

A close-up photograph of a hand holding a key, with another hand reaching up towards it. The background is dark, and the lighting highlights the skin and the metal of the key.

# Når NØKKELPERSONER slutter... følger kunden etter?

6

SKAL, SKAL IKKE KLAGE?

8

ULIKE BARN LEKER BEST – I BUSINESS

10

A TASTE FOR WINE

12

KUNDENE GJØR JOBBEN – OG LIKER DET

16

BETALER IKKE MER FOR GODT OMDØMME

# Bli forskningspartner!



Kjære leser,  
Velkommen som leser av den andre utgaven av Marketing Magazine. Magasinet gir deg smakebiter fra den nyeste forskningen ved institutt for markedsføring ved BI.

*Hvordan skapes forskning?* Vår kunnskapsproduksjon skapes av et stort fagmiljø, i tillegg til et stort internasjonalt nettverk av fremragende forskere over hele verden. Vi har ambisjoner om å bli et av Europas ledende fagmiljøer i markedsføring. Dette oppnår vi ved å levere topp forskning, topp undervisning, og knytte til oss topp forskere. Institutt for markedsføring har et fagmiljø på 51 personer, hvorav 19 med doktorgrad, 8 professorer, 11 faglige er rekruttert internasjonalt og 8 er doktorgradsstipendiater.

*Hvordan formidles forskning?* Vårt fagmiljø leverer 4 bachelorprogrammer, 2 master of scienceprogrammer, 1 master of management-program og eget doktorgradsprogram. I tillegg tilbyr vi en rekke ulike lederopplæringsprogrammer. Kursene våre oppdateres med nyeste forskning, med dagsaktuelle saker, og med et innhold som er tilpasset de ulike bransjene som våre kandidater skal arbeide innenfor.

*Hvordan inkluderes næringslivet i vår forskning?* Bedrifter som deltar i vår forskning, får

gleden av forskningsresultatene før andre. Relevansen økes ved at forskningen tar utgangspunkt i deres bedrifter, i deres problemstillinger, og i deres virkelighet. Vi er trent i å løse bedriftenes problemer ved hjelp av en vitenskapelig fremgangsmåte. Dette kvalitetssikres gjennom internasjonale forskningsjournaler som nøye går igjennom hver enkelt del av vår forskning. Sammen skaper vi løsninger på problemer, vi skaper teoriutvikling og vi skaper relevans.

*Hvordan kan din bedrift delta i vår forskning?* Den beste kunnskapen skapes i samarbeid mellom bedrifter og et nettverk av fremragende forskere. Derfor inviterer vi dere til å delta i instituttets forskning. Velkommen til å ta kontakt!

Beste hilsen,  
Ragnhild Silkoset  
Førsteamanuensis  
Leder Institutt for markedsføring  
Handelshøyskolen BI  
Email: ragnhild.silkoset@bi.no

# Innhold:

## KUNDEFOKUS

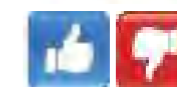
Når nøkkelpersoner slutter... følger kunden etter? _____	4
Skal, skal ikke klage? _____	6
Ulike barn leker best – i business _____	8
A Taste for Wine _____	10
Kundene gjør jobben – og liker det _____	12
Kundefokus ikke alltid det beste _____	14

## OMDØMME I MARKEDSFØRING

Betaler ikke mer for godt omdømme _____	16
---	----

## SOSIALE MEDIER

Crisis Management in Social Media _____	18
Lytt og lær av kundene dine _____	20
Hvilken type er du i sosiale medier? _____	22



# Når nøkkelpersoner SLUTTER ... følger kunden etter?

Kompetanse på bedrifts- og personnivå spiller en viktigere rolle enn personlige, sosiale relasjoner i profesjonell tjenesteyting. Det er derfor ikke sikkert kundene følger etter om sentrale nøkkelpersoner går til konkurrenten.



Førsteamanuensis Harald Biong  
E-post: harald.biong@bi.no

Ledere av profesjonelle tjenestebedrifter som reklamebyråer, bedriftsrådgivere og investeringsrådgivere må ofte stille seg spørsmålene: Hva skjer med kundene hvis sentrale nøkkelpersoner forlater bedriften og går til konkurrenter? Vil de forbli kunder i bedriften eller vil de følge kontaktpersonen sin? Hvilke tiltak kan tjenestebedriften gjennomføre for å holde på kundene?

## FRYKTEN FOR Å TAPE KUNDER

Frykten for tap av kunder er reell fordi kundene ofte får sterkere tilknytning til kontaktpersonen sin enn til bedriften de er kunde hos. Siden personene som arbeider i slike virksomheter er svært mobile, står kundene også ofte overfor valget om de skal forbli kunder hos den eksisterende tjenestebedriften eller om de skal følge kontaktpersonen. Denne problemstillingen ble undersøkt i en studie blant 120 annonsører om deres forhold til sin reklamebyråforbindelse og til sin hoved-

kontaktperson i byrået. I studien undersøkte vi hvordan egenskaper ved kontaktpersonen, den personlige relasjonen mellom kontaktperson og kunde og egenskaper ved tjenesteleverandøren påvirket hvorvidt kundene ville følge kontaktpersonen til en annen tjenestebedrift eller forbli hos den eksisterende.

## SKAPER VERDI FOR KUNDEN

I profesjonell tjenesteyting er det i første rekke kontaktpersonen som skaper verdi for kundene ved å anvende sine kunnskaper, erfaringer og ferdigheter, i vår studie kalt kontaktpersonenes humankapital, til å løse kundenes unike problemer. Eksempler er reklamekampanjer og strategiplaner som skal styrke kundens markedsposisjon, eller investeringsråd som skal forbedre kapitalavkastning.

