

2012

BI MARKETING MAGAZINE

BI

GAVER får deg til å KJØPE MER



8

NÅR KUNDEN KLAGER...

14

BRANDS IN SOCIAL MEDIA

16

TWITTER AS DRIVER OF STOCK PRICE

22

5 RÅD FOR Å LYKKES I NETTVERK

30

MEDISIN MOT LOKALE SMÅKONGER

Markedsføring snudd på hodet



De fleste av oss har en skriver på jobben. En vanlig skriver for papir, enten svart-hvitt, eller farger. Enten blekkskriver eller laserskriver. Det papirløse samfunn, som førte til flere og flere papirark, mer og mer klikk på «print»-ikonet.

Hvem ville ha forutsett at printeren skulle føre til den tredje industrielle revolusjonen? I studietiden lærte man at et overlegent konkurransefortrinn i markedet måtte tilfreds-

stille kriteriene til VRIO. V for Value – det måtte ha verdi for kunden. R for Rareness – det måtte være sjeldent. I for Imitation – det måtte være vanskelig å kopiere eller erstatte, og O for Organization – man måtte ha en organisasjon bak som kunne levere varene.

Billige arbeidstakere og store fabrikker som masseproduserte produkter har vært konkurransefortrinn til kinesiske og asiatiske produsenter i en årrekke. Konkurransefortrinn besto i overlegent billige arbeidere, som produserte produktene til en vesentlig lavere pris enn konkurrentene i USA og Europa. Stordriftsfordeler var bærebjelken i denne forretningsmodellen.

Dette er i ferd med å ta slutt. I det som The Economist i April 2012 beskriver som den «Tredje Industrielle Revolusjonen» har ny teknologi snudd opp ned på konkurransefortrinnene. Årsaken er printeren! Kanskje ikke den printeren som står på jobben i dag, men den printeren som inntar markedene nå, og som er 3D. Faktisk har den nå kommet i utgaver de fleste av oss godt kan ha råd til å ha hjemme på kjøkkenbenken!

3D printeren vil dramatisk forandre hverdagen til norske produsenter. Tiden fra

en idé til prototype er kortet ned fra måneder til dager. Tiden fra prototype til markedstesting handler også om dager. Ved hjelp av printerne kan man designe og produsere produkter til hver enkelt kunde, man reduserer materialmengden med opp til 90 %, og ikke minst – man flytter produksjonen tilbake til markedene. Små produksjonsenheter vil produsere varene nære kundene. Produsentene slipper transport rundt flere hav, man kan lettere beskytte patenter og ideer, og man har en langt raskere markedsrespons.

Markedsplaner, produksjonsprosesser, testmarkeder, on-line markedsdata, nettverk – alt blir snudd på hodet. Det er en industriell revolusjon som bygger på ny kunnskap om markeder og på ny forretningskompetanse.

Bli med BI inn i den nye verden for å holde deg oppdatert på ny forskning og ny kunnskap om markedsføring!

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

Innhold:

KUNDEFOKUS

Gaver får deg til å kjøpe mer	4
Verdien av gode kundeopplevelser	6
Når kunden klager	8
Drømmekunden kan bremse vekst	10
Livsstilen avslører deg	12



SOSIALE MEDIER

Brands in social media	14
Twitter as driver of stock price	16
Innovasjon i åpne landskap	18
Hva er verdien av Facebook?	20



SAMARBEID MELLOM BEDRIFTER

5 råd for å lykkes i nettverk	22
Skikk og bruk for bedrifter	24



HANDEL

7 råd for gode handleopplevelser	26
Kunnskapsløft i varehandelen	28



INTERNASJONAL MARKEDSFØRING

Medisin mot lokale småkonger	30
------------------------------	----

GAVER

får deg til å kjøpe mer

Når du får noe gratis på butikken, takker du for gaven ved å legge igjen mer penger i butikken.



Professor Anders Gustafsson
E-post: anders.gustafsson@bi.no

Som mennesker tar vi hele tiden valg: Hva skal vi spise til frokost, hvilke klær skal vi ha på oss i dag eller hvordan skal vi komme oss på jobb? Det er også stor konkurranse mellom ulike bedrifter når vi skal bestemme hvem vi skal handle hos.

Når vi går inn i en butikk, kan det noen ganger finnes 50 000 eller flere artikler å velge blant. Vi foretar ofte valg uten at vi tenker så mye over det. Det skyldes at vi tyr til snarveier (heuristikker). Hvis vi ikke hadde disse snarveiene, ville vi vært helt utslitt etter bare en dag hvor vi måtte ta alle beslutninger basert på de budskap som vi møter.

En næringsdrivende kan benytte seg av "snarveiene" våre for å få oss til å fatte raske beslutninger i ønsket retning. Dette er et fenomen som fascinerer og inspirerer meg til den forskning som jeg nå brenner for.

TAKKNEMLIGHETSGJELD

Vi har begynt å se nærmere på fenomenet

gjensidighet, – eller takknemlighetsgjeld. Tenk deg at du blir invitert på middag hos noen. Da vil du selvfølgelig invitere dem tilbake. Vi har testet ut gjensidighetsfenomenet i en helt vanlig matbutikk. Eksperimentet startet etter en samtale med min venn Christer Johansson, som driver en ICA Maxi butikk i Karlstad.

Denne butikken gjør som mange andre butikker. De deler ut kuponger med et håp om at kundene skal bruke enda mer penger hos dem. De setter kundene sine i en form for takknemlighetsgjeld. Jeg sa da at jeg tviler på at han oppnår denne effekten ved å dele ut kuponger. Som vanlig utfordret han meg med "Bevis det!".

DELTE UT GAVER

Vi fikk mulighet til å stå ved inngangen til ICA Maxi og dele ut Pringles chips. En gruppe kunder fikk chipsboksen rett i hånden mens en annen gruppe fikk utdelt en kupong som berettiget til en chipsboks. En tredje gruppe



kunder fikk utdelt en handlemynt på vei inn i butikken. Vi ønsket å sammenligne effekten av å få en liten gave (handlemynten) sammenlignet med en større gave (chipsboksen).

Den uken vi gjennomførte eksperimentet, hadde butikken en gjennomsnittlig omsetning på hver handel (omsetning pr, kvittering) på 350 kroner. Kundene som fikk utdelt en kupong, handlet i gjennomsnitt for 350 kroner, - det vil si likt med gjennomsnittet for alle handler.

Kupongen hadde alltså ingen effekt. Den ble oppfattet som en papirlapp som ikke hadde samme verdi som det riktige produktet (selv om den alltså kunne brukes for å få produktet).

GAVER ØKTE HANDLELYSTEN

Når kundene fikk en liten handlemynt i hånden, økte den gjennomsnittlige omsetningen til 420 kroner (en økning på 20 prosent).

Kundene som fikk en chipsboks direkte i hånden, handlet for ytterligere 100 kroner, det vil si at de i gjennomsnitt handlet for 520 kroner. Det er nesten 50 prosent mer enn gjennomsnittskunden den uken.

Eksperimentet viser at gjensidighetsprinsippet har en enorm effekt om vi gjør det på den rette måten. Takknemlighetsgjelden bør etableres rett før kjøpsbeslutningene skal tas. Vi ser også at kundene ikke tillegger kuponger samme verdi som om de får varene rett i hånden.

FLERE EKSPERIMENTER

Vi gjennomfører for tiden en rekke eksperimenter ute i matbutikker, elektronikkbutikker, sportsbutikker og møbelforretninger. Vi fortsetter å studere effekten av å dele ut gaver for å få en dypere forståelse av fenomenet som ligger til grunn for gjensidighet.

Vi studerer også effekten av musikk i bu-

tikken. Hva er det som hender når kundene ikke får ta på varene de ønsker å kjøpe? Hvordan påvirkes kundene av at det er noen som ønsker dem velkommen? Hva skjer om betjeningen skulle komme til å berøre kunden?

