



REDD FOR Å GÅ GLIPP AV NOE?

6 NÅR SKAL DU HØRE PÅ KUNDENE DINE?

16 ÆRLIGHET VARER LENGST – OGSÅ PÅ BLOGG

18 ET TASTETRYKK FRA NYE MEDARBEIDERE

26 VENNER OG BEKJENTE GIR ØKT OMSETNING

Når tall teller



I den nye James Bond-filmen «Skyfall» får Bond-elskere plottet de forventer – eksotisk sted, vakre kvinner, fanget av en skurk, dreper skurken og rømmer, og vinner den vakre kvinnen.

James Bond kan også telles. Visste du for eksempel at Pierce Brosnan var den mest

blødtørstige, med i gjennomsnitt 19 skurker per film, mens Daniel Craig måtte håndtere ca. 8 og Roger Moore ca. 7 stk.

Til gjengjeld Drakk Roger Moore kun 1 martini per film. Daniel Craig regnes som mindre suksessfull, men kanskje er det fordi han i gjennomsnitt drikker flest drinker, hele 5 i gjennomsnitt. Hele oversikten over James Bond sin atferd finner du i The Economist fra 20. oktober 2012.

Tall kan brukes til så mye. Her på BI feiret Markedsanalyseforeningen 25 års-jubileet sitt på Markedsanalysens Dag den 1. november. Mer enn 200 deltakere fra analysebransjene deltok på arrangementet. I tillegg fikk deltakerne en eksklusiv mulighet til å mingle med utvalgte, dyktige studenter fra BI.

Når vi spør ledere om den viktigste egenskapen til våre uteksaminerte studenter, får vi ofte analytiske evner som svar. Spør vi studentene om hva som er viktigst for dem, svarer de relevans.

I dette nummeret av BI Marketing Magazine finner du fire artikler som er laget

sammen med våre studenter. Artiklene er basert på deres Master of Science avhandlinger i marketing, veiledet av våre forskere. Oppgavene er basert på tunge, gode statistiske analyser – samtidig som de er høyst relevante for de bedriftene og temaene det gjelder.

I fremtiden blir det kritisk viktig for ledere å ha evnen til å ta strategisk viktige valg basert på en hel mengde informasjon. Dette handler om evnen til å sortere informasjonen, kvalitetssikre den, lage mening ut av kaos, og sile og videreformidle det viktigste.

Fagstaben på instituttet er med på å løfte våre studenter til høyder de knapt visste fantes. Les med glede!

Beste hilsen,

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

Innhold:

FORBRUKERATFERD

Påvirkes mer når vi velger med hjertet	4
Når skal du høre på kundene dine?	6
Trøndere raskere enn sitt rykte	8
Explaining Electric Car Adoption	10
Med øye for kunden	12



SOSIALE OG DIGITALE MEDIER

Redd for å gå glipp av noe?	14
Ærlighet varer lengst – også på blogg	16
Et tastetrykk fra nye medarbeidere	18
Langere og helbredere på nett	20



SPONSING

Sponsorship effects of Sports Team Rivalry	22
--	----



SERVICE

Close encounters with the Police	24
----------------------------------	----

HANDEL

Venner og bekjente gir økt omsetning	26
Talentjakt i varehandel	28
6 trinn til bedre rekruttering	30



BEDRIFT TIL BEDRIFT (B2B)

Vil betale mer for bedriftshelse	32
----------------------------------	----



INTERNASJONAL MARKEDSFØRING

Suksess med eksport	34
---------------------	----

Påvirkes mer når vi velger med HJERTET

Når vi velger med hjertet, lar vi oss lettere påvirke av folk som ligner på oss selv, viser en doktorgradsstudie fra Handelshøyskolen BI.

Ph. D Ali Faraji-Rad, e-post: forskning@bi.no

Hver eneste dag må vi foreta en rekke valg. Det er ikke alltid opplagt hva som er det rette. Derfor søker vi ofte råd fra andre før vi foretar beslutninger.

Internett har gitt oss helt nye muligheter til å finne ut hva andre mener om ulike produkter og tjenester. Mange av oss bestiller hotellrom på nett. Hvis vi ikke kjenner hotellet fra før, leser vi gjerne anmeldelser fra hotellets gjester før vi bestemmer oss. Anmeldelsene kommer fra mange ulike typer gjester, barnefamilier, familier med eldre barn, alenereisende, eldre gjester og mange andre grupper.

Det er ikke sikkert vi legger like stor vekt på alle anmeldelsene. Hvis du for eksempel er en 25 år gammel student, kan det kanskje tenkes at du legger forskjellig vekt på anmeldelsen fra en student på din egen alder (anmelder som ligner deg selv) og kommentarene fra en professor på 60 år (som er ulik deg selv).

PÅVIRKNING FRA LIKE

Ali Faraji-Rad har i sin doktorgradsstudie ved Handelshøyskolen BI gjennomført sju eksperimenter for å finne ut om vi lar oss påvirke mer av folk som ligner oss selv enn av personer som er ulik oss selv. Han ser også på hvilke omstendigheter som gjør forskjellene større.

Felles for eksperimentene er at deltakerne blir bedt om å forestille seg at de skal reservere et hotellrom på nett, og at de leser en anmeldelse av hotellet de vurderer å bestille. Deltakerne får så lese en negativ omtale av hotellet. De får samtidig se en profil av anmelderen. Profilene er utformet for å skape en følelse av likhet eller ulikhet med deltakeren i eksperimentet.

– Deltakerne påvirkes mer av anmeldere som ligner seg selv enn av anmeldere som er ulike. Forskjellen er størst når vi baserer valget av hotell på følelser og ikke logikk, fremholder Faraji-Rad.

LOGIKK OG FØLELSER

I det første eksperimentet blir halvparten av deltakerne bedt om å bruke logikk når de skal evaluere hotellet mens den andre halvparten blir bedt om å basere vurderingen på følelser. Deltakerne som baserer seg på følelsene, ble påvirket av anmeldere som var lik seg selv. Like anmeldere hadde ingen påvirkningseffekt på deltakerne som valgte hotellrom basert på fornuft og logikk.

I eksperiment nummer to ble halvparten av deltakerne bedt om å skrive litt om hvorfor det er gunstig å bruke logikk når vi skal fatte beslutninger mens den andre halvparten ble bedt om å skrive litt om hvorfor det er gunstig å bruke følelser når vi skal fatte beslutninger. På den måten ble deltakerne satt i en tilstand ("primet") slik at de baserte valget på logikk eller følelser.

Det andre eksperimentet gav de samme resultatene som i det første eksperimentet. Deltakerne som baserte seg på følelser, lot seg

påvirke, mens de som fulgte sin logikk ikke lot seg påvirke av anmelderne som lignet dem selv.

JOBB ELLER FRITID

I eksperimentene 3 og 4 instruerte Faraji-Rad halvparten av deltakerne til å forestille seg at de skulle reise bort for moro skyld mens den andre halvparten av deltakerne fikk beskjed om at de skulle på en jobbreise. Tidligere studier har vist at vi er mer tilbøyelige til å bruke følelser når vi reiser for å ha det moro enn om vi har mer funksjonelle motiver (som en jobbreise).

Deltakerne som forestilte seg at de skulle reise for moro skyld, ble som forventet mer påvirket av den like anmelderen enn av dem som var bedt om å forestille seg en jobbreise.

DET NÆRE OG DET TILGJENGELIGE

Halvparten av deltakerne i det femte eksperimentet ble bedt om forestille seg at de skulle ut og reise neste uke når de vurderte

hotellet, mens den andre halvparten ikke skulle reise før om et år.

Deltakerne som forestilte seg at de skulle reise neste uke, ble i større grad påvirket av like anmeldere enn de som skulle reise om et år. – Vi baserer oss mer på følelser når vi skal fatte beslutninger om nær fremtid, sier Faraji-Rad.

I eksperiment nummer seks fikk halvparten av deltakerne beskjed om at de skulle forestille seg at de deltok i et lotteri der vinner sjansen er 1 til 5, mens den andre halvparten fikk en langt dårligere odds, 1 til 5000. Deltakerne med den beste vinner sjansen ble mer påvirket av den like anmelderen enn deltakerne med dårligere odds. – Med gode vinnermuligheter opplever vi at reisen er innen rekkevidde, og vi baserer oss mer på følelser, sier Faraji-Rad.

INFORMASJON PÅ MINNET

I det sjuende og siste eksperimentet i doktor-

gradsstudien måtte halvparten av deltakerne huske på et sju-sifret tall mens de vurderte hotellet. Den andre halvparten slapp med å huske et tosifret tall. Tidligere forskning har vist at vi er mer tilbøyelig til å bruke følelser når vi bevisst må huske på for mye informasjon.

Deltakerne som måtte huske på det sju-sifrede tallet, lot seg lettere påvirke av den like anmelderen (sammenlignet med den ulike anmelderen) selv om de forestilte seg at de skulle ut på en jobbreise.

