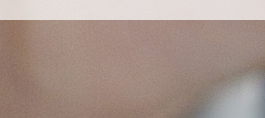
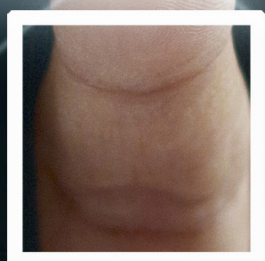


KUNDESENTRISK – HVA MÅ TIL?



6

HEFTIG MUSIKK LØFTER SALGET

8

SWEAT CONSUMER INSIGHT OUT

10

MARKEDSFØRING SOM SPRER SEG SELV

20

SLIK SKAPER DU MERKEAMBASSADØRER

Markedsføring i digitaliseringens tid



Vil robotisering, kunstig intelligens og maskinlæring gjøre markedsføring overflødig?
Eller finnes markedsføring i digitale markeder?

Når markeder endres, så endres også markedsføring. Mange markedsføringsfunksjoner som tidligere ble utført av mennesker, kan bli erstattet av ny teknologi. Slik er det i alle yrker, i alle bransjer – og slik har det vært siden den industrielle revolusjon startet på 1700-tallet.

Institutt for markedsføring ved BI holdt sitt første executive program i E-Marketing (!) i 2000. På høyden av dot.com boblen ropte guruene at alt var nytt. Internett ville revolusjonere verden, merkevarene og deres betydning ville dø. I et marked med all informasjon ved fingertuppene, ville alle søke seg frem og foreta de «riktige, lønnsomme» valg.

Vi faglige var skeptiske og mente at markeder (og dermed markedsføring) ville bestå. I dag, 18 år senere, kan vi konstatere at markedsføring fortsatt er høyst relevant. Merkevarer som fenomen er heller ikke borte.

Hva er så markedsføring – og dermed: hva er god markedsføring? Grunnleggende sett handler markedsføring om prosesser og virkemidler for å organisere transaksjoner og relasjoner i markeder på en måte som skaper verdi for kunder, bedriften og samfunnet. Dette gjelder også for digitale markeder.

Men digitalisering betyr også endringer. Her er fem sentrale utviklingstrekk:

- *Den analytiske siden av markedsføring blir mer sofistikert.* Tidligere manglet man data. Nå drukner man i data fordi mennesker og maskiner produserer digitale data i enorme mengder. Utfordringen er å finne gull i gråstein, finne sammenhenger som ikke bare er empiriske tilfeldigheter, og beherske avanserte analysemetoder. Derfor vokser «marketing engineering and analytics» fram. Spørsmålene «hva virker?» og «hvordan virker?» har aldri tidligere kunnet gi så mange svar.
- *Vi kunder er «hele mennesker» med alt hva det betyr av biologiske eller sosialt skapte behov og motiver.* Homo-economicus er ikke død – men mennesker er ikke enkle nyttemaksimerende roboter som mange har lagt til grunn for forståelse av atferd. Eksempler er «beslutningsreiser» og «vaneløkker» som supplerer «effekthierarkier» i forbrukeratferd og markedskommunikasjon.
- *«No man is an island», - intet menneske er en øy- ei heller bedrifter.* Digitalisering åpner for samarbeidsformer i verdiskapningsnettverk som ser ganske annerledes ut enn Porters tradisjonelle verdikjeder. Dette betyr renesanse for B2B-studier, og mer oppmerksomhet mot allianser både vertikalt og horisontalt enn før.
- *One size does not fit all.* Tiden er forbi der det var én strategi som holdt. En bestemt kombinasjon av de 4 P'ene (produkt, pris, påvirkning og plass, holder neppe når digitalisering gjør pricing, leveranser, F&U og kommunikasjon dynamisk. Dette betyr også at ledelse av markedsføringsfunksjonen blir stresset i skillet mellom strategi og taktikk. Strategiske grep taper ofte for mer kortsiktige taktiske tiltak. Slik svekkes markedsføringens strategiske rolle over tid om vi ikke passer på.

- *Teknologi, automatisering, kunstig intelligens.* Vi omgir oss med «ny» teknologi, nye buzzwords. Det er godt marked for selgere av snake-oil og hot-air. Dessverre er markedsførerne ofte sin verste fiende ved stadig å finne på nye begreper som gjør at utenforstående gir opp å følge med. Markedsføring som praksisfelt står midt oppe i en omveltning som er teknologidrevet, men som også har sentrale sosiale, etiske og økonomiske sider. Vi er i alle fall ikke sannsigersker, spåmenn eller orakler. Men vi kjenner skepsisen gro når man får inntrykk av at teknologi er målet, og ikke midlet. Mange typer markedsbeslutninger vil kunne automatiseres, og mye interaksjon vil kunne skje (og skjer) gjennom chat-bots. Dersom dette skaper større verdi for de ulike aktørene i markedet, så vil disse nye løsningene overleve. Til slutt vil markedsmekanismene avgjøre. Så kan vi kan håpe at det ikke er monopolmarkedskreftene til Google, Amazon og deres like som avgjør markedsføringens fremtid.

Så – markedsføring er så langt fra dødt, men både praksisfeltet og forskningsfeltet er i endring. Det er sunt, men også forvirrende. Nye prinsipper har ikke fått «satt seg» enda, og derfor er tre ting viktig:

- a) Hold deg oppdatert gjennom flere kilder enn selvpoppnevnte guruer.
- b) Behold et åpent sinn, la etablerte tankesett og modeller bli utfordret.
- c) Vi er homo sapiens. Det har tatt oss noen millioner år å komme hit vi er. Det vil gå noen år før internett forandrer hjernen vår.

Bendik Samuelsen
Professor og instituttleder
Institutt for markedsføring
ved Handelshøyskolen BI.