For denne type problemstillinger finnes det sjelden standardløsninger. Derfor er kon-

taktpersoner med fremragende ekspertise, innsikt og ferdigheter vanskelig å erstatte og høyt verdsatt.

## TETTE PERSONLIGE RELASJONER

Et annet særtrekk ved denne type tjenester er at verdiskapingen gjerne skjer i nært samarbeid mellom kunden og kontaktpersonen. Som en effekt utvikler kunden og kontakten nære, personlige og gjensidig nyttige relasjoner, i studien kalt sosial kapital. Resultatet er at kundene ofte utvikler sterkere tilknytning til sine kontaktpersoner enn til tjenestebedriften. Kontaktpersonene kan utnytte denne enestående posisjonen overfor kunden ved for eksempel å ta kundene med seg hvis de går til en konkurrerende virksomhet. Profesjonelle tjenesteytere blir gjerne ansatt på grunn av deres evne til å skaffe kunder like mye som på grunn av deres faglige dyktighet.

## FORSVAR MOT KUNDEFLUKT

Spørsmålet tjenestebedriftens ledelse står overfor er hva den kan gjøre for å motivere kundene til å bli, selv om nøkkelpersonell forsvinner. Tradisjonelt har markedsføringslitteraturen anbefalt tjenestebedriftene å investere i ulike relasjonsmarkedsføringstiltak for å skape sosiale bindinger. I denne studien foreslår vi et annet perspektiv. For å differensiere seg fra konkurrenter og for å skape øket verdi for kundene, kan tjenesteleverandøren investere i bedriftsspesifikke arbeidsprosesser, som spesielle arbeidsprosedyrer, rutiner for kunnskapsdeling mellom medarbeiderne, krevende ansettelsesprosedyrer for medarbeidere og spesialkunnskap om kunden. Disse tiltakene betegner vi som tjenestebedriftens strukturelle kapital.

## KOMPETANSE STERKERE ENN PERSONLIGE RELASJONER

Resultatene viste at tjenestebedriftens

strukturelle kapital hadde en sterk effekt på kundenes vilje til å bli i bedriften og ikke følge kontaktpersonen. Tjenestebedriftens strukturelle kapital reduserte også sterkt verdien av kontaktpersonens humankapital som et middel til å ta med kunder.

Når det gjelder forholdet mellom kunde og kontaktperson fremhever mange studier betydningen av å skape nære, personlige relasjoner. Vår studie støtter ikke en slik strategi. Den sosiale kapitalen viste ingen effekt. Det var kontaktpersonens humankapital som hadde den største betydningen for kundens vilje til å følge denne til en annen virksomhet. Den sosiale kapitalen hadde imidlertid en viss effekt i samspill med humankapitalen. Som en konklusjon tyder studien på at profesjonell tjenesteyting spiller kompetanse, både på bedrifts- og personnivå, en større rolle enn sosiale relasjoner for å beholde og tiltrekke kunder.

## REFERANSE:

Biong, Harald og Arne Morten Ulvnes (2011): "If the Supplier's Human Capital Walks Away, Where Would the Customer Go?", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18 (3), 2011.



# Skal, skal ikke KLAGE?

Bedrifter bør legge til rette for at kundens spørsmål om "skal, skal ikke klage?" blir til et klart skal. Da må det bli enklere å klage.

Førstemanuensis Line Lervik Olsen og professor Tor Wallin Andreassen  
E-post: line.l.olsen@bi.no



Selv om vi nordmenn ved en rekke anledninger har befunnet oss på verdens sutretopp, klager vi som forbrukere sjeldnere enn vi liker å tro. Dette til tross for at dårlig service synes å være hverdagsopplevelsen. Hvorfor er det slik at vi sjelden sier fra når vi mottar dårlig og i enkelte situasjoner katastrofal service? Har vi resignert? Orker vi ikke?

Hypotesene om hvorfor kunder ikke klager så ofte som de burde, har vært mange. Men fordi det er vanskelig å komme i kontakt med misfornøyde kunder som ikke klager, har det vært vanskelig å tilnærme seg fenomenet skikkelig.

## KLAGER ER BRA

Både kunder og bedrifter har alt å vinne på at kunder faktisk uttrykker sin misnøye når det er berettiget. Da ville bedriftene kunne utbedre kvaliteten, kundene bli mer fornøyde og bedriften få mer lojale kunder og således øke lønnsomheten.

For å studere evalueringsprosessen bak en beslutning om å klage eller ikke, foretok vi en undersøkelse blant studenter.

Vi tok utgangspunkt i to faktorer som



påvirker forbrukeres atferd og som vi har gode grunner til å tro påvirker evalueringsprosessen, 1) situasjonens karakter og 2) individuelle forskjeller ved oss forbrukere. Konkret så vi på situasjonens kompleksitet (om det er en enkel eller en vanskelig situasjon å vurdere) og våre individuelle behov for å reflektere og tenke over ting.

## TO SITUASJONER

Vi skisserte to ulike situasjoner som var relevante for studenter i deres hverdag. Realismen ble senere sjekket og bekreftet.

Situasjon 1: Den enkle situasjonen omhandler en faktura med feil semesteravgift.

Situasjon 2: Den komplekse situasjonen beskriver en students opplevelse knyttet til karakteren på en oppgaveinnlevering. I dette scenario er det ikke åpenbart at det har oppstått en feil eller ei. I tillegg er det en viss risiko ved å klage – studenten kan faktisk gå ned en karakter.

## MODELL FOR KLAGEVURDERING

For å fange opp prosessen kunder går gjennom når de vurderer å klage, utviklet vi en

modell som vi omtaler som "klagevurderingsprosessen". Denne modellen er utviklet med forankring i tidligere forskning innenfor forbrukeratferd.

