

2011

BI MARKETING MAGAZINE

BI



7 HOT trends for INNOVATION

6 10 RÅD FOR Å LYKKES I SOSIALE MEDIER

10 FRA KLIKK TIL KJØP

14 RAMPESTREKER SOM SKADER MERKEVAREN

22 ETIKK I BUTIKK

26 Å SELGE SEG SOM "NORSK"

Markedsføring i støpeskjeen



Kjære leser!

Det gir meg stor glede å introdusere deg for vårt første BI Marketing Magazine 2011 - et organ for formidling av tanker og forskning knyttet til markedsføringsledelse levert av

Norges ledende markedsforskningsmiljø.

Her vil du finne tankedrypp fra flere av våre fremragende forskere og ikke minst stipendiater. Med BI Marketing Magazine ønsker vi å bringe vår forskning med implikasjoner ut til et større publikum.

Vi lever i krevende tider. Ledere presses fra mange hold om å innfri ansattes forventninger, kundenes forventninger og aksjonærenes forventninger. Man kan kompensere kravet til innsats med å arbeide mer. Man kan også arbeide smartere. Institutt for markedsføring ved BI er opptatt av det siste. Vårt mandat er å bidra til at BI blir blant de 20 ledende forskningsbaserte handelshøyskolene i Europa. Dette vil være et uttrykk for kvaliteten av det arbeidet vi gjør – noe ledere kan stole på.

Temaene som opptar oss er mange, men kan kategoriseres i noen hovedgrupper: Merkevarestrategier, kundetilfredshet, sosiale medier, innovasjon, relasjoner og strategier for internasjonalisering. Vårt syn er at markedsføring som funksjon skal bidra til å øke kun-

detilførte verdier. Uten kunder har firmaet ingen omsetning, ingen lønnsomhet og ingen verdi. Da må vi forstå hva kundene opplever som verdifullt – det utløser betalingsvilje.

I det følgende vil vi presentere utvalgte smakebiter fra våre forskere. Tanken er at vi gjennom popularisering kan gjøre vår forskning lettere tilgjengelig. Jeg håper du vil like hva du leser – magasinet byr på noe for enhver smak. Noe som forhåpentligvis kan gi grunnlag for videre dialoger og idéutvikling. Med ønske om god lesing, ser jeg frem til å høre dine kommentarer og lære av dine tanker og erfaringer.

Beste hilsen

Tor W. Andreassen, PhD
Professor
Leder Institutt for markedsføring
Handelshøyskolen BI
Email: tor.w.andreassen@bi.no

Innhold:

MARKEDSFØRING I EN DIGITAL VERDEN

7 Hot Trends for Innovation	4
10 råd for å lykkes i sosiale medier	6
Tommelen ned for Facebook	8
Fra klikk til kjøp	10



MERKEVARER

Intet merke er en øy	12
Rampestreker som skader merkevarer	14
Smale merkevarer utløser kjøpslyst	16
Merkevarer på nye jaktmarker	18
Building Brand Alliances	20



SAMFUNNSANSVAR

Etikk i butikk	22
It's Not Easy Being Green	24



INTERNASJONAL MARKEDSFØRING

Å selge seg som "norsk"	26
Strategies that work	28



INDUSTRIELLE NETTVERK

Lønnsomt å skreddersy kontrakter	30
----------------------------------	----

7 **HOT** trends for INNOVATION

We have spotted seven hot trends for propelling forward-looking innovators, writes Giulia Calabretta, Tor W. Andreassen and Line L. Olsen. Pippin, Hockey Puck, Lisa, and Newton all share one thing: they are part of Apple's top 10 innovation flops. Few consumers could believe that Apple has several flops on its record.



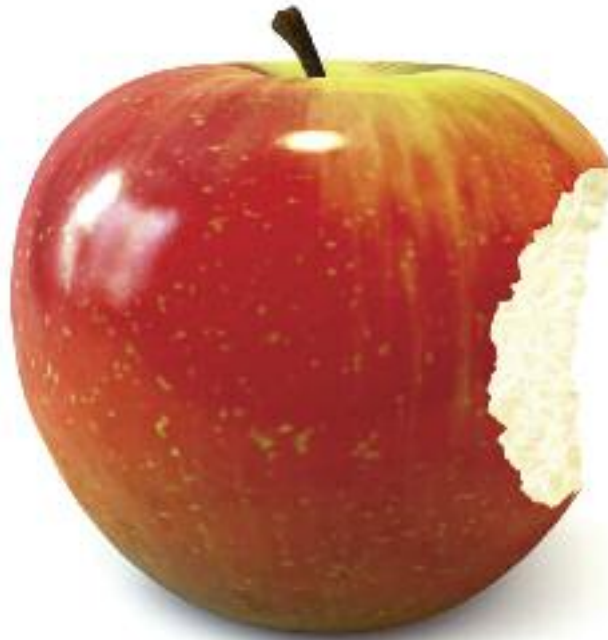
Post Doctor Giulia Calabretta, Professor Tor W. Andreassen and Associate Professor Line L. Olsen
E-mail: giulia.calabretta@bi.no

How can a company with innovation as one of its core ideologies develop new products that few consumers want to adopt?

Two basic mistakes often made are misreading consumer needs or misreading the timing of launching new products. The result is, according to a study, that only one out of ten innovations are commercially successful, making innovation a high-risk sport.

Future thinking as a structured approach to innovation could reduce such painful oversights. Future thinking for innovation uses environmental scanning and trend analysis of people and technologies to envision promising directions in consumer lifestyle, attitudes, and behaviors.

Here at BI, within the Value-Driven Service Innovation project, we are continuously collecting data for monitoring hot trends in consumer lifestyle in order to offer innovators a vehicle for their future thinking. The last results spotted seven trends for propelling forward-looking innovators:



1. MOBILITY

Namely the progressive normalization of moving from place to place, for short or long distances, for short or long periods, and for professional and leisure reasons. Moving is not only cheaper, but also less demanding in terms of personal stress and adaptation costs. Thus, it is easier to embrace a life on the go.

2. ALWAYS LOGGED-IN

Namely the compulsive need of accessing information and services at any time and from anywhere. People are turning more and more demanding when it comes to access to their virtual life and to intangible services, since all what is intangible and virtual should be always accessible.

3. RETURN ON TIME

Since time is scarce, people claim optimal benefit from their time allocation. Individuals optimize their return on time when they can free as many time slots as possible and fill them with the maximum number of self-fulfilling experiences.

4. QUALITY INFORMATION FASTER

Data digitalization and low circulation costs ignited an explosion in information load daily received by people. In their quest for return on time, individuals feel that efficient tools for filtering and organizing information could help their cause. Effortless quality in information fruition paves the way for optimizing daily time allocation.

5. NOWISM

People increasingly engage themselves, and spend money, in activities with high experiential content and whose benefit is quickly redeemable. Though experiential consumption is not new, nowism (the term has been created by the trend firm trendwatching.com) adds urgency to it: time for contemplating previous experiences is over; individuals are quickly ready to move to the next one.

6. LOOK AT ME NOW!

In the age of fast experiential consumption people are attracted by challenges, since tack-

ling the impossible, showcasing skills and mastering knowledge are ultimate sources of pleasure. Individuals reach satisfaction by impressing an appreciative audience with what they know and craft, rather than with what they consume.

7. PRIVACY

In the noise of quick experiential consumption concern about information disclosure, information misuse and fraudulent behaviors remains high. Particularly, the digitalization of personal information (i.e., health, physical location) in a common virtual location creates concerns and wearisome trade-offs.

Is knowing the trends enough for making innovation a risk-free game? Obviously not, and this is when companies should take the floor: the next step is internalizing, connecting, and embedding the trends into idea generation routines and let them nurture innovation efforts. Some will call this being market oriented.

10 råd for å lykkes i SOSIALE MEDIER

Bedrifter som lykkes i sosiale medier, vil få en konkurransefordel. De som sitter på gjerdet, går glipp av store muligheter. Her er 10 råd for å komme i gang.