Innhold:

MARKEDSFØRING FOR SANSENE

Designing multisensory food experiences _____	4
Heftig musikk løfter salget – når det er stinn brakke _____	6
Sweat Consumer Insight out! _____	8



DIGITAL MARKEDSFØRING

Markedsføring som sprer seg selv _____	10
Logger av mobilen for å logge på livet _____	12



SERVICE INNOVATION

Consumer lies in the service encounter _____	14
Will songs be written about self-driving cars? _____	16



MERKEVARELEDELSE

Lønnsomt å gjøre komponenter til merkevare? _____	18
Slik skaper du merkeambassadører _____	20



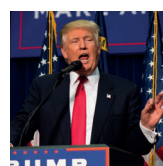
MARKEDSFØRERENS VERKTØYKASSE

Kommandosentral for strategisk markedsføring _____	22
Hvordan få kundene til å handle? _____	24
Kundesentrisk – hva må til? _____	26



MARKETING RESEARCH

Trumping research biases _____	28
--------------------------------	----



NYTT FRA INSTITUTTET

_____	30
-------	----

Designing MULTISENSORY food experiences

Every meal opens up a magnificent sensual world of colours, shapes, smells, textures, and sounds.

By taking into account such cues, it is possible to improve the enjoyment of our food.



Assistant professor Carlos Velasco,
associate professor Klemens Knöferle
and professor Nina Veflen
E-mail: carlos.velasco@bi.no



Imagine having a meal that includes white fish with potatoes, cauliflower, and white sauce, in a snowy winter day, while listening to the song "white Christmas". Sounds "white", doesn't it? But why? Do we really understand what influences our food experiences?

Every meal, even if ordinary, opens up a magnificent sensual world. Just think about it. It involves colours, shapes, smells, textures, and even atmospheric sounds. Here, we argue that the role that these attributes play in our interaction with what we eat and drink can be empirically studied and strategically used to design specific food experiences.

TASTING COLOURS AND SHAPES

It's been said that we eat first with our eyes. Colour, for example, is a highly diagnostic attribute, and as such, it is critical for both food expectations and experience. Colour helps us identify and discriminate foods, determine whether they are good or bad, and predict their likely taste.

Based on the latter idea, chef Jozef Youssef introduced his dish "The Taste of Colour", where the diners are served four spherified

mouthfuls of food in red, black, white, and green colours. The diners are asked to try the salty, bitter, sour, and finally sweet bites but they are not told which one is which, so they need to rely on colour. Usually, diners select the white, black, green and red bites, respectively, which reflects common taste/colour associations that "feel right" to many people.

Shapes are also important for food identification and taste inference. Researchers have shown that most people associate sweet tastes with round shapes and sour and bitter tastes with angular shapes instead. Moreover, it appears that food presented in round forms and on round plates, relative to their angular counterparts, may result in a greater perceived sweetness.

TASTING SOUNDS

Now, let's move on to the sense of hearing. Many people assume that this sense is the least important when it comes to food perception. However, sounds derived from our interaction with food—like crunching, slurping, or smacking—but also environmental noise, or any music that might be playing when we eat, can impact our food experiences.



For instance, noise (think of the sound of an airplane cabin) seems to impact the perception of taste intensity, such that sweet is perceived as less intense and umami as more intense in a noisy environment. Many brands have begun to realise this, and are now trying to differentiate their offers through food/sound pairings. For example, Finnair's chef recently introduced customized soundscapes to accompany and enhance the experience of some of its in-flight meals. British Airways has developed a similar strategy where particular songs from popular artists are suggested as a means to sonically "season" specific dishes.

Just as we might prefer to eat an ice cream cone to the sound of chirping birds in a park rather than to the noise of a construction site, sound, as one of many factors in this scenario, can play an important part in the experience of food.

THE TASTE OF CUTLERY

Directly or indirectly, touch is also involved in eating and drinking.

Have you ever given much thought to the cutlery you use and its impact on your experi-

ence? In a recent study, researchers at Oxford University showed that the weight of cutlery used to eat a meal can influence the enjoyment of that very food. The participants that used the heavier cutlery liked the food more than those that used lighter cutlery.

Of course, this is not to say that cutlery always needs to be heavy for us to enjoy our food. Nonetheless, these findings suggest that seemingly unrelated external variables such as the weight of the cutlery can influence the enjoyment of what we eat.

Indeed, based on these ideas, there have been several chefs rethinking the way tableware looks, feels, and sounds in order to customize dining experiences.

IMPROVING THE ENJOYMENT OF FOOD

Eating is one of the most multisensory events of our everyday life. Therefore, it is important for us to become aware of how each of our senses are constantly and unavoidably engaged in this process.

When we become aware of the different

sensory cues that are involved in these experiences, we may be able to make healthier choices that can impact our eating habits.

What is more, by taking into account such cues, it is possible to improve the enjoyment of our food. Ultimately, it is up to us how we craft our multisensory eating experiences.

REFERENCES:

- Fairhurst, M., Pritchard, D., Ospina, D., & Deroy, O. (2015). *Bouba-Kiki in the plate: Combining crossmodal correspondences to change flavour experience*. *Flavour*, 4:22.
- Yan, K. S., & Dando, R. (2015). *A crossmodal role for audition in taste perception*. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 41, 590-596.
- Michel, C., Velasco, C., & Spence, C. (2015). *Cutlery matters: heavy cutlery enhances diners' enjoyment of the food served in a realistic dining environment*. *Flavour*, 4:26.

Center for Multisensory Marketing at BI Norwegian Business School: <https://www.bi.edu/research/find-departments-and-research-centres/research-centres/CMM/>

Heftig musikk LØFTER SALGET – når det er stinn brakke

Kundene bruker mindre penger på handleturen
når butikken er stappfull av kunder.
Rask musikk løfter omsetningen til nye høyder.



Førsteamanuensis
Klemens Knöferle
E-post: klemens.knoferle@bi.no

Tenk deg at du går inn i en liten dagligvarebutikk for å handle. Du har kanskje handlelappen klar og vet nøyaktig hva du skal ha og hvor mye.

Din målbevissthet til tross: Ny forskning viser at du mest sannsynlig blir påvirket både av de andre i butikken og hva slags musikk som blir spilt over høyttalerne.

Forskere har undersøkt halvfulle og stappfulle butikker, og om musikken egentlig spiller noen rolle i hver av dem. Påvirker den egentlig sluttsummen på kassalappen?

SJEKKET MER ENN 43 000 KASSALAPPER

Forsker Klemens Knöferle ved Handelshøyskolen BI har gjennomført studier av seks forskjellige små dagligvarebutikker i ulike deler av Oslo. Ingen av butikkene var større enn 100 kvadratmeter.

