



iteo

Den modige markedssjefen omfavner kreativitet

Les intervjuer med:

- En av Nordens mest erfarne merkevarebyggere
- Stig fra Stig og Stein
- Markeds- og kommunikasjonsavdelingen i PwC
- Psykolog og forsker ved BI
- En av verdens fremste eksperter på effekt innen reklame

Et inspirasjonshefte fra B2B-byrået Iteo.



Innhold

Side 3	Innledning
Side 4	Vær modig for faen
Side 8	De fire P-ene i kreativ utforming
Side 15	Hvordan skille seg ut i en verden der alle konkurrentene ser like ut?
Side 19	Vi må slutte å belønne vekstmordere
Side 23	Død over kjedelig markedsføring
Side 26	«Vi behøver en kreativ revolusjon»



De fleste sier at de vil være kreative. Få tør å være det. Men hvorfor er kreativitet helt avgjørende for å skape vekst innen B2B, og hva er egentlig kreativitet?

Kreativitet skaper vekst. Likevel velger mange det trygge. De gjentar det som er gjort før. De unngår risiko. Resultatet er markedsføring som ikke virker.

Vi har dem som ser på kreativitet som ideer som overrasker. Andre ser på det som løsninger som virker, mens for noen handler det om å skape følelser. Eller om å finne et tomrom i markedet. Det finnes ikke én allmenn-gyldig definisjon.

Men en ting vet vi. At kreativitet lønner seg. Markedsføring som vekker følelser gir høyere effekt både på salg, posisjon og priser man kan ta for tjenestene sine. Å investere i kreativitet er ikke en risiko. Det er en god investering.

Her skal vi tilby noen av perspektivene. Vi skal gå i dybden på hvordan kreativitet kan se ut i praksis, og vi skal vise fram stemmer som har våget å utfordre det etablerte. Vi skal gi deg verktøy til å tenke nytt i markeder der konkurrentene ligner hverandre, og vi skal vise hva forskningen sier.

Det er mulig å tenke nytt. Det er mulig å skape effekt. Men det starter med å tørre.





Vær modig, for faen

I Klarna er «vær modig, for faen» et mantra som de fleste bedrifter kan ta lærdom av, og de fleste briefere i dag er så dårlige at de kunne vært skrevet av en Nigeria-svindler.

Disse ordene kommer fra Janne Björge, en av Nordens mest erfarne merkevarebyggere. Han har over 25 års erfaring innen kommunikasjon og markedsføring. Blant annet ledet han byrået Nine Yards til å bli Nordens største innen sitt felt, før han solgte seg ut for åtte år siden. Nine Yards er i dag en del av det internasjonale byrånettverket Liwlig. I dag jobber Björge som strategisk rådgiver og foreleser.

Både Klarna og Nigeria-svindler skal vi komme tilbake til.

Start med de ansatte

– Når dine egne ansatte ikke stiller seg bak det arbeidsgiveren prøver å formidle, er det et tydelig tegn på at selskapets kultur og interne stolthet er for svak.

Janne Björge snakker om Semcon. Det svenske teknologiselskapet slet med å tiltrekke seg talenter og med å engasjere sine egne ansatte.

– De var mye bedre i virkeligheten enn i sin kommunikasjon, og det fikk konsekvenser over

tid. Selv om selskapet er en typisk B2B-bedrift, så måtte de begynne å snakke slik man snakker til virkelige mennesker.

– De hadde en dele-knapp på nettsiden sin, men ingen brukte den. Og det var jo fordi det man ble bedt om å dele, var helt verdiløst, illustrerer han.

Men det var ikke det største problemet. Kun 1100 av de 3000 ansatte hadde oppgitt på LinkedIn at de jobbet i selskapet.

– Hvordan kan du forvente at omverdenen skal bry seg om deg og tiltrekkes av deg, når ikke engang dine egne ansatte gjør det? spør Bjørge.

For å snu trenden startet Semcon en omfattende merkevareprosess, med en av Sveriges mest

anerkjente merkevareansvarlige, og med Bjørge som inspirator. Han utfordret selskapet til å gå bort fra tekniske og uinspirerende beskrivelser, som «vi utvikler tekniske løsninger for produktutvikling», og over til menneskelige fortellinger som viste hvordan de skapte verdi for kundene sine.

– Kreativitet handler ikke bare om farger og grafikk, sier han. Det handler også om å fortelle en historie som engasjerer og inspirerer.

Resultatet av denne tilnærmingen var at Semcon gikk fra å være Sveriges 37. mest attraktive arbeidsplass blant ingeniører til å bli nummer 6. Det betyr at man har betydelig større sjanse for å rekruttere de beste ansatte.

Kreativitet må ha kjøtt og blod

For Bjørge handler altså ikke kreativitet bare om å bruke andre farger eller komme med de smarteste slagordene, men om å treffe «noe» hos mennesker. Kommunikasjon må ha kjøtt og blod.

Han minner om at det er mennesker som tar beslutninger, enten de kjøper en lastebil, en programvare eller brød.

– Innen B2B virker det som om man har glemt at det ikke er Excel-ark man selger til, men folk.



Find the gap

Bjørge forteller at i Nine Yards jobbet de etter tre prinsipper i sine kreative prosesser:

1. Find: The Gap

Begynne med å finne gapet
– hva er det virkelige problemet?

2. Create: Engagement

Deretter utvikle kreative løsninger
som fyller dette gapet.

3. Activate: People

Til slutt aktivere løsningen på en måte
som skaper ekte engasjement.

– Utfordringen, sier Bjørge, var at vi nesten aldri fikk betalt for den første delen, nemlig å finne problemet. Men vi gjorde det uansett, på egen regning. Vi intervjuet kunder, ansatte og ledelsen for å forstå hva som faktisk manglet – for det er først når du finner gapet at du kan skape noe virkelig verdifullt. Det er det som mangler i mange briefe. Man starter i feil ende.

Denne grundige tilnærmingen var ofte starten på løsninger som fikk langvarig effekt for kundene.

– Når du tar deg tid til å forstå, viser du både respekt for kundens utfordringer, og styrker grunnlaget for kreativiteten, sier Bjørge.

En god brief må være modig, ærlig og konkret. Hva er det vi prøver å fikse? Hvis vi ikke kan svare på det, spiller det ingen rolle hvor kreative vi prøver å være.

Janne Bjørge

Som dårlige Nigeria-brev

Bjørge er tydelig på at mange markedssjefer ikke gjør en god nok jobb med å definere hva de faktisk ønsker å oppnå – sitt «find the gap» – og det reflekteres både i briefene til byråer og i det interne arbeidet i selskaper.

– Briefe i dag er ofte som dårlige Nigeria-brev, sier han. De er vage, mangler retning og beskriver nesten aldri hvilket problem de egentlig skal løse.