Jeg beynte å interessere meg for denne typen av eksperimenter under et opphold ved Arizona State University. Jeg traff da professor Robert Cialdini, en av verdens mest siterte forskere innenfor påvirkningsteori.

REFERANSE:

Artikkelen baseres seg på Paul W Fombelle, Anders Gustafsson og Lars Witell: "Give and Thou Shall Receive: Consumer Reciprocity in a Retail Setting". Working paper.

Verdien av gode KUNDE- OPPLEVELSER

Bedrifter som leverer gode kundeopplevelser, kan ta seg bedre betalt for sine tjenester, viser en ny studie fra Handelshøyskolen BI.



MSc Guro Mamre Sanderson, MSc Thea Fredheim Lian og professor Ragnhild Silkoset.
E-post: ragnhild.silkoset@bi.no

Fenomenet kundeopplevelser har vært i vinden det siste tiåret, helt siden forfatterne Pine og Gilmore i 1999 lanserte begrepet "opplevelsesøkonomi". Mange bedrifter skiftet da fokus fra å levere gode produkter med unike produktattributter til å levere helhetlige opplevelser. Opplevelsen skulle inngå i alt fra første kontakt til oppfølging etter levert tjeneste, gjennom alle kanaler og kontaktpunkter for å sikre at kunden sitter igjen med et godt inntrykk av bedriften.

Spørsmålet er om disse investeringene har noen verdi for de som eier bedriften? Og hva kreves egentlig for å levere denne opplevelsen? Dette er sentrale spørsmål som ble stilt i en fersk studie fra Handelshøyskolen BI. Formålet var å undersøke hvilke faktorer som er drivere av gode kundeopplevelser i bedrifts-markedet, samt identifisere den faktiske effekten en god kundeopplevelse har.

7 FAKTORER UNDER LUPEN

I alt testet studien effekten av syv faktorer på kundeopplevelsen. Dette var effekten av personlig kontakt, fleksibilitet, kundens behov, oppfølging, tillit, kunnskap og reaksjonsevne. Studien testet om faktorene førte til at bedriften kunne ta en høyere pris i markedet.

Vi gjennomførte undersøkelsen i et bedrift til bedrift-marked (B2B). I alt ble 550 spørreskjemaer sendt ut elektronisk til små og mellom store bedrifter i Europa. Vi mottok til sammen 154 svar, hvorav 110 var fra Norge. Resten av svarene kom fra Belgia, Danmark, England, Finland, Italia, Nederland og Sverige.

LEVER EN GOD KUNDEOPPLEVELSE, TJEN MER PENGER

Studien viser at bedrifter som lykkes med å fokusere på positive kundeopplevelser, kan



kreve en premium pris i markedet. Premium pris innebærer at bedriften kan ta en gjennomsnittlig høyere pris enn konkurrentene. Kundene opplever at de får en større verdi enn tilsvarende tjenester fra andre leverandører, og er villig til å betale ekstra for det.

VÆR FLEKSIBEL, VINN FLERE KUNDER

Studien viser at fleksibilitet overfor kunden ikke hadde noen effekt på selve kundeopplevelsen. Fleksibiliteten har imidlertid en direkte effekt på premium pris. Dette innebærer altså at ved å være fleksibel og klar til å tilrettelegge for kundenes behov – selv etter at man har levert tjenesten, kan man sikre en høyere verdi i markedet.

TILLIT – EN VERDIFULL EGENSKAP

Skal man bygge relasjoner til kundene? Svaret fra denne studien viser ja! Tillit viste seg å ha

en direkte, signifikant effekt på kundenes opplevelse. Å utvikle et troverdig forhold til kunden, vil føre til at man kan påvirke kundenes oppfattelse til bedriften. Det relasjonelle ved en kundeopplevelse er særdeles viktig. Positive opplevelser har en direkte effekt på prisen man kan ta i et marked.

KUNNSKAP – ER VEL ALLTID BRA?

Et noe uventet resultat fra undersøkelsen var at kunnskap hadde en negativ effekt på kundeopplevelsen. Dette kan forklares med at når man handler opplevelser, så vektlegger man følelser i større grad enn det rasjonelle ved tjenesteleveransen. Denne studien viser derfor at man bør appellere til kundenes emosjonelle sider når man markedsfører en opplevelse.

Så hva betyr dette for bedriften? Ved å fokusere på kundens opplevelser med egen bedrift, har man muligheten til å trekke ut en

høyere verdi fra markedet. Dersom man oppfordrer kunden til personlig involvering, leverer fleksible tjenester og skaper troverdighet kan man oppnå nettopp dette. Strategi-professor Michael Porter sa en gang "When everything else is equal, people buy on price".

Det er derfor viktigere enn noen gang å skille seg fra konkurrentene og levere en integrert kundeopplevelse slik at kundene får en høyere opplevd verdi ved å kjøpe disse tjenestene.

REFERANSE:

Artikkelen baserer seg på "How a Great Customer Experience Can Drive Your Prices: A Cross-Country Study", Master of Science-oppgave ved Handelshøyskolen BI.

Når kunden KLAGER...



Førsteamanuensis Line L. Olsen, professor Tor W. Andreassen og professor Anders Gustafsson
E-post: line.l.olsen@bi.no

Selvgjort er ofte velgjort. Kundene gjør gjerne en del av jobben selv. Men det gjelder ikke reklamasjoner. Da må bedriften selv sørge for å rydde opp.

I økende grad foregår produksjon av tjenester og produkter i et samarbeid mellom bedriften og kundene til kundenes tilfredshet. Vi kaller det IKEA-effekten: selvgjort er velgjort!

Bedriften øker effektiviteten og sparer penger når kundene jobber gratis som deltidansatt. Kundene motiveres blant annet av prisreduksjoner, større kontroll, og mer skreddersydde løsninger. Med andre ord: en klassisk vinn-vinn situasjon.

Når samarbeidet mellom kunde og bedrift fungerer som det skal, tilskriver kunden dette egne ferdigheter: «Jeg er dyktig». Når noe går galt, holder de bedriften ansvarlig: «De er udyktige».

BEDRIFTEN MÅ RYDDE OPP

Vår egen forskning viser at kundene ikke vil være med på å løse problemer som oppstår ved nettbaserte tjenester. Kundene anser det som bedriftens skyld, og dermed deres plikt til å rydde opp etter seg når noe går galt.

Forskning på kundemisinøye og klageatferd viser to gjennomgående trekk:

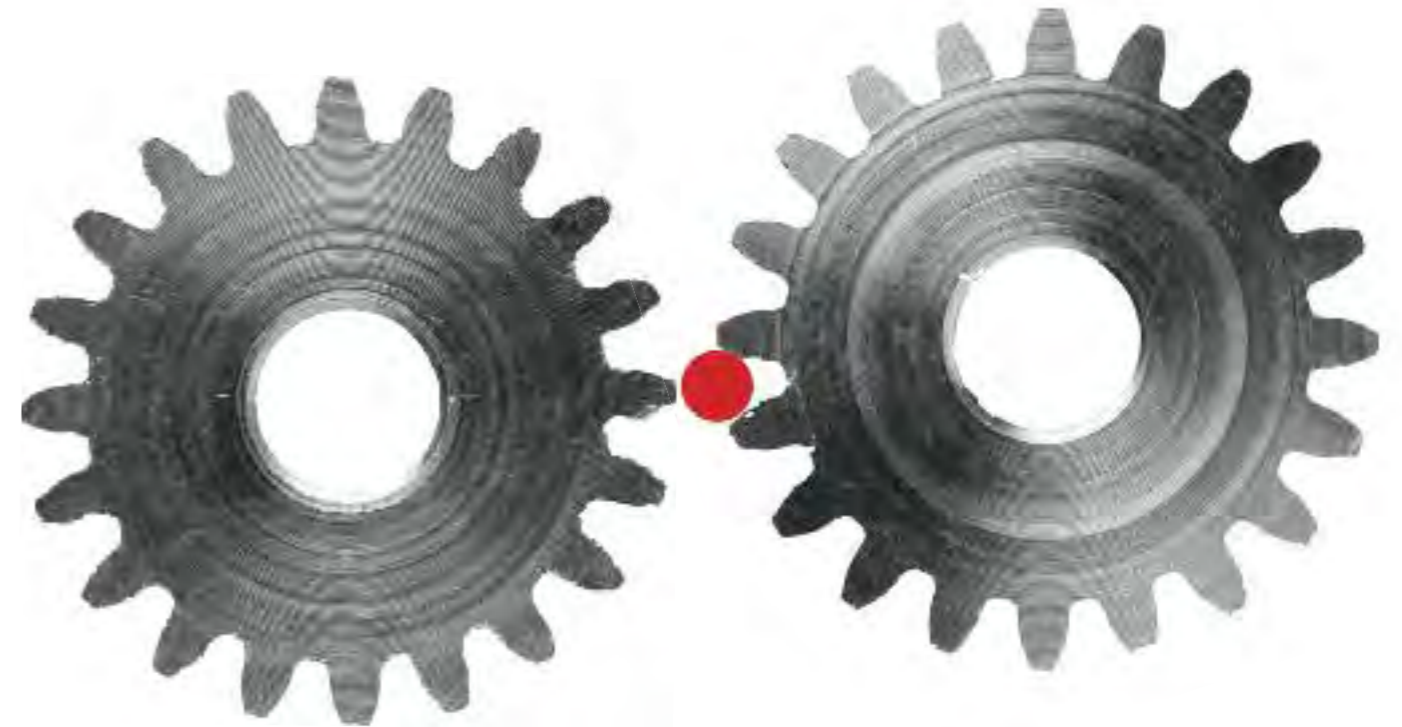
1. De aller fleste misfornøyde kunder klager ikke
2. Misfornøyde kunder ønsker ikke delta i problemløsningen.

Å miste en kunde er ikke bare trist rent økonomisk, men det bringer også med seg masse negativ vareprat – noe som kan påvirke bedriftens renommé negativt og hindre bedriften i å tiltrekke seg nye kunder. Misnøye som ikke blir løst kan true bedriftens lønnsomhet.

God reklamasjonshåndtering er god læring og også en anledning til å fjerne årsaken til problemet.

FÅ KUNDEN MED PÅ LAGET

Dette kan gi opphav til følgende spørsmål: Betyr dette at bedrifter ikke kan invitere kundene inn i prosessen med å løse problemet? Eller finnes det situasjoner der kundene



ønsker å ta del i og medvirke i problemløsningen?

Det er jo nærliggende å tenke seg at kundene ønsker å ta del i prosessen som kan bedre situasjonen.

Dette var opphavet til en undersøkelse ved Handelshøyskolen BI (se referanse) hvor følgende spørsmål ble stilt:

- Hvilken effekt har kundens medvirking i tjenesteproduksjonen og i problemløsningsprosessen på forbrukerresponser, slik som tilfredshet med selskapet, opplevd rettferdighet, lojalitet og tilfredshet med problemløsningen?
- Hvordan er disse effektene påvirket av kundens relasjon til selskapet?

PROBLEMLØSING GIR IKKE KUNDEGLEDE

Kundens deltagelse i tjenesteproduksjonen påvirker deres tilfredshet, opplevde rettferdighet og lojalitet på en positiv måte.

Men kundene ønsker ikke å delta i problemløsningsprosessen – det gir negativ effekt på tilfredshet, opplevd rettferdighet og lojalitet. Vi fant at kundenes aktive deltagelse i problemløsningsprosessen ikke påvirker deres tilfredshet, verken positivt eller negativt.

Kombinasjoner av ulike kunde-leverandør relasjoner med ulikt nivå på deltagelsen i problemløsningsprosessen, påvirker ikke kundens tilfredshet, opplevd rettferdighet eller lojalitet. Vi fant heller ingen effekt på tilfredshet, opplevd rettferdighet og lojalitet ved kombinasjon av høy/lav deltagelse i tjenesteproduksjon, høy/lav deltagelse i problemløsning under forskjellige typer kunde-serviceleverandør relasjoner.

HVA VI KAN LÆRE

Dette betyr at bedrifter må arbeide hardt for å unngå at noe går feil. De må notorisk lete etter måter å gjøre ting bedre på. Både i kjernetjenesten og i teknologien som omgir denne.

Når noe går galt (og det gjør det før eller siden), må bedriften ta ansvar. Kundene ønsker nemlig ikke å engasjere seg!

I ekteskapet mellom kunder og serviceleverandører er man sammen i de gode dagene, men bedriften står alene når ting går galt. Da gjelder det å rydde opp før kunden forlater deg.

REFERANSE:

Therese Talgø og Espen Liseth Rødsjø (2012): "You break it, You fix it?". Hovedoppgave for graden MSc in Strategic Marketing Management ved BI. Line L. Olsen har vært veileder.



Drømmekunden kan **BEGRENSE** vekst

Mange bedrifter drømmer om lojale kunder. Drømmekundene misliker endringer i merkevaren, og kan derfor begrense vekstmuligheter.

Alle vil ha lojale kunder. En god markedsfører skal ha innsikt i og imøtekomme kundenes behov slik at de blir tilfredse og kommer tilbake – gang etter gang. Målet er lojale kunder som ikke lar seg friste av kon-

kurrenters lokketilbud, men som alltid velger oss. Kunder som ikke bare foretrekker våre produkter, men som også forteller andre om produktenes fortreffelighet. "Drømmekunder" verdsetter våre produkters egen-



Doktorgradsstipendiat Tarje Børsum Gaustad
E-post: tarje.b.gaustad@bi.no

skaper, føler emosjonell tilknytning til merkevaren og opplever at merkevaren reflekterer og er en del av deres identitet.

Lojale kunder er god butikk. Men priori-

tering av eksisterende kunderelasjoner har også en bakside. Markeder er dynamiske. Ny teknologi endrer kundepreferanser, utfordrer eksisterende konkurranseflater og skaper nye markeder.

For å opprettholde konkurransekraft, og ikke minst gripe nye muligheter, må bedriften hele tiden utvikle sitt markedstilbud. Eksisterende suksessoppskrifter må videreutvikles, og noen ganger endres helt, for å sikre fremtidig suksess.

MISLIKER ENDRING

Studier utført i forbindelse med min doktorgradsavhandling ved Handelshøyskolen BI, viser at de lojale "drømmekundene" ofte er konservative og ikke ønsker endring. Jeg har gjennomført flere studier av kunders reaksjoner på ulike typer endringer i merkeimage på tvers av kategorier. Studiene er basert på ulike scenarier for endring i merkeimage, enten knyttet til re-posisjonering eller eierskapsendring som tilfører merkevaren nye assosiasjoner.

Resultatene viser at "drømmekundene" symptomatisk reagerte negativt på endringer i merkevaren. Desto sterkere tilknytning kunden følte til merkevaren, desto mer negative var de til endringer i merkeimage.

"Drømmekundene" reagerte ikke bare negativt på endringen i seg selv, men straffet også merkevaren med mer negative holdninger og svekkede emosjonelle bånd.

"Drømmekundene" var negative til endring i merkeimage som en følge av introduksjon av nye merketrekk, dvs. personlighetstrekk som ikke var sterkt assosiert til merket fra tidligere (eks. et tøft og maskulint merke som blir mer familievennlig og oppriktig).

"Drømmekundene" reagerte også negativt på endring i merkeimage som en følge av forsterkning av eksisterende merketrekk, dvs. endringer der merket ble "mer av hva det allerede var kjent for" (eks. et tøft og maskulint merke som blir enda tøffere og enda mer maskulint). Men bare noen ganger.

FAKTISK SELVBILDE ELLER IDEALBILDE?

Kundenes respons avhenger av hvilke verdier merket representerer. "Drømmekundene" reagerte negativt på forsterkning av eksisterende merketrekk dersom de opplevde at merket representerte deres "faktiske selvbilde", men ikke dersom merket representerte deres "ideelle selvbilde".