Sammen med flere andre forskere gjennomførte han eksperimenter fire timer om dagen, seks dager i uken over en periode på seks uker fra mai til juni 2014.

Noen ganger satte de på rask, fengende musikk som Lady Gaga eller Taylor Swift. Andre ganger fikk kundene høre rolige ballader under handleturen. For å ha noe å sammenligne med, slo de også musikken helt av i perioder. Hele

tiden fulgte de med på hvor folksomt det var i butikken.

Knöferle og kolleger gikk gjennom mer enn 43 000 handler for å se om sluttsummen ble påvirket av hvor mange kunder det var i butikken og musikken som ble spilt.

HANDLER MINST NÅR DET ER FÅ KUNDER

Studien viser at vi legger igjen minst penger i kassen når det er få andre kunder i butikklokalene.

Legger vi handleturen til et tidspunkt der det er passe mange andre kunder, handler vi for større beløp.

– Da ser vi kanskje litt på hva de andre kjøper og lar oss friste til å ta med oss noe vi kanskje ikke hadde tenkt vi skulle handle, sier Knöferle. Får vi følelsen av at butikklokalet er tettepakket, kommer vi billigere fra det, sluttsummen på kassalappen faller igjen.

– Hvis det blir for mye trengsel og kø, får vi lyst til å komme oss ut av butikken så raskt som mulig, antyder Knöferle som en mulig forklaring.

HEFTIG MUSIKK LØFTER SALGET – NÅR DET ER STINN BRASSE

Når det er stinn brakke i butikken, vil raske,

heftige toner over lydanlegget, motvirke tendensen til å bruke mindre penger. Faktisk får det oss til å legge på enda flere varer i handlekurven.

Kundene bruker mest penger når heftig musikk dunder ut over lydanlegget i butikker fylt opp av andre kunder. Vi kjøper ikke dyrere ting, men plukker med oss flere varer. Rolige ballader har ingen effekt på omsetningen i butikker fylt opp av kunder.

– I stedet for å ønske å rømme fra trengselen ser det ut til at heftig musikk i butikker med mye folk, får oss til å føle at vi er på en morsom plass, kommenterer markedsforskeren.

I situasjoner der det er få eller passe mange kunder i butikken, har ikke musikken noen effekt på omsetningen, enten det er rolige ballader eller musikk i kjappere takt. I rolige perioder kan butikksjefen like gjerne slå av musikken hvis det er snakk om en liten dagligvarebutikk.

REFERANSE:

Knöferle, Klemens m.fl.: *An Upbeat Crowd: Fast In-store Music Alleviates Negative Effects of High Social Density on Customers' Spending*, *Journal of Retailing*, September 2017.

Tekst: Audun Farbro, fagsjef forskningskommunikasjon ved Handelshøyskolen BI.

joker



SWEAT CONSUMER Insight out!



PhD Candidate Delphine Caruelle
E-mail: delphine.caruelle@bi.no

How to know if your
commercial or the
experience you create
for your customers
is emotionally engaging?
You can measure the
quantity of sweat they
secrete.

Knowing how customers feel is critical to marketers. To gain such insight, a survey is usually administered to customers – asking them to report on scales how they feel. However, advances in neurosciences now allow to unveil consumer emotions by studying physiological changes i.e., reactions in the body.

Physiological changes are indeed what distinguish affect from cognition. The emotional experience first occurs at the physiological level (e.g., heart rate acceleration, sweat secretion); once the mind discerns these physiological changes, the person becomes conscious of experiencing an emotion.

Therefore, studying physiological changes can enable to detect emotions. Of particular relevance is electrodermal activity (EDA), a psychophysiological indicator of emotional arousal.

EMOTIONAL STIMULATION

When a stimulus (an object, a person, or a si-

tuation) is emotionally relevant, the eccrine sweat glands in one's body are activated. These glands then secrete some sweat, which might or might not be visible at the surface of the skin. This translates into a sudden increase in electrodermal activity level.

The quantity of sweat produced by these eccrine sweat glands reflects the degree of emotional stimulation (also called emotional arousal). Quantifying the emotional reaction to a stimulus thus consists into measuring the quantity of sweat that has been secreted, as indicated by the rise in EDA level.

HOW TO MEASURE ELECTRO- DERMAL ACTIVITY

While many neuroscientific tools (e.g., fMRI) are not easily available, measuring EDA only requires the use of an EDA-sensor equipment.

This equipment – which in its simplest version looks like a mere wrist band – is to be pla-



ced on the fingers, palms and/or wrists of the participants, thus measuring emotional reactions in a non-obtrusive manner. Such equipment is becoming increasingly affordable and user-friendly. Besides, free software is available to analyze EDA data.

WHY USING SWEAT?

Using EDA to measure the emotional reaction to a marketing stimulus has three main advantages.

1. First, it allows to capture the emotional reaction continuously. For instance, EDA can be recorded second by second while watching a commercial. This informs marketers on which particular scenes in the commercial are emotionally engaging. Similarly, measuring EDA while customers visit a store or while they experience a certain service allows to understand what parts of the shopping trip or of the service experience generates an emotional response, and which parts do not.
2. Second, it taps into unconscious emotions

i.e., emotions experienced physiologically but not reaching the stage of awareness. Unconscious emotions have been shown to impact consumer behavior – despite individuals not being aware of them. Unconscious emotions cannot be detected through surveys or interviews, since individuals are not conscious of them. EDA measurement is thus of great help to record such emotions.

3. Third, using EDA allows to bypass the biases of the mind. EDA is controlled by the autonomic nervous system, which means that it does not depend on any voluntary control. Consumers are not always able or willing to report their emotions with accuracy, whereas EDA captures the emotional response in a non-verbal way, as it is experienced physiologically. This is particularly useful when testing the emotional response to an advertisement that is controversial or unconventional. Respondents might refrain from telling how this advertisement makes them truly feel, but EDA would reveal the

emotional stimulation experienced before any cognitive filtering.