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

1. SØRG FOR STRATEGISK FORANKRING

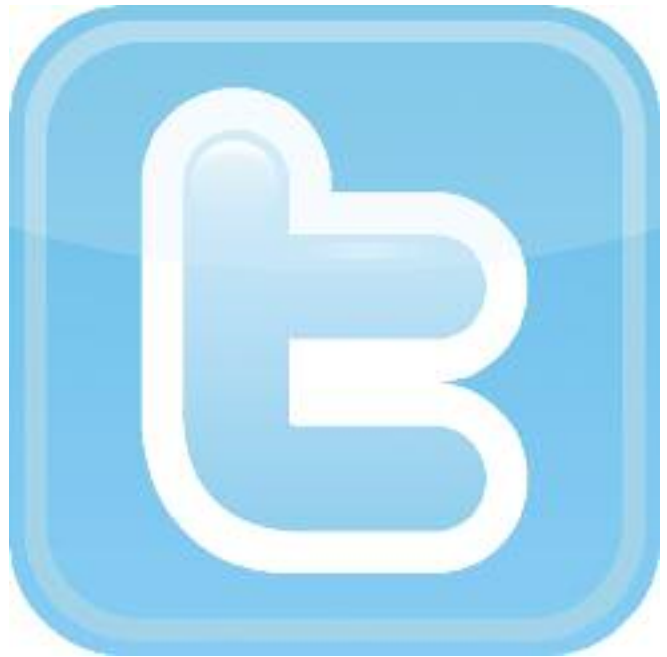
Skal du lykkes med sosiale medier, er strategisk forankring kritisk. I dag starter mange initiativ med en ildsjel i markeds-, kommunikasjons- eller IT-avdelingen og den strategiske forankringen er ofte tynn. Med lite eller ingen strategisk støtte har initiativene en tendens til å produsere skuffende resultater – eller ingen resultater i det hele tatt. De sentrale spørsmålene er: Hvilke oppgaver skal sosiale medier løse? Hvem er det du ønsker å nå? Hva er målet med tilstedeværelsen?

2. DEFINERE KLARE MÅL

Initiativene i sosiale medier må ha tydelige definerte mål og henge godt sammen med eksisterende strategier. Mange som prøver seg i sosiale medier, ser ut til å glemme dette. Resultatet er tilfeldige og isolerte initiativ med liten sammenheng med eksisterende strategier. Ha et klart mål, implementer dem i eksisterende strategier, og mål effekten på linje med andre lignende aktiviteter.

3. STUDÉR MÅLGRUPPEN OG SKREDDERSY AKTIVITETEN

Studér målgruppen, og forstå deres atferd på internett. Det finnes ulike måter å klassifisere



brukere av sosiale medier. På den ene enden av skalaen finner man folk som ikke deltar i sosiale medier eller begrenser seg til å lese og lytte. På den andre enden har vi mennesker som lager eget innhold og er svært aktive. Tilpass initiativene til de ulike målgruppene.

4. VÆR DIN ROLLE BEVISST

Lederes personlige varemerke blir stadig viktigere. Derfor er det avgjørende å overvåke og holde seg oppdatert på hvilket bilde man formidler av seg selv på nettet. Det er risikabelt å leke med initiativ i sosiale medier som står i strid med merkevarens identitet. Vellykket merkevarebygging i sosiale medier handler om å være tro mot egen identitet.

5. VÆR PROFESJONELL

Profilering og omdømmebygging i sosiale medier handler om å profesjonalisere sin fremferd. Tilfeldigheter og ubetenksomhet må ikke få lov til å bestemme hvordan du oppfattes. Fokuset skal ikke bare være på hvordan du ønsker å fremstå, men også på hvordan du ikke ønsker å fremstå.

6. LAG RETNINGSLINJER

Informasjonsstyring blir viktig når de ansatte kan ta over informasjonspredningen med virksomhetens logo som avsender. Her

kommer behovet for retningslinjer inn. Utvikling av retningslinjer bør imidlertid ikke handle om å kontrollere de ansattes bruk. Det vil likevel være formålstjenelig å utarbeide en enkel veiledning og noen tommelfingerregler for hvordan man kan bruke sosiale medier trygt og hensiktsmessig.

7. KVALITET FREMFOR KVANTITET

Vi har forskning som viser hvor stor innflytelse man kan få dersom man lykkes med å etablere seg som en autoritet i sosiale nettverk. Det er ikke nødvendigvis antallet venner eller forbindelser man har som avgjør graden av innflytelse. Snarere er det personens egenskaper og "kvaliteten" på forbindelsene som avgjør hvorvidt man faktisk har en reell innflytelse eller ikke. Det hjelper ikke å ha mange tusen venner på Facebook dersom man legger ut uinteressant informasjon. Det oppleves som påtrengende eller belastende av nettverket, og gir deg ikke innflytelse.

8. FLERE OG OVERLAPPENDE NETTVERK

Man bør ha et mangfold i sine sosiale nettverk. Det er bedre å ha flere og overlappende nettverk enn et enkeltstående stort nettverk. Etter hvert som vi blir medlemmer av for-

skjellige grupper og nettverk i sosiale medier, tilbyr og tilbys vi forskjellige typer informasjon avhengig av interesseområder.

9. SOSIALE MEDIER BLIR MINDRE SOSIALE

Sosiale medier vil bli mindre sosiale. Det hele vil i økende grad dreie seg om å få størst mulig verdi ut av sin deltagelse i sosiale nettverk og dra fordel av hverandre. I så måte blir retten til "medlemskap" mer eksklusiv. Informasjonsfiltrering blir dermed et nøkkelord! De som vil vinne på det, er de som initierer egne møteplasser. Brukerne vil ha skreddersydd informasjon ved hjelp av minst mulig tid og anstrengelse. Målet er at innhold og tjenester skal være et resultat av kollektive samhandlingsprosesser.

10. DET HANDLER OM INNHOLD

Sosiale medier handler ikke om å ha egen Facebook-side, egen blogg eller å være på Twitter! Et medium er bare en kanal. Kanalen må fylles med innhold. Bedrifter som ikke har noe å si, og ledere som ikke har noe på hjertet, kommer til kort nå som før. Det man sier, må være gjennomtenkt, målrettet og profesjonelt. Og sammensausingen av fag, roller og privatliv mener jeg er omdømmesvekkende.



Tommelen ned for

FACEBOOK

Facebook sprer seg som en farsott verden over, og får stadig nye brukere. Men brukerne er langt fra fornøyd med tjenesten, og gir bunnkarakter for kundetilfredshet.



Førsteamanuensis
Line Lervik Olsen.
E-post: line.l.olsen@bi.no

Entreprenøren Mark Zuckerberg etablerte Facebook fra sin studenthybel 4. februar 2004. Syv år senere og i en alder av 27 år er selskapet verdsatt til USD 50 mrd. har ca. 500 millioner brukere på verdensbasis, 2,5 av disse i Norge, 128 millioner i USA. Med en slik suksess skulle man tro at selskapet hadde mange fornøyde brukere.

TVILSOMT RYKTE

Ifølge den Amerikanske kundetilfredshetsindeksen ACSI scorer Facebook lavt på kundetilfredshet, overraskende lavt.

Facebook oppnår en score på 64 av 100 oppnåelige kundetilfredshetspoeng. Det plasserer Facebook blant de 5 % dårligste selskapene sett med brukernes øyne. Her deler de skjebne med fly- og kabelselskaper og andre selskaper som har et tvilsomt rykte på seg blant sine kunder.

Dette er ikke det beste utgangspunktet for et selskap som forventes å bli børsnotert i løpet av nærmeste framtid.

ÅRSAKER TIL BUNNPASSERING

Hvordan kan det ha seg at det mest populære sosiale mediet har så lav tilfredshet blant brukerne? Hvilke konsekvenser kan dette få? Forskerne som gjennomfører den amerikanske kundetilfredsundersøkelsen peker på følgende 3 faktorer som mulige årsaker til den lave kundetilfredsheten:

1. Facebook endrer selve siden og tjenestene for ofte.

2. Brukerne av Facebook opplever reklamen forstyrrende.

3. Mange Facebook-brukere er bekymret for sin egen nettsikkerhet.

Andre eksperter peker på at kundeservicen på Facebook ikke er tilfredsstillende og at brukerne klager over at det ikke får hjelp om de har problemer med profilen sin eller spill og tjenester knyttet til Facebook. Da hjelper det ikke så mye at Super-Face Mark Zuckerberg understreker hvor viktig det er med god kundeservice.

SOSIALE MEDIER SVAKERE ENN NETTHANDEL

Andre sosiale medier, som for eksempel Wikipedia og You Tube, scorer noe høyere med henholdsvis 77 og 73 poeng av 100 mulige kundetilfredshetspoeng.

Men, det er fortsatt langt fram til hva vi har sett innenfor handel på Internett (e-handel). Den flinkeste nettbutikken i klassen, Amazon.com, har systematisk oppnådd svært høye scorer siden de ble målt for første gang i 2000. I 2002 og 2003 oppnådde de hele 88 av 100 mulige poeng.

3 RÅD TIL FACEBOOK

Hva kan Facebook og de andre sosiale mediene gjøre for å oppnå lignende nivåer for kundetilfredshet?