Det betyr at kunder som føler merket er en

del av hvem de faktisk er, opplever alle typer endringer i merkeimage negativt. Kunder som føler merket representerer et ideal på hvordan de vil fremstå, opplever merkeendringer av typen "mer av det eksisterende" som positivt.

FARE FOR Å GÅ I LOJALITETS-FELLEN

Prioriterer man kundetilfredshet og lojalitet, bør man derfor unngå handlinger som endrer hva merket står for. Det er en fornuftig strategi på kort sikt, men kan føre til stagnasjon og svekket konkurransekraft på lengre sikt. Man kan gå i "lojalitetsfellen". Fokus på eksisterende kunderelasjoner kan redusere oppfattet strategisk handlingsrom, og dermed hindre utvikling og begrense vekst.

Merkeiere må balansere fokus på eksisterende kundelojalitet og utvikling av merkevaren for å gripe nye vekstmuligheter. For å finne den riktige balansen, må man ha god forståelse av markedsdynamikken og utviklingen i kundepreferanser, men også innsikt i hvordan kundene opplever merkevaren.

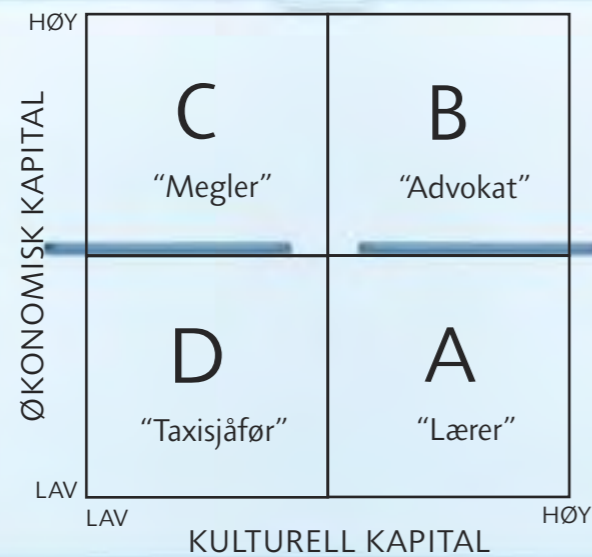
Resultatene fra mine studier viser at man bør følge ulike strategier avhengig av om merkevaren representerer autensitetsverdier eller om den representerer aspirasjonsverdier.

LIVSSTILEN avslører deg

Vis meg ditt kjøleskap og jeg skal si deg hvem du er!, utfordrer Morten William Knudsen. Her presenterer han et verktøy for segmentering av kunder.



Høyskolelektor Morten William Knudsen, Handelshøyskolen BI
E-post: morten.w.knudsen@bi.no



La oss først hilse på fire bekjente av meg:

- Else jobber som lærer i videregående skole og tjener 340.000 kroner i året. Hun leser Dagbladet, hører på P2, har grafiske blad på veggen og mener at Norge definitivt bør ha flere innvandrere for å skape et fargerikt fellesskap og at det er fælt at likestillingen ikke har kommet lenger.
- Preben jobber som advokat og tjener 1.000.000 kroner i året. Han leser Aftenposten, hører på Alltid klassisk, har original kunst i gullrammer på veggen og mener at Norge bør åpne opp for arbeidsinnvandring og at kvinner og menn bør være likestilt, men at det er best at hans kone er hjemme fordi hun er "sååååå flink med barna."
- Camilla jobber som megler og tjener 1.500.000 i året. Hun leser Dagens Næringsliv, hører på P3, har Nerdrum grafikk på veggen og mener at det kan være det samme med innvandrere og kvinner så lenge skatten går ned.
- Kåre Johnny jobber som taxisjåfør og tjener 300.000 kroner i året. Han leser VG, hører på P4, har bilder av halvnakne damer på veggen og mener at Norge har fått altfor mange innvandrere og kvinnen bør komme seg hjem til oppvaskbenken jo før jo heller.

Vi har her 4 klart forskjellige typer. Er det mulig å konstruere en enkel, men samtidig treffsikker modell for forskjeller mellom individer?

ØKONOMISK OG KULTURELL KAPITAL

Sosiologen Pierre Bourdieu har utviklet en

modell med to variable: økonomisk og kulturell kapital. Med økonomisk kapital menes inntekt og formue, som er enkelt å måle. Kulturell kapital er individets kunnskaper og smak med hensyn til områder som musikk, kunst, litteratur, reiser, mat, design. Dette er en modell som kan brukes til å dele inn kunder i ulike typer (segmentering).

Når vi har funnet frem til en plassering for individet med hensyn til kulturell og økonomisk kapital, så kan vi se på hvordan de to kapitalformene forholder seg til hverandre. Det finnes personer som har mye penger (høy økonomisk kapital), men uten at pengene har fått følge av god smak (lav kulturell kapital). Vi kjenner også til personer som har lite penger (lav økonomisk kapital) og god smak (høy kulturell kapital).

Ved å se på a) summen av økonomisk og kulturell kapital og b) fordelingen mellom økonomisk og kulturell kapital vil vi kunne tegne et "kart" få følgende ytterposisjoner:

A: Lav økonomisk kapital, høy kulturell kapital
-> "lærer"

B: Høy økonomisk kapital, høy kulturell kapital
-> "advokat"

C: Høy økonomisk kapital, lav kulturell kapital
-> "megler"

D: Lav økonomisk kapital, lav kulturell kapital
-> "taxisjåfør"

TEST DEG SELV

Jeg vil utfordre leseren til å prøve å plassere seg selv og de man kjenner inn i dette mønstret. Jeg vil også invitere leseren til å forsøke

å svare på 10 spørsmål der du skal finne frem til riktig type.

1. Hvilken gruppe leser mest Dagbladet?
2. Hvor har man flest klassiske plater i samlingen?
3. Hvem er mest å se på på Filharmoniens konserter?
4. Hvor finner man mest grafikk på veggene?
5. Hvor har man flest bøker?
6. Hvilken gruppe har flest sorte skinnmøbler, glass og stål?
7. Hvilken gruppe røyker mest "rullings"?
8. Hvilken gruppe reiser mest på sydenturer til billige land?
9. Hvem har mest antikviteter i hjemmet?
10. Hvilken gruppe leser mest bøker av typen "elsk deg selv"?

Vanskelig? Kanskje ikke. For ordens skyld, her er fasiten; 1a, 2b, 3b, 4a, 5a, 6c, 7d, 8d, 9b, og 10c.

Det er faktisk slik at hvis man greier å avdekke hvor et individ plasserer seg i dette "kartet", så kan man ikke bare forutsi hvilke kjøp vedkommende foretar, men også hvilken livsstil man har og ikke minst hvilke holdninger man har til ulike spørsmål.

Det er med andre ord en sammenheng mellom de kjøp du gjør, den livsstil du har og de holdninger du forfekter basert på en måling av økonomisk og kulturell kapital.

BRANDS in social media

Social media has transformed the way consumers relate and interact with brands. Brand owners have to rethink branding, writes Sangeeta Singh.



Associate Professor Sangeeta Singh
E-mail: sangeeta.singh@bi.no

Brand content has traditionally been produced and distributed by the brand owner with the underlying principle being that consumers repeat their understanding of the content provided by the brand owner.

But social media has transformed the way consumers relate and interact with brands which means that brand owners have to rethink branding. We propose that brands in social media behave like an improvised theater performance, co-created by the brand owner and the audience. Improvisation is a theatrical genre where a moderator introduces the story and asks members of the audience to articulate wishes for the performance and/or participate in it.

The performance emerges from the collaboration between the actors and the audience where the audience may be passive and/or active. Similarly, brands in social media are performances co-created collaboratively

by the brand owner and the consumers so managing brands in social media is about making sure that the consumers' content remains as close as possible to the brand owners intended brand concept.

Following recommendations are made for successfully navigating brands in social media.