COMPLEMENT TO SELF-REPORTS

Electrodermal activity measurement should not be seen as a mere substitute for survey methods, rather as a complement. For instance, an EDA measurement records emotional stimulation second by second, whereas surveys capture a summary of the emotional response. Using both methods thus allows to have a more complete overview of the emotional response.

In conclusion, even though using sweat to gain consumer insights does sound not very glamorous, EDA measurement offers a novel and complementary approach to quantifying the emotional reaction to marketing stimuli and is worthy of marketers' consideration.

Markedsføring som **SPRER SEG** selv

Markedsførere drømmer om å skape kampanjer som sprer seg uten at det koster noe.

Her er seks steg som øker sjansen for å lykkes med viral markedsføring.

Professor Lars Olsen
E-post: lars.olsen@bi.no



Forskerne Ezgi Akpinar og Jonah Berger kaller viral spredning av markeds kampanjer for den hellige gral i moderne markedsføring. Det er vanskelig å være uenig i at kampanjer som sprer seg selv fra forbruker til forbruker og deles på sosiale medier er en god ting for markedsførere.

Viral markedsføring kjennetegnes ved at budskap sprer seg like eksplosivt som sykdomsepidemier. Denne prosessen er viktig å forstå.

Hvorfor og hvordan spres noen historier og kampanjer mer effektivt enn andre?

SEKS TREKK VED VIRAL SPREDNING

Noen budskap har mer potensial til å gå viralt enn andre.

Professor Jonah Berger ved Wharton School at the University of Pennsylvania har identifisert seks kjennetegn ved suksessfull viral markedsføring:

1. **Sosial valuta** – Hvordan oppfattes avsenderen bak budskapet?
2. **Triggere** – Signaler i kampanjen som gjør at man husker den

3. **Emosjoner** – Hvilke emosjoner er viktigst for spredning?
4. **Offentlig** – Konsum som vi kan se, er lettere å kopiere
5. **Praktisk verdi** – Nyttige budskap deles mer
6. **Gode historier** – Budskap som pakkes inn i gode historier, er lettere å spre

Her vil jeg kort presentere de seks suksessfaktorene for å lykkes med viral markedsføring.

SOSIAL VALUTA

De fleste av oss er opptatt av hvordan andre oppfatter oss, enten vi innrømmer det eller ikke. Når vi velger å dele et budskap, vil dette behovet ligge latent i oss.

Vi liker å spre budskap som setter oss selv i et godt lys. Det er derfor mer sannsynlig at vi forteller om den fantastiske ferieopplevelsen i den lille pittoreske italienske landsbyen, stedet «kun vi vet om», enn at vi sprer standardopplevelser fra en helt grei chartertur til Grand Canaria.

TRIGGERE SOM FÅR OSS TIL Å REAGERE

Signaler er små elementer i kommunikasjonen, budskapet, overskrifter og bilder som påvirker oss, og som gjør at vi reagerer. Det skjer ofte uten at vi er klar over det selv.



For at signaler skal virke, må de være ofte tilstede i våre omgivelser. Vi må stadig minnes om dem, og de må repeteres jevnlig gjennom sanseintrykk.

EMOSJONER SOM VIRKER

Vi deler når vi bryr oss om noe, og det involverer følelser. Men, vi deler ikke hvilke som helst følelser!

Forskning viser at følelser knyttet til undring, overraskelse og ærefrykt – følelser som oppstår når man blir inspirert av stor kunnskap, skjønnhet eller stor kraft i noe – er mest effektivt for å oppnå viral spredning.

Et eksempel er den første opptreden til britiske Susan Boyle i programmet «Britain's Got Talent.» Etter å ha blitt mer eller mindre ledd ut av publikum, begynner hun å synge. Videoklipppet av sanginnslaget er lastet ned mange hundre millioner ganger. Selv om man har sett klippet mange ganger før, er det fort gjort å bli overrasket og inspirert enda en gang.

OFFENTLIG KONSUM

Offentlig konsum betyr at andre kan se hva du har kjøpt. Det er en viktig forutsetning for viral spredning. Vi er nemlig ikke så interessert i å snakke om eller å dele informasjon om

opplevelser og erfaringer knyttet til produkter i intimsfæren.

Et typisk eksempel er tjenesten Tripadvisor. Om du skal reise til en fremmed by, hvordan skal du kunne orientere deg om gode restauranter og hoteller?

Løsningen er for mange å gå inn på Tripadvisor og se hvilke steder som andre forbrukere har plassert høyt opp på rankingen og likes av mange andre.

PRAKTISK VERDI

Småbarnsforeldre er ofte usikre. Røde prikker og utslett – kan det være en barnesykdom?

Svaret på slike spørsmål, er som regel å finne på nettforumer. Praktisk og nyttig – her kan man lese om andres erfaringer med det meste! Folk liker generelt å spre informasjon de oppfatter at andre har behov for.

CODE HISTORIER

Eventyrene om Askeladden er spredt fra generasjon til generasjon i mange ulike varianter og detaljer.

Markedsforskeren Jonah Berger påpeker at folk forteller historier av samme grunner som

de ellers sprer budskap.

Noen ganger gir historiene du forteller, mye sosial valuta til deg selv. Andre ganger handler det om et genuint ønske om at historien du forteller, skal være praktisk nyttig for andre. Og som regel er historier alltid breddfulle av emosjoner.

BEGREPER I VINDEN

Viral markedsføring er populært. Tradisjonelle mediekkanaler fungerer ikke alltid like godt, og teknologisk utvikling har gitt oss spredningsmuligheter av budskap som ikke var mulig for få år siden.

Professor Bergers seks karakteristika er et forsøk på å lage en smørbrødsliste over viktige suksessfaktorer.

Skal du lykkes med viral markedsføring, vil det være lurt å teste ideen din opp mot disse kriteriene.

REFERANSER:

- Akpınar, E. & Berger, J. (2017). *Valuable Virality. Journal of Marketing Research*, 54 (2), 318-330.
- Berger, J. (2013), *Contagious – Why Things Catch on*, New York, NY: Simon & Schuster.

Logger AV mobilen for å logge på livet

Stadig flere forbrukere logger av mobilen
for å logge på livet.
Hva kan bedriftene gjøre med det?