REFERANSE:

Ali Faraji-Rad: *When the message feels right. Investigating how source similarity enhances message persuasiveness. Series of Dissertation 8/2012. BI Norwegian Business School.*



Når skal du HØRE på KUNDENE DINE?



Professor II Anders Gustafsson
E-post: Anders.Gustafsson@bi.no

Kundene dine har ideer som kan bli til nye produkter og ideer. Derfor kan det være lurt å involvere dem i utviklingsprosesser. Men ikke alltid.

Har du lurt på hvilken rolle kundene skal spille når bedriften din skal utvikle nye produkter og tjenester? Når i prosessen kan det være lurt å lytte til kundene dine? Er det forskjell på produkter og tjenester når du skal involvere kunder?

Det finnes en rekke eksempler på at kundene har kommet opp med gode løsninger på bedriftens utfordringer. Mange produkter som vi bruker i det daglige, har sin opprinnelse i ideer fra brukerne: Roller blades, Melitta kaffefilter, frisbee og sjokoladekjeks for å ta noen få eksempler.

KREATIVE KUNDER

Forskning har vist at under de rette omstendighetene kan kunder foreslå produktideer som både er mer kreative og har større verdi for brukerne enn det som kommer fra bedriftens egne utviklere. Det er jo egentlig ikke så rart. Brukerne vil ofte vite best hva som skal til for å tilfredsstille sine behov.

Bedrifter ansetter gjerne høyt utdannede ingeniører for å finne nye løsninger på virksomhetens problemer. Det er ikke alltid en slik bakgrunn gir svar på hva kundene egentlig vil ha, og hva de er villige til å betale for.

En annen forklaring på at kundene noen ganger kan være bedre innovatører enn bedriftene, er at de ikke har de samme hemningene som de som jobber med produktene til daglig. Kundene vet rett og slett ikke hva som er teknisk mulig og umulig, hvordan nåværende løsning fungerer eller hvordan konkurrentene opptrer. Med færre hemninger det enklere å være kreativ og innovativ.

VANSKELIG Å SETTE ORD PÅ

Det er ikke alltid så lett for kundene å gjøre rede for hvordan de tenker, handler og lever. Dette er informasjon som tas som selvsagt for kunden/brukeren, men som det kan være vanskelig å beskrive i detalj for andre. Dette kalles av og til for "sticky information", - informasjon som det er vanskelig å få et fast grep på.



Du kan for eksempel forsøke å beskrive for andre hvordan de skal finne frem til huset ditt. Eller du kan forsøke å forklare en tenåring hva du gjør når du kjører bil. Dette er eksempler på områder der vi handler på bakgrunn av automatiske rutiner og snarveier lagret i hjernen vår. Dette peker i retning av at det kan være fornuftig å involvere kundene på en eller annen måte når bedrifter skal utvikle nye produkter.

NÅR KUNDEN ENGASJERES

Vi har gjennomført flere studier for å undersøke om og når det kan være lurt å engasjere kunder til å være med på å utvikle nye produkter og tjenester.

Våre studier viser at bedrifter kan oppnå bedre resultater i sin produktutvikling om kundene gis de rette forutsetninger til å delta aktivt i bedriftens utviklingsprosesser. Gevinsten kan innkasseres i form av økt kreativitet, bedre brukerverdi og mer vellykket lansering.

Vi finner store forskjeller på bedrifter som lager produkter og bedrifter som selger tjenester. For begge virksomhetstypene er det en fordel å engasjere kundene. For bedrifter som utvikler produkter, har kundene mest å tilføre tidlig i prosessen med å definere hva produktet skal gjøre for kunden. For tjenesteprodusenter har kundene mest å tilføre senere i utviklingsprosessen når den nye tjenesten skal tilpasses kundenes spesifikke behov.

NÅR DU IKKE SKAL LYTTE

Bedrifter kan høre på og engasjere kundene på ulike måter. Kommunikasjon med kundene kan ha ulik frekvens, ulike styrkeforhold og ulik grad av åpenhet. Kundene kan også inviteres til å komme opp med konkrete forslag til nye produkter og tjenester.

Tidligere forskning har antatt at mer kommunikasjon alltid er av det gode. Det viser ikke vår forskning. Dersom bedriften har som mål å komme opp med radikale innovasjoner,

vil det naturligvis være viktig å lære seg mest mulig om kundens situasjon og få best mulig grep om alt det ikke er så lett å sette ord på for kunden/brukeren. Derimot skal du ikke høre alt for mye på kundenes konkrete forslag.

Kundene baserer seg i stor grad på sine tidligere erfaringer mens de virkelige radikale løsninger vanskelig lar seg tenke ut på forhånd med utgangspunkt i erfaringer med dagens produkter.

TRØNDERE

raskere enn sitt rykte

Når vi går fra nedgangstider til oppgangstider er trøndere blant de raskeste i landet til å åpne lommeboka.



Førstelektor Svend Asle Eggen
E-post: Svend.A.Eggen@bi.no

Trøndere er like raske som alle andre, de bruker bare litt lenger tid, heter det seg. Myten om trege trøndere er utbredt i kongeriket. I noen deler av landet, særlig Bergen og Molde, beskrives trønderen som søskenbarnet til Raymond fra Østfold. Han (eller hun) er treg, bonnsk og enfoldig.

Men det finnes også andre oppfatninger av trøndere. Folk fra Romerike beskriver ofte trønderen som en skrytende bedreviter som har vunnet tretten seriemesterskap på rad. Trøndere bidrar velvillig til denne holdningen gjennom utsagn som: "Ka ville du vorre om du itj var trønder? Skamfull sjølsagt" og "Om du tar Trøndelag ut av historieboka vart det berre perman att."

MÅLER FORVENTNINGER

Hvordan stemmer så dette inntrykket med fakta? I 1992 ble det etablert en nasjonal forventningsindikator som måler befolkningens tiltro til utsiktene for familiens egen økonomi og til landets økonomi. Den norske forventningsindikatoren er bygget opp etter mønster av EUs Consumer Confidence Indicator. Den nasjonale indikatoren har i alle år vist at innbyggerne nord for Dovre er mindre optimistiske enn befolkningen i resten av landet.

Utvalget i den nasjonale målingen er imidlertid så lite at det ikke har vært mulig å bryte ned resultatene på innbyggerne i Trøndelag. Trønderne er med andre ord blitt slått i hartkorn med resten av innbyggerne nord for Trondheim.

OPTIMISTISKE TRØNDERE

Adresseavisen tok i 2004 initiativ til å etablere en egen trøndersk forventnings-indikator. Norfakta markedsanalyse gjennomfører datainnsamlingen i måneds-skiftet august-september hvert år, og intervjuer hvert år 600 forbrukere som er representative for befolkningen over 15 år i Trondheim og omegn.

Den lokale målingen er bygget opp etter samme metode som den nasjonale forventningsindikatoren. Det gjør det mulig å sammenligne den lokale indikatoren med den nasjonale.

Etter ni målinger med Trønderindikatoren, kan vi nå få svar på om trøndere er så trege som det hevdes. Målingene viser at innbyggerne i Trøndelag jevnt over er mer optimistiske enn gjennomsnittsnordmannen. De ser rett og slett lysere på fremtiden. Målingene viser også at når vi går mot nedgangstider, så faller den trønderske optimismen ned til nasjonalt nivå, men ikke under.

RASKERE TIL Å ÅPNE LOMMEBOKA

Når økonomien begynner å ta seg opp igjen, er trønderne de som raskest får tilbake optimismen. Hva kan være årsaken til disse resultatene? Den nasjonale indikatoren har vist at menn jevnt over er mer optimistiske enn kvinner. Yngre er mer optimistiske enn eldre. Byfolk er mer optimistiske enn folk ut over landet.

Trondheim er en studentby med et stort innslag av urban ungdom. Dette er mennesker som tradisjonelt ligger høyt på forventningsindikatoren. Dette er sannsynligvis hovedforklaringen på at den trønderske forbrukeren er raskere ut av startblokkene enn gjennomsnittsnordmannen.

MULIGHETER FOR NÆRINGS-DRIVENDE

Resultatene innebærer at den trønderske handelsstanden må kjenne sin besøkelsestid når konjunktorene snur. Når vi går over fra nedgangstider til oppgangstider, er trønderne blant de som først åpner lommeboka. Etter finanskrisen har dette forårsaket gode tider både blant eiendomsmeglere og bilforhandlere i Trøndelag.

Dessverre har ikke alle trønderske annonsører oppdaget dette. Det trønderske næringslivet er blant de siste til å redusere markedsinnsatsen i dårlige tider og de tregeste med å komme i gang igjen når det går mot bedre tider. Det kan tyde på at trønderske annonsører er ofre for myten om trege trøndere.