IMPROVISATION IS MORE IMPORTANT THAN ITS OUTPUT

Improvisation hinges on spontaneous co-creation, making the output unpredictable so a brand owner that focuses on the output (which until now has been the common practice) cannot be flexible enough to respond to rapid changes in the environment which are 'de rigueur' in social media.

Brand owners can influence the improvisational processes by nurturing the parameters suggested by the improvisation



theater metaphor: the basic script and tension (a conflict, paradox, ambiguity, or bipolarity that dramatically upsets the balance of forces). It is crucial to identify situations in which a tightly scripted performance (less improvisation) is needed and those which call for a loosely scripted one (more improvisation). To encourage the improvisation process, brand owners should not only be good storytellers but also good story listeners, searching for contradictions that help develop the brand performance.

MANAGING BRANDS IS ABOUT MANAGING TENSION

Tension is the main driver of improvisation that helps the brand owner successfully navigate the improvisational performance and losing control over tension can hurt the brand.

We demonstrate this by using Dove's campaign for Real Beauty. The Real Beauty

advertisement advises you, "talk to your daughter before the beauty industry does" while a "parody" ad, contributed on YouTube by a consumer tells you, "talk to your daughter before Unilever does", after informing that Dove (tension: beauty without artifice) is brought to the consumers by the same company that brings Axe (tension: to improve men's performance in the mating game). Dove and Axe are two of Unilever's most successful brands and have managed to co-exist because Unilever has been a house of brands (rather than a branded house) and most audience is unaware that the same company is behind two very different brands.

Social media is changing this, as demonstrated by the "parody" Dove advertisement, and the audience realizing that the conflicting tension perpetuated by each brand is actually from the same company. If brand owners are not consistent in enacting the brand tension,

the audience contributes with parody – distorting and diluting the brand meaning.

UNDERSTANDING THE AUDIENCE IS CRUCIAL

The "parody" advertisement for Dove described above is interestingly, made by a man. However, Dove pointedly uses 'women' in their advertising and on its website, indicating that they consider women as their sole audience. In the era of social media, brand owners have to remember that their audience is more than consumers of the brand and that non-users may be actively involved in co-creating the brand performance to influence the tension constructively or in some cases, as in Dove's, destructively.

REFERENCE:

Singh, Sangeeta and Stephan Sonnenburg: "Brand Performances in Social Media", forthcoming in *Journal of Interactive Marketing*.

TWITTER as driver of STOCK PRICE



The ultimate goal of any marketing expenditure is to increase the value of the firm. In this study, we link Twitter activities of 10 brands to stock prices.

The popularity of social media rises. 77 of the Fortune 100 companies in the United States already have a Twitter account and the number of followers of these accounts doubled last year (The Realtime Report, 2011). However, despite the popularity of Twitter and other social media, marketers have little insight in their effectiveness. Almost half of the companies do not measure the return on social media investments, since they do not know how to measure them.

OPERATE ON FEELING

Hence, most companies operate on their feeling, without any structural performance targets. Therefore, valuable metrics are needed to measure the effectiveness of social media investments. The ultimate goal of any marketing expenditure is to increase the value of the firm. One way to measure the effect of social media on firm value is to link activities on social media to stock prices.

In this study, we link Twitter activities of 10 brands (Coca-Cola, IBM, Microsoft, Google,

McDonald's, Intel, Nokia, Disney, Toyota and Cisco) to their daily closing value on either the Dow Jones or Nasdaq.

EFFECTS OF TWITTER ACTIVITIES

We measure both the amount of tweets, and, more importantly, the ratio of positive to negative tweets on a daily basis. In a time-series analysis, we investigate the effects of Twitter activities on stock price during the course of a year, with daily observations.

We find significant effects for 5 of the 10 brands. To summarize, the main results are:

1. For Coca-Cola and Toyota, we find significant positive relationships between the number of brand sentiment tweets and their stock prices. Every 100 brand sentiment tweets about Coca-Cola result in a temporary \$8 increase in their stock price and for Toyota, 100 brand sentiment tweets result in a short-term increase in the stock price of \$14. An explanation for this positive relationship is an increase in brand awareness, due to a larger number of

brand sentiment tweets, which might lead to more demand for their products and ultimately higher stock prices (Godes and Mayzlin, 2004).

2. For Microsoft and Disney, the brand sentiment index and stock prices are positively related. An increase of 10% points in the sentiment index improves Microsoft's stock prices temporarily by \$0,015. For Disney, an increase in the brand sentiment index of 10% points results in a temporary increase of the stock price of \$0,001. An increase in the brand sentiment index is a sign of increased customer satisfaction. Customer satisfaction leads to more loyalty and repurchases (Fornell et al. 2006; Luo and Bhattacharya, 2006), which might positively affect business results and stock prices.
3. Twitter does not instantaneously have an effect on a company's stock prices, investor reactions grow over time. On average, it takes 2 to 4 days before the impact of the number of brand sentiment tweets and the brand sentiment index on stock price is the

highest. The effect dies out 1 till 6 days after the peak day. The overall effect diminishes over time, hence the model captures the effect of forgetting.

ADVICE TO BUSINESS

These findings offer businesses a possible way to measure the effectiveness of social media investments. For brands like Coca-Cola and Toyota, the number of brand sentiment tweets can be used to measure the effectiveness of social media.

Brands like Microsoft and Disney, on the other hand, can use the brand sentiment index to measure the effectiveness. The brand could increase the number of brand sentiment tweets and brand sentiment index by motivating satisfied customers to provide positive word-of-mouth.

Another option to stimulate the number of brand sentiment tweets and the brand sentiment index is to increase the brand's activity on Twitter. The brand could send out

more tweets and try to communicate directly with its customers by using the @-mention. Further, the brand could stimulate customers to follow the brand, by giving followers of the Twitter account additional benefits.

REFERENCE

Annika Jubbega: "Twitter as driver of stock price". MSc thesis.



Annika Jubbega, Jr. Consultant Customer & Growth at Accenture, Associate professor Bendik M. Samuelson and Associate professor Auke Hunneman. E-mail: bendik.samuelson@bi.no

Innovasjon i ÅPNE LANDSKAP



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

Internett gjør det mulig å invitere kundene til å være med på å utvikle nye produkter og tjenester. Åpen innovasjon kan være god butikk.

«Internett er en flopp», skrev cand. philol Leif Osvold i en legendarisk kronikk i Dagens Næringsliv i 1996. Han tok feil. Internett har kommet for å bli. I dag bruker vi omtrent like mye tid på nett som vi ser på TV. Nettbruken har passert papiravislesing og radiolytting.

Mennesker har sosiale behov. For de fleste av oss er det viktig å møte andre, dele opplevelser og ytringer og gi og få tilbakemeldinger. Et nytt medielandskap kan tilfredsstille slike behov på nett.

Internett er blitt en stadig mer sentral del av hverdagen. Sosiale medier er i ferd med å bli det samme. Den største endringskraften er drevet frem av det sosiale. Nye kommunikasjonsvaner utfordrer og endrer gamle væremåter. Det skaper brytninger. Der det tidligere var viktig å beskytte egen kunnskap,

forventer kundene mer åpenhet og deling.

VI VIL DELTA

Internett og ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi har bidratt til å vitalisere deltagerdemokratiet vårt. Nye kommunikasjonsarenaer, som debattforum og kommentarfelt i nettaviser, og sosiale medier som Youtube, Facebook, Twitter og blogg, fører til at flere mennesker gis bedre muligheter for å delta og ytre seg.

Når demokratiet gjødsles på denne måten, endrer det også premissene for tradisjonell markedsføring og kommunikasjon mellom mennesker. Når kunder, innbyggere, velgere, medlemmer, konkurrenter og andre gis mulighet til å påvirke og være i dialog, må endringen også innebefatte en forståelse for de kulturelle og sosiale miljøene de sosiale mediene representerer.