Høyskolelektor
Nina Ronæs og
professor Line
Lervik-Olsen
E-post: nina.
ronas@bi.no

Mobiltelefonen er blitt en av våre beste venner. Vi har den alltid i nærheten og bruker den nesten hele tiden. Nesten alle nordmenn, 99 av 100 i aldersgruppen fra 12 og 49 år, har en smarttelefon uavhengig av om de er rike eller fattige.

Fremveksten av smarttelefoner har ført til at stadig flere av oss alltid er på nett. Å ha tilgang til internett til enhver tid, kan ha sine fordeler. Vi holder oss oppdatert og er tilgjengelige. Men, det kan også føre til en overdreven bruk, slik som unødvendig surfing og bruk av for mye tid i sosiale medier.

FLERE VIL NYTE LIVET OG NUET

I dag ser vi en motreaksjon til trenden alltid på nett. Den kan beskrives som: Logg av mobilen og logg på livet.

Stadig flere velger å slå av mobilen for å være mer mentalt tilstede i sosiale sammenhenger og for i større grad nyte livet og nuet.

Vi har etter hvert utviklet mye kunnskap om de negative sidene ved mobilbruk og hvilke konsekvenser det har.

Men, vi vet mindre om de konkrete årsakene

til at stadig flere velger å logge av og hvilke konsekvenser dette har for den enkelte og ikke minst for bedrifter som ønsker å satse på handel på nett.

HVORFOR LOGGER FOLK AV?

Vi har gjennomført en undersøkelse blant 438 personer for å finne ut hvorfor noen velger å logge av mobilen.

De som velger å logge av, gjør det fordi de har opplevd både skyldfølelse og tvangsbruk av mobilen. I tillegg oppgir flere av de som er intervjuet, at mobilen forårsaker forstyrrelser som bidrar til å øke stressnivået. Enkelte har da valgt å svare med å slå av mobilen, i hvert fall i perioder.

De som velger å logge av mobilen, gir uttrykk for at de opplever økt velvære.

KONSEKVENSER FOR BEDRIFTER

Når forbrukerne i økende grad logger av mobilen, vil dette kunne få store konsekvenser for bedriftene, som ikke lenger treffer kundene sine like enkelt.

Logger kundene av, reduserer dette mulighetene for bedriftene til å nå ut til dem. Det

blir vanskeligere både å kommunisere med kundene og å bygge relasjoner med dem. Det blir også mer krevende for bedrifter å bygge og utvikle merkevarer, om de ikke lenger treffer dem på mobilen.

Logger kundene av mobilen i økende grad, reduseres tidsvinduet for når bedriftene kan nå ut til kundene sine.

MØTET MELLOM BEDRIFTEN OG KUNDEN

I dag foregår sannhetens øyeblikk, møtet mellom bedriften og kunden, i stadig økende grad på nett. Samhandlingen mellom serviceyter og kunden vil derfor ikke finne sted via mobilen om kunden velger å logge av.

For å kunne knytte gode relasjoner med sine kunder og oppnå økt kundelojalitet, må bedriften derfor sørge for å nå kunden når de er online og samhandlingen må være relevant for den situasjonen brukeren er i.

Samtidig må bedriften vise at den tar ansvar og vise respekt for andre sider av livet. Det betyr at samhandlingen må være av en slik karakter at den ikke fører til opplevelsen av tvangsaktig bruk, men at aktivitetene kunden



engasjeres i oppleves som meningsfylte og av begrenset varighet og hyppighet.

RELEVANT FOR KUNDEN

For at kunden skal bli tilfreds med tjenestetilbudet, er det avgjørende at bedriften skaper realistiske forventninger når de kommuniserer med kundene. Innhold, hyppighet og mengden er avgjørende for brukerens opplevelse.

Kommunikasjon gjennom for eksempel reklame og annonsering bør baseres på forbrukerens profil og den situasjonen han eller hun er i, slik at innholdet og budskapet oppleves som interessant og relevant.

Kundene blir irriterte om de til stadighet mottar irrelevante reklamemeldinger på mobilen. Bedriften kan redusere den negative oppfatningen av reklamemeldinger om de er bevisst på tidspunktet for å sende meldinger og sørger for økt relevans gjennom å personalisere budskapet. Det vil også bety noe om kunden mottar reklamen via en venn eller fra et fellesskap hun eller han er med i.

INTERN TILRETTELEGGING

Det faktum at flere ønsker å logge av, påvirker også arbeidssituasjonen til ledere og service-

medarbeidere. Ledere og medarbeidere må møte endringene og tilegne seg relevant kunnskap for å svare på endrede kundebehov.

Kanskje vil det kreves mer opplæring av de ansatte samtidig som det stilles krav til at de har den kompetansen som må til for å levere den riktige servicen. For raskere å møte kundens behov, må servicemedarbeideren muligens jobbe hurtigere og samtidig tilby den type kvalitetsdata som kunden ønsker.

Servicemedarbeideren, som ofte er bedriftens eneste kontakt med kunden, enten det er på nett eller ansikt til ansikt, må uansett være profesjonell i sin kundebehandling.

Riktig rekruttering, god opplæring i nettbruk og nettvett og en god personalpolitikk er forutsetninger for å gjøre det mulig å levere serviceløftet.

RENESSANSE FOR FYSISKE BUTIKKER

Hvis kunden logger helt av, må bedriften også finne andre kanaler å nå dem gjennom. Dette kan føre oss tilbake til den fysiske butikken. De aller fleste bedrifter ønsker nok likevel å være representert digitalt.

Sentrale spørsmål bedriftene bør stille seg selv er:

- Hvilke behov har vi for å være tilgjengelige?
- Har vi behov for å både være digitale og fysisk i butikk, eller holder det å være representert i kun en kanal?

De som er representert i begge kanaler, vil ha et konkurransefortrinn.

Uavhengig av om mobiltelefonen vil være vår beste venn i fremtiden eller ikke, så er det viktig at bedriftene holder seg orientert, og tilfredsstiller kundebehovene. Det gjelder enten kundene logger av, eller er på nett.