– Uten en klar forståelse av problemet blir alt bare overflatearbeid, forklarer han.

Han påpeker at en god brief må være modig, ærlig og konkret. Hva er det vi prøver å fikse? Hvis vi ikke kan svare på det, spiller det ingen rolle hvor kreative vi prøver å være.

Vi vil tenke utenfor boksen – men her er boksen du må holde deg i

At man vil tenke utenfor boksen har Bjørge hørt utallige ganger fra kunder i B2B-segmentet.

– De aller fleste har et ønske om å være kreative, hva nå det måtte bety. Problemet er at de sier de vil være kreative, men de tør ikke. På et eller annet



Klarna skal være smooth for kunden. Det er ikke bare et ord. Det er et løfte – og det er bunnsolid og genialt.

Janne Björge



nivå i selskaper forventes det garantier, sikkerhet og return on investment før de i det hele tatt begynner. Det dreper kreativitet.

Björge trekker frem Volvo Lastvagnar som et eksempel på hva som er mulig når noen faktisk tør.

– «Epic Split» med Jean-Claude Van Damme er ikke bare en kul reklame. Det er en briljant løsning på et teknisk problem. Hvordan viser du stabiliteten i en lastebil? Du lager en video som verden aldri glemmer. Og det fungerte. Kampanjen vant alt av priser og gjorde Volvo som merkevare enda mer kjent.

Tilbake til Klarna og en smooth avslutning

Klarna er et utrolig selskap, sier Björge.

– De har 1000 ingeniører i markedsavdelingen, og de er der for å levere én ting: kundeløftet. Smooth. Klarna skal være smooth for kunden. Det er ikke bare et ord. Det er et løfte – og det er bunnsolid og genialt. Men det krever enormt mye av selskapet å levere på det. Det er ikke bare et genialt slagord, det er så mye mer.

Han forklarer hvordan Klarna har satt innovasjon og modighet i sentrum, og vi avslutter der vi startet.

– Hos Klarna er mantraet «vær modig, for faen». Uansett om du er designer, utvikler eller planlegger julefesten, handler det om å våge mer. Og det er derfor de lykkes – fordi hele kulturen deres bygger på å levere på løftet sitt. Der har mange B2B-markedsførere mye å lære, avslutter han.

De fire P-ene i kreativ utforming

– Kreativitet er viktig fordi det er veien til nye måter å tjene penger på.

Ordene kommer fra Stig Haug, som er den ene halvparten i et av Norges mest kjente kreative miljø: Stig og Stein. Byrået beskrives som et «eviglangt kreativt eksperiment, som nå har pågått i 30 år».

Stig og Stein driver med film og tv-produksjon, utvikling av underholdningsunivers, foredrag og ledelse av ideworkshoper, og noen eiendomsprosjekter.

– Vi er nysgjerrige mennesker som skal tørre å prøve det som er nytt, ukjent og annerledes. Jeg er en gründer og har startet over 30 selskaper. Noen har gått til rett til heverte, andre har vi lykkes ganske godt med, sier Haug med et smil.

Han mener kreativitet er et av de mest slitte ordene i næringslivet.

Det som teller er de gode ideene.

– Vi har brukt mye tid på å lære oss effektive metoder for å lage flere og bedre ideer på kortere tid, og på å skjønne forskjellen på en idé og en innovasjon. Det er to ganske forskjellige ting. Det viktige er å tørre å eksperimentere. I flere av selskapene vi har startet har vi ansatt mange som ikke har gjort noe av de vi skal drive med før. Det er først da en klarer å tenke annerledes, råder han.



Flere ideer og sterkere kulturer

Konsulentvirksomheten til Stig og Stein handler om å hjelpe arbeidsplasser med å forløse mer kreativitet, bryte ned fordommer om det nye, og bygge sterke kulturer. I dette er gjerne det vanskelige å gå fra punktet der en ny idé er beskrevet i en workshop til faktisk å klare å få den realisert i en fungerende, operativ løsning.

– Kreativitet er noe en gjerne driver med på siden i virksomheter, og er ikke en del av hverdagen. Derfor er mange skeptiske fordi det fort kan oppfattes som noe tullete og useriøst, sier han.

Haug fremhever at det eneste som er sikkert i næringslivet, er at alt endrer seg. Arbeidsplassen kan bli kjøpt opp, konkurrentene kan lansere noe som endrer spillereglene, kundene får nye forventninger, eller teknologien skaper nye arbeidsformer. Eller når statsledere starter kriger, innfører tollbarrierer og finner på andre ting som over natta endrer premisser for hva en bedrift skal produsere, selge og leve av.



– Da lønner det seg å ha et mannskap som tåler å stå i den fasen som en kreativ prosess gjerne er, og som klarer å utvikle nye ideer.

Strategien var å være tre ganger dyrere

Han slår heller et slag for ordet «forbedring» som er grunnlaget for å skape det nye. Dette fordi det alltid vil være noe som må ordnes eller gjøres annerledes på en arbeidsplass. Dette arbeidet kommer du aldri i mål med, og det er mye lettere å se ideer og løsninger på å forbedre noe man allerede har eller gjør.

Kreativitet bør derfor ikke ses på som det man gjør for å komme på noe helt nytt eller genialt, snarere noe du bør prioritere for å skape kontinuerlig forbedring.

– Det er mange som gjør det samme som deg, og derfor må du tenke hvordan du kan drive annerledes. Kan du ansette folk med en litt annen profil? Ta en annen posisjon? Kan du pakke inn tjenestene på en litt annen måte, eller prise deg annerledes, spør han.

Et godt eksempel er da Stig og Stein var en av de første som startet produksjonsbyrå for radio-reklame. Der andre kjempet på pris og effektivitet, la de seg i motsatt ende av skalaen og valgte bevisst å være tre ganger dyrere. Kvalitetsfokuset førte til at kundene sto i kø. Flere ikoniske reklam-ekampanjer i eteren ble skapt.

– Å ta en slik posisjon gjør noe med de som jobber der, og forventningene andre har til oss.



Nye ideer er kjernen i god ledelse

Haug mener at det er flere årsaker til at folk kan være skeptiske til kreativitet. Det ene er at noen yrkesgrupper har tatt eierskap til begrepet, og at det skapes myter rundt prosessen rundt idé-skaping som fort kan skape en distanse mot hverdagens arbeidsoppgaver.

– Det er her viktigheten av god ledelse kommer inn. Nye ideer er i praksis endring, og det skaper fort assosiasjoner til organisering og nedbemann. Derfor er det så viktig at gode ledere evner å vise at kreativitet er veien til en bedre arbeidsstruktur, nye produkter og tjenester, og nye måter å tjene penger på.

