av sine små (eller store) barn ved juletider når de ikke gjør det ellers i året? Denne vaneløkken kan se slik ut: *Signalet*: jul, *rutine*: sende kort, og *belønning*: få sosial anerkjennelse. Men spør du folk, vil de nok legge i vei om at det er så hyggelig å sende og motta kort. Samt når vi får av andre, må vi sende selv (men hvorfor kun før jul?). I merkestrategien bør man derfor ta hensyn til om belønningen er funksjonell (Plumbo), opplevelsesorientert (Kvikk Lunsj) og/eller symbolsk (julekort). I prinsippet kan vi finne alle tre belønningstyper i de fleste kategorier. Det gjelder altså å avdekke hvilke løkker disse inngår i for akkurat ditt merke.

Belønning har ytterligere én vesentlig egenskap: Den forsterker løkken! Dersom man ikke får belønningen hver gang man utfører rutinen som reaksjon

TABELL 1 Eksempler på vaneløkker.

SIGNAL	RUTINE	BELØNNING
Tette rør	Hell på Plumbo	Åpne rør
Ut på tur	Ta med Kvikk Lunsj	Velsmakende pause, fornøyde barn
Tett nese	Bruk Otrivin	Åpen nese
Først opp om morgenen	Lage Friele frokostkaffe	Våkne mer opp
Avslutte bar-regning	Ta frem Vipps-app	Oppgjort, skylder ingen noe, slipper å huske eller ha dårlig samvittighet
Skal på jobb	Ta T-banen	Få lest DN
Lurer på noe	Søker på Google	Finner ut det jeg lurer på
Redd for å glemme regninger	Legg dem på Autogiro	Slipper bekymring

på et gitt signal, vil løkken svekkes og glemmes (men ikke nødvendigvis forsvinne). Om belønningen er til stede og forutsigbar, vil forbrukeren i prinsippet bli mer sensitiv for å fange opp signalet. Derfor blir vaner ofte selvforsterkende og oppleves som vanskelige å bryte. Som om ikke det var nok, vil koblingen mellom belønning og signal fortrenge alternative rutiner. Hvem tenker på en annen sjokolade enn Kvikk Lunsj når signalet er «tur»? Det tveeggede sverdet for Kvikk Lunsj er selvsagt at dersom forbrukeren ikke identifiserer et «tur»-signal, så vil han heller ikke velge Kvikk Lunsj.

HVOR FINNES VANEN? VANER SOM REPRESENTASJONER I HUKOMMELSEN

Vi kan lett tro at vanen kun er det vi ser; den repeterende rutinen som representerer de gjentatte valgene hos en forbruker. Men den repeterende rutinen er også hvordan vi tenker, og rutinen er derfor også en mental prosess som ligger til grunn for et bestemt valg. Vaner er innlærte mønstre i hukommelsen, nesten som «om-så»-løkker i hodet: Om vi skal på tur, må vi huske sjokolade. Altså, i en bestemt situasjon eller kontekst aktiveres et bestemt valgalternativ. Forbrukeren minnes situasjonen, og han husker hvilke alternativer som tidligere har gitt belønning i den samme konteksten. I vanedannelsen blir koblingen mellom disse to representasjonene i hukommelsen paret så ofte at de nærmest blir automatiserte (Wood og Quinn, 2009). Et vesentlig poeng for å forstå vaner er at rutiner aktiveres av gitte kontekster: Du ville neppe gitt en six-pack med Kvikk Lunsj som gave (gavegiving er konteksten), da ville du heller gitt en eske konfekt.

MARKEDET ER FYLT AV VANEDYR - HVA SKAL JEG GJØRE SOM MARKEDSFØRER?

Ettersom mennesker vil etablere vaner for så mange valg som mulig, er det tilrådelig å kartlegge innslaget av vaner i både B2C- og B2B-markeder. Alle transaksjoner som gjennomføres med en viss frekvens, og som repeteres fordi behov vil være til stede over tid, vil kunne vurderes i et vaneperspektiv. Tabell 1 viser eksempler på (denne forfatterens) vaneløkker med bestemte merker som har tatt eierskap til ulike situasjoner.

Legg merke til at «belønning» i tabell 1 oftest er svært subjektive opplevelser av «å få noe gjort, å slippe noe». Belønning kan altså være reduksjon av noe uønsket / en ulempe eller oppnåelse av noe ønsket, både funksjonelt, opplevelsesorientert og symbolsk.