Vi tok utgangspunkt i forbrukeres ulike behov for å reflektere og dvele ved ting. I en situasjon som er enkel å forstå og forholde seg til, snur vi alle steiner og vurderer alle forhold og vi blir tvunget til å tenke.

Blant testpersonene som ble utsatt for en enkel situasjon og som har lite behov for å reflektere, er det troen på at man vil lykkes med klagen, hva de nærmeste måtte mene om handlingene og opplevd rettferdighet i prosess og kompensasjon, som bestemmer om vi klager eller ei.

I gruppen med respondenter som har opplevd den enkle situasjonen, men har et sterkere behov for å reflektere, er det antagelsen om å lykkes med klagen, hva de nærmeste måtte mene og tidligere klageatferd som påvirker beslutningen om å klage eller ei. Interessant nok, ser vi at tidligere erfaringer her erstatter opplevd rettferdighet.

I den vanskelige situasjonen, rapporterer de

med svakere behov for refleksjon at det først og fremst er hva våre nærmeste mener om vår klageatferd, som er førende på vår klageatferd. Generelle holdninger til å klage påvirker også beslutningen.

I den samme vanskelige situasjonen ser vi at de som har et sterkere behov for refleksjon først og fremst styres av sine generelle holdninger til klaging. Men de lar seg også påvirke av hva de nærmeste mener.

## GJØR DET LETT Å KLAGE

Hvorvidt vi klager eller ei, påvirkes med andre ord av situasjonens kompleksitet. Er situasjonen enkel for forbrukeren å forstå, har de bedre mulighet for å vurdere hvorvidt det er hensiktsmessig å klage eller ei.

Dersom bedrifter ønsker å fremme klageatferd, bør de i første omgang gjøre tjenestene så gjennomsiktlige som mulig. Deretter må de legge vekt på de faktorene som påvirker forbrukernes intensjoner, slik at det ikke lenger er et spørsmål om "skal, skal ikke" klage, men et klart skal.

# ULIKE barn leker best – i business

Liker barn leker best når de leker, ikke når de gjør business sammen. Kunder tiltrekkes av ulikheter.



Professor Tor W. Andreassen og professor Sandra Streukens (University of Hasselt)  
E-mail: tor.w.andreassen@bi.no

Serviceledere, kunder og forskere erkjenner betydningen av ansatte for å skape verdifulle kundeopplevelser. For mange kunder er serviceyteren selve tjenesten. En liten bedring i samspillet mellom kunde og servicemedarbeider kan ha betydelig innvirkning på kundetilfredshet, kundenes livstidsverdi og firmaverdi.

Likevel vet vi lite om kundenes preferanser for frontpersonens personlighetstrekk.

Vi har derfor gjennomført en studie for å avdekke hvordan kunders preferanser for spesielle personlighetstrekk varierer i forhold til kundens egne personlighetstrekk. Foreligger det en homofilieffekt (likhet i personlighetstrekkene) eller heterofilieffekt (ulikhet i personlighetstrekkene) i sannhetens øyeblikk?

#### HVA KUNDENE FORETREKKER

Våre analyser viser at kunder foretrekker tjenesteytere som av natur er utadvendte, behagelige som personer, samvittighetsfulle, og følelsesmessige stabile. Disse preferansene varierer som en funksjon av kundens egne personlighetstrekk.

Vi finner liten støtte for at like barn leker best når kunden møter den profesjonelle tjenesteyter. Derimot finner vi klar støtte for at kunden foretrekker tjenesteytere med andre trekk enn seg selv.

Kunders ønske om likhet eller ulikhet i personlighetstrekkene hos ansatte, er i stor grad uavhengig av kjønnsforskjeller eller grad av kompleksitet i kunde-ansatt samspillet.

#### TILTREKES AV ULIKHETER

Med andre ord: like barn leker best når de leker sammen og ikke når de gjør business sammen: da leker ulike barn best sammen.

Vi kan vi se på samspillet kunde-ansatt som en form for sosial interaksjon mellom to parter hvor kundene vil søke å balansere hva og hvor mye de legger inn i samspillet. For eksempel vil en kunde som ikke er detaljorientert, ønske å bli betjent av en person som scorer høyt på samvittighetsfull og en kunde som er svært utadvendt vil foretrekke en som er mer lyttende.

Det var bare for personlighetstrekket behagelig person at vi fant en forskjell mellom menn og kvinner og kompleksitet i kunde-interaksjonen. Kvinner viser seg å være mer orientert mot å bygge sosiale relasjoner. Personlighetstrekket behagelig person er det trekket som har størst positiv innvirkning på sosiale relasjoner.

Når det gjelder effekten av høy grad av kompleksitet i kunde-ansatt samspillet, viser våre data at kunden legger større vekt på at tjenesteyteren er behagelig. Dette er spesielt fremtredende når tjenesten er av en viss

varighet som for eksempel kvinnelige frisør-tjenester. En behagelig tjenesteyter blir i slike situasjoner synonymt med kundeorientert atferd – noe som er viktig for kundetilfredsheten.

#### DEN IDEELLE FRONTARBEIDER

Mens personlighetstrekk er noe man er født med, fremhever vår studie spesielt utadvendthet som viktig i tjenesteytende sektor. I en ideell verden ville ledere rekruttere tjenesteytere til kundemøtet som scoret høyt på alle fire personlighetstrekkene (utadvendt, behagelig som person, samvittighetsfull, og følelsesmessig stabil).

I praksis bør de lete etter medarbeidere som scorer høyt på utadvendthet. Dersom man i tillegg leder en høyinteraktiv tjenesteytende virksomhet som i stor grad tiltrekker seg kvinnelige kunder (for eksempel frisørsalong, treningsstudio eller helsespa for kvinner), må man i tillegg se etter kandidater som ikke bare er utadvendte, men også scorer høyt på egenkapen samvittighetsfull.