1. Facebook bør tenke nytt om segmentering. Facebooks tjenester ble etablert med utgangspunkt i det sosiale behovet

til universitetsstudenter. Dette er ikke nødvendigvis de samme behovene som bestemor har når hun er på Facebook med barnebarna.

2. Facebook må vise at de er opptatt av kundene sine. Noen tjenester har ikke vært like heldige og Mark Zuckerberg har vært tvunget til å gå ut å si unnskyld, for deretter å forsette produktutviklingen som før og med utgangspunkt i egen overbevisning.

3. Facebook må ta hensyn til brukernes modenhet for sosiale medier. Tilfredshetsscoren kan tyde på at ikke alle er like modne i sin omgang med sosiale medier. Dette gjelder både brukerne, forbrukerne og ikke minst bedriftene som er tilstede i sosiale medier eller vurderer å bruke det.

KAN PÅVIRKE AKSJEKURSEN

Hvilke konsekvenser kan den lave kundetilfredsheten føre til?

Tidligere forskning viser at kundetilfredshet er den sterkeste driveren av kundelojalitet. Misfornøyde kunder er illojale kunder.

Fem hundre millioner misfornøyde kunder er med andre ord ikke det beste salgsargumentet når Facebook går på børsen. Heller ikke annonsørene vil finne det spesielt appetittvekkende.

Tar en ikke fatt i disse utfordringene kan kanskje Facebook og andre sosiale medier få oppleve at eventyret like snart er ute.

fra KLIKK
til KJØP



Små endringer på nettsidene kan få flere til å gå fra nysgjerrige klikk til å fullføre kjøp av varer og tjenester i nettbutikken, konstaterer Asle Fagerstrøm.



PhD Asle Fagerstrøm
E-post: forskning@bi.no

Du skal på ferie til Barcelona for første gang, og søker deg frem til et passende hotellrom gjennom nettjenester som hotels.com eller booking.com.

Rommet ligger sentralt et par steinkast unna Ramblas, og koster ikke skjorta. Du er akkurat i ferd med å slutføre bestillingen med kredittkortet ditt.

Akkurat i det du skal taste ditt siste forpliktete trykk, legger du merke til at nettsiden byr på kommentarer fra andre hotellgjester. De har ikke vært fornøyd med oppholdet, og du trekker deg umiddelbart fra handelen.

SANNHETENS ØYEBLIKK I NETTBUTIKKEN

Forsker Asle Fagerstrøm har i sitt doktorgrads-prosjekt ved Handelshøyskolen BI vært opptatt av å utforske hvordan vi oppfører oss i kjøpsøyeblikket (point-of-purchase) i nettbutikken.

– Bedrifter som forstår mer av hvordan vi handler på nett, kan iverksette tiltak for å øke andelen kunder som fullfører handelen, fremholder han.

Ifølge Fagerstrøm kan selv små endringer i oppsett føre til betydelig inntektsøkning fra Internetthandel.

MOTIVERENDE FAKTORER

Asle Fagerstrøm analyserer handel på Internett med utgangspunkt i hvordan vi som forbrukere oppfører oss i nettbutikken. I stedet for å forsøke å se hva som foregår inne i hodene våre (kognitiv psykologi) er han opptatt av å utforske vår handling med utgangspunkt i materielle størrelser (atferdsvitenskap).

Hvilke faktorer er det som motiverer oss til fullføre handelen, og hva er det som gjør at vi trekker oss ut i tolvte time?

Asle Fagerstrøm utvikler et konseptuelt teoretisk rammeverk som gjør det mulig å skille mellom stimuli som har motiverende effekt i kjøpsøyeblikket og faktorer som ikke har det.

EKSPERIMENTER I NETTBUTIKKEN

Ifølge Fagerstrøm gjør en slik tilnærming det mulig for både forskere og bedrifter å eksperimentere hvilken effekt ulike typer stimuli har på salget.

Markedsforskeren gjennomfører to ulike eksperimenter for å vise at dette er en fruktbar måte å studere netthandel på.

I det første eksperimentet ser han på hvordan ulike oppsett av pris, lagerbeholdning, kundevurderinger, prosedyrer for å slutføre handelen og støtte til veldedighet påvirker

eksperimentgruppens handel i nettbutikken. Et utvalg på 90 kunder ble presentert for ulike kombinasjoner av de fem typene stimuli. I denne testen hadde andre kunders vurderinger den største effekten på vår handlelyst.

Eksperiment 2 ble gjennomført i større skala 268 deltakere. Her presenterte Fagerstrøm fem ulike varianter av de to stimuliene pris og andre kunders tilbakemelding. Her er det prisen som har den største motiverende effekt for eksperimentgruppens motivasjon for å handle.

De som handler relativt lite på Internett, la større vekt på hva andre kunder mente om produktet/tjenesten enn de som handler mye på nett. Men også for denne gruppen spilte pris en viktig rolle.

RÅD TIL NETTBUTIKKER

Asle Fagerstrøm understreker at andre kombinasjoner av ulike stimuli kan gi ulike resultater enn han finner i de to eksperimentene. Han gir følgende generelle råd til bedrifter som vil øke handelen på Internett:

– Bedriften må hele tiden evaluere effekten av tiltak. Hva er det som virker, og hva er det som ikke virker. Det er mulig å arrangere betingelsene slik at de utløser handel.

Intet MERKE er en ØY

Det er langt mer enn egenskaper med en merkevare og kunden som påvirker relasjonen mellom kunde og merke. God merkestrategi innser at "no brand is an island".



Førsteamanuensis
Bendik M. Samuelsen
E-post: bendik.samuelsen@bi.no

Utvikling av relasjoner mellom kunder og merker står sentralt i merkeforskningen, og mange merkeiere streber etter å bygge en lojal kundemasse på grunn av antatt konkurransebeskyttelse, kommunikasjons-effektivitet og økt betalingsvilje.

Problemet oppstår når jakten på den sterke relasjonen kun omhandler kunden og merket, og man feiler i å se den større konteksten av relasjoner som også kan ha betydning. Tesen er at årsaken til en sterk kunde-merkerelasjon ikke finnes i egenskaper ved verken kunden eller merket alene. Notatet trekker frem fem relasjoner av sentral betydning for merkeiere.

RELASJONSKONTEKSTEN

I figuren på neste side viser vi forenklet det faktum at relasjoner mellom kunde og merke bør forstås og analyseres i lys av et sett av andre relasjoner både kunden og merket inngår i. Det å tro at relasjonen mellom kunden og merket isolert kan forklares ut i fra disse to objektene alene er ikke i tråd med oppdatert forskning (MacInnis, Park & Priester, 2009).

Poenget med modellen er å visualisere at innholdet i relasjonen mellom kunde og merket (1) etter all sannsynlighet vil påvirkes av de andre relasjonene (2)...(5). Nedenfor går vi kort gjennom dette samspillet.

1. RELASJON MELLOM KUNDE OG MERKET

Det er naturligvis denne relasjonen som er den avgjørende analyseenheten. I denne relasjonen er vi interessert i relasjonens formål, gjensidighet basert på investeringer og tilpasninger, dens mangfoldige innhold, og det faktum at relasjoner er dynamiske.

2. RELASJONEN MELLOM KUNDE OG EIER AV MERKET

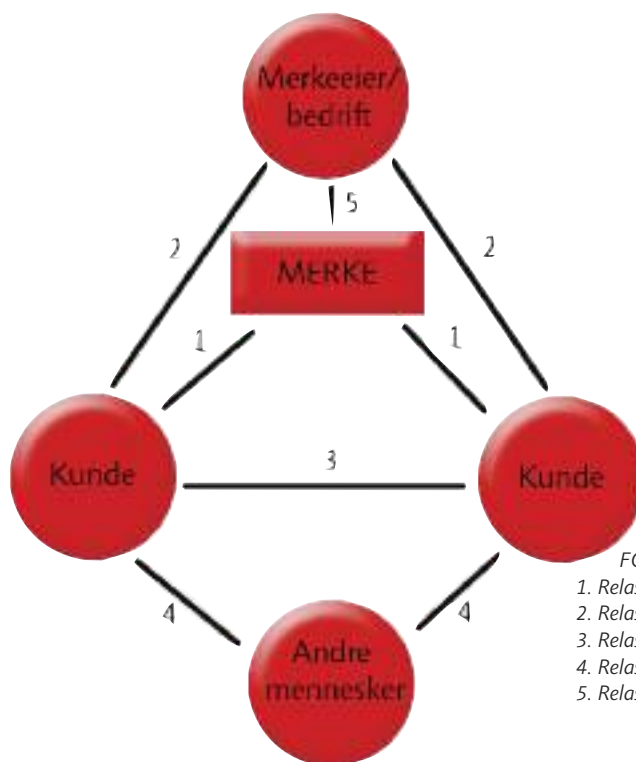
Det kan godt være at kundens forhold til et konkret merke påvirkes av assosiasjoner kunden har til eieren av merket. Relasjonen mellom en kunde og Djuiice, et mobiltelefonabonnement, kan påvirkes av relasjonen kunden kan oppleve å ha til Telenor, eier av Djuiice. Kunden kan også ha en relasjon til andre merker i merkeieiers portefølje, og disse kan farge relasjon (1) som vi primært skal påvirke. Det sentrale her er at man som merkeier må forstå relasjon (1) som en puslespillbrikke, hvor andre viktige brikker man selv eier (andre merker og bedriftsmerket) har betydning ettersom kunden neppe kjøper én enkelt brikke, men snarere et helt puslespill.