Utfordringen er at vi mennesker motsetter oss endring. Vi elsker hverdager.

– Vi vil helst snu bunken og gjøre det samme som i går, sier Haug.



– De to tingene som hemmer kreativiteten mest er hverdager og alminnelighet. Selvfølgelig må du ha hverdager, men utfordringen er at det alminnelige nærmest er et hederstegn i Norge. Vi elsker at alle er like, derfor blir også arbeidsplassen flat og lite hierarkisk. Det er en uting at alle skal være enige, sier Haug.

Ikke lov å si nei

Kreativitet beskriver Haug som den fasen der det skapes ideer. Da er det ikke lov å si nei, og målet er å komme opp med å så mange nye tanker som mulig.

Neste fase handler om innovasjon, der du tar ideen og skaper noe nytt.

– Når jeg jobber i prosesser med virksomheter så liker jeg å identifisere de som har vært der kortest. Det er de nye som er mest verdifulle, fordi de kan tenke nytt og lar seg ikke hemme av det som ikke har fungert tidligere.

Innen markedsføring mener Haug at pendelen har svingt veldig fra det lekne og humoristiske, til det som i dag i stor grad funderes mer i vitenskap.

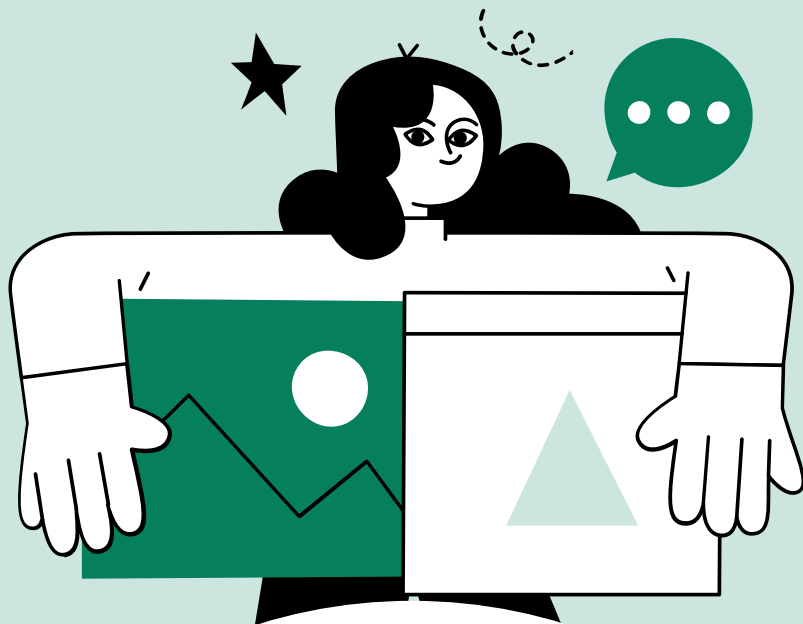
– Det som aldri går av mote er god innsikt. Når du skal i gang med noe nytt er det første møtet det viktigste. Du kommer aldri bredere ut enn det, og alt arbeid fra da av handler om å smale det ned frem til den berømte lanseringsdatoen. Det kan også være viktig å ta med litt utradisjonelle profiler

«The Big Meeting» – Slack (2024)

Problem: Slack ble fortsatt oppfattet som et chatteverktøy, ikke som et alternativ til e-post og møter.

Kreativ løsning: Reklamefilm i musikalsk format. En salgssavdeling planlegger kundemøte – én person gjør det unødvendig omfattende, mens kollegaene samarbeider effektivt i Slack. Filmen viser funksjoner som automatisering og fildeling, og avsluttes med budskapet «Productivity without the big production».

Resultat: Bred digital distribusjon. Styrket Slacks posisjon som plattform for samarbeid i B2B-markedet.



Slik jobber du med kreativitet

Alt du skal bli god til må du trene på! Det gjelder kreativitet også. Ikke se på kreativitet som et område firmaet ditt må reise bort for å drive med. Putt det inn i arbeidshverdagen som små drypp;

- En lunsj i måneden som er en kombi av å spise en ny matrett og jobbe med idéutvikling
- Legg inn en 15 minutters “hale” på et fast møte der dere tar opp områder der det (bør) jaktes nye ideer
- La den første jobben til en nyansatt være å fritt få komme med ideer til forbedringer overalt i bedriften



kan ulike prosesser, det kan gi virkelig gode ideer.

Et eksempel er lanseringen av et bokprosjekt for en ny forfatter. Her reiste Haug rundt til bokhandlere over hele landet og spurte hva slags lanseringsmateriale de ønsket seg. Ved å møte deres ønsker ble lanseringen en stor suksess.

– Det er jo ikke anmelderne i Oslo som selger de fleste krimbøkene, det er det bokhandlerne som gjør. Da vi forsto hvordan det var å drive bokhandel i Mosjøen, var det også enklere å lage en god lanseringsstrategi.

Det førte til en tre måneders promoteringsturne, der mer enn 250 bokhandlere fikk besøk av forfatteren. Til nå er det solgt over 50 000 eksemplarer.

Lag deg en kreativ sone

Haug sitt råd når du skal skape noe nytt, er å lage seg et eget definert område (war room) hvor du bretter ut hele prosjektet. Hensikten er å samle all innsikt og forstå det behovet i markedet du skal møte.

– Deretter må du ut og møte folk for å få inspirasjon. Det er litt som den amerikanske klisjé-serien Undercover boss der toppleder alltid får en genial idé etter å ha vært ute og stått bak disken i burgersjappa.

Han mener at slike grep må gjøres tidlig i prosessene. Kommer de for sent så vil alle motargumentene komme, som «har ikke penger» og «det er for kort tid».

– Finn en angrepsvinkel som ikke har vært prøvd før. Der er det alltid mye å hente, og du unngår å være med i den store gjengen av rævdiltere som gjør alt likt.

Pyser, pionerer, perfeksjonister og pragmatikere

Når du skal jobbe ut ideene har Stig og Stein stort hell med assosiasjonsteknikker, og ved å sette sammen ulike mennesketyper i grupper.

– I et firma så har du gjerne alle typer i rommet. Fra pysene som synes kreativitet er skummelt og som helst skulle sett at prosessen var raskt over, til pionerer, perfeksjonister og pragmatikere.



**Han eller hun
som er en dyktig
historieforteller med
riktig energi, selvtillit
og som er flink til å
prate med folk.**

Stig Haug

Normen er at det er flest pyser og perfeksjonister. Fordi de fleste bedrifter lever av presisjonsnivået sitt, så er det gjerne disse to gruppene som vinner hver gang.

– Derfor må du ha kontroll på rommet og få pionerene og pragmatikerne på banen. Sistnevnte gruppe er særlig viktig. Pragma betyr jo faktisk handling, sier Haug.