#### REFERANSE:

Streukens, Sandra og Tor W. Andreassen: "Do birds of a feather flock together? The case of customer preferences for frontline employee traits".



# A taste for WINE

Educating the consumers to become experts in a product category, and/or target existing expert segments will be a clever strategy for companies launching new products.



Associate professor Even J. Lanseng and  
Hanne Sivertsen (UC Davis)  
E-mail: even.j.lanseng@bi.no

On what basis is a product judged? Is a product always evaluated on the basis of their attributes? Previous research has established that consumers can value a product irrespectively of the nature of the product's features, and instead on the basis of the mere match between the expectations about the product and the actual experience of it.

## THE IMPORTANCE OF EXPECTATIONS

When a product does not meet expectations a cognitive mismatch or incongruence occurs. This incongruity has a separate effect on evaluations of the actual product (i.e. irrespectively of product features).

In theory, congruity between expectations and the actual product leads to mild positive evaluations because of familiarity and moderate incongruity leads to positive evaluations of the product because this congruity is cognitively resolvable and therefore associated with pleasure. We call this effect the incongruent expectation effect.

## JUDGMENT OF WINE

The incongruent expectation effect is exactly what we observed in a study of consumers' judgment of wine.

307 residents of a small town in Northern California were recruited for a one-time session in a sensory lab at the local university.

The session was divided into three parts:

- 1) A training session where the consumers were introduced to judge wines by written and oral information. Tasting was part of part, but the wine used was different from the wine used to manipulated incongruent expectations.
- 2) Evaluation of expected liking and sensory description of the experimental wines. The wines was not yet smelled or tasted.
- 3) Evaluation of the actual wines for liking and sensory description. The wines were smelled and tasted.

In the congruent condition the actual wine, which was constant across conditions, was preceded by a label that correctly specified it (Grape: Cabernet Sauvignon, Vintage: 1999, Region: Napa Valley, Barreled: Old oak barrels) whereas in the incongruent condition the same wine was preceded by a label that incorrectly specified it (Grape: Zinfandel, Vintage: 1994, Region: Napa Valley).

A 20-item quiz-type scale (with three answer alternatives) measured expertise in wine aspects including grape varieties, sensory characteristics, wine-making procedures, and wine-food matches.

Consumers liked the wine that was moderately different from what they could expect on the basis of the wine label prior to taste better than the wine that accurately matched what they could expect from the label.

In addition, we observed that the incongruent expectation effect was only prevalent for wine experts. Wine novices' liking were unaffected by incongruity.

## MANAGERIAL IMPLICATIONS

Our research has shown that the very process of considering products has evaluative effects regardless of the value levels of product features. Moderate incongruity between the product and its corresponding expectations leads to positive response. The contribution of such cognitive process-related evaluative outcomes should be important in categories where products are very similar in terms of features and for products not readily associated with affect.

With the findings reported in this research, we know that the incongruity effect holds for experts, but not for novices. This means that educating the consumers to become experts in a product category, or target existing expert segments will be a clever strategy for companies launching new and/or incongruent products.

## REFERENCE:

*This article is based on Lanseng, Even J. and Hanne Sivertsen (2011): "Incongruity and Expertise Effects on Consumers' Wine Judgments". Paper presented at The Association for Consumer Research Annual North American Conference, 2011.*

# KUNDENE gjør jobben – og LIKER DET



Professor Tor W. Andreassen,  
professor Anders Gustafsson og Heiko Gebauer  
E-post: tor.w.andreassen@bi.no

Selvbetjening og skreddersøm gir kundene dine lyst til å være med å produsere varer og tjenester. De setter større pris på tjenester de selv har vært med på å produsere.

Kostnadsorienterte ledere vil tenke på å engasjere kundene til å gjøre deler av jobben for å spare kostnader. Markedsorienterte ledere vil tenke på å engasjere kundene for å skape økte kundetilførte verdier.

Hvorfor vurderer vi egne ideer og forslag bedre enn andres? Professor Dan Ariely ved Duke University kaller fenomenene "IKEA-effekten" og "Ikke-oppfunnet-her" syndromet. Ariely fant på bakgrunn av sin egen erfaring med å skru sammen en IKEA-kommode at han var mye stoltere over den kommoden enn andre ferdigskrudde møbler i huset. Gjennom eksperimenter fant han at dette er en vanlig reaksjon.

Når mennesker engasjerer seg i verdiskapingsprosessen, setter vi høyere pris på det endelige resultatet enn tilsvarende ferdige løsninger fra andre.

## FEM OMRÅDER DER KUNDEN KAN BIDRA

Hva betyr dette for markedsorienterte ledere? Når kundene engasjerer seg i verdiskapingsprosessen, forsterkes deres preferanse og holdning til sluttproduktet. Dette er viktig i forbindelse med innovasjon, relasjonsbygging og gjenkjøp. Å engasjere kundene som med-

produsenter kan være en god markedsstrategi. Men hvilke oppgaver setter kundene mest pris på å gjøre?

Professor C.K. Prahalad har identifisert fem oppgaver kundene kunne bidra med i sin medproduksjons rolle: 1) Fysisk og psykisk engasjement i forbindelse med reklame, 2) Kundens aktive bruk selvbetjeningsteknologi, 3) Kundeopplevelser, 4) Kundens involvering i problemløsning og 5) Kundens mulighet til å skreddersy tjenesten.

I forskningsprosjektet Verdi-drevet service-innovasjon ved Handelshøyskolen BI har vi gjennomført en studie for å få svar på om alle fem oppgavene er like viktig for kundenes vilje til å være medprodusenter. Er noen av oppgavene mer verdikende enn andre, og er det oppgaver kunden slett ikke ønsker å være med på.