REFERANSE:

Artikkelen baserer seg på Ronæs, N. og Lervik-Olsen, L. (2018). Logg av mobilen for å logge på livet. Artikkelen kommer på trykk i tidsskriftet *Scandinavian Journal of Business Research (BETA)* i 2018.

Forfatterne vil takke tidligere Msc studenter ved Handelshøyskolen BI, Maria A. Fonnum og Sandra Zieba, som har bistått med litteratursøk og data i dette prosjektet.

Consumer LIES in the service encounter

More than nine out of ten consumers admit that they have been lying during a service encounter. Why do we lie and what are the implications for consumers and businesses?



Assistant professor Hannah Snyder
E-mail: hannah.snyder@bi.no

Imagine a customer that has broken his new phone, a patient that is asked about how much alcohol she drinks or a customer at the hairdresser that does not particularly like their new haircut. Will these consumers speak the truth or will they lie?

If the consumer chooses to lie it can have major implications both for the businesses but also for the consumer.

Lying is a common aspect of all social relationships and is a significant part of our everyday life. The marketplace is not any different; it is well established in research that consumers do not always tell the truth. But what does this mean for businesses?

STUDYING CONSUMER LYING

While both the business community and researchers have established that consumer lying is a problem with major consequences both for customers and for firms the debate about lying and other deviant consumers' behaviors have often preceded data on the topic.

Therefore, we do not know the answers to basic questions such as how often, why, when and what customers lie about.

This was the focus on a recent research project that is a collaboration between BI, Lars Witell at Linköping University, Anders Gustafsson at Karlstad University and Janet McColl-Kennedy at The University of Queensland. Using a three-study, multimethod design, with a sample of 2060 consumers, this research investigates self-reported consumer lies in various contexts and situation.

On a more general level, we found that about 60 % of all customers admitted that they had lied during a service encounter when being asked directly. However, when presented with different examples or scenarios of customer lies, an astonishing 92 % admitted that they had engaged in such behavior at least one time.

This shows that consumer lying behavior is a recurrent theme in service encounters and that frontline employees need to deal with consu-

mer lies on a daily basis

WHAT DO CONSUMERS LIE ABOUT?

It seems that customers lie in all type of situations. Common context for consumer lying where retail stores, restaurants, medical services and other professional services such as financial or It-services.

Content of the lies included harmless "white lies" such as stating that you were satisfied with your meal when you in fact were not, changing the reason you where late to your driving lesson, exaggerating to the salesperson how often you run when buying new running shoes, omitting some relevant information on your regular health checkup to fabricating the reason why you are returning a product or lying about your age to get a cheaper ticket to a concert.

Often these lies where told to benefit yourself with the motive of gaining some reward, presenting your self in a more flattering way or avoid awkward situations or interactions with service employees.



However, consumers also lied to spare the feelings of the service employee or to make them feel better. The study also revealed that lying can have both emotional (such as getting angry or happy), behavioral (such as changing service provider) and financial effects for the customers (such as gaining some monetary value).

THE IMPACT OF CONSUMER LIES ON BUSINESSES

All in all, these results reveal some major implications for businesses.

First, white lies told by the customer often hide the fact that the consumer does not like the meal at a restaurant or the service of a frontline employee.

In a short-term perspective, this is beneficial since the consumer does not complain or have to have their meal replaced. In fact, consumers might even give a higher amount or tip if they have lied during the service encounter. For the customer, they benefit from avoiding an awk-

ward situation or unwanted conflict. However, in a long-term perspective this might hide a real problem that might impact satisfaction and results in lost customers.

In addition, customers often lie to benefit themselves, economically or emotionally when for example returning a product or meeting with a doctor. These lies might have substantial financial impact on businesses as they might favor dishonest claims but they can also result in providing the wrong service or product.

Last, consumers often lie to avoid interaction with the service provider. This is often to avoid to give service providers the opportunity to talk them into for example a subscription that they do not want.

While this might result in lost sales for the service provider, it is also important to note that these customers are among the most satisfied and loyal. Therefore, giving the customer the chance to avoid interaction might not be such a bad idea after all.

Will songs be written about self-driving cars?

Self-driving cars could dampen the consumer love affair with cars and car brands. However, new technology may open new brand building opportunities



Professor Erik Olson
E.mail: erik.olson@bi.no

Fully autonomous vehicles that take all the driving duties away from car passengers will soon be available from most of the world's auto-makers and a variety of world famous technology brands such as Google and Apple.

Although a great deal of attention is being paid to the technical and legal issues involved in the adoption of self-driving cars, less attention has been given to branding implications of self-driving technology, and this essay uses branding theory to describe how this exciting new technology could dampen the consumer love affair with cars and car brands that have inspired thousands of car songs over the past 100 years.

THE FUTURE OF NOT DRIVING

Imagine getting into a car and having the car ask you where you wish to go, and after receiving your instructions it takes you to the office while you productively use the drive time to surf the internet or get a few more minutes of beauty sleep.

After delivering you to work, imagine being able to order the car back home to take your children to school and then park itself in your garage. In the afternoon the car could be instructed to drive itself to the grocery store to

pick up a few items you ordered online, and then proceed to school and your workplace to return the entire family back home in time for dinner.

Such experiences will be delivered by self-driving cars, and many of the world's auto-makers and leading technology firms are putting major efforts into making fully autonomous cars available for sale as early as 2018.

LOVE AFFAIR WITH CARS

My recently published article in the International Journal of Technology Marketing uses branding theory to predict how self-driving cars might influence the consumer love affair with cars and automotive brands that has inspired over a century of popular songs from Merry Oldsmobile in 1905 to Beamer, Benz or Bentley in 2010

No other man-made product has been the subject of as many popular "love songs" as the automobile and its brands, and the article examines the degree to which self-driving capabilities might cool the relationship that so many consumers have with their chosen car brands.

The article is derived from a case I wrote for my MSc course in New Product Development,

and discusses how self-driving cars might change the importance of automobile attributes such as safety, reliability, prestige, and performance, which have been used by engineers, designers, and marketers for decades to create profitable distinctions between brands such as Skoda, Audi, Chevrolet, and Cadillac.