3. RELASJON TIL ANDRE KUNDER AV SAMME MERKE.

Det er nok den relasjonstypen som har fått mest oppmerksomhet de siste år. Dersom vi forstår merker som delvis sosialt skapte fenomen, det vil si at de får sin mening og funksjon(er) i en sosial kontekst, så er det

selvsagt at en kundes relasjon (1), vil kunne påvirkes av den relasjon kunden kan ha til andre kunder av samme merke. Et community er et "fellesskap", hvor merket spiller en sentral rolle som det man har felles (Muniz & O'Guinn, 2001). Slike fellesskap kan for eksempel etableres og vedlikeholdes gjennom sosial medier.

Et kundeinitiert fellesskap vil ha sine egne normer og regler. Fournier & Lee (2008) viser i sin studie at slike fellesskap kan ta flere former. Et aktivt forsøk fra merkets side på å "lede" slike fellesskap kan svært lett gå galt, kanskje særlig fordi det blir en sammenblanding av kommersielle og sosiale (ikke-kommersielle) interesser og normer. Thompson, Rindfleisch & Arsel (2006) kaller det et dobbeltgjengerproblem når en emosjonell merkestrategi overlater dannelsen av merkeidentiteten til kundene. I det sosiale merkefellesskapet dannes og leves (!) merket på en måte som slettes ikke trenger å overlappes med det som er forretningsmessig ønskelig fra merkeieiers side. Dobbeltgjengerproblemet oppstår når "kundens" bilde av merket avviker fra merkeieiers, fordi det ofte er i merkeieiers interesse å skape vekst for merket. Dette kan gjøres for eksempel gjennom linje- og merkeutvidelser som kan resultere i at nye kunder trekkes til merket. Man kan også være fristet til å lansere varianter av merket med en lavere prisprofil, eller gjøre andre kvalitetsmessige tilpasninger



FORKLARING AV NUMMERERING:

1. Relasjon mellom kunde og merket
2. Relasjon mellom kunde og eier av merket
3. Relasjon mellom kunde av merket
4. Relasjon mellom kunde og andre ikke-kunder
5. Relasjon mellom merket og merkeieier/bedrift

for å bedre merkets marginer. I slike tilfeller kan merkefellesskap gå fra å være logrende merkeentusiaster til forsmådde eller aggressive kamphunder fordi merkeieiers handlinger går på tvers av merket slik det idealistisk oppleves og defineres i merkefellesskapet. Medlemmene kan oppleve at merket utvannes med nye og kanskje billigere varianter, det tiltrekker seg kunder som eksisterende kunder ikke vil ha noe med etc. Med andre ord, mitt forhold til merke X kan i høyeste grad påvirkes av mitt forhold til andre kunder (av samme merke).

4. RELASJONER MELLOM KUNDER OG IKKE-KUNDER

Gjennom sin sosialt justerende funksjon sier man som kunde av et merke noe om seg selv til omgivelsene. I relasjon (4) er vi opptatt av at man gir uttrykk for dette til sosialt betydningsfulle andre som ikke er kunde av merket. Det er en forutsetning at disse "andre" har en viss kjennskap og kunnskap til merket for at relasjon (4) skal oppstå, og påvirke relasjon (1). Poenget er at det er andre mennesker som spiller en rolle for kunden. En kunde vil kunne oppfatte at hennes merketilknytning gir varierende grad av sosial aksept eller anerkjennelse (eller motsatt) i sosiale sammenhenger. Det å være kunde av et merke som viktige andre mener er et dårlig, ikke moralsk forsvarlig merke vil påvirke kundens merkerelasjon. En annen vri på dette er å tenke på ambassadørrollen: for hvilke

merker kunne du tenke deg å være en ambassadør ovenfor andre mennesker av betydning for deg? Kan du huske å ha tatt et merke (som du er kunde av) i forsvar og/eller anbefalt det til andre? I de situasjonene får relasjon (1) næring gjennom din relasjon (4).

5. RELASJON MELLOM BEDRIFT/ MERKEEIER OG MERKET

Denne relasjonen påvirker (1) gjennom de endringer som oppstår i relasjon (5), altså at merket endres som konsekvens av merkeieiers beslutninger, eller at relasjonen mellom dem endres. Et eksempel er der hvor merkeieier gjør en merkeporteføljendring som påvirker merket. Det kan være at merkeieiers navn går fra å ha spilt annenfolin som støttemerke, til å spille førstefiolin, ved at merket kunden har en relasjon til blir "degradert" til et subbrand. Dersom kunden opplever at han har en relasjon (1) til Djuice, og ikke tenker særlig over Telenor, vil dette endres dersom Telenor gjennom en strategisk beslutning endrer navnestrategien til Djuice til å bli Telenor Djuice. I prinsippet er Djuice det samme, men endring i (5) innebærer en endring i (1). Man kan også tenke seg situasjoner hvor andre merker som eies av merkeieieren blir endret på en måte som gjør at kundens forhold til sitt merke blir endret.

Andre eksempler får vi i situasjoner med fusjoner, oppkjøp eller salg av merker. Fusjoner og oppkjøp skjer stadig vekk, og selv om de

gjør er forretningsmessig motivert, kan det også få merkekonsekvenser. Merker blir også solgt av ulike grunner, så dersom Telenor skulle selge Djuice til Tele2, ville (5) endres, med sannsynlige konsekvenser for (1). Som konsekvens av finanskrisen som startet i 2008, fikk bilbransjen store problemer i 2009. Ford solgte Landrover og Jaguar til indiske Tata Motors, og Volvo ble kinesisk i 2010. Det er ikke tvil om at oppkjøperne her mener de har kjøpt sterke merker. Spørsmålet er om hvordan kinesisk og indisk eierskap vil kunne påvirke assosiasjonene og attraktiviteten til hhv Volvo, Jaguar og Landrover.

KONKLUSJON

Gjennomgangen av (1) til (5) er på langt nær uttømmende. Poenget er at man som merkeieier må kunne forholde seg til at kundens direkte relasjon til merke X vil påvirkes av andre relasjoner i kundens liv. Det er fånyttet å gå med skylapper, og tro at det kun er egen-skaper ved a) merket selv, og b) kunden som påvirker relasjonen mellom kunde og merke. God merkestrategi innser at "no brand is an island".

REFERANSER

Notatet er inspirert av *Samuelsen, Peretz et Olsen (2010), Merkevareledelse på norsk 2.0, Cappelen Akademisk.*

RAMPESTREKER som skader merkevaren

Ansattes rampestreker skader merkevaren mer når de er særegne for bedriftens virksomhet enn når de like godt kunne ha skjedd i andre bransjer.



PhD-student Jakob Utgård og PhD-student Tarje Gaustad. E-post: jakob.utgard@bi.no

Ansatte påvirker vår oppfatning av bedrifter og merkevarer. Bedrifter bruker mye ressurser på rekruttering, opplæring og ledelse, men likevel går det av og til galt, og ansatte utfører handlinger som går ut over produktkvaliteten og merkevaren. Noen av disse handlingene har potensial til å utvikle seg til skandaler om de blir kjent.

RASK SPREDNING I SOSIALE MEDIER

Sosiale medier bidrar til at informasjon om dårlig oppførsel kan spre seg raskt. Videoer av restaurantansatte som bader i oppvaskkummen og som leker med maten på ujevne måter har gått sin seiersgang på YouTube.

I et pågående forskningsprosjekt ser vi på hvordan ansattes dårlige oppførsel påvirker merkevaren. Vi er spesielt interesserte i nega-

tive handlinger ansatte gjør på eget initiativ, uten antatt støtte fra ledelsen, og som går ut over kundene. Hvor skadelig er slike hendelser?

Vi tror at ulike typer dårlig oppførsel vil ha ulike konsekvenser. Vår hypotese er at en negativ handling som er særegen for virksomheten er mer skadelig for bedriften og bransjen, enn en negativ handling som også kunne ha skjedd i andre bedrifter og andre bransjer.