## SELVBETJENING OG SKREDDERSØM

To av de fem oppgavene peker seg ut som viktige for å få kundene til å ville engasjere seg i produksjonen av en tjeneste: Selvbetjeningsteknologi og Skreddersyde løsninger. Selvbetjeningsteknologi har betydning fra et nytte (utility) perspektiv (for eksempel spare

tid, økt bekvemmelighet) mens skreddersøm har betydning ut i fra et nyttesperspektiv (hedonistisk ved å få det akkurat som jeg vil ha det).

Studien viser samtidig at kundene slett ikke har lyst til å engasjere seg i å løse problemer som måtte oppstå. Når ting går galt, er det bedriften som har skylden, mener kundene. Og da må bedriften også rydde opp.

## RÅD TIL BEDRIFTENE

Vi finner også at kundenes ønske om å være medprodusent er knyttet til fremtidig intensjon om kjøp eller bruk.

På bakgrunn av denne studien vil vi anbefale bedrifter å satse på innovasjonstiltak som involverer kunden gjennom teknologi innen nytteområder fremfor nyttesområder. Områder kan være selvbetjeningsløsninger og måter for kundene å skreddersy sine egne løsninger. Kundene opplever at det gir mer verdi. Da vil de også bidra.

## REFERANSE:

Andreassen, Tor W., Anders Gustafsson og Heiko Gebauer (2011): "Co-production: a fair-weather syndrome?", BI working paper.



Vi har i snart 30 år, siden Peters og Waterman's bestselger "In search of excellence", hørt at kundeorientering er et "must" i alle bedrifter.

De som setter kundenes behov i fokus, vinner i kampen om markedsandeler. Det høres ikke så galt ut.

Siden begynnelsen av 1990 tallet har kundeorientering og markedsorientering blitt gjenstand for vitenskapelig granskning. Forskere legger vekt på å definere begrepet markedsorientering, måle det, og påvise at markedsorientering har mange positive følger.

#### KUNDEORIENTERINGENS EVANGELIUM

Markedsorientering kan kort defineres som systemer for spredning av markedsinformasjon i relevante deler av organisasjonen og evnen til å agere proaktivt på denne informasjonen. Toppledelsens engasjement i slike prosesser anses som kritisk.



Professor Carl Arthur Solberg  
E-post: carl.a.solberg@bi.no

I en oppsummering av forskningen frem til 2005 publisert i Journal of Marketing, finner tre forskere (Kirca, Jayachandran og Bearden) at – jo da – markedsorientering er fornuftig, og mest fornuftig er det i industribedrifter.

Ofta settes kundeorientering – som er en integrert del av markedsorienteringskonseptet – opp mot teknologi- eller produktorientering. Bedrifter som setter produktet og teknologien i fokus, vil før eller siden miste kundenes interesse fordi de ikke har god nok kontakt med kundene og god nok forståelse for deres behov; produktet og teknologien styrer deres prioriteringer når det gjelder produktutvikling – ikke kundene; da kan de fort bli irrelevante.

#### MOT LÆREBOKEN

Likevel finner vi i en analyse av norske IT-eksportører at kundeorientering ikke nødvendigvis er så fornuftig.

Vi finner faktisk at teknologiorientering i meget sterk grad bidrar til gode resultater i

# KUNDEFOKUS ikke alltid det beste

Teknologiorientering bidrar i sterk grad til gode resultater i eksportmarkedene, mens kundeorientering bidrar negativt. Det viser en studie vi har gjort blant norske IT-bedrifter.

eksportmarkedene, mens kundeorientering i like sterk grad bidrar negativt. Dette er oppsiktsvekkende og stikk i strid med hva som er opplest og vedtatt av "prestene og menigheten".

Hva kan det så komme av? Her er flere mulige forklaringer.

- Den mest åpenbare er at undersøkelsen er gjort blant IT bedrifter. Dette er bedrifter som i sterk konkurranse stadig må innovere for å være et hestehode foran konkurrentene. Det å lytte til kundene kan gi deg impulser til produktforbedringer, men det er ikke først og fremst hos kunden at du får de gode idéene til nyvinninger. Kundene kan derimot være gode å ha når nye idéer og produkter skal testes ut. For å få idéer og å utvikle dem, kreves at bedriften i større grad retter fokus mot teknologiske miljøer på universiteter, høyskoler og forskningsinstitutter. Herfra suger de inspirasjon og kompetanse til å finne nye løs-

ninger på eksisterende problemer.

- En annen forklaring kan være at IT industrien fremdeles er relativt ung, og at nyvinninger kommer på løpende bånd. I etablerte næringer (mat, klær/mote, møbler og innredning osv.) er det ikke nyvinninger som står i fokus; der dreier det seg om å tolke trender i markedet. Da er kunde- og markedsorientering mer relevant.
- En tredje forklaring på våre funn er at for mye kundefokus lett kan bidra til for mange tilpasninger til hver enkelt kunde, og dermed svekkes mulighetene til å dra nytte av stordriftsfordeler – man går fra "customer orientation" til "customer obsession".

#### UTFORDRER ETABLERTE SANNHETER

Så skulle man vel tro at en kombinasjon av kunde og produktorientering ville være det ideelle. Kanskje det, men vi finner ikke støtte i våre data for slike sammenhenger.

De bedrifter som har øynene rettet mot både kunder og produkter/teknologi, gjør det ikke bedre enn de som bare har fokus mot teknologi, snarere tvert imot.

Våre resultater viser at etablerte sannheter en gang i blant blir utfordret, og at man ikke alltid bør følge ledelses- og markedsføringsguruenes råd.