Når skal perfeksjonisten på banen?

Arbeidet med å skape tankene starter med fri assosiasjon fra et 20 000 fots perspektiv. Der oppe er det mange som ikke trives spesielt godt. Fra den første fasen fortsetter arbeidet med å hente ned de gode ideene og deretter kommer opp med gode løsninger.

– Du må gjøre en avveining om hvordan pyserne og perfeksjonistene skal inkluderes, fordi det senere vil komme en fase der de gode ideene og planene skal forankres. Det er uansett pionerene og pragmatikerne som nær alltid kommer opp med de nye ideene og planene, og de tør å si

høyt at vi bør velge helt nye ideer. Det er viktig at de får ta noen førende valg før perfeksjonistene kommer på banen og bidrar med sine styrker i gjennomføringen.

Hvordan selge inn ideen?

Ved å få alle gruppene til å spille sammen, er det lettere å få organisasjonen til å flytte på seg. Når du har kommet dit, så har du også evnet å selge inn en kanskje litt crazy idé til kollegene, og da blir spørsmålet: Hvordan gjør du det på den beste måten?

– Her handler det om å finne den som er god på dette: Han eller hun som er en dyktig historieforteller med riktig energi, selvtillit og som er flink til å prate med folk. Det å pitche ideer handler om erfaring, og det hjelper alltid om de du selger inn konseptet til får en følelse av at de har kommet på deler av ideen selv.

For å lykkes bør du vite mest mulig om de som er i rommet. Slik at du vet hvilke strenger du skal spille på.

– Jeg har aldri hatt en så genial idé at den bærer seg selv uten at jeg har måttet selge den inn. Det handler å finne ut hvordan du kan få de i rommet til å bli engasjert, avslutter han.

Ti tips til deg som skal lede et idémøte

1. Du skal styre og drive idémøtet framover.
2. Du skal kun lede idémøtet – ikke delta. Ikke vær redd for også å stille de ”dumme spørsmålene” for å få fram flest mulige tanker og innfallsvinkler fra gruppen.
3. Du skal redegjøre for dagens program, og gi klar og tydelig informasjon gjennom hele idémøtet.
4. Du skal motivere og inspirere; vær oppmerksom på alle deltakerne underveis og spør gruppen hvor de befinner seg i forhold til prosessen og oppgavene som skal løses.
5. Du skal være fleksibel og åpen i forhold til gruppedynamikken og eventuelle endringer i prosessen; sørg for å ha små pauseøvelser underveis.
6. Du skal etterstrebe heterogene gruppesammensetninger og få fram de ulike synspunktene i gruppen.
7. Du skal introdusere og overholde kjøreregler.
8. Sørg for at alle kommer til orde; noen tenker lenge før de snakker, andre snakker lenge før de har tenkt.
9. Du skal gi idéstøtte og ivareta gruppemedlemmer underveis i prosessen.
10. Pass på tiden og hold pauser underveis.

Pauseøvelser under idémøte

- Gi deltagerne et kinderegg hver
- Ha med pilspill
- God plass? 5 minutter med innebandy
- Dårlig plass? Spill Svarte-Per
- Fargeblyanter og A3-ark
– tegn portretter av hverandre
- Plastelina – lag skulpturer
- Utepause – hoppetau, strikk og pil og bue

Kjøreregler på idémøte

- Alles ideer og innspill er like verdifulle
- Lag alle ideer først
– bli enige om hvor lenge
- Land til slutt – det vil si velg de beste ideene
- I lagefasen er det kun lov å si JA, OG
- ”JA, MEN” eller ”NEI, MEN” to ganger i lage-fasen og man må stå på gangen...



Hvordan skille seg ut i en verden der alle konkurrentene ser like ut?

Markeds- og kommunikasjonsdirektør i PwC, Rune Sjøhelle, har funnet en kreativ måte å planlegge sommerferien på – med hjelp av kunstig intelligens. Ved å kombinere sine personlige interesser med teknologi, skapte han en reiserute gjennom Frankrike basert på sine vinpreferanser. Men i PwC brukes kreativitet i kombinasjon med teknologi til langt mer enn ferieplanlegging.



Gjennom kreative prosesser kan vi lage løsninger som går utover det kunden forventer, og som treffer deres behov.

Nina Stabel

Rune Sjøhelle leder den største markeds- og kommunikasjonsavdelingen innen profesjonelle tjenester i Norge. Med seg i ledelsen har han Nina Stabel.

Selv om PwC for mange er mest kjent som et revisjonsselskap, består nesten halvparten av virksomheten av andre tjenester, som rådgivning innen skatt og avgift, cybersikkerhet, bærekraft og bistand i endringsprosesser. For å nevne noe.

I en så kompleks organisasjon stilles det store krav til avdelingen for å sikre tydelig og effektiv kommunikasjon. Både internt og eksternt. Å jobbe med kreativitet kan derfor være krevende og ta mange ulike former.

Suksesskriteriene for å lykkes ligger i en tydelig merkevarestrategi, en kultur som oppmuntrer til nytenkning, en egenutviklet metodikk kalt BXT – og litt kunstig intelligens, selvfølgelig.

Bygg en tydelig merkevarestrategi

– Å bygge en tydelig merkevarestrategi var det første jeg gikk i gang med da jeg startet i PwC for fire år siden, sier Rune Sjøhelle.

Sjøhelle forteller at de brukte nesten et år på å forankre strategien internt.

– Vi involverte toppledelsen, øvrige ansatte og kunder for å sikre at det vi gjorde var relevant og solid – og i tråd med den globale merkevaren til PwC. Nå fungerer merkevarestrategien som selskapets kompass.

Et eksempel vises i PwCs anbudsprosesser.

Kreativitet som avgjørende i anbudsprosesser

PwC konkurrerer regelmessig på store revisjonsanbud, der tjenestene som leveres av de store aktørene ofte oppfattes som ganske like.

– Revisjonstjenester er i stor grad standardiserte. Kundene vet at de får kvalitet uansett hvilken tilbyder de velger. Så hvorfor velge oss? Det er her kreativiteten kan tippe vektskålen i vår retning, sier Nina Stabel.

For å skille seg ut er det viktig å demonstrere en solid forståelse av hva som betyr mest for kunden.

– I en tilbudsprosess må vi vise hvordan PwC kan tilføre ekstra verdi. Det handler om å bygge tillit. Gjennom kreative prosesser kan vi lage løsninger som går utover det kunden forventer, og som treffer deres behov. Et godt tilbud med en kreativ snert som huskes, kan derfor være avgjørende, fortsetter Stabel.