EKSPERIMENT FRA FLYSELSKAP

I et eksperiment fikk deltakere lese en nyhetsartikkel om dårlig oppførsel fra en flyselskaps-ansatt. Alle deltakerne leste den samme artikkelen, men beskrivelsen av den negative hendelsen varierte. I halvparten av tilfellene var hendelsen særegen for flyselskap (sende kunders bagasje til feil destinasjon med vilje) og i den andre halvparten var hendelsen noe som også kunne skjedd i andre bransjer (ikke gi kunder erstatning de har krav på med vilje).

En forstudie viste at hendelsene ble oppfattet som henholdsvis særegen og ikke særegen for flyselskap, men like alvorlige. Det kom frem at den ansatte var lei av masete kunder og derfor hadde utført handlingene bevisst, og at flyselskapet hadde reagert ved å avskjedige den ansatte.

SKADER MERKEVAREN

Resultatene viser at ansattes dårlige oppførsel skader merkevaren, selv om det er forhold bedriften ikke kan å ha full kontroll over, og selv om bedriften har avslørt ugjerningene og reagert overfor den ansatte.

Jo mer alvorlig kunden opplever hendelsen, jo mer skader den merkevaren. Kundene reagerer sterkere dersom hendelsen er særegen for bransjen, enn hvis hendelsen også kunne skjedd i andre bransjer.

Dette tyder på at ledere bør fokusere mer på å unngå negative handlinger som kan knyttes til bedriftens kjerneaktiviteter og identitet, enn handlinger som isolert sett er like alvorlige, men som ikke er så særegne for bedriften. Kartlegging av hvilke kriser som blir sett på som særegne gjør at man kan tilpasse ressursinnsats og tiltak for å begrense skaden. Inntrykket av den ansatte kan også påvirke konsekvensene. Vi tror at dårlig oppførsel fra en typisk ansatt skader bedriften mer enn om den ansatte skiller seg ut fra stereotypen. En typisk ansatt vil trolig bli sett på som representativ for bedriften og handlingen kan derfor føre til en negativ slutning om bedriftskulturen. En atypisk ansatt vil trolig bli sett på som en enkeltperson og handlingen vil tillegges personen i større grad enn bedriften.



Smale MERKEVARER utløser KJØPSLYST

Hvis vi skal ta med oss sjokolade på tur, tenker vi kjapt på Kvikk-Lunsj. Merkevarer som kjennetegnes av få, men sterke assosiasjoner, presterer bedre enn merkevarer med mange assosiasjoner.



Førsteamanuensis Lars Erling Olsen
E-post: forskning@bi.no

Merkevarereprodusenter bruker mye tid og ressurser på å få deg som forbruker til å velge akkurat deres merke fremfor konkurrentenes. Den store utfordringen her, er å påvirke hvilke assosiasjoner du har til merket.

Merkeiere kan gjøre dette på mange ulike måter, men ofte står valget mellom to ulike hovedstrategier:

1. Smale merkestrategier: Velge ut noen få utvalgte assosiasjoner i markedsføringen av merkevaren, og være konsistent i forhold til disse.
2. Brede merkestrategier: Forsøke å bygge mange assosiasjoner rundt merkevaren, plassere merkevaren i mange ulike konsumsituasjoner, markedsføre mange attributter og egenskaper, og gjøre merket aktuelt for brede målgrupper.

På det internasjonale ølmarkedet har eksempelvis Heineken gjennom flere år valgt å tilføre merkevaren stadig nye assosiasjoner

(for eksempel via nye målgrupper, reklameformater og produktområder).

Til sammenligning har den meksikanske ølprodusenten Corona holdt seg strengt til de tre assosiasjonene: "fun, sun, and beach", og lykkes godt med det.

Markedsforsker Lars Erling Olsen har i sitt doktorgradsprosjekt ved Handelshøyskolen BI vært på jakt etter svar på hvilken av disse to strategiene som gir de beste resultatene.

TRE STUDIER I LABORATORIET

Olsen gjennomførte tre eksperimenter i et datalaboratorium med nærmere 200 deltakere, for å teste om smale merkestrategier presterer bedre på grunn av sterkere assosiasjoner.

Eksperimentene ble designet for å finne frem til hvor lang tid det tar for kunder å hente frem relevant informasjon fra hukommelsen når de må velge mellom ulike merker (assosiasjonsstyrke).

sjonsstyrke).

Jo sterkere assosiasjonsstyrke, jo større er sannsynligheten for at forbrukeren velger et bestemt merke i kjøpsøyeblikket.

I det første eksperimentet konstruerte han et nytt sjampomerke i to ulike versjoner.

1. I den første eksperimentgruppen ble deltakerne drillet på mange assosiasjoner knyttet til merkevaren.
2. I den andre gruppen ble merket assosiert med kun få assosiasjoner.

Deltakerne ble bedt om svare på hvilket sjampomerke de forbandt med god PH-verdi. Deltakerne i gruppe to brukte kortest tid på å assosiere god PH-verdi med sjampo i eksperimentet, målt i millisekunder.

– Dette indikerer at få assosiasjoner skaper sterkere assosiasjoner enn mange assosiasjoner, fremholder Olsen.

I neste fase av dette første sjampoeksperimentet ble deltakerne introdusert for et nytt



ph-vennlig sjampomerke. Deltakere som hadde lært om det smale sjampomerket, avviste i større grad den nye konkurrenten og vurderte den som dårligere enn deltakerne som hadde blitt introdusert til den brede merkevaren.

SMALE MERKER PRESTERER BEDRE

– Merkevarer som fokuserer på konsistent merkevarebygging av noen få utvalgte assosiasjoner, vil lykkes bedre i både forsvars- og vekstscenarier sammenliknet med merkevarer som fokuserer på rike assosiasjonsnettverk i kundenes hukommelse, sier Olsen.

I det andre eksperimentet ble sjampomerket introdusert på de samme to måtene (smal og bred merkestrategi) som i det første eksperimentet. Men, etter å ha oppnådd de samme resultatene på assosiasjonsstyrke, ble deltakerne presentert for en merkeutvidelse – solkrem med riktig ph-verdi.

– De som hadde blitt introdusert for den smale merkestrategien, var mer positiv til merkeutvidelsen enn de som hadde blitt usatt for det brede merket, forteller Olsen. Det innebærer at det vil kunne være lettere for merkevareprodusenter som velger en smal merkestrategi å utvide produktsortimentet med relaterte produkter enn de som velger en bred merkestrategi.

KVIKK-LUNSIJ VINNER OVER M

I det tredje eksperimentet velger Olsen seg ut to reelle merkevarer, sjokolademerkene Kvikk-Lunsj og M, for å finne ut hvilket av de to merkene som har lykkes best med å utvikle en smal merkestrategi.

Deltakerne brukte mindre enn 1,6 sekunder på å assosiere Kvikk-Lunsj som tursjokoladen, mens det tok nærmere 1,8 sekunder å tenke seg M som filmsjokolade.

– Kvikk-Lunsj har sterke assosiasjoner til tur,

mens M verken er spesielt sterk på film/kino eller tur sammenliknet med Kvikk-Lunsj.

I fase to av sjokoladeeksperimentet ble deltakerne i eksperimentet bedt om å vurdere et nytt sjokolademerket, markedsført som enten den nye tursjokoladen eller den nye filmsjokoladen.

Eksperimentet viser at den nye filmsjokoladen ble bedre likt enn den nye tursjokoladen. Kvikk-Lunsj med sin smale og sterke merkestrategi var bedre rustet til å møte konkurranse på turarenaen enn M på filmsettet.

– Studien tyder på at det beste er å satse på å bygge smale merkevarer gjennom konsistent merkevarebygging over lang tid, sier Lars Erling Olsen. Han understreker at også andre faktorer kan spille inn når kunden foretar sitt valg.



MERKEVARER

på nye jaktmarker

En sterk merkevare kan lykkes på helt nye produktområder. Også med produkter som ikke likner på det merket er kjent for fra før, viser Radu-Mihai Dimitriu.



PhD Radu-Mihai Dimitriu
E-post: forskning@bi.no

Det lanseres nye produkter i et forrykende tempo. Konkurransen om forbrukernes gunst er knallhard. Mellom 80 og 90 prosent av alle nye produkter handler om utvidelser av eksisterende merker (brands) til nye produktkategorier.

Det betyr at nesten alle nye produkter er utstyrt med et merke vi kjenner til fra før, men brukt i en annen sammenheng.

Merkevareinnehaverne har typisk sett seg om etter produktområder som matcher med produktene som forbrukerne kjenner til fra før. Tannkrem-produsenten Colgate har for eksempel utvidet sitt sortiment og lansert Colgate munnskyllevann.