REFERANSER:

TrøndelagsIndikatoren (Norfakta Markedanalyse) og den nasjonale Forventningsindikatoren (TNS Gallup).
Svend Asle Eggen: *Katona og forventningsbarometeret. Magma nr. 4 2011.*



Explaining ELECTRIC CAR Adoption

Electric vehicles will remain a small part of the car fleets until technological advances can eliminate disadvantages. Government subsidies likely offer a poor value to taxpayers, suggests MSc thesis.



Professor Erik L. Olson and
MSc Graduates Christian Lindquist and
Benjamin Kuban
E-mail: erik.olson@bi.no

Thanks to generous government incentives and the introduction of some relatively attractive new models such as the Nissan Leaf, Norway is currently the world per-capita leader the purchase of battery powered electric vehicles (EV).

Similarly, federal and state government incentives in California have made it numerically the worlds largest market for EVs.

A recent Master of Science thesis investigates the relative importance of government incentives versus vehicle characteristics in explaining the likelihood of EV adoption by consumers in both Norway and California.

EV TECHNOLOGY AND GOVERNMENT SUPPORTS

Although EVs emit no tailpipe emissions and use relatively inexpensive electricity as fuel, they are frequently not seen as attractive al-

ternatives to gasoline or diesel vehicles primarily due to the limitations of their batteries which provide relative short driving range before requiring a recharging period that can last for several hours.

Furthermore, EVs tend to be more expensive too than comparable conventional vehicles. To lower greenhouse gas emissions, many governments around the world have offered a number of subsidies to EV buyers in an effort to offset their disadvantages and speed their adoption.

In Norway these subsidies include the elimination of most vehicle taxes, provision for free parking and battery recharging, exemptions from paying road tolls, and permission to use bus lanes in major cities.

EV buyers in California have also been offered a similar mix of incentives.

THE STUDY

The online survey of 251 Norwegians and 55 Californians were recruited from the membership of EV associations in the two markets. A full-profile conjoint analysis design asked respondents to rate 9 different EV cars on two measures: 1) a 7-point purchase intention scale, and 2) an open-ended "amount they would expect to pay".

The overall purchase intention results show that the California sample values lower emissions more than the Norwegian sample, while the Norwegians place greater value on the government benefits and EV technology. The most important government benefits for the Norwegians and Californians were free road tolls and free parking respectively, while both samples also placed strong value on exemptions from EV purchase taxes.

With regards to the vehicle characteristics,

both samples preferred to have the longest driving range, but the Californians were less concerned about fast battery recharging capabilities than the Norwegians.

When purchase price was considered, the valuation of various attributes changed considerably for both samples. For example, both samples reduced the importance of lower emissions by about half, and increased the importance of EV technical characteristics by nearly 50%, while the importance of government benefits was least changed. Eliminating all CO2 emissions was valued at just under 9,200 NOK for the Norwegians and just less than \$2,000 for the Californians. Elimination of road tolls was valued by the Norwegians at just over 5,000 NOK as the most valued government benefit, while the Californians place the most value on free parking at just under \$1,000.

Having an EV with a 300 km driving range was valued at 75,000 NOK by the Norwegians and just over \$10,000 by the Californians. Both samples also preferred the 5-minute recharge time, with the Norwegians valuing it at just over 17,000 NOK and the Californians at just under \$2,200.

WHAT DOES THIS MEAN FOR MARKETERS?

While government benefits are valued by both samples, eliminating the major disadvantages of EVs in terms of driving range and "refueling" time versus conventional cars are the most valuable characteristics in both samples.

This suggests that EVs will remain a small part of the car fleets in both markets until technological advances can eliminate EV disadvantages. The relatively low value placed on government benefits relative to their costs,

further suggests that government EV subsidies likely offer a poor value to taxpayers.

REFERENCE:

Kuban, Benjamin and Christian Lindquist (2012), "Electric vehicle attribute preferences: An international study using conjoint analysis," BI Norwegian Business School MSc Thesis.



Med ØYE for KUNDEN

Selv om vi lever i en digital verden, må vi ikke glemme kjernen i markedsføring: Å tilfredsstille kundens behov.



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

Vi lever i en digital verden der vi med noen få tastetrykk kan kjøpe varer og tjenester på tvers av landegrensene. Det kryr av virksomheter som ønsker å selge deg akkurat dine produkter. Markedene er blitt stadig mer diversifiserte. Det er vel knapt en ting ikke kundene kan få tak bare lommeboken er romslig nok.

Kundene har heller aldri før hatt så stor makt på tilbyderne som nå. Kundene "eier" markedet. Det skaper betydelige utfordringer for bedriftene. Kampen om kundene er stor og skal vi vinne kundene, er det tre ting som er avgjørende.

1: VIT HVEM KUNDEN ER

Spør man en bedriftsleder om han vet hvem som er bedriftens kunder, så er han helt overbevist om at han vet hvem de er. Men spør

man litt mer konkret, og ber han om å beskrive kundegruppen nærmere, så får man et litt mer ullent svar...

Forbausende mange vet nemlig ikke eksakt hvilke kundegrupper de har. De baserer seg mest på tro. Men tro kan ikke flytte fjell! Så budskapet mitt er derfor: Identifiser og vit nøyaktig hvem dine kunder er. Det er første bud for å lykkes!

2: HVA ØNSKER KUNDENE?

Når kundegruppen er identifisert, må bedriften vite hva kundene ønsker, hvilke behov de har, hvordan de tar beslutninger, hvorfor de velger det ene fremfor det andre, osv.

Bedriftene må kontinuerlig følge med på hva kundene foretar seg. Atferden og trendene endrer seg stadig. Det er helt avgjørende å holde seg oppdatert.



Hva betyr det for eksempel at:

- Kundene anno 2012 har dårligere tid enn før. De krever mer fleksibilitet.
- Kvalitet betyr mye, valget skal være enkelt.
- I tillegg er de mindre lojale og "bruk & kast" mentaliteten er stor.

Ikke glem å innhente data som er spesielt for DIN kundegruppe. Det er mulig at den gruppen har noen særegne trekk. De er gull verdt å vite når du skal planlegge dine aktiviteter videre.

Det krever stor innsats og vilje å holde seg oppdatert innen forbrukeratferd. Og det gjør det ikke enklere at forbrukernes atferd endrer seg i turbofart. Det går fort i svingene, så det er bare å holde seg fast og følge med i utviklingen.

Men ikke gjør som den hvite kaninen i historien om Alice i eventyrland. Han løper og løper, for han har så dårlig tid, men vet ikke helt hva han løper for... Med andre ord: gjør det kaninen ikke gjorde: planlegg formålet.

3: TILPASS OG TILRETTELEGG

Nå som vi har identifisert kundegruppene våre, og deretter kartlagt deres behov, er det på tide å tilpasse oss og tilby produkter og tjenester som tilfredsstiller behovene.

For å oppnå kundetilfredshet, må vi tilrettelegge og skreddersy løsninger for kundegruppen. Et godt segmenteringsarbeid gjør dette mulig. Rema 1000 har forstått dette. Slagordet "det enkle er ofte det beste", viser de at de har forstått hva kunden ønsker.

I de siste årene har teknologien og sosiale medier fått fotfeste i forbrukerens atferd.

Mange bedrifter tror at løsningen er å gå digitalt. At hvis vi bare oppretter en facebook profil eller lager en fancy hjemmeside, så er alt i boks.

Men sosiale medier er ikke løsningen til alt. Sosiale medier er kanaler som gjør kommunikasjons- og distribusjonsarbeidet vårt rikere. Bruk sosiale medier med omhu. Sett deg inn i hvilke enorme muligheter det kan gi deg og bedriften din. De som vet hvordan å utnytte sosiale medier kan få en stor konkurransefordel.

REDD for å GÅ GLIPP AV noe?

Klarer du å logge deg av Internett? Eller er du redd for at du da går glipp av noe? Du er ikke alene.



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

Vi får i økende grad invitasjoner, informasjon om aktiviteter og arrangementer via sosiale medier. Tidligere fikk vi dette i ryggsekken til ungene eller også i posten.

Oppdateringer om venner og kjente, som vi før fikk i personlige samtaler, er nå erstattet med sosiale medier. Vi risikerer å bli avskåret fra det sosiale livet om vi ikke er koblet på Internettet. For mange vil dette oppleves som dramatisk. Det gir seg utslag i hyppig sjekking av mobilen for oppdateringer, stress, rastløshet og abstinenslignende symptomer.

Fenomenet har rukket å få en merkelapp Frykten for å gå glipp av noe (på engelsk: Fear Of Missing Out, gjerne forkortet til FOMO).

ALLTID PÅ NETT

Gjennom forskningsprosjektet Verdi-drevet tjenesteinnovasjon ved Handelshøyskolen BI har vi funnet ut at det å "alltid være på nett" er en sentral trend blant norske forbrukere.

Det innebærer at vi ønsker "tilgang til informasjon, tjenester og profiler når som helst og hvor som helst".