BXT: Strukturert kreativitet som metodikk

PwC har utviklet en metodikk kalt BXT (Business x Technology x Experience). En metodikk de også tilbyr sine kunder.

– BXT-metodikken er satt sammen av mange ulike metoder som designtenkning, prosessledelse, kreativ ledelse, systemtenkning, endringsledelse og innovasjon. BXT er vår måte å involvere kunder for å trekke på ekspertise på tvers av organisasjonen. Ting blir mer og mer komplekst,

og man trenger flere perspektiver for å løse sammensatte problemer. Det handler mye om å utforske og samskape med kunden, forklarer Nina Stabel.

Gjennom strukturerte workshops får ansatte muligheten til å bidra med ideer. Særlig de som vanligvis ikke jobber kreativt – i den forstand markeds- og kommunikasjonsfolk forbinder med kreativitet – har som regel utbytte av dette.

– I slike prosesser er det viktig å legge til rette for at deltakerne føler psykologisk trygghet, og vi ser at når vi legger til rette for det, tør folk å komme med ideer som utfordrer litt. Det er ofte da de beste løsningene dukker opp, fortsetter Stabel.

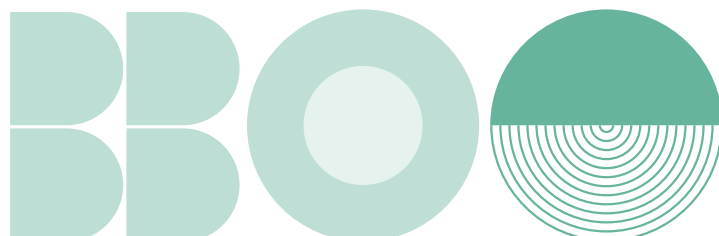
For å støtte disse prosessene har PwC innredet spesialtilpassede lokaler kalt Experience Centers.

– Det er noe med å få folk ut av de vanlige kontorene og inn i et rom som inspirerer til å tenke annerledes, legger Sjøhelle til.

Fra vill idé til konkret suksess

Et eksempel på hva BXT-metodikken har ført til, er konseptet "The Associates".

– Det startet med en vill idé: Hva om vi laget en intern realityserie som viste ekte utfordringer unge PwC-ansatte møter? forteller Stabel.



Serien ble en suksess og ga PwC en betydelig økning i jobbsøknader, samtidig som den styrket selskapets posisjon blant studenter og nyutdannede. PwC er nå rangert som Norges 4. mest attraktive arbeidsgiver blant økonomi-studenter og er inne på topp ti blant IT-studentene.

– Det er et eksempel på hvordan kreativitet, kombinert med strategisk tenkning, kan gi målbare resultater, sier Sjøhelle.

Kunstig intelligens som kreativ støttespiller

PwC bruker kunstig intelligens for å støtte kreativiteten til alt fra idéutvikling til tilbudsprosesser.

– Vi bruker verktøy som ChatGPT, og vi har utviklet en egen modell kalt «ChatPwC», som er lukket slik at vi kan behandle konfidensiell informasjon i den, sier Nina Stabel.

– ChatPwC hjelper oss med å skape ideer og konsepter som er både kreative og i tråd med våre interne retningslinjer. Det gir oss et utgangspunkt som sparer tid og sikrer kvalitet, legger hun til.

Sjøhelle fortsetter.

– KI er en måte å utfordre oss selv på. Det handler ikke om å erstatte kreativitet, men om å støtte den – ved å inspirere og strukturere idéprosessen.

Unngå å bli et bestillingsmottak

Rune Sjøhelle understreker at det er viktig å unngå å bli et rent bestillingsmottak.

– Dette handler også om å bygge på selskapets kjerneverdier, som blant annet handler om å "opptre med integritet" og å "tenke nytt". Disse verdiene handler om å være modige og å utfordre, forklarer han.

Stabel avslutter:

– Vi kunne brukt hele dagen på å respondere på innkommende forespørsler. Da ville vi neppe produsert ting av særlig verdi. Men når vi leverer uttak som går utover det som forventes, blir linja tryggere på oss. Denne tilliten gir oss rom til å være enda modigere ved neste korsvei.

KI er en måte å utfordre oss selv på. Det handler ikke om å erstatte kreativitet, men om å støtte den – ved å inspirere og strukturere idéprosessen.

Rune Sjøhelle



Vi må slutte å belønne vekstmordere

Mange bedrifter frykter å feile i sin markedsføring. De er redde for å skille seg ut og redde for å prøve noe nytt. Så de velger det trygge. De gjør som de alltid har gjort, og det er akkurat det som er den største feilen.

Denne påstanden er sugd fra Mads Nordmo Arnestad sitt bryst. Arnestad er psykolog og forsker ved BI. Han er også den eneste som har vunnet prisen for beste foreleser både på BI og NHH. Han vet hvordan kreativitet fungerer – både i teori og i praksis.

– Det er passive feil som dreper vekst. Feilene er usynlige, men de koster bedriften på lang sikt. En aktiv feil, derimot, innebærer risiko. Men det er også den eneste typen feil som kan føre til utvikling, sier han.

Men først. Hva er egentlig kreativitet?

Hva er kreativitet?

– Kreativitet handler om å skape noe som er både nytt og nyttig, sier Arnestad. Det er forskerne enige om. Men hva betyr egentlig nytt? Og hva betyr nyttig? Der starter uenigheten blant psykologene.

– Må en idé være en revolusjon, eller holder det å sette sammen kjente elementer på en original måte? Er det nok at noe utfordrer konvensjoner? Eller må det ha en konkret funksjon?



Ifølge Arnestad er dette særlig relevant for å forstå noen av utfordringene i B2B-markedsføring.

– Mange bedrifter ser ikke verdien av kreativitet fordi den ikke alltid kan måles i kortsiktige salgstall. Men det betyr ikke at den ikke er lønnsom, sier Arnestad.

Han forklarer at kreativitet som er både ny og nyttig, ofte opererer på et annet nivå.

– Det som er nytt, skaper oppmerksomhet. Det som er nyttig, bygger tillit og merkevareverdi over tid. Kombinasjonen av disse to er avgjørende for langsiktig vekst, men denne kombinasjonen blir ofte oversett i en verden som jager raske gevinster, sier han.

Bedrifter som forstår dette, investerer ikke bare i det som gir resultater her og nå, men i løsninger som skaper varig verdi for kunder og posisjonerer dem i markedet.



Trygghet er en vekstbrems

Problemet er at mange bedrifter, særlig innen B2B, ser på kreativitet i markedsføring som noe useriøst.

– De forbinder det med eksentriske idéer uten forretningsverdi, sier Arnestad.

Men kreativitet er ikke fjas. Det er en måte å tenke på som driver reell innovasjon. Likevel velger de fleste å gjøre det trygge. De gjentar det som har fungert før – selv når det egentlig ikke gir resultater.