#### REFERANSE:

Solberg, Carl Arthur og Ulf Henning Olsson (2010): *Management orientation and export performance: the case of Norwegian ICT companies*. *Baltic Journal of Management*, 2010.



# Betaler IKKE MER for godt OMDØMME

Innkjøpere i byggebransjen er ikke villige til å betale mer for produkter fra leverandører med godt omdømme. Men de foretrekker en leverandør med kvalitetsrenommé om prisen er den samme lave.



Førstemanuensis Harald Biong  
E-post: harald.biong@bi.no

En hensikt med anbud er å få god kvalitet til lav pris. I bygningsbransjen er anbud den vanligste metoden for å velge leverandører, og lav pris er et viktig valgkriterium. Denne praksis er ikke uten ulemper.

Mange av innsatstjenestene i denne bransjen, eksempelvis VVS Varme-, ventilasjons- og sanitærteknikk, har det litteraturen kaller erfaringsegenskaper. Det betyr at mange kvalitetsaspekter er vanskelig å vurdere før leverandørvalg og at mange kvalitetsfeil først viser seg etter lang tid. I slike situasjoner kan valg av laveste pris medføre at kvaliteten lider. Nyhetsmediene har rapportert om useriøse aktører, som underbetaler arbeidere, unndrar skatter og avgifter og som leverer dårlig kvalitet selv om prisen er lav. Selv offentlige innkjøpere anklages for å velge laveste pris og lukke øynene for premissene for prisen.

En slik praksis går også ut over seriøse leverandører. Rapporter antyder at kvalitetsmangler beløper seg til mellom 13 og 16 milliarder kroner pr år (2007) og at lønnsomheten for mange av de utførende aktørene er lav.

## BEDRE LØNNSOMHET MED GODT OMDØMME?

I tråd med anbefalinger fra merkevarelitteraturen har bransjen selv foreslått merkevare- og omdømmebygging som strategier for å styrke medlemmenes lønnsomhet. Dette var bakgrunnen for å undersøke om kostnadsbevisste kunder ville betale mer for å benytte leverandører med et sterkt kvalitetsrenommé og hvor mye pris og renommé veide i valget av leverandør.

Det ble gjort en eksperimentlignende studie blant innkjøpere av VVS-tjenester hos 19 entreprenører i Østlandsområdet. Instruksen var at personen skulle velge VVS-leverandør til et høy-kvalitets byggeprosjekt. Entreprenøren hadde ansvar for at prosjektet ble fullført innen avtalt tid, innen budsjetttrammene og med minimale feil på den ferdige bygningen. Beslutningstakeren skulle velge blant 16 anbud som varierte på pris og tre renomméparametre. VVS influerer i sterk grad på bygningers total kvalitet. Eksempelvis er lekkasjer forårsaket av dårlig rørleggerarbeid den hyppigste årsaken til kvalitetsmangler på nye bygninger.

## BETALER IKKE MER

Mest overraskende var det at kjøperne ikke var villige til å betale mer for leverandører med godt kvalitetsrenommé. Snarere viste studien at villigheten til å velge et anbud med lav pris var størst for leverandører som var sertifisert for redelighet med hensyn til arbeidsforhold, lønninger, skatter og avgifter. I stedet for uttelling i form av høyere priser gjør investeringer i renommé lav pris mer troverdig. Dette resultatet gir mening når vi setter oss inn i kjøperens beslutningsproblem. Når kjøperen kan velge mellom to anbud med samme, lave pris, ett fra en velrenommert leverandør og en ukjent, hva er da mest logisk å velge?

Ved å velge den velrenommerte leverandøren er sannsynligheten stor for at den lave prisen er fremkommet på en redelig måte, samtidig som renomméet er en garanti for kvalitetsleveranser.

Resultatet betyr ikke at leverandører skal la være å investere i kvalitetsrenommé.

## KVALITET GIR KONKURRANSEFORDEL

Studien viste at selv om pris var den viktigste enkeltfaktor for å velge leverandør, talte renomméfaktorene samlet mer. Kjøperne foretrakk generelt velrenommerte leverandører. Leverandørene bør derfor investere i sitt renommé av to grunner:

1. Kvalitetsrenomméet øker sannsynligheten for å bli invitert til å gi tilbud
2. Et godt renommé øker sannsynligheten for å bli valgt.

Velrenommerte leverandører vil derfor vinne i konkurransen og få lønnsomhet gjennom øket volum fremfor høyere priser. Avslutningsvis viste studien også at kvalitetsensitive kjøpere var villige til å betale merpris til leverandører hvis kvalitetsfeil kunne resultere i store økonomiske tap.

Leverandører som ønsker å oppnå merpris, må derfor sikte seg inn mot det kvalitetsfølsomme kundesegmentet og gjerne støtte merprisen med en garantiordning som går ut over standard kontraktsbetingelser.

## REFERANSE:

*Biong, Harald (2011): "Choice of Sub-contractor in Markets with Asymmetric Information: Reputation and Price Effects. Antatt for publisering i Journal of Business and Industrial Marketing.*

# CRISIS

## Management in Social Media

Companies with some negative history face a more difficult challenge in successfully managing social media discussions during a company/brand crisis.



Professor Erik L. Olson and 2011 Graduates MSc program in Strategic Marketing Management Danyi Feng and Lise Marie Nordby.  
E-mail: erik.olson@bi.no



The recent rise of social media sites such as Facebook, YouTube, and Twitter have totally changed the way many consumers interact with the firms and brands.

Unfortunately, there are relatively few studies to provide guidelines regarding how to most effectively protect company/brand reputation through active management of communication flows on social media sites.

A recent MSc thesis by Danyi Feng and Lise Marie Nordby, under the supervision of Professor Erik Olson, however, offers some useful insight into this issue.