For å belyse trenden "alltid på nett" gjennomførte vi en spørreundersøkelse i et representativt utvalg på 600 personer fra hele landet, i aldersgruppen 15 til 85 år.

I denne gruppen er det kun fra 2–7 % som rapporterer at de absolutt ikke klarer å avstå fra å gå på nettet om de har muligheten til det. 83 % av de spurte sier at de er helt uenige i påstanden om at de har mobilen på nattbordet for å kunne sjekke oppdatering og gå på nett om de våkner.

Vi ser også at ca. 40–50% er helt uenig i at det er vanskelig å avstå fra Internett. Men befolkningen er på gli: Tre av ti (ca. 30 %) intervjupersoner oppgir at de er litt enige eller nokså enige i at det er vanskelig å holde seg unna Internett. Det er en indikasjon på at stadig flere av oss bruker Internett oftere.

Menn og kvinner er like redd for å gå glipp av noe som skjer.

TA TILBAKE KONTROLLEN

Kjenner du deg igjen i beskrivelsen av en som er redd for å gå glipp av noe? Føler du ubehag over hvor mye tid du bruker på digitale og sosiale medier? Her er fire punkter du kan vurdere:

1. Vær til stede der du er. Ikke bare fysisk, men også psykisk. Legg vekk mobilen når du er på barnas skoleavslutning. Legg vekk mobilen når du er på møter.
2. Sett av tid. Måtehold kan være greit. Internett er ikke nødvendigvis noe negativt. Du kan vurdere å sette av tid til Internett som du gjør til andre aktiviteter og arbeidsoppgaver. Nå skal jeg trene, nå skal jeg handle, nå skal jeg på Internett, osv.
3. Velg ut hvilke aktiviteter og roller du skal

ha på Internett. Som privatperson, i jobbsammenheng, osv. Dette er viktig med tanke på hvor mye tid du vil bruke.

4. Internett bør støtte andre aktiviteter, ikke være en aktivitet som utelukker eller går på bekostning av andre ting.

Hvis du ikke kan la være å gå på nettet uavhengig av tid og sted, er det kanskje et signal om du bruker for mye tid på Internett. Det gjelder særlig om tidsbruken går ut over andre aktiviteter og ditt sosiale liv.

Tenker du til enhver tid på hva som er passende oppdateringer, gjør du ting fordi de egner seg som oppdateringer eller følger du slavisk med på venner og families oppdateringer?, kan det være at du skal revurdere bruken din.

I sin ytterste konsekvens kan det å følge andres oppdateringer lett føre til at vi blir misfornøyd med våre egne liv i følge Dan Ariely

ved Duke University. Da har det nok gått for langt.

Samtidig må vi huske at bruk er individuelt, du kan være "alltid på nett" uten at det betyr at du er avhengig.



ÆRLIGHET varer lengst – også på blogg

Åpenhet om sponing av produktomtaler i blogger øker sannsynligheten for at leseren kjøper produktet, viser Masteroppgave fra BI.

Bloggsponsing dreier seg om at en blogger mottar betaling fra en annonsør (f. eks. en bedrift) for å anmelde eller promotere annonsørens produkter i sin blogg. Til tross for at omfanget av blogging stadig øker, så finnes det lite kunnskap om hvordan en annonsør mest effektivt kan kommunisere sitt produkt gjennom blogg.

Markedsføringsloven regulerer hva en annonsør kan foreta seg når det gjelder kommersiell kommunikasjon i blogger. Normalt vil en annonsør se på slike bestemmelser som en begrensning av sin sponsorvirksomhet.

ÅPEN ELLER SKJULT?

Et sentralt spørsmål for en annonsør er hva som er mest effektivt når den sponser en blogg: At bloggen er åpen om at den blir sponset for å promotere annonsørens produkt, eller at bloggen tilslører dette. Det å være åpen er det som kreves av markedsføringsloven, mens det å tilsløre er et brudd på loven.

Vi gjennomførte to eksperimenter på Internett der vi benyttes oss av en programvare for nettbaserte undersøkelser (Qualtrics). I det første eksperimentet fikk deltakerne se en fiktiv matblogg med anmeldelse av den fiktive kjøkkenkniven "Chefs-Knives Pro". 86 personer (63 % kvinner og 37 % menn) deltok i dette eksperimentet. Disse ble alle rekruttert gjennom et sosialt medium.

I det andre eksperimentet fikk deltakerne se en fiktiv skjønnhetsblogg med anmeldelse av den fiktive frisørsalongen "YourHairdresser". Her deltok 68 personer (62 % kvinner og 38 % menn), alle rekruttert gjennom et sosialt medium.

Vi fant ut at det å være åpen om sponingen førte til høyere kjøps sannsynlighet for det anmeldte produktet blant forbrukerne, enn det å tilsløre sponingen. Altså, det å følge loven var kommersielt mer effektivt enn det å bryte den.

HVOR ER ÅPENHET EFFEKTIVT?

Det er vanlig å anta at et budskap er mer overbevisende dersom en eventuell kommersiell intensjon er skjult. Studier har vist at folk korrigerer sin respons til et budskap dersom de aner at motivene til avsender er andre enn de utgir seg for å være.

Dersom man ser at en blogger har forbindelser til et produkt de omtaler (blir sponset), så kan det hende holdningen til dette produktet blir mindre fordelaktig enn om de ikke hadde sett denne koblingen. Det å uttrykke eksplisitt at man blir sponset vil i så fall føre til et mindre overbevisende budskap.

ET SPØRSMÅL OM TROVERDIGHET

Andre studier har vist at avsenders troverdighet er viktig for hvor overbevisende, og dermed hvor effektivt et budskap er. Budskap fra en troverdig kilde er mer overbevisende enn et budskap fra en ikke-troverdig kilde. Et budskap fra sistnevnte kan endog forkastes.

En blogg er et medium hvor det antakelig er en viss usikkerhet knyttet til avsenders troverdighet. I følge Forbrukerombudet er det mye dårlig merket reklame på blogger. Når det i en produktanmeldelse blir vanskelig å skille mellom hva som er bloggerens egne meninger og hva som er sponsorens meninger, vil usikkerhet omkring bloggerens troverdighet kunne spre seg.

ÅPENHET STYRKER TROVERDIGHETEN

I en sammenheng hvor det eksisterer usikkerhet omkring avsenders troverdighet, vil mottaker lete etter signaler (såkalte cues) for å avgjøre avsenders troverdighet. Informasjon om at bloggen er sponset, kan være et slikt cue. En slik åpenhet leder til troverdighet, og følgelig også budskapets overbevisningskraft.

I overensstemmelse med dette troverdighetsargumentet fant vi at:

1. Dersom bloggen eksplisitt informerte om

at en produktanmeldelse var sponset, så hadde forbrukerne større sannsynlighet for å kjøpe produktet enn dersom bloggen ikke nevnte noe om sponingen

2. Sammenhengen mellom åpenhet og kjøps sannsynlighet ble påvirket av bloggerens troverdighet.

Vi fant også at åpenhet om sponing var assosiert med mindre dyptgående refleksjon over budskapet. Tidligere forskning har vist at dersom en kilde oppfattes å være troverdig, så vil det ikke være behov å tenke så mye over kildens budskap. Motsatt, dersom kilden oppfattes å være lite troverdig, er det behov for å tenke grundigere over saken.

REFERANSE:

Artikkelen er basert på Helene Augensen og Maren Moen: "Is it Always Beneficial to Practice Undisclosed Sponsorships in Blog Advertisements?". Master of Science-oppgave fra Handelshøyskolen BI.



MSc-studentene Helene Augensen og Maren Moen og førsteamanuensis Even J. Lanseng
E-post: even.j.lanseng@bi.no

Et TASTE- TRYKK

fra nye medarbeidere

Stadig flere nordmenn bruker sosiale medier i jakten på ny jobb. For bedrifter gjelder det å bli funnet.



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

Kampen om de beste hodene tilspisses. Hovedutfordringen er at de beste folkene allerede er ansatt. Samtidig er det blitt vanskeligere å holde på dem man har i staben. Næringslivet har i dag heller ikke har god nok kunnskap om hvor de potensielle arbeidstakerne faktisk leter etter jobb.

Er du på jakt etter nye medarbeidere til din bedrift, kan det være vel så viktig å bruke sosiale medier til å fortelle om hva jobben innebærer og hvem man ønsker seg i stillingen som å rykke inn dyre, tradisjonelle stillingsannonser.

Jeg tror det blir avgjørende å tenke nytt. Organisasjoner må innse at de i fremtiden ikke kan velge de beste hodene, de vil i større grad velge deg. Bedrifter må derfor passe på at de blir oppdaget i sosiale medier når stadig flere legger jobbjakten til ulike typer sosiale og digitale medier.