Arnestad illustrerer poenget:

– Se for deg en ny kampanje for et IT-selskap. En mann i dress. En glasstrapp. En trygg, polert kampanjevideo. Ingen får kjeft for det, men ingen husker budskapet heller, sier han. Han kaller dette en passiv feil.

Passive feil stopper vekst

I mange bedrifter blir ingen stilt til ansvar for å gjøre det samme som de alltid har gjort – selv om det ikke virker. Det er dette som er passive feil.

En aktiv feil kan derimot skje når noen prøver noe nytt og feiler. Det innebærer risiko, men man lærer av det og lykkes kanskje bedre neste gang. Eller gangen etter det.

– En passiv feil krever ingen forklaring. Ingen merker den. Den glir ubemerket forbi. En aktiv feil får derimot oppmerksomhet. Men det er også den eneste typen feil som kan føre til vekst og utvikling, sier han.



– Problemet er at aktive feil sjelden belønnes. Markedssjefer får ofte høre det hvis de prøver noe nytt og feiler. Men hvis de fortsetter å gjøre det samme gamle, er det ingen som reagerer, og den som til slutt taper på det er bedriften.

Innovasjon skjer aldri i distriktene

Arnestad sier at innovasjon og kreativitet oftest skjer der mennesker samles, utfordrer hverandre og lar ulike perspektiver kolliderere.

– Litt spissformulert kan vi si at innovasjon aldri skjer i distriktene, sier Arnestad.

Han peker på at store ideer oppstår der hvor det er mange ulike mennesker som utfordrer hverandre og lar ulike perspektiver kolliderere.

– Se på renessansen i Firenze. Kunstnere, tenkere og handelsmenn var samlet i et miljø som nærmest tvang frem nye ideer. Når mennesker med ulik bakgrunn møtes, skapes innovasjon. I distriktene, derimot, er forholdene ofte det motsatte. Få mennesker, lite samhandling og en kultur preget av det trygge, sier han.

Arnestad mener at for å skape ideer må markedsførere og kommunikasjonsfolk være ute og møte mennesker.

– Gjerne rare mennesker med litt originale tanker. Ikke kun være på seminarer hvor de møter like-sinnede, og heller ikke bruke for mye tid «tenkende ved kontorpulten».

Innovasjon krever tid og risiko

Han peker på det han mener er en grunnleggende misforståelse: At kreativitet er en engangsforeteelse. At en genial idé skal komme ut av ingenting og revolusjonere alt.

– Men det er ikke sånn det fungerer, sier han. Ingen blir sterk etter én treningsøkt. Skal man bli sterkere, må man trene systematisk. På samme måte må bedrifter investere tid og ressurser i kreative prosesser. Selv om de ikke gir umiddelbare resultater.

Han trekker frem James Dyson. Mannen bak den berømte støvsugeren.

– Dyson feilet over 5 126 ganger før han fant en løsning som fungerte. Det var ingen stor idé. Det var små justeringer, testing og læring. Kreativitet er ikke en åpenbaring – det er en prosess, sier Arnestad.

Problemet, særlig i B2B-markedsføring, er at få tør å tenke slik.

– Mange venter på én perfekt idé og forventer umiddelbar effekt. Det er en feilslutning. Men de som lykkes, forstår at det handler om å prøve, feile og justere.

Men for å prøve og feile må du ha lommer i arbeidsdagen som gir anledning til det

En passiv feil krever ingen forklaring. En aktiv feil får oppmerksomhet. Men det er den eneste typen feil som kan føre til vekst og utvikling.

Mads Nordmo Arnestad



Tid og rom for kreativitet

– Hvis du har ansatte som sitter i møter fra 08:00 til 17:00 hver dag, hvordan skal de da få tid til å være kreative? spør Arnestad.

Han nevner Google som et eksempel på et selskap som knakk denne koden.

– De lot ansatte bruke 20 prosent av arbeidstiden på egne prosjekter. Halvparten av alle Googles innovasjoner kom fra denne ordningen. Dette viser verdien av å gi folk tid og rom, sier han.

I mange bedrifter er det ofte motsatt.

– Hvert sekund må være produktivt. Hver aktivitet må ha en umiddelbar ROI. Men innovasjon og kreativitet fungerer ikke sånn. Det krever tid. Det krever rom. Og det krever en kultur som tillater utforskning, sier Arnestad.

Men ikke ubegrenset med tid, vel og merke.

Kreativitet krever riktig type press

– De fleste gode ideer kommer når man har litt dårlig tid, men ikke for dårlig, sier Arnestad. Han forklarer at et moderat tidspress tvinger hjernen til å tenke kreativt.

– Hvis du har for god tid, skjer det ingenting. Hvis du har for dårlig tid, blir du stresset og kreativiteten dør. Det handler om å finne balansen, sier han.

KI er et verktøy – ikke en kreativ revolusjon

Men med KI vil vel uansett kreativiteten blomstre? Arnestad tror ikke det, og trekker en parallell til da internett kom for fullt.

– Da trodde mange at det ville utløse en eksplosjon av kreativitet. I stedet førte det til et hav av informasjon, men de beste ideene kom fortsatt fra mennesker. Det samme gjelder KI.

– KI kan produsere enorme mengder tekst, bilder og musikk, men kreativitet handler ikke om mengde. Den kan optimalisere det kjente, men den kan ikke skape noe genuint nytt. Akkurat som internett gjorde arbeid lettere, men ikke erstattet menneskelig innsikt, vil KI endre måten vi jobber på – men det vil fortsatt være mennesker som driver innovasjonen, sier han.

Slik kan B2B-bedrifter lykkes med kreativitet. Arnestad trekker fram fire punkter:

- 1. Belønn aktiv feiling.** Det må være lov å eksperimentere, teste nye konsepter og lære av feil.
- 2. Skap en kultur der kreativitet verdsettes.** Gjør som underholdningsbransjen: La folk kaste ut ideer uten frykt for å bli skutt ned.
- 3. Gi ansatte rom til å være kreative.** Ingen får gode idéer når de er fanget i møter hele dagen. Kreativitet trenger tid og rom.
- 4. Tør å skille deg ut.** Hvis kampanjen din kunne vært laget av hvem som helst, er den for trygg.

– B2B-markedsføring trenger ikke være kjedelig, og det starter med én ting: Slutt å belønne passive feil. De som tør, de vinner, avslutter Arnestad.



Død over kjedelig markedsføring

Følelsesløs, forutsigbar og farlig dyr. Kjedelig markedsføring koster merkevarer milliarder. Vil du bli husket, må du tørre å engasjere.