Ideen om en god match har vært et mantra når et merke skal utvides til å favne nye produktkategorier.

FORBRUKERNE AVGJØR

Forsker Radu-Mihai Dimitriu har i sitt doktorgradsprosjekt ved Handelshøyskolen BI undersøkt om det er mulig for merkevareinnehavere å gå inn på produktområder som ligger langt unna det merket er kjent for fra før.

Han utfordrer dermed merkevareekspertenes mantra om god match mellom merke og produktkategori.

Ifølge Dimitriu vil forbrukernes mottakelse av et nytt merke i butikkhyllen avhenge av hvordan hun (eller han) oppfatter varekategorien det handler om.

• Innenfor enkelte varekategorier opplever forbrukerne at det er små forskjeller mellom de ulike produktene i kategorien. Det

gjelder for eksempel melk.

• På andre områder, som for eksempel iskrem, opplever forbrukerne at det er store forskjeller på de ulike produktvariantene.

Dimitriu viser gjennom eksperimenter at merkevareinnehaver kan lykkes på nye, ubeslektede produktområder dersom forbrukerne opplever at det er store variasjoner mellom de ulike produktene i kategorien.

Dersom forbrukerne opplever små variasjoner mellom de ulike produktene, vil hun eller han rynke på nesen om det kommer inn et nytt merke som ikke passer inn i kategorien.

En forbruker ville for eksempel være mer skeptisk til å prøve en ny melkevariant som er laget av en kjeksprodusent enn av en yoghurtprodusent.

TRE EKSPERIMENTER

Dimitriu gjennomførte tre eksperimenter for å vise at forbrukernes opplevelse av variasjon i produktkategorien påvirker mottakelsen av et nytt merke.

I det første eksperimentet introduserte han to tenkte nye lesebrett, et fra Panasonic og et fra hvitevareprodusenten Electrolux. Her er det i utgangspunktet best match mellom merkevaren Panasonic og produktkategorien lesebrett.

For di lesebrett er et nytt, ukjent produkt, kunne forskeren manipulere en gruppe av deltakere i eksperimentet til å tro at lesebrett stort sett gikk ut på det samme, mens den andre gruppen fikk inntrykk av at det var stor forskjell på de ulike typene lesebrett.

De som oppfattet lesebrett som en ensartet kategori, foretrakk et nytt lesebrett fra Panasonic fremfor lesebrettet fra Electrolux. De som hadde inntrykk av at det var stor forskjell mellom de ulike produktene, valgte like gjerne Electrolux som Panasonic.

Det andre eksperimentet ble gjennomført etter samme lest, men med en ny produktkategori – et elektrisk Segway kjøretøy. Her lot Dimitriu Honda og Electrolux lansere nye tenkte kjøretøy av Segway-typen. Resultatene fra det første eksperimentet gjentok seg. De som opplevde at denne type kjøretøy stort sett var like, hadde i utgangspunktet mer sans for Honda enn for Electrolux. Honda mistet denne fordelene i den gruppen som opplevde at det var store forskjeller mellom de ulike produktene i kategorien.

SMART KOMMUNIKASJON VIRKER

I det tredje eksperimentet viser forskeren at smart bruk av kommunikasjon kan hjelpe Electrolux til å komme inn på nye produktområder også når forbrukerne synes produktene stort sett er like.

Electrolux må i sin kommunikasjon fremheve hva de kan tilføre en ny produktkategori.

– Om Electrolux skulle lansere et Segway kjøretøy, kan selskapet fremheve at de har utviklet en helt ny transportløsning som er ideell for fleksibel bytransport, fremholder Dimitriu.

Han mener Electrolux bør nedtone eventuelle negative assosiasjoner til kjøkken- og husholdningsartikler når selskapet går inn på nye urelaterte produktområder.



Building Brand ALLIANCES



Associate Professor Even J. Lanseng and Associate Professor Lars Erling Olsen (Oslo School of Management)
E-mail: even.j.lanseng@bi.no

Managers should take care to find potential alliance partners that in some way fit with their company's brands.

What is influencing consumers' evaluation of brand alliances?

Previous research has established that product fit – the physical attribute relatedness of the involved brands – is an important factor. An example is when Porsche recommends Castrol motor oils in ads for their cars.

IMPORTANT RESULTS

Results from a new study suggest that also brand concept consistency – the extent to which the involved brands evoke compatible association – is an important factor.

Alliances consisting of two functional brands (such as If life Insurance and Energizer) are more favorably evaluated than alliances consisting of either two expressive (symbolic) brands (Gucci and Corona) or one functional and one expressive brand (Philips and Illy). Not only does brand concept consistency influence the evaluation of an alliance, it also determines when product fit is important or not. Product fit is important when both alliance brands are functional, but not when they are expressive.

This result can be explained by the fact that expressive brands are distinguished on non-product related attributes. Fit between the two brands will not be found among their physical product attributes, but eventually among various secondary associations (typical user, usage situation etc). This type of fit is more cumbersome to find, and few consumers would go into the trouble searching for this fit. To the extent that they do

search for fit, finding it demands effortful cognitive processing, which is likely to negatively influence the evaluation of the alliance.

MANAGERIAL IMPLICATIONS

The study has clear implications for managers which can be summarized in the following general recommendations.

1. First, managers should take care to find potential alliance partners that in some way, either on the product category level or in brand concept, fit with their company's brands. However, managers of a functional brand should find a partner with high product category fit, since low-fit partners presumably will hurt the alliance.
2. Second, managers of expressive brands seem to have less to gain from brand alliances. On the other hand, by acknowledging the existence of several reasons for brand alliances (i.e. cost sharing, access to supply chains, competence development), managers of expressive brands might have little to lose in the market by teaming up with another player, even when the level of product category fit is low. Consequently, many brands can clearly benefit from finding the right partner with an appropriate type and level of fit.
3. Third, brand managers can build more value into their brands by joining an innovative brand alliance instead of invest-

ing heavily in R&D. Therefore, non-innovative brands can increase their value not only by becoming innovative, but also by the more cost efficient strategy of joining the right alliance.

THE STUDY

The results are based on an experimental study that utilized a convenience sample of 180 students. Product fit and brand concept consistency were both manipulated on the basis of real-life brands that varied in terms of whether they were perceived to be functional or expressive and how closely they were related in terms of physical attributes.

The brands were Energizer batteries, If life insurance, Krystal detergents, Clinomyn toothpaste, and Philips TVs, Illy coffee, Pepsi soft drinks, Gucci sunglasses, D&G jeans, and Corona beer expressive. All brands were pretested and found to have the same level of attitudes. By combining these brands in certain ways, 9 different brand promotional alliances were constructed and presented to the participants, who expressed their attitudes towards the different alliances.

REFERENCE:

This article is based on Lanseng, Even J. and Lars Erling Olsen: Brand Alliances: Product Category Fit and the Moderating Role of Brand Concepts, a forthcoming article in the European Journal of Marketing.

ETIKK i butikk

Det er ikke nok å tjene penger, pengene må tjenes på skikkelig vis. Eksempelets makt og kunnskap er mer effektivt enn tvangsmakt for å styrke etiske verdier i detaljhandelen, viser ny studie fra BI.



Førsteamanuensis Harald Biong, professor Arne Nygaard og førsteamanuensis Ragnhild Silkoset
E-post: harald.biong@bi.no

Du må ikke bare rope halleluja, du må gjøre det og! (Aage Samuelsen, norsk predikant, 1915-1987)

Ledere forventes ikke bare å levere en solid bunnlinje og god avkastning til sine eiere. Interessentgrupper utenfor virksomhetene forventer også at resultatene er fremkommet på en etisk forsvarlig måte, og de bruker mediene aktivt for å fremme sine interesser. Hvis ledere velger å overse presset fra eksterne interessentgrupper kan det føre til sanksjoner i form av illojale forhandlere, boikott fra kunder og færre investorer, noe som i neste omgang kan skade bedriftens omdømme. På den annen side liker vi å høre om ledere som går foran som gode eksempler. En Olav Thon som plukker søppel på sine kjøpesentre fremmer trolig verdier som arbeidsomhet og likhet. Stormberg, produsent av sportsklær, er et selskap som har etikk, bærekraft og samfunnsansvar som sitt verdigrunnlag og som følger opp i praksis.

ETIKK I BUTIKK

Ledelsens oppgave er å drive både økonomisk effektivt og å beskytte selskapets omdømme mot alle typer skadevirkninger som kan skyldes uetisk atferd. Eksempler på etiske problemstillinger innen detaljhandel er dårlige arbeidsforhold, gratispassasjeraktivitet på en kjedes kvalitetsomdømme, kjøpvarer, tilsetning av vann i kjøtt og fisk og salg av optinet mat som ferskvare.