### PAMPERS AND NESTLE ON FACEBOOK

Content analysis involving over 5,000 messages on the Pampers and Nestle brand Face-

book pages determined strategy effectiveness in managing the tone and frequency of messages during a recent crisis to minimize damage to each brand's reputation.

The two cases offered some key differences in brand history that provided important insights into strategy choice and likely success.

Pampers is a market leader with an enviable history involving virtually no product crises, while Nestle has experienced a series of product crises going back several decades that has made the firm unpopular with some segments of the market.

- The Pampers crisis involved rumors that new diaper technology was causing diaper rash
- The Nestle crisis involved a charge that the

firm was buying palm oil from environmentally unfriendly suppliers.

### CONSUMER RESPONSES TO COMPANY MESSAGE

In both cases, the total number of posted messages increased dramatically during the crisis period, with the largest portion of the increase being very negative consumer comments, although the proportion was nearly twice as high for Nestle as for Pampers.

Only in the Pampers case was there also an increase in very positive comments defending the brand. This difference, together with an analysis of the proportion of specific comments discussing crisis responsibility, suggests that Nestle was held more responsible for their crisis, perhaps because of its previous history of crises.

An analysis of consumer responses to company messages reveals that Pampers' initial attempts to deny responsibility, even though it was a truthful response, caused a huge spike in negative comments.

Later messages from management sought to reduce the seriousness of the crisis (i.e. diminish strategy) and change the subject of conversation away from the crisis (i.e. distraction strategy), and both types of messages were much more successful in reducing negative comments and generating supportive comments from consumers.

Nestle's initial reaction involved messages to diminish the crisis, but this strategy proved ineffective and prompted many angry responses from consumers. Nestle's next strategy involved distraction, but again this

strategy failed to change the negative tone or frequency of crisis related discussions.

Finally, Nestle initiated a rebuild strategy with sincere messages stating the concrete steps the company was taking to speed up their disengagement from the offending palm oil suppliers, and only this strategy appeared to start a positive trend for the brand.

### WHAT DOES THIS MEAN FOR MARKETERS?

Companies with some negative history face a more difficult challenge in successfully managing social media discussions during a company/brand crisis.

The findings suggest that only responses that are seen as respectful and sincere in addressing the crisis issues are likely to create a positive trend for discussion about the firm.

On the other hand, firms with unblemished reputations have more leeway in effectively reducing negative conversations about the firm/brand during a crisis, although even in such cases the firm needs to be careful in appearing to not take the complaints seriously and denying any responsibility.

### REFERENCE:

Feng, Danyi and Lise Marie Nordby (2011): "Crisis Handling in Social Media - A Content Analysis of Real-Life Cases". Msc thesis, BI Norwegian Business School. Supervisor: Professor Erik Olson.

# LYTT og LÆR av KUNDENE dine

Digitale og sosiale medier åpner nye muligheter for å lytte og lære av kundene dine. Det kan lønne seg.

Høyskolelektor Cecilie Staude  
E-post: cecilie.staude@bi.no



Et nytt og sosialt medielandskap påvirker måten bedrifter og forbrukere forholder seg til hverandre i kommunikasjon på nett. Der det tidligere var viktig å beskytte egen kunnskap og kanalisere all kommunikasjon gjennom noen få mennesker, forventer vi nå det motsatte.

Den nye generasjonen av nettverksbaserte sosiale kanaler gir brukerne mulighet til å dele informasjon, erfaringer og kunnskap seg imellom. Dette fordrer et nytt syn på markeds-kommunikasjon.

#### ØKT MAKT TIL FORBRUKERNE

Merkevareledere har tradisjonelt operert i et marked hvor man i stor grad har kontrollert det meste av kommunikasjon rundt selve merkevaren. Gjennom sosiale medier er anbefalinger mellom kunder blitt et effektivt verktøy for merkevarebygging av produkter og virksomheter. Forbrukerne kan søke seg frem til informasjon, produktevalueringer og sammenligninger før de bestemmer seg for hva de skal kjøpe. Åpenheten i de sosiale mediene gir brukerne mer makt til å styre samtalene, og på den måten påvirke omdømmet til et produkt eller en virksomhet.



#### NY FORSTÅELSE

Sosiale medier endrer premisser for tradisjonell markedsføring og interaksjon mellom mennesker. Endringen må også innebefatte en forståelse for de kulturelle og sosiale miljøene de sosiale mediene representerer, og at dette krever et nytt syn på kunden.

#### TRE SENTRALE UTVIKLINGSTREKK:

1. Merkevareledelse handler ikke lenger bare om logo og navn, men også om rykte og oppførsel.
2. Salgsledelse handler ikke lenger om kundedatabaser, men om å engasjere kunden gjennom dialog.
3. Produktledelse handler ikke lenger om hemmelighet og det å dytte produkter på kunden, via salgsavdelingen, men om åpen innovasjon.

#### INNOVASJON I ÅPNE LANDSKAP

Åpen innovasjon er en måte å koble og generere ideer gjennom å knytte interne ressurser med eksterne miljøer, som bloggere, twittrere og Facebookbrukere. Ved å gi fra seg makt har internasjonale selskaper som er i tet når det gjelder vekst og lønnsomhet, erfart at åpen innovasjon er kritisk for utvikling. Når

interne og eksterne ideer og krefter forenes i en dynamikk gjennom dialog i nettsamfunn, får man et langt større tilfang av idéer, når markedet raskere, deler risiko og områder og forsterker dermed en strategisk posisjon i markedet.