I jakten på effektiv markedsføring og raske resultater går mange bedrifter og merkevarer rett i den samme fella: de velger det trygge. De lager annonser som ikke vekker følelser, som ikke overrasker, og som mottakerne rett og slett ikke bryr seg om.

Det er konklusjonen i rapporten *The Extraordinary Cost of Dull*, utarbeidet av System1 Group, konsultentselskapet eatbigfish og mannen som er beskrevet som «gudfaren innen effekt i markedsføring», Peter Field.

Rapporten er en omfattende og datadrevet gjennomgang av hva kjedelig reklame faktisk koster, og hvorfor det å våge mer er langt mer lønnsomt.

Sett og glemt

System1, som er et spesialisert reklameanalysebyrå, har analysert over 100 000 reklamefilmer på sin plattform. Der måles seernes emosjonelle respons, som i stor grad forutser både kortsiktig salgseffekt og langsiktig merkevarebygging.

Det nedslående resultatet fra undersøkelsen er at den vanligste responsen på reklame i både USA og Storbritannia er likegyldighet.



Over halvparten av alle TV-reklamer i analysen vekker ingen følelser i det hele tatt. Publikum føler verken glede, sinne, overraskelse eller avsky, de føler rett og slett ingenting. De glemmer det de har sett.

Innen B2B er tallene enda mer nedslående. I Storbritannia og i USA fremkaller annonsene nøktern og likegyldig respons hos henholdsvis 60 prosent og 54 prosent. Til tross for at også B2B-kjøpere er mennesker, velger mange merkevarer å kommunisere på en måte som effektivt visker ut enhver følelsesmessig respons.

Dyrt å være kjedelig

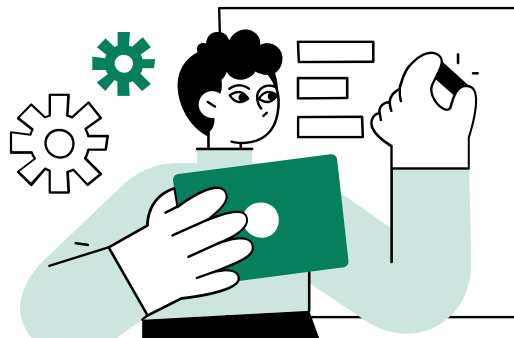
I rapporten identifiseres et tankevekkende regnestykke for alle som jobber med markedsføring. Forfatterne har nemlig regnet ut hvor mye mer en merkevare må bruke i mediebudsjett for å oppnå samme effekt med en kjedelig annonse som med en følelsesladet reklame som vekker engasjement.

I USA alene må merkevarer bruke 189 milliarder dollar mer for at middels engasjerende til helt nøkterne annonser skal ha samme virkning som de mest engasjerende kampanjene.

Hva er kjedelig reklame?

Hva er det som gjør annonser og reklame så tannløse? Siden over halvparten av B2B-markedet tydeligvis sverger til slike uttrykk, er det interessant å se hvilke fellesnevnerne rapporten peker på som går igjen i følelsesløs markedsføring.

- **Performance marketing:** Jakten på raske resultater og konverteringer gir lite rom for emosjonell dybde.
- **Optimalisering:** Markedsføringen lider av at annonser skal fungere på tvers av formater og kanaler. Det gjør uttrykket flatt og generisk.
- **Konformitet:** Når alle kopierer "det som funker", blir resultatet ensformig og forutsigbart.
- **Tids- og pengebruk:** Kreative valg underlegges oftere og oftere strenge budsjetttrammer og tidspress. Det gir mindre rom for det originale, dristige og oppsiktsvekkende.



«Searching for Salai» – SAP (2019)

- | | |
|-------------------------|---|
| Problem: | Det globale programvareselskapet SAP nådde ikke gjennom til teknogiledere med tradisjonell B2B-markedsføring. |
| Kreativ løsning: | Fiktiv krim-podkast i åtte episoder. En mann hevder å være Leonardo da Vincis tidligere assistent, gjenfødt i vår tid. Serien tematiserer innovasjon, AI og fremtidsteknologi, og spiller SAP Leonardo – plattformen for maskinlæring, IoT, analyse og blockchain – uten å nevne produkter direkte. |
| Resultat: | Vant Content Marketing Award. Økt oppmerksomhet og troverdighet i enterprise-markedet. |

Summen er et reklamelandskap fylt av det rapporten beskriver som «beige marketing», et uttrykk vi kjenner fra flere bransjer. Kort sagt pent og pyntelig – men også fullstendig uengasjerende og gjør kjedelig.

Til kamp mot det kjedelige

For å ikke gå i fella og kaste bort verdifulle markedsmidler på kjedelig reklame, har forfatterne identifisert fem konkrete spørsmål som alle som lager markedsføring bør stille seg.

Målet er at flest mulig av spørsmålene kan besvares med et «ja».



1. **Snakker vi om noe målgruppen faktisk bryr seg om – med deres ord og språk?**
2. **Bruker vi reelle målestokker for hva som er interessant?**
3. **Skiller vi oss ut med tydelig personlighet og karakter?**
4. **Bruker vi følelser, fortellinger og drama?**
5. **Overrasker vi ved å bryte med forventningene?**

Spiker og vaskemidler

Rapporten viser også at det ikke spiller noen rolle hvilken bransje du jobber med å markedsføre – det finnes ikke et eneste produkt eller bransje som ikke er egnet til å skape oppmerksomhet og følelser.

Til og med spiker og vaskemidler kan skape engasjement – hvis man er en modig markedssjef som tør å satse. For det er ikke alltid enkelt å stå i et møterom og argumentere for en idé som kan provosere, utfordre eller overraske.

KI trives med snittet

I tillegg gjør det voldsomme tilbudet av KI-løsninger det enklere enn noensinne å lage reklame. Det betyr også at det blir enklere enn noensinne å lage kjedelig reklame. KI trives best med snittet og det den har sett mest av før.

Derfor vil en verden fylt med generisk, konformt og forutsigbart innhold kreve mer av dem som vil stå ut. Men det er også en gylden mulighet. Når konkurrentene velger gjennomsnittet, får det ekstra stor effekt å gå i motsatt retning.

De merkevarene som våger å overraske, underholde og engasjere, vil ikke bare vinne oppmerksomheten. De vil vinne markedet sitt.

«Vi behøver en kreativ revolusjon»

Fordi har rettet oss mot feil del av hjernen har effekten fra markedsføring gått ned de siste 20 årene. For å skape vekst og bli mer lønnsomme må vi underholde vårt publikum.

Orlando Wood er en av verdens fremste eksperter på hva som får reklame til å levere effekt. Hans budskap til oss markedsførere kan oppsummeres i at vi behøver å «tenke mer, fremfor å bare målrette bedre».