FREMTIDENS REKRUTTERING

Fremtidens rekruttering må i større grad omhandle hele virksomheten, ikke bare et par ansatte i en personalavdeling. Jeg tror det blir viktigere å forankre bruk av sosial medier slik at de blir viktige arbeidsverktøy for de ansatte. Sosiale medier kan brukes av alle ansatte til å formidle historier fra arbeidsdagen sin som kan være interessante for venner og kontakter. Det vil gi verdi for selskapet, verdi som i fremtiden kan bli avgjørende for å tiltrekke seg de beste hodene.

SOSIAL REKRUTTERING

Så hva betyr dette? Jo, når så mange potensielle arbeidstagere benytter de nye mediene til å se seg om etter nye jobber, bør det være selvsagt at de samme mediene er utmerkede kanaler for å rekruttere gode folk.

Fortsatt er det mange bedrifter som oppfatter sosiale medier først og fremst som tidsyver. Det er også bedrifter som vegrer seg for å prøve ut sosiale medier fordi de ikke føler de har den nødvendige kompetanse. Ledere kan best skaffe seg kompetanse og trygghet ved selv å ta i bruk relevante former for sosiale medier.

MÅ ENGASJERE

Mange bedrifter er mer opptatt av å snakke om seg selv enn å finne ut hva som er viktig for jobbsøkere. Arbeidsgivere legger mye energi i å kommunisere glansbilder av virksomhetens gjøren og laden både i glanset presentasjonsmateriell, på statiske hjemmesider eller i jobbannonser. Det er mye enklere å snakke til jobbsøkere enn med dem. Men slik enveistale engasjerer ingen!

Manglende dialog kan føre til at arbeidsgiver ikke får kunnskap nok om hva søkeren egentlig trenger for å bli fornøyd i jobben sin. Når arbeidsgivere mangler evne til å lytte og være i reell dialog med søkeren, kan man gå glipp av gode kandidater fordi søkeren ikke får det riktige beslutningsgrunnlaget når jobbtilbudet skal vurderes.



OG LANGERE HELbredERE på nett

Det finnes to hovedtyper av bedrifter på Internett, de som hjelper deg til å løse problemer og de som vil gjøre deg avhengige.



Professor Tor W. Andreassen,
førsteamanuensis Line L. Olsen
Giulia Calabretta.
E-post: tor.w.andreassen@bi.no

Folk er bekymret over tiden de bruker på Internett. Konstant tilgjengelighet kan gå på bekostning av kvaliteten i relasjoner mellom mennesker.

Mange sjekker stadig om det er kommet ny E-post, de tvirtrer i vei, oppdaterer Facebook i smug og tar med seg mobilen inn på nattbordet. Noen opplever til og med abstinens når de ikke har tilgang til Internett. Hvor bekymret bør vi egentlig være?

TO TYPER NETTSELSKAPER

Grovt sett kan vi dele Internettsselskapene i to:

1. Den første gruppen løser problemer for kundene som logger ut når problemet er løst. Google og eBay er slike selskaper. Vi kan kalle dem helbredere (Healers).
2. Den andre gruppen vil at kundene aldri skal logge ut. Facebook og Pinterest er slike selskaper. Vi kan kalle dem langere (Dealers).

Mens vi ønsker flere av den første gruppen, vil vi ikke nødvendigvis ønske det samme for den siste gruppen.

Fremveksten av helbredere og langere gjør at den totale Internettbruken har steget dramatisk i løpet av de siste fem årene. Amerikanske forbrukere brukte hver dag i gjennomsnitt 45 minutter på portaler og sosiale medier i desember 2011. Trenden er stigende.

For å finne ut om økt Internettbruk oppleves som problematisk, gjennomførte vi en undersøkelse blant 600 norske forbrukere.

VANER DANNES

Internettvanene dannes som en funksjon av tiden vi bruker på Internett i omgang med bedrifter og andre kunder (vi kaller dette profesjonelt eller kommersielt engasjement) og vår bruk av sosiale medier for å holde kontakt med venner og kjente (vi kaller dette sosialt eller privat engasjement).

“What if Facebook is nothing more than a digital drug dealer and we’re all just junkies?”

Derrick Harris, GigaOM



Gjennom repetisjon over tid blir en atferd automatisert. Det skjer uten at vi engasjerer hjernen. Når vi kjører bil, skjer dette uten at vi tenker over hver bevegelse på samme måte som vi tar frem mobilen for å sjekke uten å tenke over det.

Vår Internettbruk kan trigges av blant annet et behov, et lydsignal, eller en forventning om en belønning.

• Behov som grunnlag for å bruke Internett: Målrettet atferd for å dekke behovet. Vi bruker for eksempel søkemotoren Google for å finne frem til svar på det vi lurer på. Når vi har funnet svaret, kobler vi fra.

• Triggermekanismer i form av for eksempel lyd om ny oppdatering på mobilen, kjenner vi fra psykologien som Pavlovs hunder og betinget refleks. Lyden forteller at noe spennende venter på oss – vi bare MÅ sjekke.

• Forventet belønning finner vi forklart i hjerneforskningen og i et kjemisk stoff – dopamin – som skiller ut i hjernen som en velvære reaksjon. Det kan utløses ved å sjekke e-poster eller oppdateringer på sosiale medier. Fordi hjernen har lært seg denne koblingen, kan det lede til en (u)bevisst sjekking av e-mailer eller oppdatering fra sosiale medier fordi hjernen ønsker dopamin.

SOSIALT ENGASJEMENT ER VIKTIGST

Undersøkelsen viser at at det sosiale engasjementet er en sterkere driver av Internettvaner enn det kommersielle engasjementet. Her var spesielt frykten for ikke å være med i det sosiale lag en sterk faktor (Les artikkel på side 14).

Vi finner også at det er en sterk sammenheng mellom Internettvaner og over-

dreven Internettbruk. Det var ingen forskjell mellom kvinner og menn for dette eller hvorvidt man var disponert for mellommenneskelig kontakt eller ikke. Vi er alle disponert for overdreven Internettbruk.

Studien indikerer at vår bruk av Internett så langt gir oss flere gleder enn sorg. Det er likevel slik at overdreven bruk har sine skyggesider. Det kan blant annet manifestere seg i trangen til å snike seg unna for å sjekke Internett når man var i sosiale lag. Det kan minne om former for avhengighet, som enkeltes forhold til røyk, kaffe og alkohol.

Mange bedrifter ønsker å knytte kundene sterkere til seg ved å engasjere dem på Internett. Når bedriftene lærer seg mer om sosiale medier, må vi regne med at de utvikler teknikker som "limer" kundene til dem via Internett. Vår studie indikerer at dette kan bidra til overdreven bruk.

SPONSORSHIP

effects of Sports Team Rivalry



Professor Erik L. Olson and
MSc Graduates Anders H. Oksnes and
Thomas E. Dyer.
E-mail: erik.olson@bi.no

Positive sponsorship effects on a sponsored team's fans can potentially be turned upside down for fans of rival teams, shows a MSc Thesis from BI Norwegian Business School.

Teams in many sports leagues around the world are engaged in intense rivalries with other teams that in some cases go back many decades. Fans can have strongly negative feelings about the rivals to their favorite team, but do these feelings also transfer to the sponsors of the rival team?

This question was addressed by a recent MSc thesis by Anders Oksnes and Thomas Dyer, under the supervision of Professor Erik Olson.

STUDY ON FOOTBALL FANS

An online experiment contacted 151 fans of Manchester United football team via social media sites devoted to the team.

Respondents were randomly assigned to view various "press-releases" announcing future sponsors of both Manchester United and its main rival Manchester City. Sports drinks and business software producers were respectively chosen as high and low fit sponsors of the teams.

Balance theory predicted that respondents would have negative attitudes about rival team sponsors, particularly when the sponsor fit the football context better and was a direct competitor to one of the "home" team's sponsors.

NEGATIVE EFFECTS

As expected Manchester United fans that heard about the sports drink or software sponsorships of the rival team evaluated each significantly less than a control group that did not know about the brand's sponsorships.

Also as expected, when the rival sports drink sponsor was competing directly with a Manchester United sponsor the negative effects were more severe than in the case of the rival software sponsor.

SPONSORSHIP EFFECTS

Sponsors typically wish to gain brand recognition and enhance their image by sponsoring popular sports teams and individual athletes.

Previous research by Professor Olson has demonstrated that firms that are perceived as helping well liked sponsees through their sponsorships can achieve these communication goals.

Furthermore, positive sponsorship effects on attitudes towards the sponsor are highest when the sponsor is seen as fitting well with the object, in part because it enhances the perceived sincerity of the sponsor.

The results of the current study suggest, however, that these positive sponsorship effects on a sponsored team's fans can potentially be turned upside down for fans of rival teams.

WHAT DOES THIS MEAN FOR MARKETERS?

To counter-act this problem, sponsoring firms may wish to consider also sponsoring rival teams and/or entire sports leagues (i.e. official sponsor of the English Premier League) to avoid this rivalry problem.