Dette krever et nytt syn på kunden, som nå kan følge «sine» bedrifter i sosiale mediekkanaler og spille inn forslag og gi tilbakemeldinger 24 timer i døgnet.

ÅPENHET SOM VERDISKAPER

Professor Henry Chesbrough ved Berkeley University regnes som verdens ledende autoritet på åpen innovasjon. Han mener at det å åpne opp og bli inspirert av omgivelsene i sum vil gi bedre grunnlag for å skape verdi.

En grunntanke er at åpenhet og deling styrker egen innovasjon mer enn hemmelighold. Og at nettopp åpenheten gir den nødvendige trygghet. Åpen innovasjon er en måte å koble og generere ideer gjennom å knytte interne ressurser med eksterne miljøer, som bloggere, tvittrere og Facebook-brukere. Ved å gi fra seg makt til kundene, har

internasjonale selskaper lyktes med å ligge på topp når vi måler vekst og lønnsomhet. De har erfart at åpen innovasjon er kritisk for utvikling.

Når innovasjon blir en interaktiv prosess, drevet av massenes engasjement, får man ofte et langt større idetilfang, kommer raskere ut i markedet, deler risiko og forsterker dermed en strategisk posisjon i markedet.

KREVER MOT

Åpen innovasjon, der bedrifter samhandler mer intensivt og produktivt med kundene, omtales som fremtidens forretningskonsept for bedrifter. Sosiale medier endrer hvordan mange bedrifter forholder seg til sine omgivelser. Samtidig vil måten vi gjør ting på, bli utfordret.

I stedet for å skyve framtiden foran seg, gjelder det å være på offensiven og gå inn i de utfordringer og muligheter som nye kanaler gir. Utfordringene handler bl.a. om en mer direkte kommunikasjonsform, større grad av muntlighet i det skriftlige, gråsoner mellom det private og det offentlige livet, svært hurtig informasjonsspredning og det redaktøransvaret som vi alle får. Dette er utfordringer som kan bli fallgruber hvis de ikke takles.

God håndtering av utfordringene gir oss nye, store forretningsmuligheter. Når kunden inviteres inn, vil vi kunne høre flere stemmer fra markedet. Gevinsten er innovasjon som skjer med større nærhet til kunden. Du skal ikke se bort i fra at det kan bli bedre produkter av det. Men det er en forutsetning at vi tør å åpne oss.

5 råd for å LYKKES i nettverk

Alle bedrifter opererer i nettverk. De som forstår og bruker nettverket, kan styrke sin konkurranseposisjon. Her er fem råd for å lykkes.



Førsteamanuensis Morten H. Abrahamsen
E-post: morten.h.abrahamsen@bi.no

De snakkes mye om nettverk for tiden – sosiale nettverk, personlige nettverk, lukkede nettverk. Innen industriell markedsføring definerer vi nettverk som summen av alle relasjonene en bedrift har. Slik sett har alle bedrifter et nettverk. Alle har leverandører, samarbeidspartnere og kunder.

Nettverk er ikke noe du kan velge å delta i. Det er noe som du er en del av og som du må lære deg å manøvrere i. Nettverk representerer muligheter og begrensninger. De er kilde til makt og konflikt, men også til samarbeid og gjensidig utvikling. Måten du klarer å bygge og utvikle dine relasjoner på, vil være avgjørende for hvordan du lykkes som bedriftsleder.

KAMP OM POSISJONER

I et industrielt nettverk vil en bedrift ha en unik posisjon basert på hvilke relasjoner den har. De ulike funksjonene i en verdikjede (eksportør, importør, grossist, detaljist) er eksempler på slike posisjoner.

Bedrifter søker hele tiden å styrke sin posisjon, og endre nettverket til sin fordel. Bedrifter skifter leverandører, kunder og samarbeidspartnere. Noen relasjoner styrkes og andre svekkes. Det eksisterer også ulike oppfatninger av hvordan samarbeid skal organiseres. Kamp og konflikter om posisjoner er en viktig driver for endringer. For å forstå bedriftenes strategiske valg, må vi vite mer om hvordan bedrifter posisjonerer seg i sitt nettverk.

LAKS I JAPAN

Vi har gjort en studie av hvordan norske eksportører av fersk laks til Japan forsøker å påvirke og endre det japanske distribusjonssystemet for sjømat. Tradisjonelt har sjømat i Japan vært omsatt gjennom fiskemarkeder slik som Tsukiji i Tokyo. Mange mellomledd har sørget for et variert, men kostnadsdrivende vareutvalg. Nå opplever fiskemarkedene press fra alternative distribusjonskanaler. Norske eksportører ønsker å handle direkte med japanske dagligvarekjeder.

NØKKELEN TIL ENDRINGER

Resultatene våre viser at nøkkelen til å forstå hvordan posisjoner endres, ligger i å forstå hvordan bedrifter tolker sine og andres posisjoner, dvs. hvordan de definerer sine nettverksroller.

Bedrifter kan ha en unik posisjon (f. eks. være en leverandør) i nettverket, men velge å utøve denne posisjonen på forskjellige måter (f. eks. være aktiv eller passiv). Endringer av posisjoner foregår dermed gjennom å endre egen og andres rolleforståelse.

I vår studie har vi sett at enkelte norske eksportører har lyktes i å etablere et nettverk hvor det er en klar oppfatning av hvilke roller aktørene skal ha, dvs. hvem som skal gjøre hva.

Et eksempel på dette er samarbeid hvor laksen fileteres hos eksportøren i Norge, på importørens fabrikk i Japan, eller i fiskedisken i supermarkedet avhengig av den endelige etterspørselen i butikken. Dette samarbeidet muliggjør også bedre sporbarhet for

produktene, noe som er viktig for kvalitetsbevisste japanske forbrukere.

De tradisjonelle fiskemarkedene har ikke klart å tilby funksjoner som er attraktive for norske eksportører og japanske supermarkeder. Den fragmenterte distribusjonsstrukturen som preger disse markedene, gjør sporbarhet uoversiktlig og vanskelig. Aktører på fiskemarkedet fastholder imidlertid markedets viktige sortimentsfunksjon. Uenighet om rollefordeling skaper derfor et dårlig utgangspunkt for å utvikle nettverket videre.

FEM PRAKTISKE RÅD:

For en bedriftsleder har dette flere strategiske implikasjoner:

- Nettverk er ikke noe du velger, men som du har. Du bestemmer hvordan du vil bruke det.
- Skal du spille en viktig rolle i nettverket ditt, må du tilby funksjoner andre bedrifter ser på som attraktive.

- Skal du endre nettverket til din fordel, må du utfordre din egen og andre bedrifters rolleoppfatning.
- Rolleendring kan skje utenfra ved å styrke relasjoner til bedrifter som deler din oppfatning, eller innenfra ved å påvirke dine samarbeidspartnere gjennom dialog og forhandlinger.
- Husk at andre er minst like smarte som deg! Du kan forsøke å påvirke nettverket til din fordel, men slik tenker også dine samarbeidspartnere.

REFERANSE:

Abrahamsen, M. H., Henneberg, S. C and Naudè, P. (2012): "Using actors' perceptions of network roles and positions to understand network dynamics", *Industrial Marketing Management*, vol. 41 (2), pp. 259 – 269 .



SKIKK OG BRUK for bedrifter



Førsteamanuensis Jon Bingen Sande og professor Kenneth H. Wathne
E-post: jon.b.sande@bi.no

Bedrifter som samarbeider, har forventninger om hvordan partneren skal oppføre seg. Dette er tema for en pågående studie ved BI.

Menneskers atferd er i stor grad styrt av uskrevede regler og normer; alt fra å banne på jobben, til hvordan vi oppfører oss på trikken, i jobbintervju, i begravelser, og i butikken. Norge er faktisk, sammen med Pakistan, India, Singapore, Malaysia og Sør-Korea, blant landene med strengest sosiale normer.