THE CHANGING IMPORTANCE OF BRAND ATTRIBUTES

For example, brands such as BMW and Porsche have proven to be very profitable because they are desirably perceived as sporty cars, but consumers may be less likely to pay a premium for performance brands when self-driving cars are programmed to follow all roadway speed limits, and move slowly to avoid causing motion sickness in passengers.

Self-driving cars are also predicted to crash far less often than human driven vehicles, and may therefore reduce the importance of perceived safety advantages offered by brands such as Volvo.

On the other hand, self-driving will likely increase the importance of the infotainment attribute as non-driving passengers seek to be entertained while riding to their destination. Yet popular advantages held by certain self-



driving cars are likely to be quickly copied by competitors, and the article suggests that it may become more difficult to create or maintain car brand distinctions as self-driving technology becomes widely adopted.

While autonomous cars might reduce brand equity and profits for automakers, self-driving technology will likely create opportunities for non-automotive brands such as Google and Apple if they follow the 'Intel-inside' strategy and supply self-driving technology and entertainment product to automakers.

SELF DRIVING IMPLICATIONS FOR CAR OWNERSHIP AND NON-CAR BRANDS

Self-driving technology might also cool the consumer love affair with car ownership.

Thus instead of owning an expensive vehicle that spends a large portion of its time sitting in the garage, self-driving technology might make it more convenient and cost effective to use rental cars on an as-needed basis.

This may open up brand relationship opportunities for car sharing/rental brands such as Uber, Zipcar, and Hertz, particularly if they can provide service that is competitive with private

car ownership in terms of reliability, security, convenience, comfort, and cost.

Profitable brand building opportunities might also be available to other firms that offer products that increase the utility of self-driving vehicles. For example, package delivery businesses such as UPS or FedEx, or home delivery and drive-through businesses such as Dominoes pizza and McDonald's, may find competitive advantages by allowing passenger-free autonomous cars to pick up and deliver packages and orders.

Fuel stations and car repair facilities may also benefit from developing systems that allow self-driving cars to deliver themselves for refueling or maintenance services without the presence of a human passenger.

Schools and child-care centers may gain competitive advantages by designing systems that allow the safe drop-off and pick-up of children into 'parentless' autonomous cars. Brand building opportunities should also exist for smart phone apps that facilitate such transactions and otherwise increase the utility of self-driving vehicles.

Brand managers who are most adept at fin-

ding ways to use their brands to increase the utility of self-driving cars are likely to gain competitive advantage and brand equity, although it remains to be seen if popular songs will be written about Google or Uber self-driving services.

REFERENCES:

- Olson, Erik L. (2017). *Will songs be written about autonomous cars? The implications of self driving technology on consumer brand equity and relationships*. *International Journal of Technology Marketing*, 12 (1), 23-41.
- Olson, Erik L. (2008). *The Implications of Platform Sharing on Brand Value*. *Journal of Product and Brand Management*. 17 (4), 244-53.
- Olson, Erik L. and Hans Mathias Thjømøe (2010). *How Bureaucrats and Bean Counters Strangled General Motors by Killing its Brands*. *Journal of Product and Brand Management*, 19 (2), 103-113

Lønnsomt å gjøre komponenter til MERKEVARE?

Bør virksomheter som selger komponenter til andre bedrifter (B2B), gjøre komponentene til merkevarer?
Eller skal de heller fokusere på
å ha gode relasjoner med bedriftskunden sin?



Førsteamanuensis Stefan Worm,
Kristina Büttner og Rajendra K.
Srivastava
E-post: stefan.worm@bi.no

Internasjonale bedrifter som Intel, Gore-Tex og Shimano har lyktes med å gjøre sine komponenter til merkevarer mot sluttkundene, enten det er snakk om komponenter i datamaskiner, sportstøy eller sykler.

Når du kan lykkes med en merkevarestrategi i markedsføring og salg fra bedrifter til konsumenter (B2C), skulle det vel være mulig å oppnå samme effekt i markeder der bedrifter selger komponenter til andre bedrifter (B2B)?

Enten du selger til bedrifter eller til konsumenter, er det mennesker som fatter kjøpsbeslutningene. Men du er sikkert blitt fortalt at når du selger til bedrifter, møter du en faktaorientert innkjøpsenhet som tar beslutninger og de bryr seg fint lite om "svevende prat om merkevarer".

Forskning viser støtte for begge tilnærminger: Det kan ha noe for seg å satse på merkevaretilnærming mot sluttbruker, og det kan også lønne seg med relasjonstilnærming til B2B-kunden. Når er det smart å gjøre hva?

Sterke komponentmerker gir eieren for-

handlingsmakt i møte med sterke B2B-kunder. Samtidig mener mange ledere i B2B-bransjer at merkevarebygging ikke fungerer i akkurat deres bransje, og bare reduserer lønnsomhet.

BYGGE MERKER ELLER LA DET VÆRE?

For å finne svar på om det lønner seg å satse på en merkevarestrategi for komponenter, samlet vi inn informasjon om 100 komponentmerkers image blant sluttkundene og hvilke relasjoner komponentprodusentene har til sine kunder i bedriftsmarkedet. Vi undersøkte også sammenhengene mellom disse to egenskapene – merkeimage og relasjon – og virksomhetens økonomiske resultater.

Dersom virksomheten din opererer i et lite differensiert marked hvor komponentene er standardiserte, bidrar en relasjonsstrategi mer effektivt til lønnsomhet enn en merkevarestrategi.

Dersom du til gjengjeld opererer i en differensiert, teknologiintensiv bransje, lønner det seg å investere i en merkevarestrategi for dine komponentene. I slike markeder gir merke-

varestrategien økt forhandlingsmakt og bedre lønnsomhet.

TEKNOLOGI ØKER BEHOV FOR MERKEVARER

Giganter som Nestlé og P&G har «merkevarebygget» sin vei til suksess i markeder som sjokolade og vaskemidler i årtier. I forbrukermarkeder har det vært mest lønnsomt å bygge merkevarer i standardiserte markeder. Hvorfor er det ikke slik også i markeder der bedrifter selger til bedrifter?