It is also important to note that such rival effects are likely to be less severe for poorer fitting sponsors and/or sponsors that do not have a direct competitor sponsoring the rival team.

REFERENCES:

- Oksnes, Anders H. and Thomas E. Dyer (2012), "Sports Team Rivalry – A blessing or a curse for the sponsor?", *BI Norwegian Business School MSc Thesis*.
- Olson, Erik L. and Hans Mathias Thjomøe (2011), "Explaining and Articulating the Fit Construct in Sponsorship," *Journal of Advertising*, 40 (Spring), 57-70.
- Olson, Erik L. (2010), "Does Sponsorship Work in the Same Way in Different Sponsorship Contexts?" *European Journal of Marketing*, 44 (1/2), 180-99.



Close encounters with THE POLICE

When the encounter with the police is stress-free, courtesy and delivery speed are important in service evaluation. When the individual is under stress, the most important service attribute is helpfulness.



Associate Professor
Sangeeta Singh
Email: sangeeta.singh@bi.no

Police services are a public service that, like many other public services (e.g. health care, education), are under pressure for greater efficiency and better performance. Nowadays, satisfaction with public services receives special attention because of pressure from citizens and interest groups, and privatization trends that enhance organizational efficiency, quality, and productivity.

There is an agreement in the public services literature that assessing satisfaction with public services is a valuable source of information that can help evaluate performance and guide deployment of strained resources. However, since most studies of satisfaction with police services come from the public administration literature, few examine how police services are evaluated by the consumers vis-à-vis the attributes of the service.

Our study offers insights from not only the services literature but also from the consumer behavior literature, which taken together provide a better understanding of consumer responses to police services.

HIGH LEVELS OF STRESS

Since police services are usually sought during emergencies or when problems arise or to ensure against unwanted outcomes, they are typically accompanied by high levels of stress. These feelings of anxiety and stress that the consumers bring to the service encounter may affect their evaluations.

Our study shows that stress influences the type and number of attributes consumers use to evaluate the encounter with the police and even whether they talk positively about the police. When the encounter is stress-free, courtesy and delivery speed are important in service evaluation, but when the individual is under stress, the most important service attribute is helpfulness. These findings have three implications for the police services.

TRAINING POLICE OFFICERS

Since stress determines the differential importance of service attributes, it can be the basis for training police officers. Helpfulness in resolving the consumers' situation is more important for satisfaction when consumers



are stressed while courtesy and speediness of service delivery are more important when consumers are not stressed.

Police officers could be trained to understand the state the consumer is in and reinforce specific service features accordingly. Responding appropriately to consumer emotions in aversive situations is important for improving consumer satisfaction and building goodwill.

HELPING CONSUMERS COPE WITH STRESS

Consumers are more likely to evaluate police services based on feelings and emotions experienced during the service rather than outcomes of the service, therefore, helping consumers cope with the stress related with police services is more relevant for satisfaction than the outcomes of the service itself.

Police services can increase customer satisfaction by finding mechanisms that help consumers cope with the anxiety and stress generated before or during the encounter. Results from our study show courtesy and

speed of service delivery to be relevant for satisfaction in the neutral state and helpfulness in the stressed state. Thus managing these attributes become prominent in coping and reducing the stress accompanying an encounter with the police.

NOT ALL CUSTOMERS ARE THE SAME

The study shows that even though the level of satisfaction in the stressed state is lower than that in the neutral one, the post-consumption reactions in terms of word of mouth referral are stronger. This highlights significant differences across customer segments in the links of the satisfaction-loyalty-word of mouth behavior chain, which can be a new typology for segmentation.

In order to generate a stronger loyalty and word of mouth, the police must take into account the stress the customer experiences because the stress has a strong, positive, and beneficial impact on loyalty and word of mouth behavior (as demonstrated by the results of our study).

REFERENCE:

Based on the article Singh, Sangeeta and Lola C. Duque (2012): "Moderating Role of Stress in Evaluating Negative Services: Encounters with the Police", *Journal of Service Research*, 15(2), 231-241, 2012.

Venner og bekjente gir ØKT OMSETNING

Driver du butikk på et kjøpesenter, er det lønnsomt å ha venner og bekjente på senteret, viser forskningsstudie.

Sammen med professor Robert Dahlstrøm ved Miami University USA og Harald Nilsen i Steen og Strøm har vi gjort en analyse av 127 butikker i 10 kjøpesentre i Norge for å finne ut hvor mange venner og bekjente det lønner seg for en butikksjef å ha på et kjøpesenter.

I Norge har man studert næringsklynger innenfor olje, møbler og shipping, men ikke innenfor varehandel, der slike klynger er mest synlige for de fleste av oss.

SOSIALE NETTVERK

Vi har spesielt sett på betydningen av sosiale nettverk, kompetanse og kreativitet i utviklingen av næringsklynger. Det har lenge vært diskutert om det er mer lønnsomt å investere i å ha flere bekjente enn å ha flere venner. Det krever mer tid og ressurser å vedlikeholde vennskap enn bekjentskap.

Det å ha bekjente er et effektivt instrument for samling av informasjon, ideer og vurderinger uten at den sosiale kostnaden er særlig høy. Informasjon om kommersielle muligheter er mer tilgjengelig blant mange bekjente enn et fåtall gode venner. Verdien av mange bekjente betegnes gjerne som styrken i svake bindinger «the strength of weak ties».

Denne studien tallfester disse påstandene,

og resultatene viser at det lønner seg å ha både flere venner og bekjente blant konkurrentene når størrelsen på kjøpesentrene i næringsklyngen øker.

LØNNSOMT Å HA VENNER OG BEKJENTE

Nettverket av både venner og bekjente ser ut til å påvirke lønnsomheten positivt. Dersom man har under 10 % av kjøpesenterets andre ledere som venner, vil det påvirke lønnsomheten negativt.

Dersom andelen av venner er over 10 %, vil det ha en positiv påvirkning på lønnsomheten. For at det skal lønne seg med bekjente, må denne andelen være på mellom 20 % og 70 % av kjøpesenterets butikkledere som bekjente.

TELL DINE VENNER OG BEKJENTE

Har man større andel bekjente enn det, tyder tallene på at relasjonene koster mer enn man tjener på dem. I gjennomsnitt viste det seg at butikkledere hadde en andel på 5 % av andre ledere ved senteret som venner, og at de hadde 40 % som bekjente.

Tallmaterialet viser videre at det er seks ganger mer lønnsomt å ha en venn fremfor en bekjent, målt ut fra effekten av relasjoner på omsetning per kvadratmeter.



Professor Ragnhild Silkoset og professor Arne Nygaard
E-post: ragnhild.silkoset@bi.no

MANGE MED FÅ VENNER

Det er også verdt å merke seg at omtrent halvparten av butikkledere oppgir at de har ingen venner i det hele tatt blant de andre butikkledere. Kjedefutikkene oppgir at de har maksimalt 15 % venner blant butikkledere. Det er bare ledere i franchisekjedene som oppgir at de har 20 % eller flere venner blant de andre butikksjefene ved senteret.

Det kan ses i sammenheng med at franchisetakerne i større grad har resultatbaserte avlønningsystemer, og at de derfor har mest å tjene på å bygge sosiale relasjoner med de andre butikkledere ved kjøpesenteret.

På den annen side har butikkledere i kjedefutikkene i mindre grad en resultatbasert lønn, og de har derfor mindre å tjene på en aktiv rolle i et sosialt nettverk i næringsklyngen.

REFERANSE:

Artikkelen baserer seg på Dahlstrøm, Robert, Ragnhild Silkoset, Harald Nilsen og Arne Nygaard (2010): Venner og kjente – hvordan hjelper de deg til bedre lønnsomhet i næringsklynger? Magma nr. 5. 2010.

Talentjakt i VAREHANDEL



Professor Arne Nygaard og
doktorgradsstipendiat Jakob Utgård
E-post: arne.nygaard@bi.no

Norsk varehandel er en god og lønnsom næring, men når ikke helt opp i konkurransen om de dyktigste hodene. Hva kan bransjen gjøre for å bli mer attraktiv?

Som en del av forskningsprosjektet «Et kunnskapsbasert Norge» har vi studert varehandelens attraktivitet langs flere dimensjoner for å si noe om næringens potensial som kunnskapsnav.

Varehandelen er på mange områder en attraktiv næring. Næringen kjennetegnes av høy vekst, gode økonomiske resultater og en rekke sterke og innovative virksomheter med norske og i økende grad utenlandske eiere.

KAMPEN OM TALENTENE

Næringen er imidlertid ikke blant de mest attraktive i kampen om å tiltrekke seg de dyktigste talentene.

På rangeringer over hvor nyutdannede helst vil jobbe, kommer varehandelsbedrifter et stykke ned på listen. Søkertallene på varehandelsstudier er lave og synkende. Norske og utenlandske undersøkelser viser at varehandelen oppfattes som lite attraktive arbeidsgivere.