Det er meget hyggelig for en bedrift å ha et produkt eller en tjeneste som stabilt er representert i en forbrukers etablerte vaneløkke. Men etablerte vaner gir også en kommersiell begrensning. Hos Mondelez vet man at dersom Ola og Kari ikke ser snø, tenker de mindre på tur. Det fører til at de kjøper mindre Kvikk Lunsj. Mondelez kan ikke bygge snøkanoner over hele Norge for å øke salgsvolumet av Kvikk Lunsj. Men bedriften kan gjøre noe for å få folk til å identifisere signalet «tur» oftere, også i situasjoner uten snø. Det Kvikk Lunsj da gjør, er å øke forekomsten av signalet «tur» i omgivelsene, gjennom reklame og andre kommunikasjons tiltak.

ER BEDRIFTEN DIN UTENFOR VANELØKKEN?

Det er to mulige strategier for bedrifter som ønsker å knytte sine produkter og tjenester opp mot en forbrukers vaneløkke (Verplanken og Wood, 2006):

- 1 fokusere på konsekvensen av vanen (belønningen)
- 2 fokusere på signalet/triggeren av vanen

En *konsekvensstrategi* innebærer at man tilbyr en litt bedre belønning som konsekvens av samme signal og som ikke krever for stor endring av etablert rutine (eller om mulig: gjøre rutinen enda enklere / mer effektiv). Dette er standardløsningen for mange bedrifter: De lanserer noe nytt med bedre fordeler eller en annen måte å løse behov på. Plumbo har nær sagt eid forbrukermarkedet for «å åpne tette rør» inntil ganske nylig. *Signal*: tette rør, *rutine*: hell i Plumbo, og *belønning*: åpne rør. Lilleborg hadde Jif, som kunne brukes til alt som har med rengjøring å gjøre, unntatt markedet for tette rør. Hvordan kunne de få en bit av Plumbo's kake? De kunne ikke levere akkurat det samme som Plumbo, for da gir de forbrukeren null insentiver til å prøve et annet produkt. Men hva om Lilleborg la til en ytterligere fordel som forbrukeren kan få *uten å endre sin rutine, og som svar på samme signal*? Lilleborg lanserte Jif avløpsrens – som åpner tette rør *uten å skade plastrør*. Det var visstnok en myte at Plumbo skader plastrør, og da et alternativt merke lovet samme fordel (å åpne rør) uten å skade, ble det nesten et Kinder-egg. Jif sin strategi medførte at forbrukeren ikke trengte å forandre på sitt hverdagspuslespill, OG han fikk økt belønning.

Elbiler er i utgangspunktet en transportform, men tidlige varianter som for eksempel Think var for mange forbrukere for liten og med for kort rekkevidde til å bli en reell konkurrent til rutinen «å kjøre bil». Det var ikke mulig å få på plass alle hverdagspuslespillbitene med en Think, fordi forbrukeren ikke visste om han hadde rekkevidde til barnehage, fotballtrening, handling og så videre. Alle disse dimensjonene av rutiner aktiverte signalet om å bruke en bil med stabil rekkevidde. Nissan Leaf, e-Golf og Teslas S-modell gir i basis de samme transportfordeler som en bil med forbrenningsmotor, slik at forbrukeren ikke trenger å endre sitt puslespill vesentlig. Det er nok litt naivt å tro at en miljøgevinst alene ville få folk til å endre sine rutiner. Men med tilleggsbelønninger som avgiftskutt, gratis bompasering og tilgang til kollektivfelt blir pakken mye bedre, og flere av de tidligere ulempene (negativ belønning med hensyn til kjørelengde) blir kompensert. I dette eksempelet benyttet staten et insentivsystem i stedet for endeløse holdningskampanjer for å få opp elbilandelen.

Markedsføreren bør absolutt ikke overdynde forbrukeren med løfter om fordeler som vil kreve at han endrer sine etablerte rutiner i for stor grad. Igjen er vi tilbake til puslespillet: Forbrukeren er opptatt av helhet og at hans hverdagspuslespill går opp. Om din bedrifts brikke ikke passer i dette puslespillet, eller forbrukeren må gjøre for store endringer i etablerte puslespillbrikker for å kunne nyttiggjøre seg din: Da er nok oddsene lave for at han faktisk kommer til å endre seg (og adoptere din bedrifts produkt eller tjenester).

En *signalorientert* strategi kan bety en ny løsning på eksisterende problemer eller situasjoner der dagens løsning er dårlig. DNB har med tjenesten Vipps tatt tak i noe mange opplever som litt problematisk: å overføre penger på en enkel måte mellom enkeltpersoner uten at man må i nettbank eller minibank. Hvor mange ganger har man ikke opplevd komplikasjoner når man skal dele regningen på en gave, et restaurantbesøk, på en reise eller hvor som helst, faktisk. Her er konteksten kjent, men eksisterende løsninger er ikke særlig gode. Ved å sette opp en profil på Vipps kan man enkelt overføre penger uten mellomledd. Vips, så er pengene overført. DNB har skapt en mulig ny rutine i en kjent situasjon, en løsning med lave inngangsbarrierer ettersom folk flest har en smarttelefon.