I detaljistforetak har det tradisjonelt vært brukt ulike maktmidler for å sikre systemeffektivitet og en enhetlig strategi i organisasjonen. Samtidig kan noen av disse virkemidlene virke negativt inn på organisasjonens etiske verdigrunnlag. Vår studie belyser den mulige konflikten mellom disse to hensyn.

Studien, som er foretatt i en stor, norsk detaljistkjede viser at både kilder til tvangsmakt og ikke-tvangsmakt innvirker på etiske verdier. Tvangsmakt synes å virke nedbrytende, mens både referanse- og ekspertmakt synes å ha motsatt effekt. Videre viser studien at etiske verdier har innflytelse på lederes og ansattes organisasjonstilhørighet. Medarbeidernes organisasjonstilhørighet produserer i neste rekke en kultur for forbedret servicekvalitet.

EKSEMPELETS MAKT VIRKER BEST

Makt er et sterkt ledelsesvirkemiddel for å påvirke, kontrollere og utvikle etiske verdier. Resultatene viser at etikk i detaljistsammenheng ikke er en gitt, stabil variabel men noe ledelsen kan påvirke. Spesielt fremhever resultatene rollemodellfunksjonens betydning for å styrke butikkledernes etiske verdier. Referansemakt er det viktigste lederverktøyet.

Dette funnet viser at organisasjonens ledere selv må gå i spissen som gode rollemodeller for å påvirke resten av organisasjonen. Derigjennom fremmer de virksomhetens etiske

verdier og tilfredsstillende samtidig kundenes forventninger til servicekvalitet. I tillegg er ekspertmakt et viktig ledelsesinstrument. Resultatene viser at butikklederne stoler på innflytelse i form av kunnskap. Med støtte i resultatene oppmuntres detaljistkjeder til å investere i sine lederes og ansattes kunnskap. Til tross for rasjonelle intensjoner produserer tvangsmakt ofte negative resultater. Av den grunn bør ledelsen unngå å bruke tvangsmakt overfor sine butikkledere. Både detaljist- og franchisekjeder kan lide betydelige tap fra redusert servicekvalitet som følge av uetisk atferd.

Ledelsen må derfor være bevisst den negative effekten av tvangsmakt og den positive effekten av ikke-tvangsmakt når det gjelder å styrke de etiske verdiene som byggesteiner i organisasjonens overordnede markeds- og merkevarestrategi.

REFERANSE:

Artikkelen er basert på studien "The Influence of Retail Management's Use of Social Power on Corporate Ethical Values, Employee Commitment, and Performance," *Journal of Business Ethics*, 97 (3), 2010, s. 341-363, av Harald Biong, Arne Nygaard og Ragnhild Silkoset.



Ledere som fremstår som gode rollemodeller, fremmer etiske verdier mer effektivt enn tvang og pålegg, viser studie fra BI. Adm. direktør Steinar J. Olsen (bildet) gir sports- og turtøyprodusenten Stormberg et synlig ansikt. Foto: Stormberg.

It's Not Easy Being GREEN

Many Norwegians are unwilling to sacrifice on traditional quality and performance attributes in order to have a greener product.



Professor Erik L. Olson and 2009 Graduates MSc in Marketing Erik Farstad and Damir Ljubuncic
E-mail: erik.olson@bi.no

Norway is frequently cited as one of the most environmentally concerned nations, and is ranked 5th out of 163 countries on the Environmental Performance Indicator scale. The results of a recent Master of Science thesis show, however, that many Norwegians are unwilling to sacrifice on traditional quality and performance attributes in order to have a greener product.

NORWEGIAN GREEN LEADERSHIP?

The contradiction between a stated desire for a cleaner sustainable environment and higher levels of emission producing consumption has been called the Value-Action gap. Surprisingly little empirical research, however, has addressed the relative importance of green attributes in purchase situations. Such green

attributes can make choosing green difficult because they frequently force consumers to make tradeoffs on other important "conventional" attributes such as performance, reliability, convenience, and price.

The purpose of a recent MSc Thesis by Erik Farstad and Damir Ljubuncic under the supervision of Professor Erik Olson was to examine the relative importance of green attributes when they are negatively correlated with other important attributes on two major environment impacting product categories: 1.) automobiles, and 2.) consumer electronics.

NEGATIVELY CORRELATED ATTRIBUTES AND PRODUCT CHOICE

Green attributes are often negatively correlated with other conventional attributes

and thus create difficult decision environments for consumers wishing to be green, because in such cases it is impossible for them to "have it all".

Cars for example, typically achieve higher fuel efficiency and lower emissions at the expense of other attributes such as performance (high fuel economy engines usually have lower power ratings and are thus slower), and price (higher for fuel saving technologies such as diesels and hybrids).

THE STUDY

The online survey of 135 Norwegians employed a full-profile conjoint analysis design to determine the importance of negatively correlated green attributes related to energy use and energy saving technologies compared with non-green attributes of a new



car or television. Respondents were shown 9 different TVs or cars and asked to evaluate each on two measures: 1) a 7-point purchase intention scale, and 2) an open-ended "amount they would expect to pay".

Overall, the TV results show that the most important attributes in explaining purchase intentions are screen technology and screen size. For cars the most important attribute in explaining purchase intentions is safety, while the least important is engine technology. For both products, the energy use attribute accounts for less than 25% of the total purchase intention variance.

With expected price as the dependent variable, the TV data indicates that low energy use is worth only about 1/30th the financial value placed on screen size where the preference was clearly for larger sizes that

will consume more electricity. For cars, the least green product characteristics (i.e. fastest and safest cars) are the two most financially valued attributes.

WHAT DOES THIS MEAN FOR MARKETERS?

Previous research has established that even though most consumers say they are interested in green products, they often do not follow through with a purchase. These results suggest that marketers are unlikely to be successful in promoting consumer preference for green products if choosing green requires tradeoffs with other important attributes.

REFERENCE:

Professor Olson is actively engaged in research on consumer acceptance of green products and innovations. This paper is a summary of a 2009 MSc thesis titled "Investigating the Relative Importance of Green Attributes: A Conjoint Analysis of High Technology Consumer Durables". The three authors are the faculty advisor who initiated the project idea and the MSc thesis students who carried it out.

Å selge seg som "NORSK"

Klesprodusenten "Moods of Norway" kuppet Ski-VM med sine sprelske kreasjoner. Selger de mer fordi de markedsfører seg som norske?



Førsteamanuensis Erik B. Nes
E-post: erik.nes@bi.no

Er det noe poeng for norske leverandører å fremheve at de er norske når de markedsfører sine produkter i inn- og utland? Noen virksomheter gjør det og andre lar det være. Hva er best?

NORSK OPPRINNELSE

Noen har opprinnelse som en sentral del av merkestrategien. En av Tines kjerneverdier er at de kun bruker norske råvarer. Norsk laks markedsføres verden over som "Norwegian Salmon". Volkswagen minner sine norske kunder om sin tyske opprinnelse ved å legge inn det tyske "Das Auto" i reklamen. Det er ikke nødvendigvis samsvar mellom hvor et produkt produseres og den nasjonale

opprinnelse produktet knyttes opp til. Bergans benytter logoen "Bergans of Norway" og Nike bruker "designed in USA." mens produktene produseres i mange land.

Merkeverdi (på engelsk brand equity) er et uttrykk for den tilleggsverdi merket gir forbrukeren som ikke ville vært tilstede dersom merket var nytt og ukjent eller ikke tilstede.

POSITIVE ASSOSIASJONER

Det er fornuftig å benytte Norge som opprinnelsesland som en del av merkestrategien dersom det øker merkeverdien – ikke ellers. Dette avhenger av hvor godt egenskaper ved merket og egenskaper ved landet "matcher"

hverandre. Norge er kjent for forholdsvis ren natur, og for fjorder, fjell og krevende klima. Dette er egenskaper som kan forsterke produktløfter for eksempel for fisk, landbruksprodukter, båter, sports- og friluftsprodukter. Løfter om rene matprodukter er mer troverdig når maten produseres i ren natur. Løfter om god smak kan forsterkes gjennom saktevoksende arter i kaldt klima. Siden Norge er kjent for spesielt krevende vinterklima er det troverdig at Norske leverandører har høy grad av kompetanse i utvikling av produkter med fremragende egenskaper i slikt klima. "Bergans of Norway" øker derfor sin merkeverdi gjennom å inkludere Norge i sin merkestrategi.