Relasjoner mellom bedrifter er også styrt av normer. Slike normer kalles relasjonsnormer, og har siden midten av 1980-tallet blitt viet mye oppmerksomhet. Relasjonsnormer er kort sagt de forventninger partene i en relasjon, for eksempel relasjonen mellom kunde og leverandør, har til hverandres atferd. Forventningene er basert på felles antakelser om hva som er passende atferd i relasjonen.

SOLIDARITET OG FLEKSIBILITET

Forskere har identifisert flere ulike relasjonsnormer. De to viktigste er solidaritetsnormen og fleksibilitetsnormen.

- Solidaritetsnormen betyr at partene verdsetter relasjonen. Dersom problemer oppstår, er disse et felles ansvar og man forventer å hjelpe hverandre.
- Fleksibilitetsnormen innebærer på samme vis at dersom partene utsettes for uventede hendelser vil de svare med å være fleksible overfor hverandre.

Hvorfor er relasjonsnormer viktige? Samarbeid mellom bedrifter er preget av usikkerhet. Nye situasjoner kan oppstå som ikke er omfattet av den opprinnelige avtalen mellom partene. Man kan oppleve uforutsette tekniske utfordringer. Partene forstår at utformingen av et produkt kan forbedres utover det man opprinnelig hadde tenkt.

I slike situasjoner kan vilje fra motparten til å utvise fleksibilitet og ta felles ansvar være avgjørende. Uten sterke relasjonsnormer er det risikabelt å investere i kompetanse, utstyr og andre verdikende ressurser som kan ha liten verdi dersom samarbeidet oppløses.

FAREFULLE NORMER

Når vet man at man har en relasjonsnorm? Mange vil nok ta utgangspunkt i tidligere atferd og anta at en norm eksisterer. Om en leverandør tidligere har utvist fleksibilitet, vil kanskje kunden anta at dette er normen. Relasjonsnormer ville imidlertid ikke eksistert med mindre det forelå potensielle interessekonflikter mellom partene. Det gjør at tidligere atferd kan være et dårlig utgangspunkt for å vurdere hvorvidt to parter deler normen. Faren er at partene ikke har samme oppfatning om hva som er normen. Dersom noe uforutsett skulle skje, risikerer de å havne i en

kostbar konflikt.

Dessverre vet vi lite om farene ved å basere seg på relasjonsnormer og hvordan disse kan håndteres. Få studier har lyktes i å identifisere effekten av normer på bedrifters resultater, eller konsekvensene av at partene ikke har samme oppfatning om hva som er den gjeldende normen. Videre mangler studier på hva som skal til for at bedrifter oppnår samme oppfatning av norm(ene), og hva dette koster. Vi ønsker å dokumentere om relasjonsnormer eksisterer og hvordan de oppstår i samarbeid mellom bedrifter ved å studere såkalte "interaktive antakelser".

Nyere forskning tyder på at vår evne til å forstå hva andre tenker kan spille en stor rolle for hva slags normer som oppstår. Videre ønsker vi å undersøke hvilke effekter relasjonsnormer har på bedriftenes resultater. Bedre kunnskap om hvordan normer fungerer i samarbeid mellom bedrifter vil kunne hjelpe markedsføringsledere og innkjøpsjefer i å planlegge og styre bedriftsrelasjoner.

REFERANSE:

Artikkelen baserer seg på et pågående forskningsprosjekt ved Handelshøyskolen BI.

7 RÅD

for gode HANDLE- OPPLEVELSER

To av tre handlebeslutninger tas i butikken. Her er sju tips som øker shoppinglysten.



Høyskolelektor Nina H. Ronæs
E-post: nina.ronas@bi.no

Forbrukernes handlemønster er i stadig utvikling. Det dukker stadig opp flere kjøpesentre for å tilfredsstille alle shoppingglade forbrukere. Kundene foretrekker å handle på kjøpesentre der de finner alt de trenger samlet under ett tak, større vareutvalg, åpningstidene er lengre og ofte er parkeringsmulighetene bedre.

Burde ikke kjøpesentrene også tilby en god handleopplevelse? Svaret er ja. Kjøpesentre som dekker opplevelsesorienterte kundebehov, er også de som vinner konkurransen om de shoppingglade.

For å skape gode handleopplevelser, må du kjenne kundene dine. Hvem er de? Hva ønsker de? Når ønsker de å handle? Hvem ønsker de å handle med? Hvilke varer etter spør de? Vi må tilrettelegge og skreddersy markedsføringsaktivitetene mot ønsket kundegruppe.

Når vi allerede har klart å få kunden inn i kjøpesenteret og inn i butikkene, må vi tilrettelegge for at opplevelsen skal bli optimal. Det er mange måter å skape en god handleopplevelse på.

HER ER 7 TIPS BASERT PÅ STUDIER AV SHOPPINGATFERD.

1. Førsteintrykk er viktig
Skap en god atmosfære utenfor senteret eller butikken. Pynt opp med for eksempel

blomster eller fruktkurver utenfor. Stimuler sansene. Lukter det nykvernet kaffe eller nybakt brød ved inngangen, får kunden positive assosiasjoner. Får du kunden i godt humør, vil det påvirke handleopplevelsen.

2. Vær obs på inngangspartiet

På vei inn i butikken har kunden ofte høy fart. Han er vanskelig å stoppe, og det skal mye til for å fange hans oppmerksomhet. Det er ikke noe poeng å plassere handlekurvene her. Heng heller ikke opp plakater i dette området. Gjør inngangssonen romslig. Her skal kunden orientere seg.

3. Shoppere med handlekurver handler mer enn de som er uten

Vær nøye med plassering av handlekurver. Plasser handlekurvene lett tilgjengelig. Det er også lurt å plassere noen kurver inne i butikken. Da tar du hensyn til impulsjøperne (de har jo aldri en kurv, for de skal ikke handle så mye, - trodde de...). Ikke glem at handlekurvene må være rene. Ingen liker skitne kurver som andre har griset til.

4. Skilt og plakater må være synlige

Shoppere studerer sjelden skiltene, de enser dem i forbifarten! Plassering av skilt og plakater er derfor avgjørende for hvorvidt de har noen funksjon. Plasser skilt i høyde med øynene til kunden og ikke i takhøyde (som mange gjør, og som ingen kunder ser). Bruk enkle budskap på plakaten, store bokstaver,

kontraster, få ord og visualiser gjerne.

5. Kunder hater å vente

Å stå i kø er noe av det verste vi vet! Utnytt derfor ventesonene og se på det som en mulighet i stedet for en trussel. Opplevd ventetid reduseres betraktelig hvis kunden blir engasjert. Hvis for eksempel kunden får noe å hvile øynene på, lese eller se en film mens han venter, er dette med på å skape en bedre opplevelse.

6. Kvinner som handler sammen, handler mer
Forskning viser at kvinner som handler sammen, oppholder seg lengre i butikken, og legger dermed igjen mer penger. "Ta-med-enn-rabatt" kan derfor gi heldige utslag.

7. Eldrebølgen er over oss

De over 65 år utgjør en stor og kjøpesterk kundegruppe. Ta hensyn til at noen av dem hører dårligere, ser dårligere og er dårligere til bens. Plakater bør være lett synlige. Gi varene god belysning. Det er også lurt å plassere benker rundt om i kjøpesenteret. De eldre trenger gjerne å hvile seg litt. Benkene blir også brukt av mannfolk som hater å shoppe, men prøver å være tålmodig med sin bedre halvpart.

Kjøpesentrene vinner på å være sosiale møteplasser som byr på de gode handleopplevelsene.



Kunnskapsløft i VAREHANDELEN

For varehandelen vil det være lønnsomt å heve kompetansen både hos ledere og medarbeidere. Indre motiverte medarbeidere vil gi økt konkurransekraft.



Førstelektor Jan Ivar Fredriksen
E-post: jan.i.fredriksen@bi.no

Varehandelen består av svært mange velfungerende systemer for å sikre oppfølging av markedsandeler og økonomiske resultater. Slike systemer er ikke alltid like godt egnet til å motivere medarbeiderne.