I selskapet Google trekker de ansatte frem at en av de mest lukrative sidene ved å jobbe i selskapet, er at du kan bruke 20 prosent av arbeidstiden på egne prosjekter. Dette er en ordning adoptert fra universitets- og forskningsverdenen som ofte munner ut i lønnsomme innovasjoner for selskapet. Den amerikanske kaffekjeden Starbucks trekkes ofte frem som en aktør som har lyktes med bruk av ny teknologi til å gi kundene både synlighet og innflytelse. Selskapet berømmes for sitt dag-til dag engasjement med kundene der dialogen er preget av gjensidig respekt, anerkjennelse og belønning.

#### FREMTIDENS BUSINESSMODELL

Kunden kan enkelt påvirke og si sin mening. Selskapets ansatte engasjerer seg i kunden ved å lytte, spørre og få tilbakemeldinger. På selskapets blogg kan brukere og kunder enkelt dele sine ideer om hvordan Starbucks kan forbedre seg. På ideforumet "My

Starbucks Ideas" kan den som vil stemme frem gode ideer, komme i direkte dialog med selskapet og følge med på innovasjonsprosessen fra idé til realisering.

Åpen innovasjon omtales som fremtidens forretningskonsept for bedrifter. Sosiale medier endrer hvordan mange bedrifter forholder seg til sine omgivelser. Å ta del i samtalene, posisjonere merkevaren og samarbeide med talsmenn for kundene, krever at de ansatte engasjerer seg i dialog. Det kan føre til selv-ransakelse for en del bedrifter. De ansatte blir viktige bidragsytere i markedsføringen. Samtidig får de nye roller som stiller krav til hvordan de kan håndtere informasjon i firmaets navn.

# Hvilken TYPE er du i SOSIALE MEDIER?



Førsteamanuensis Line Lervik Olsen og professor Tor W. Andreassen  
E-post: line.l.olsen@bi.no

Nordmenn har vært ivrige til å ta i bruk ulike typer av sosiale medier, enten det nå er snakk om nettverkssamfunnet Facebook, video-filmtjenesten YouTube, karrierenettverket LinkedIn eller mikroblogg-tjenesten Twitter, for å peke på noen få utvalgte eksempler. Facebook alene har registrert brukerprofiler for omlag 2,5 mill. nordmenn. På tross av at så mange av oss benytter oss av en eller flere sosiale medier, er vi ikke spesielt tilfreds med tjenestene vi bruker. Forskningsprosjektet Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI har gjennomført en undersøkelse blant norske brukere av fire av

Det finnes to hovedtyper brukere av sosiale medier i Norge: Optimistiske innovatører og pessimistiske etternølere.

de mest brukte formene for sosiale medier, Facebook, LinkedIn, Twitter og YouTube. Hver av tjenestene er vurdert av rundt 100 aktive brukere av tjenesten.

## INGEN SMILEFJES TIL FJESBOKA

Blant de fire sosiale mediene som er studert, er det YouTube som har mest tilfredse brukere. YouTube oppnår likevel ikke mer enn middelmålige 66 brukertilfredshetspoeng på en skala fra 0 till 100. Til sammenligning oppnår beste bedrift i BIs kundebarometer i år en tilfredshetscore på 83,7 av 100 mulige poeng. Det florerer av smilefjes på Fjesboka verden over, men smilet uteblir når brukerne skal vurdere sin opplevelse av Facebook. Facebook oppnår bare 61 av 100 mulige brukertilfredshetspoeng. Det er helt i grenseland mellom

de likegyldige/misfornøyde brukere og de svært misfornøyde brukerne. De to siste sosiale mediene som er undersøkt, Twitter og LinkedIn, havner helt i bunnen av Norsk Kundebarometers oversikt over virksomhetene med de mest tilfredse brukerne. Twitter må nøye seg med 59 av 100 mulige brukertilfredshetspoeng, mens LinkedIn så vidt kommer over 50-tallet med 52 av 100 mulige kundertilfredshetspoeng.

## MODNE FOR SOSIALE MEDIER

Paradokset med "mange, men misfornøyde brukere" har fått førsteamanuensis Line Lervik Olsen og professor Tor W. Andreassen ved Handelshøyskolen BI til å undersøke om den lave tilfredsheten kan forklares med at ikke alle brukere er modne for sosiale medier. Lervik og Andreassen har utviklet en indeks



for å måle modenhet for sosiale medier. BI-forskerne har testet denne modenhetsindeksen på 826 norske brukere av sosiale medier gjennom en nettbasert spørreundersøkelse. BI-forskerne har i studien identifisert to ulike hovedtyper brukere av sosiale medier - optimistiske innovatører og pessimistiske etternølere.

## FLEST OPTIMISTER

I overkant av en tredjedel (36 prosent) av de som deltok i undersøkelsen, får merkelappen pessimistiske etternølere mens nærmere to tredjedeler (64 prosent) av utvalget fremstår som optimistiske innovatører. De optimistiske innovatørene er typisk mellom 30 og 49 år unge. De skårer høyt på dimensjoner som optimisme og innovasjon

og lavt på dimensjoner som usikkerhet og ubehag. Den høyeste forekomsten av pessimister finner forskerne i aldersgruppen mellom 25 og 39 år. Optimistene i studien tenderer faktisk til å være eldre enn de pessimistiske etternølerne. Forskerne finner ingen forskjeller mellom kjønn i denne studien. Det er med andre ord en like stor andel optimister blant kvinner som blant menn. Optimistene rapporterer høyere verdier for opplevd brukernytte og brukervennlighet av sosiale medier enn de pessimistiske etternølerne. Innovatørene har også en positiv innstilling til å samhandle med bedrifter gjennom sosiale medier. - Bedrifter som vurderer å ta i bruk sosiale medier for å nå sine kunder, må ta hensyn til

at ikke alle er modne for det, konkluderer Lervik Olsen og Andreassen ved BI.

## REFERANSE:

Line Lervik Olsen og Tor W. Andreassen, *Sosiale medier, Magma nr. 4-2011.*