Wood jobber til daglig det britiske selskapet System1 som tilbyr testing av reklamefilm. Han har utgitt de to populære bøkene «Lemon» og «Look out» som har tatt et oppgjør med den rasjonelle, performance-styrte markedsføringen.

Konklusjonen er at markedsføring i større grad må underholde sitt publikum, fremfor dagens overdrevne fokus på kortsiktige, salgsutløsende virkemidler. I et intervju med Kampanje er han tydelig på at reklamen som lages i dag er for kjedelig.

- Vi er havnet i et hull vi ikke kommer ut av, der alt handler om å selge og ikke underholde.

Wood spekulerer i om vi som bransje trolig er blitt for redde for å gjøre feil, og at det derfor ikke tas tilstrekkelig risiko.



Vi kjøper av de vi liker

De siste 15–20 årene har vært en svært god epoke for markedsføringsteknologi. Paradokset er at samme tidsperiode har vært negativ for de som ønsker å skape effekt fra markedsføringen.

Wood mener vi fremover må lage flere uttak som spiller på følelser, og som handler om mennesker og livene deres, som gjør folk interesserte i en merkevare og skaper interesse. Det er denne type kommunikasjon som driver mental tilgjengelighet og skaper vekst.

- Du kjøper jo ikke noe fra folk du ikke liker. Akkurat som du ikke kjøper noe du aldri har hørt om før, sier han.

I «Look out» skriver Wood: Bedrifter vokser gjennom å vinne nye kunder, fremfor lojalitetsstrategier mot eksisterende kunder. Derfor må markedsføringen sikre på å treffe bredt slik at du når ut til de som ikke har hørt om det ennå, og som ikke er i kategorien ennå. Fordi mennesker generelt sett er lite interessert i merkevarer, er oppgaven med å skape mental tilgjengelighet komplisert, og det er et eget håndverk. For å lykkes må du lage et show. Oppgaven til merkevarebyggende reklame er å sikre at folk legger merke til og husker deg.

Den første merkevaren som huskes er også den som oftest foretrekkes.

Kun seks prosent av reklamen fungerer

Wood peker på at det ble lagd og kjøpt reklame for 1000 milliarder dollar i 2024, og han viser til at kun seks prosent av dette er uttak som fungerer.



- Vi har sluttet å lage reklame som skaper følelser. Dagens kommunikasjon instruerer oss hva vi skal gjøre og tenke, så han fra scenen på Merkevardagen 2025 i Oslo.

For å forstå hvordan man skaper effekt mener han vi skal se på hvordan hjernen fungerer, og mer spesifikt på hva som trigger den høyre og den venstre hjernehalvdel.

- Den høyre halvdel hjelper oss forstå hva som skjer rundt oss. Den er oppmerksom og hjelper oss forstå andre mennesker. Den gir oss følelser som empati, den forstår humor og metaforer. Den venstre halvdel er mer målorientert. Den bryter ting ned i deler eller kategorier. Den liker ikke risiko, tenker lineært, liker fakta og det å fikse ting, og er tilhenger av det gjentakende.

Følelser er lønnsomme

I tider med teknologisk endring har vi alltid lent oss på den venstre halvdel fordi det oppleves tryggere. Det ser vi i samfunnet, kulturen og i reklamen. Vi blir mer innadvendte.

- Skal vi fange oppmerksomhet må vi rette oss mot den høyre hjernehalvdel. Vi må underholde, og vi må bruke teknikker som skaper latter, som gir oss det uventede og som gir oss en følelse av det levende, så han på nevnte konferanse.

Følelser hjelper oss å velge mellom alternativer der vi gjerne foretrekker de vi har positive assosiasjoner til. Bruk av følelser i kommunikasjonen hjelper oss å holde prisene på varer og tjenester oppe, som har en direkte innvirkning på lønnsomheten.

Wood mener at reklamebransjen lyktes bedre tidligere fordi de hadde en annen tilnærming. De hadde større respekt for publikums intelligens og skapte flere uttrykk med sjarm og kløkt.

- Du må behandle publikum som om at de trenger noe nytt å se. Reklame handler om å overbevise, derfor må du ha en kreativ gnist, og vi må inspirere.



Følelser hjelper oss å velge mellom alternativer der vi gjerne foretrekker de vi har positive assosiasjoner til.

Orlando Wood

Finn magien i det du selger

Han deler fem prinsipper for å lage reklame som underholder.

- **Finn magien i produktet:** Det handler ikke bare om hva du sier, men hvordan. Skill deg ut og bli lagt merke til. Ha enkle og fengende budskap.
- **Du må ha en idé** som både fanger oppmerksomhet og forteller en historie.
- **Du kan lære mye fra kunsten.** Skal du skape effekt må du få frem affekt; følelser og uttrykk som skaper en følelsesmessig respons. Det levende, det uventede, folk som tar på hverandre og er glade sammen. Dialekter, latter. Situasjoner vi kjenner oss igjen i.
- **Bruk merkevaremarkører.** Dette er lyder, bilder, utsagn, dyr, figurer, m.m. Som M&Ms figurene, eller Snickers sitt ikoniske slagord «You are not you when you are hungry». Det er godt bevist at slike markører skaper vekst og hjelper deg ta markedsandeler.
- **Inviter publikum inn i fortellingen:** Wood beskriver dette som «leave something for the mouse», altså når du legger ost i fella. I overført betydning så er det uttak der publikum selv kan fylle inn det som mangler i historien. Her er humor særlig viktig fordi da er det lettere å bli interessert, og vi husker de som får oss til å le.

Han trekker frem en av Englands største reklame-suksesser som eksempel på noen som bruker alle disse elementene: Yorkshire Tea har kommunisert det lokale og særegne for Yorkshire med humor og kjendiser fra Yorkshire. Kampanjene har gjort at selskapet har gått fra 17 prosent til 34 prosent markedsandel på under syv år - i en kategori der folk er ytterst lojale til sine favoritter.

- Det handler om å fortelle historier som folk engasjerer seg i. Derfor må du noen ganger dra en idé til det ekstreme, men allikevel ha det rotfestet i noe folk kjenner seg igjen i. Da er det lettere å oppleve det morsomme i det som skiller seg ut fra normalen.

Kilder: System1. Kampanje. Merkevaredagen 2025



Denne inspirasjonsguiden er utformet av Iteo, Norges fremste B2B-byrå. Vår leveransemodell er skreddersydd behovene til en markedssjef i B2B - med alle tjenestene fra innsikt og analyse og helt ned til konvertering.

Mange av våre kunder verdsetter «ett byrå-modellen» fordi den frigjør tid til strategi, gir bedre utnyttelse av markedsmidlene og sikrer flere konverteringer.

Bli kjent med oss på iteo.no



•iteo