DER NORGE STILLER SVAKT

Det motsatte er tilfellet hvor Norge har et svakt omdømme med hensyn til egenskaper som er viktige for merket. Vi er kjent for god kompetanse på noen områder, men rent generelt er teknologi og innovasjonsevne neppe noen styrke i Norges omdømme. Når teknologi og innovasjonsevne er viktige merkeegenskaper kan det for mange derfor være lite å tjene på å knytte markedsføringen opp mot norsk opprinnelse, og kanskje det til og med kan være en ulempe.

Sammenhengen mellom merkeprofil og Norges omdømme er ganske rett frem hva gjelder funksjonelle egenskaper. Mange

produkter på forbrukermarkedet har imidlertid mye av sin merkeidentitet knyttet opp mot affektive egenskaper. Effekten av Norge som opprinnelsesland på slike holdninger er mer usikker. "Moods of Norway" er et selskap som designer og markedsfører moteklær internasjonalt. Norske stemninger oppleves kanskje som trolsk, eksotisk og spennende?

DRØMMEN OM Å VÆRE UNIK

I den internasjonale konkurransen er det utfordrende å differensiere merket slik at det fremstår som unikt. Mange norske leverandører har forholdsvis små markedsandeler på det internasjonale markedet.

Når selve merket er lite kjent vil bruk av

Norge i merkestrategien kunne virke som en symbolsk informasjonsindeks for kundene, og bidra til å forme oppfatninger om produkt-egenskaper og andre forhold. Dette kan gi økt merkeverdi og bedret konkurransekraft.



STRATEGIES

that work

Developing successful strategies in international markets is extremely difficult. The good news: There is scope for improvement for many firms.



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

The link between strategy and performance (market and financial) of firms is obviously a key issue for managers. The problem is that there is no common recipe that the doctor can ascribe to (ailing) companies. This becomes even more evident if you bring in the international element of strategy.

In my research I have over the years tried to untangle the strategy-performance relationship and conclude that there is no patent solution to the question. Still we need to address the issue, and may be there are some patterns that can be discerned. I will in the following give a brief overview of the main conclusions that can be drawn from my own research done in 380 firms in three countries: Singapore, Germany and Norway.

THE FIRST CONCLUSION IS: IT DEPENDS

Some times it pays off to have an aggressive international marketing strategy, other times not. Sometimes you should actively seek strategic alliances – other times this is futile. And there are situations where it pays off to go stepwise into international markets, whereas in other situations this is not advisable.

Differentiating the strategic situations of firms according to on the one hand the

strength of the firm in terms of its market position and on the other hand the degree of globalization of the markets in which it operates (high or low) – whether the markets are nationally or globally oriented – gives the following pattern:

1. Firms with a weak position operating in national markets are better off to adopt niche strategies, with high quality products in a stepwise manner, aggressively seeking market positions with more or less standardized products. They should definitely NOT seek strategic alliances when entering new markets.
2. In a strong market position with low globalization differentiation strategies through high quality products combined with control of the distribution channel seem to pay off.
3. In global markets rewarding strategies of weak firms would typically be: stand out of the crowd through differentiation – and do NOT try to mimic the market leader. Firms may do so either by seeking strategic alliances or by integrating their foreign operations.
4. Two kinds of strategies dominate the successful market leaders operating in globally oriented markets: standardization and integration.

SCOPE FOR IMPROVEMENT

Do firms follow these recommendations? Well, most firms in group 1 are not really recognized by high degree of differentiation and focus, nor do they resort to challenger or stepwise strategies even though all these strategies seem to be handsomely rewarded. Similarly firms in group 2 should pursue differentiation and integration strategies. Generally they do so only to a certain degree. Firms in the third group seek more actively than other firms' strategic alliances, but in general they are not very active in integrating their international marketing, nor are they conspicuous in their differentiation policy. Only firms in group 4 adopt strategies that are more in line with the recommendations. One might be surprised that market leaders are not advised to seek cost leadership. Well they all seem to do so, so that does not really distinguish the highly successful firms from the less successful ones.

The bad news is that developing successful strategies in international markets is extremely difficult and is hampered by a lot of uncertainties and contingencies. The good news is that there is scope for improvement for many firms.

Lønnsomt å skreddersy KONTRAKTER

Mange industribedrifter benytter seg av standardkontrakter. Det kan være mye å hente ved å tilpasse kontrakter til hver enkelt relasjon, viser studie fra BI.



Førsteamanuensis Jon Bingen Sande og professor Sven A. Haugland (NHH).
E-post: Jon.B.Sande@bi.no

Økt bruk av outsourcing betyr at bedrifter i større grad enn før må styre forholdet til sine leverandører for å oppnå kostnadsreduksjoner og forbedring av sluttprodukter og -tjenester. Leverandørforhold kan bidra betydelig til kundens verdiskaping og strategiske posisjonering: Kostnadsreduksjoner legger til rette for lavkostnadsposisjoner, mens forbedring av sluttprodukter differensierer kunden positivt i markedet og øker inntektene.

STYRER GJENNOM KONTRAKTER

Det kan imidlertid være vanskelig å oppnå denne type gevinster, siden partnere i næringslivet ikke alltid gjør som de eksplisitt eller implisitt har lovt å gjøre. Et vanlig redskap for å håndtere dette problemet er å benytte detaljerte kontrakter som spesifiserer hva partene skal bidra med i samarbeidet og hvordan de skal håndtere endring, konflikter og avtalebrudd.

Mens kostnadsreduksjoner er forholdsvis enkle å spesifisere i kontrakten, er imidlertid forbedring av sluttprodukter og -tjenester vanskelige både å definere på forhånd og å verifisere i etterkant skulle det bli uenigheter og rettslige konflikter. En hovedårsak til dette er at forbedringene ofte kommer som et resultat av innovative problemløsningsprosesser.

Spørsmålet er dermed: hvordan virker detaljerte kontrakter mellom kunden og leverandøren inn på kostnadsreduksjoner og forbedring av sluttprodukter og -tjenester?

For å finne svaret har vi analysert data fra 305 industrielle kunde-leverandørforhold i Skandinavia.

SKREDDERSØM ER TINGEN

Resultatene viser at bedrifter burde velge detaljerte kontrakter hvis:

1. Partene har gjort kostbare og irreversible investeringer i relasjonen
2. Relasjonen er kompleks (kompliserte produkter, mange enheter/personer/profesjoner involvert), eller
3. De har spesielt lave alternativkostnader forbundet ved å skrive detaljerte kontrakter.

Bedriftene som ikke følger disse rådene oppnår oftere dårligere relasjoner til leverandøren, lavere kostnadsreduksjoner og mindre forbedring av sluttprodukter som resultat av samarbeid med sin leverandør.

LAVERE KOSTNADER OG BEDRE PRODUKTER

Bedrifter som klarer å tilpasse kontraktene til hver relasjon, opplever som regel at mer detaljerte kontrakter bidrar positivt til reduksjon av kostnader, og hovedårsaken er at kontrakter motiverer partene til å gjøre som de har lovt.

Den positive effekten gjelder også forbedring av sluttprodukter og -tjenester – den kan være meget sterk –, men av en annen grunn. Fordi kontraktene også øker partenes forpliktelse til relasjonen bidrar de til økt motivasjon for å oppnå resultater som ikke er direkte spesifisert i kontrakten.

GODE RELASJONER GIR BEDRE RESULTATER

Forbedring av sluttprodukter er imidlertid vanskelig å oppnå, av flere grunner.

- For det første er de negative konsekvensene av feiltilpasning av kontraktene til partenes unike situasjon sterkere enn for kostnadsreduksjoner.
- For det andre viser dataene en avtakende effekt av å benytte mer detaljerte kontrakter: svært detaljerte kontrakter kan gjøre relasjonen "overregulert" og hemme innovative aktiviteter.
- For det tredje tyder dataene på at enkelte bedrifter opplever direkte negative effekter av detaljerte kontrakter, uten at vi har mulighet til å peke på nøyaktig hvorfor det er tilfelle.

Til sist er det en fordel om partene allerede har et godt forhold til hverandre, preget av gjensidig solidaritet, fleksibilitet og informasjonsutveksling. I slike situasjoner kan de spesifisere klausuler som har liten juridisk betydning, men som likevel hjelper dem i den daglige koordineringen og kommunikasjonen.

Gode relasjoner gjør dermed at bruk av detaljerte kontrakter har en mer positiv effekt på forbedring av kundes sluttprodukter og -tjenester.

REFERANSE:

Artikkelen er basert på et working paper (arbeidsnotat) av Jon Bingen Sande (BI) og Sven A. Haugland (NHH): "Using formal contracts to achieve cost reductions and improved end-products and services in industrial buyer-supplier relationships".



Signature



BI HANDELSHØYSKOLEN