Med godt tilrettelagte systemer for vareforsyning og kundebehandling kan det virke som om flere av næringens profilhus og kjeder bygger på følgende hovedantakelse med arbeidsoppgavene som det klare målet: *Evne til å utføre arbeidsoppgaver bygger på tilrettelegging gjennom rutiner og instruksjoner fra kjeden og "riktige" kunnskaper og ferdigheter hos de som skal utføre oppgavene.* Forhåpentligvis vil en moderne leder i varehandelen ikke være helt enig med en slik målbeskrivelse.

Det er selvfølgelig ikke noe galt i å være opptatt av arbeidsoppgaver og resultater. Instruksjoner, riktige kunnskaper og ferdigheter skaper nok en viss trygghet og bidrar til rolleavklaring. Alle vet hva de skal gjøre. Imidlertid er ikke dette tilstrekkelig for å lykkes. Det er i alle fall ikke det som bidrar til å skape sann og indre motivasjon hos medarbeiderne.

Faren med å fokusere for mye på arbeidsoppgaver og instruksjoner ligger i at motivasjonen vesentlig blir ytrestyrt. Hovedmålene for den enkelte medarbeider knytter seg til

egen lønn, egne sosiale behov og egen fritid i stedet for å jobbe for virksomhetens beste.

PÅ SPORET AV INDRE MOTIVASJON

Medarbeiderne er og blir detaljhandelens viktigste konkurransemiddel og ressurs i det lange løp. Målet er å utvikle medarbeidere som drives av indrestyrt motivasjon.

Indrestyrt motivasjon hos medarbeideren innebærer at hun oppfatter at egne interesser og målsettinger vesentlig er sammenfallende med virksomhetens. Dette krever kompetanse hos så vel ledere som medarbeidere utover tilrettelegging gjennom instruksjoner og kunnskap. Forståelse og innsikt er verktøyet.

DE SOM LYKKES

Snart 20 års arbeid med varehandelsledelse og utdanning av ledere og medarbeidere til norsk varehandel har lært meg en viktig ting: Mennesker som søker forståelse og innsikt lykkes bedre, både som studenter og i sitt yrkesliv.

For handelens ledere og medarbeidere bør utgangspunktet derfor heller være:

Evne til å utføre arbeidsoppgavene bygger på innsikt og forståelse for hva butikken ønsker å stå for, tilbyr sine kunder og de prinsipper og fremgangsmåter man benytter for å få jobben gjort. Med "jobben gjort" menes

samtlig arbeidsoppgaver fra toppen til gulvet.

KUNSTEN Å FINNE LØSNINGER

I varehandelsstudiet ved Handelshøyskolen BI gis det relativt få "kjempe tips" om hvordan man bør drive butikken sin. Målet er ikke å gi ferdige løsninger, men at den enkelte tilegner seg løsningskompetanse. Løsningskompetanse er generaliserbar og konkret på samme tid og bygger på analyse og forståelse før tiltak.

Kjære ledere, min klare oppfordring er:

- Vær mer raus når dyktige ledere og medarbeidere skal rekrutteres.
- Løft blikket når karrieresystemer skal utvikles og iverksettes.
- Sats på utdanningsprogrammer hvor medarbeideren må betrakte virkeligheten utenfor sin egen butikk og se hele bransjen i perspektiv.
- Bedre innsikt og forståelse gjør arbeidet mer meningsfylt og indrestyrt.

Gitt dette utgangspunktet, vil en heving av kompetansenivået hos ledere og medarbeidere på alle nivåer være en av de viktigste og mest lønnsomme investeringer varehandelsbedriften kan gjøre.



Medisin mot lokale SMÅKONGER

Tilstrekkelig lokal markedsinformasjon og utvikling av en "klankultur" sammen med din stedlige representant er en vinneroppskrift på eksportmarkedene.



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

Har du noen gang ergret deg over reklamefilmer som ikke er produsert i Norge, der storytelling er fjernet fra vår hverdag og dialogen er dubbet (som regel fra engelsk til norsk)? Budskapet treffer liksom ikke og i hvert fall blir ikke jeg trigget til å løpe og kjøpe.

Bedriften som er virksom i mange markeder rundt om i verden (Coca Cola er i rundt 200 land) ser annerledes på det. Det koster mye å produsere reklamefilmer. Hvis du skal tilpasse budskap og kampanjer til hvert enkelt marked, blir det fort dyrt. Det finnes mange ulike løsninger i spenningsfeltet mellom lokalt tilpasset og sentralt standardisert markedsføring.

Mange eksportbedrifter har begrensede ressurser til å utvikle markeds kampanjer og styre markedsføringen i utlandet. Manglende ressurser gjør at bedriften ikke kan investere så mye i markeds kunnskap. Bedriften må stole på sin lokale representant eller salgskontor.

Selv om eksportør og representant har felles interesser, er det også potensielle konfliktsområder mellom disse. Representanten kan for eksempel ha interesse av å påvirke

eksportøren til å foreta endringer i produktet uten at dette strengt tatt er nødvendig, eller bruker sitt lokale reklamebyrå og utvikler egen profilering på tvers av det som er eksporterens interesse.

SE OPP FOR LOKALE SMÅKONGER
Uten tilstrekkelig innsikt i lokale markedsforhold, vil eksportøren vanskelig kunne korrigere slike utslag. Får det fortsette for lenge, vil den påfølgende profilen til eksportøren kunne "sette seg" i det lokale markedet, og potensielt bli uforenlig med det bildet bedriften selv ønsker å utvikle.

De lokale representantene – enten det er uavhengige distributører eller egne salgskontor – vil kunne oppføre seg mer som lokale småkonger enn som nære samarbeidspartnere som skal sette bedriftens strategi ut i livet.

Dette kan gi følgende negative utslag:

1. Bedriftens profil i internasjonale markeder ender opp som et lappeteppes, sterkt varierende fra det ene til det andre marked.
2. Den lokale representanten får uforholdsmessig meget makt i utformingen av bedriftens strategi.

3. Markedsføringskostnadene blir fort unødig høye.

TO EFFEKTIVE MOTTREKK

Det finnes to medisiner mot en slik uheldig utvikling: Markedsinnsikt og utvikling av en "klankultur", der de lokale representantene "kjøper seg inn i" og bidrar til å utvikle bedriftens forretningsidé og markeds mål.

Markedsinformasjon koster, enten det dreier seg om innkjøpte markedsstudier eller egne undersøkelser. Det viktigste er å få tilstrekkelig informasjon til å bli en fornuftig samtalepartner for den lokale representanten eller salgskontoret. Markedsinformasjon skaffes best gjennom nettverk, viser studier fra BI.

Selv om den lokale representanten står sentralt, bør bedriftsledelsen satse på å finne frem til alternative informasjonskilder for å få et mer nyansert bilde av markeds situasjonen. Utvikling av klankultur er et mer langsiktig prosjekt der eksportøren over tid bygger samhold og tillitsfullt samarbeid og der representanten har felles forståelse for hva som er bedriftens mål og midler. Markedsinformasjon og klankultur henger delvis sammen.



MINSTE FELLES MULTIPLUM

Internasjonalt markedsengasjement dreier seg ikke først og fremst om å tilpasse produkter og kampanjer til de lokale markeder, men å finne frem til minste felles multiplum blant de mange markeder som bedriften opererer i. Dette gjøres best i samarbeid med repre-

sentanten i hvert enkelt marked og med utgangspunkt i markedsinformasjon skaffet til veie gjennom både gjennom denne og gjennom alternative informasjonskilder.

Kulturelle forskjeller vil naturligvis spille inn. Eksportøren bør likevel kunne spille på de

samme strenger i de fleste markeder. Jo flere markeder bedriften er involvert i, jo viktigere blir denne måten å arbeide på. Men også for nybegynneren er dette viktig, siden grunnlaget for videre utvikling legges tidlig i internasjonaliseringsprosessen.



BI HANDELSHØYSKOLEN