Den mest attraktive varehandelsbedriften i Norge, Ikea, ble rangert på en 29. plass i Universums oversikt over Norges mest attraktive arbeidsgivere. Oversikten baserer seg på en undersøkelse blant økonomistudentene ved norske læresteder.

LAV STATUS

Ungdom ser på arbeidsoppgavene i varehandelen som monotone og kjedelige, og antar at lønningene i bransjen er lave.

Både de som står utenfor og ansatte i handelen mener at bransjen har lav status. En utfordring for varehandelen er derfor å øke bransjens status for å kunne tiltrekke seg mer kompetent arbeidskraft, uten å måtte ty til kraftige økninger i lønningene.

En grunn til den lave statusen er at mange assosierer varehandelen med typisk butikkarbeid som påfylling av varer, salg og mottak av betaling. Dette er imidlertid bare en del av en stor og omfattende næring som består av



produktutvikling, logistikk, ledelse, markedsføring og mye mer.

WISE ATTRAKTIVE SIDER

Bransjen kan gjøre mer for å vise fram de mangfoldige mulighetene for å bli mer attraktive for de beste talentene. Samtidig viser forskning at utdanningsprogrammer ved akademiske institusjoner er med på å heve næringens status blant studentene. Koplingen mellom formell næringsutdanning og næring gir status til næringen.

Mange varehandelsbedrifter har interne opplæringsprogrammer for sine butikkansatte. En mulighet, som flere kjeder allerede benytter seg av, er å alliere seg med anerkjente utdanningsinstitusjoner i gjennomføringen av disse.

Noen butikkjeder har spesielle talentprogrammer, der utvalgte ansatte får ekstra skoleing. I tillegg til at dette utvikler framtidige ledere i kjeden, bidrar det også til

å gjøre kjedene til mer attraktive arbeidsplasser.

Et nytt kompetanseområde i varehandelen er miljøvern. Flere og flere varehandelsbedrifter gjennomfører tiltak for å redusere sin miljøbelastning i innkjøp, transport og drift, og tar i bruk sertifiseringsordninger som Miljøfyrtårn eller Svanen.

SAMFUNNSANSVAR ER ATTRAKTIVT

En rekke internasjonale studier viser at satsing på samfunnsansvar gjør bedrifter mer attraktive, og at ansatte i disse bedriftene er mer motiverte og stolte av arbeidsgiveren sin. Mange norske kjeder ligger langt framme i dette arbeidet, og kan med fordel profilere dette mer.

Et dilemma for en del varehandelsbedrifter kan være at de ønsker å ha en typisk «lavprisprofil». Det vil da ikke være ønskelig å øke statusen for mye, fordi dette kan forvirre kund-

ene og stille spørsmål ved de lave prisene. Kjeder med lave priser vil dermed kanskje måtte akseptere å være mindre attraktive på arbeidsmarkedet.

En utfordring er også at dersom en bedrift gjennomfører statussøkende tiltak, vil også de andre bedriftene i bransjen vanligvis tjene noe på dette fordi assosiasjoner smitter over.

Bedrifter må derfor vurdere hvilke tiltak som tjener dem selv mer enn konkurrentene. Eventuelt kan bransjeorganisasjoner ta initiativet til tiltak som kommer hele bransjen til gode.

REFERANSER:

Arne Nygaard og Jakob Utgård: En kunnskapsbasert varehandel. Magma nr. 1-2012.
Arne Nygaard og Jakob Utgård: En kunnskapsbasert varehandel. Forskningsrapport nr. 6/2011 fra Handelshøyskolen BI.

6 trinn til BEDRE REKRUTTERING

Her er en 6 trinns praktisk guide til bedre rekruttering basert på markedsorientering og strategiske behov.



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

Mitt seneste bidrag innen varehandel (retailing) omfatter en markeds- og behovrettet modell for rekruttering. Tilnærmingen er håndbokpreget og er ment å skulle gi ledere og andre ansvarlige et verktøy for sterkere strategisk forankring ved rekruttering av nye medarbeidere. Medarbeiderne er virksomhetens viktigste ressurs. Rekruttering av medarbeidere er en av virksomhetens mest kritiske prosesser.

En grundig og vel gjennomtenkt rekrutteringsprosess skal bidra til å skape gode arbeidsplasser, der virksomhetens kompetansekrav synliggjøres og arbeidstakerens yrkes stolthet styrkes. Systematiske rekrutteringsprosesser vil dessuten være et bidrag til virksomhetens overlevelses- og konkurranseevne.

Undersøkelser viser at ledere i dagens virksomheter ikke har god nok forståelse av rekrutteringsprosesser og dermed ikke er i stand til å utnytte denne kilden til et potensielt konkurransefortrinn. Med utgangspunkt i internasjonal forskning på rekrutteringsprosesser er formålet å beskrive en strategisk forankret rekrutteringsprosess.

REKRUTTERING I DETALJHANDEL

Med detaljhandelen som kontekst presenteres en teoretisk fundert fremgangsmåte som inkluderer alt fra forarbeider til selve rekrutteringen av ny(e) medarbeider(e). Fremgangsmåten er basert på en tradisjonell

strategilogikk som starter med planlegging og avsluttes med implementering.

Modellen består av 6-trinn:

1. Bakgrunn for bemanningsbehov
2. Hvilke uløste oppgaver som ligger til grunn
3. Gjennomføring av stillingsanalyse
4. Utarbeidelse av stillingsbeskrivelse
5. Konkretisering av ønsket kompetanseprofil
6. Selve rekrutteringsprosessen.

Selv om bidraget tar utgangspunkt i handel, vil modellen også kunne være nyttig for andre som søker kunnskap og forståelse innenfor rekrutteringsarbeid.

Hovedtyngden i 6-trinnsmodellen ligger ikke på rekrutteringsforskning, men mer på de praktiske grep en arbeidsgiver kan foreta i rekrutteringsarbeidet. En teoretisk og forskningsbasert plattform ligger til grunn for de praktiske implikasjoner som presenteres.

6-TRINNSMODELLEN

Her er en kort presentasjon av modellen, trinn for trinn:

- 1) Modellen starter med å avdekke hvordan et bemanningsbehov oppstår. Et bemanningsbehov oppstår gjerne ved at eksisterende arbeidskapasitet må forsterkes, at nye arbeidsoppgaver oppstår eller ved at en medarbeider slutter. Kjernespørsmålet er: Hva skyldes ditt eventuelle bemanningsbehov? Konklusjonen danner grunnlaget

for å gå videre til trinn 2, oppgaver som skal løses.

- 2) Målet med trinn 2 er en tydelig avdekking av hvilke uløste arbeidsoppgaver virksomheten, for eksempel en detaljist, står overfor. Som konklusjon på trinn 2, "oppgaver som skal løses", bør den ansvarlige kunne besvare tre kjernespørsmål:
 - a) Løser vi de riktige oppgavene sett i forhold til konkurransesituasjonen
 - b) Løser vi oppgavene riktig og
 - c) Er et bemanningsbehov som møter fremtidens konkurransesituasjon og dens krav til kompetanse tilstrekkelig utredet og konkretisert?
- 3) Stillingsanalysen, trinn 3, skal avdekke stillingsinnholdet og er det direkte forarbeidet til selve stillingsbeskrivelsen. Viktige spørsmål knytter seg til hvilke arbeidsoppgaver som løses gjennom den aktuelle stillingen og om organiseringen av disse er optimal.
- 4) Stillingsbeskrivelsen, trinn 4, er en konklusjon på stillingsanalysen. Målet med stillingsbeskrivelsen er en "faktabasert" spesifisering av aktuelle oppgaver, ansvar og rapporteringslinjer som stillingen omfatter.
- 5) Trinn 5, Kompetanseprofilen, er en tydeliggjøring av hvilke kvalifikasjoner som er ønskelig hos den medarbeideren som skal inneha stillingen. Kompetanseprofilen spesifiserer krav til utdanning, relevant praksis, samt personlige egenskaper.

6) Rekrutteringsprosessen er 6. og siste trinn i modellen. Formålet med rekrutteringsprosessen er å tiltrekke seg de rette søkerne til den aktuelle stillingen. De skal være kvalifiserte ut fra den kompetanseprofilen som er beskrevet over, følgelig inneha relevant utdanning og praksis, samt oppfylle de krav som eventuelt er satt til ønskede personlige egenskaper.

VEI TIL BEDRE ARBEIDSPLASSE

Rekruttering i 6 trinn er ment å være en guide for ledere med rekrutteringsansvar som ønsker å gå fra en intuitiv til en strategisk forankret rekrutteringsprosess.

Bedre arbeidsplasser kan dermed skapes, der virksomhetens kompetansekrav synliggjøres, arbeidstakerens yrkes stolthet styrkes og, ikke minst, virksomhetens overlevelses- og konkurranseevne styrkes.