Det er ganske sjelden du kan finne opp en ny kontekst eller situasjon. Oftest snakker vi om å forsøke å ta eierskap til et bestemt signal, eller ta bort et signal som vekker en uønsket rutine (for eksempel at et konkurrerende merke blir valgt). Ved å spille en gjenkjennelig melodi skjønner folk at isbilen kommer lenge før de ser den. Norge fjernet mange aktuelle røykesituasjoner ved innføringen av strengere røykelov, og det resulterte i at færre valgte å røyke. Reduseres størrelsen på tallerkener, spiser folk mindre porsjoner uten å tenke seg om. To avsluttende eksempler kommer fra Weifa: Ibux og Paracet. Begge er merkenavn, men brukes i dagligtale nesten som kategoribetegnelser. For begge merkene har Weifa oppnådd eierskap til situasjoner som «hodepine», «menstruasjonsplager», «feber», og «muskelsmerter». Folk velger de lett gjenkjennelige merkene på apoteket av gammel vane. Forbrukeren vet nok innerst inne (eller ser i apotekhyllen) at det finnes alternative merker. Signalet, rutinen OG belønningen tilsier at forbrukeren velger Paracet eller Ibux. Det sier seg selv at det da blir vanskelig for Pinex, Panodil eller Ibumetin.

TABELL 2 Analyseplan for vanekartlegging.

MÅL	HVILKEN VANE SKAL DU ENDRE ELLER PÅVIRKE? HVILKET VALG DREIER DET SEG OM?
1 Signal	I hvilken kontekst finner dette valget sted? 1 tid 2 sted 3 sosialitet 4 forutgående atferd
2 Rutinen	Helt konkret: Hva består den repeterende atferden av? For eksempel: 1 frekvens 2 volum per valg
3 Belønning	Hva er forbrukerens «job to be done»? Hva oppnås <i>eller</i> unngås av ¹ : 1 funksjonelle konsekvenser 2 opplevelsesorienterte konsekvenser 3 symbolske konsekvenser

1 Merk at konsekvenser både kan være fordeler man oppnår, eller ulemper man unngår. Disse kan være funksjonelle, opplevelsesorienterte, og/eller symbolske.

KONKLUSJON

Vaner er regelen, ikke unntaket. Det er litt store ord, men markedsførere har mye å hente på å lære av a) observasjon, b) klassifisering av atferdsmønstre, c) identifikasjon av signaler som aktiverer atferd, og d) innsikt i hvilken belønning Ola og Kari Vanedyr realiserer gjennom akkurat sine atferdsmønstre. Som markedsfører vil du finne vaner i både B2C og B2B, i

din egen virksomhet og i ditt eget liv. For å ikke tape i kampen om kundenes vaner må du kjenne alle tre komponenter av vaneløkken: signal, rutine og belønning. Og du bør stole vel så mye på hva folk gjør, som hva de sier de gjør eller skal gjøre. For til syvende og sist ønsker jo de fleste å fremstå som rasjonelle, oppegående og reflekterte mennesker. For å hjelpe deg litt på veien kan du ta utgangspunkt i analyseplanen i tabell 2. **M**

REFERANSER

- Aftenposten* (6.12.15). Verdens mest tradisjonelle, del 3, side 6–11.
- Bourdieu, P. (1986). *Distinction: a social critique of the judgment of taste*. London, New York: Routledge.
- Court, D., D. Elzinga, S. Mulder og O.J. Vetvik (2009). The Consumer Decision Journey. *McKinsey Quarterly*, 3, 1–11.
- Dean, J. (2013). *Making Habits, Breaking Habits*. Boston: Da Capo Press.
- Duhigg, C. (2012). *The Power of Habit*. New York: Random House.
- Prahalad, C.K. og R.A. Bettis (1986). The Dominant Logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.
- Samuelsen, B.M., A. Peretz og L.E. Olsen (2016). *Merkevareldelse*, kapittel 10. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Shah, D., V. Kumar og K.H. Kim (2014). Managing Customer Profits: The Power of Habits. *Journal of Marketing Research*, LI (desember), 726–741.
- Simon, H.A. (1951). *Models of bounded rationality*. *Behavioral Economics and Business Organization*, Vol. 2. Cambridge, MA: MIT Press.
- Verplanken, B. og W. Wood (2006). Interventions to Break and Create Consumer Habits. *Journal of Public Policy and Marketing*, 25(1), 1–29.
- Wood, W. og D.T. Neal (2009). The Habitual Consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 19, 579–592.
- Wood, W., J. Quinn og D. Kashy (2002). Habits in Everyday Life: Thought, emotion and action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1281–1297.