REFERANSE:

Fredriksen, Jan Ivar og Øystein Sørebø: "Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring". Working paper (artikkel under utarbeidelse). Ønskes foreløpig fullversjon, vennligst kontakt jan.i.fredriksen@bi.no

Vil BETALE MER for BEDRIFTSHELSE

Det finnes kjøpere av bedriftshelsetjenester som er villige til å betale en høyere pris om det blir enklere å vurdere tjenestetilbudet.



Professor Ragnhild Silkoset og
MSc-studentene Joachim Lindberg og
Simen Karlsen
E-post: ragnhild.silkoset@bi.no

Prissetting kan skape fordeler for tilbydere av bedriftshelsetjenester. Det forutsetter at lederne utvikler en bedre forståelse av hva det er som gjør at du kan ta ut høyere priser (en premium pris).

Prissetting er en viktig del av markeder der bedrifter selger varer og tjenester til andre bedrifter (B-2-B markeder). Det gjelder spesielt i situasjoner hvor det er vanskelig å vurdere kvaliteten på tjenestetilbudet.

Funn fra en nylig masteroppgave i markedsføring ved BI viser at pris så langt er blitt ofret lite interesse i markedet for bedriftshelsetjenester. I den grad leverandørene vurderer pris, har det bare vært å presentere den som lavest mulig pris for kjøpere, og ikke som en strategisk variabel.

En rekke faktorer som påvirker pris premium (differansen mellom super-høy pris og perfekt konkurransedyktig pris for høy

kvalitet) var det sentrale området av interesse i masteroppgaven.

ØKT KONKURRANSE

Det har skjedd store endringer i det norske markedet for bedriftshelsetjenester. Ny lovgivning fører til økt konkurranse. På tross av økende konkurranse, er det få selskaper som har fokusert på å formidle merverdi til sine kunder.

Markedet for bedriftshelsetjenester kjenne- tegnes av tjenester som er vanskelig å vurdere på grunn av immaterielle egenskaper. Dette fører til at kjøpere har problemer med å skille mellom høy- og lav-kvalitetstilbydere. Dermed er det vanskelig å vurdere tjenestetilbudet i markedet.

LABER INTERESSE FOR PRIS OG MARKEDSFØRING

Funnene viser at bedriftene i dette markedet bruker små ressurser på markedsføring og

prissetting. Studien viser også at det eksisterer kunder i markedet som er villige til å betale en høyere pris for å redusere problemene knyttet til å vurdere tjenestetilbudet for bedriftshelse. Her har med andre ord tjenesteleverandørene muligheter til å øke fortjenesten.

LEVERER TIL EN ELLER FLERE

Studien skiller mellom bedrifter som leverer tjenester kun til én bedrift (egenordning) og bedrifter som leverer tjenester til flere bedrifter (fellesordning). Studien viser at de som kjøper bedriftshelsetjenester gjennom en fellesordning gjerne sikrer seg høy kvalitet ved å betale en høyere pris for leveransene. Dette er for å motivere leverandøren til å levere høykvalitetsprodukter.

I tillegg viser resultatet fra studien at kjøpere som har etablert egenordninger, har langt høyere bytte-barrierer enn kjøpere med fellesordning. Dette gjør at de med egenord-

ning har høyere terskel for hvor mye prisendringer de er villige til å akseptere.

Det skal med andre ord en vesentlig høyere prisøkning for disse før de velger å bryte ut av relasjonen og gå over til fellesordning, sammenlignet med viljen til å bytte leverandør hos de som allerede har en fellesordning.

GARANTIST FOR KVALITET

I tillegg viser studien at den eksterne usikkerheten i markedet gjør det vanskeligere å fastsette kvaliteten på forhånd. Interessant nok, og som andre studier også har vist, har ikke effekten av merkevare noen signifikant effekt på bedriftenes vilje til å betale en høyere pris for å sikre seg kvalitet.

Den enkle forklaringen på dette er at merkevaren i seg selv fungerer som en kvalitetsgarantist, og derfor gjør det overflødig å betale ekstra for å sikre seg den samme

kvaliteten.

Oppsummert viser denne studien at ledere bør bruke mer ressurser til å forstå hvordan markedet de opererer i fungerer. Denne forståelsen kan bidra til å redusere vanskeligheter ved å vurdere tjenestetilbudet. I tillegg kan det å være proaktiv bli et konkurransefortrinn, spesielt nå som konkurransen mellom leverandørene i markedet øker.

REFERANSE:

Artikkelen baserer seg på Lindberg, Joachim og Simen Karlsen (2011): "Causes of Price Premiums with the Presence of Performance Ambiguity in the Occupational Health Services Market". Master of Science Thesis i Marketing ved Handelshøyskolen BI.



Suksess med EKSPORT

Markedsinnsikt forklarer suksess i eksportmarkeder, viser en studie blant 152 norske eksportbedrifter.



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

God latin tilsier at markedsanalyser og markedsplaner bør være et krav kanskje særlig når vi beveger oss utaskjærs. Vi på BI og "alle andre" handelshøyskoler lærer bort hvordan man utarbeider gode markedsplaner og gjennomfører markedsanalyser. Ved eksport er dette enda viktigere fordi det er så mange ukjente forhold som må avdekkes før vi begynner våre markedsaktiviteter der ute. Og likevel vil jeg ikke betingelsesløst underskrive på at markedsanalyser er kritisk viktig. Men markedsinnsikt – ja det er viktig.

MARKEDSINNSIKT FORKLARER SUKSESS

I to undersøkelser blant 152 norske eksportbedrifters informasjonsadferd finner vi at markedsinnsikt står sentralt i å forklare eksportsuksess. Det dreier seg her om innsikt i kunders preferansedannelse, konkurrenters adferd, samt lover og regler. Uten innsikt intet resultat. Det sentrale spørsmål blir da hvordan slik innsikt oppnås.

Markedsinnsikt kan oppnås på flere måter: markedsanalyser, informasjon gjennom nettverks partnere – det å bare være aktiv i markedet, eller søk på internett er kilder til slik innsikt.

INNSIKT FRA NETTVERK

I internasjonale markeder er markedsinnsikt fra partnere/nettverket overlegent mest brukt, og den gir også best uttelling i form av markedsinnsikt. Slike nettverk kan på mange måter karakteriseres som et slags "informasjonsmarked". Informasjon gis og tas i og tolkes inn i en spesifikk setting som ikke bare er relevant for eksportøren, men som også eksportøren konkret kan forholde seg til gjennom sine egne erfaringer.

I dette "informasjonsmarkedet" utveksles troverdige synspunkter om markedsutvikling, kundepreferanser, konkurrenter, priser, leveranser etc. Denne type informasjon blir i liten grad bearbeidet gjennom interne prosesser i

organisasjonen, men kommer så å si "direkte til nytte" i beslutningsprosessen.

MARKEDSANALYSER LITE BRUKT

Markedsanalyser er lite brukt. Kun én av seks bruker konsulenter til å utarbeide markedsanalyser. Flere – rundt 40 % - gjør jobben selv gjennom egne markedsundersøkelser.

Imidlertid har begge begrenset direkte innvirkning på bedriftenes markedsinnsikt. En mulig forklaring kan ligge i vanskelighetene med å definere relevante problemstillinger som man ønsker å få belyst i utenlandske markeder. Uvante forbruksmønstre, fremmed kjøpsadferd, ukjente konkurranseforhold etc. bidrar til at det ikke er "straight forward" å stille de riktige spørsmålene på den riktige måten. Dermed risikerer man å få irrelevant beslutningsgrunnlag.

Det er først når bedriftene i tillegg iverksetter en prosess internt for å behandle og analysere data fra markedsundersøkelser i ut-



landet, at de har glede av det. Uten slik bearbeiding er markedsanalyser verdiløse.

PLAN FOR MARKEDSARBEID

Hva så med markedsplanen? Våre resultater viser at bruk av markedsplanen ikke alltid har den tilsluttede effekten for resultatene i eksportmarkedet. Markedsplanen kan virke disiplinerende og er nyttig for enkelte bedrifter, men for de fleste bedrifter er det likevel andre faktorer – og særlig da markedsinnsikt – som er mer avgjørende for eksportresultatet.

Men noe planlegging trenger vi vel? Jo da, det gjør vi naturligvis. Markedsinnsikt er likevel viktigere enn detaljerte planer. Markedsinnsikt gjør bedriften i stand til å følge opp ledetråder i markedet.

Studien gir ikke klare svar på betydningen av planlegging. Enkelte funn tyder på at oppfølging av ulike muligheter som (uventet?) dukker opp i markedet faktisk gir klart større bidrag til bedriftenes eksportresultat enn planmessig arbeid. Andre funn antyder at planlegging har mer relevans.

Til syvende og sist handler det om hvordan man kan bruke ulike kilder. Bedriften må sikre at markedsinformasjon blir fremskaffet og brukt på en fornuftig måte. Her er det fremdeles et stykke igjen for mange bedrifter.