Svaret ligger i hvor mye sluttkunden verdsetter komponentene merkevareverdi. I en standardisert og lav-teknologisk B2B-bransje er ikke sluttkunden opptatt av beslutningsstøtte fra sterke merkevarer. De søker isteden etter standardkomponenter. De regner med at komponentene gjør de det skal, uavhengig av hvem som har produsert dem. Dette er egentlig ikke så forskjellig fra hva vi ser også i B2C-markeder. Intel gjør ikke noe nummer av å "brande" sine flash-memory-chips. Disse er, sammenlignet med mikroprosessorer, svært standardiserte med minimale forskjeller mellom alternative leverandører.



I høyt differensierte bransjer som satser intensivt på forskning og utvikling, bør du derimot utvikle dine merkevareferdigheter. Vi skulle kanskje tro det var tilstrekkelig å ha de mest avanserte og teknologisk sofistikerte løsningene? Må vi virkelig bruke tid og penger på merkevarebygging også?

Våre funn sier: «Ja, det bør du». Høyt sofistikerte teknologiske komponenter vil sannsynligvis bidra til å øke verdien av produktene til kunden din. Sluttkunden vil belønne denne økte verdien, og slik kan ditt komponentmerke bidra til verdi for din B2B-kunde.

MERKEVAREBYGGING ER IKKE BORTKASTET

Du trenger likevel ikke fortvile om du arbeider i en standardisert komponentbransje, og har valgt å skjerpe merkevarestrategien i det siste. Det kan godt være slik at B2B-kunden du leverer til, ikke har eller kan, følge en sterk relasjonsstrategi til sine kunder. Et eksempel er anbudsmarkeder eller situasjoner hvor transaksjoner forekommer med lav frekvens (nærmest "engangsmarkeder").

I slike markeder kan et sterk komponentmerke være viktig for B2B-kundens konkurranseevne. Tenk deg et entreprenørfirma som leverer anbud på et nytt kontorbygg for en potensiell sluttkunde. I en slik situasjon kan det å ha sterke ingrediensmerker "med på laget" øke sjansen til å vinne anbudet. Det øker muligheten for at komponentprodusenten kan kreve sin andel av fortjenesten.

Dette styrkes ytterligere dersom B2B-kundens egen merkevare ikke er så sterk. Da trengs sterke komponentmerker for å gi gjennomslagskraft.

STOR BETYDNING FOR LØNNSOMHET

Lønnsomheten økte med nesten 40 prosent (38 prosent) for komponentprodusenter som bygget sterke merker i differensierte og F&U-intensive bransjer. Lønnsomheten økte også når relasjonene mellom B2B-kunden og sluttkundene var svake og/eller B2B-merket var svakt.

Det er kostbart å drive merkevarebygging. Derfor er det viktig at du vurderer egenska-

pene ved markedet du konkurrerer i, samt merkestyrken til B2B-kunden, før du setter av betydelige ressurser til merkevaretiltak for komponentene du lager. Det ser ikke ut til å være grunn til å tro på antakelsen om at komponentmerker kun lønner seg i standardiserte bransjer.

Det virker heller ikke som om komponentmerker kan rokke særlig ved situasjoner hvor det er nære relasjoner mellom B2B-kunden og sluttkunden. I slike tilfeller er det bedre å jobbe tradisjonelt med å utvikle sterke relasjoner til din B2B-kunde.

Slik skaper du merkeambassadører

Både ledere og ansatte er viktige merkeambassadører. Her er seks råd for å lykkes med å utvikle gode merkeambassadører



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

For å gi effekt i markedet, bør et merkevare-løfte gjennomsyre hele virksomheten og bli en del av alle medarbeideres arvestoff (DNA). Litt evangelisk og luftig kanskje, men hva er egentlig vitsen med å gi et løfte om vi ikke strekker oss etter å innfri dette?

Intern merkevareledelse betyr ikke hjernevask og luftige strategiseminar, men målrettet arbeid hver dag. Alle med lederroller har et særskilt ansvar for å få det til. Hvordan kan du sørge for at dine medarbeidere ikke bare «pugger» verdier, visjoner, og løfter, men faktisk gjør dem til en del av seg selv og bruker dem?

GJØR IKKE ALLTID SOM DE BLIR BEDT OM

Må det være så vanskelig? Kan ikke bare de ansatte gjøre som de får beskjed om? Nei, all erfaring tilsier at det ikke fungerer. Medarbeiderne er ikke roboter som automatisk gjør det de blir fortalt uten å tenke. De er mennesker med egne tanker, følelser, evner og motiver.

Mennesker engasjerer seg i det som har for-

mål. Dersom de kan identifisere seg med merkets formål (og virksomhetens formål), øker sannsynligheten for at de vil handle på måter som støtter opp under dette formålet.

At noen har lært (eller memorert) et merkeløfte, noen kjerneverdier for virksomheten, eller et «mission statement» betyr ikke nødvendigvis at de vil opptre i tråd med dette.

Nær sagt all forskning innen påvirknings- og overtalelsesteori viser at et budskap (løfte, verdier, vision, mission etc) må mottas, tolkes, og meningsbehandles før det eventuelt blir adoptert og internalisert i den form mottakeren selv har tolket det og gitt det mening.

Det er to viktige poeng her: 1) For det første kan mottaker huske, men ikke nødvendigvis forstå eller akseptere budskapet. 2) Det som lagres og som det handles utfra, er mottakers egen tolkning.

MÅ VINNE HODET, HJERTET OG HENDENE

Man hører ofte uttrykk som at medarbeidere

må kjøpe («buy in») merkeløftet. Å kjøpe løftet er noe langt mer enn å kjenne til det («know about»).

Hva innebærer egentlig «buy in»? Ganske enkelt betyr det at jeg som mottaker adopterer og identifiserer meg med budskapet, eller formålet.

Det betyr at jeg a) forstår det rent tankemessig (kognitivt), og b) identifiserer meg med det rent følelsesmessig (emosjonelt), og c) handler i tråd med dette. Vi må altså ha med hodet, hjertet og hendene for å si det litt banalt.

Oppsummert, så øker sannsynligheten for «buy in» ved at:

1. **Identifisering:** Det er en høy grad av match mellom noe ved meg og løftet.
2. **Relevans:** Når løftet gir mening for meg som medarbeider.
3. **Anerkjennelse:** Spiller det noen rolle om jeg bidrar som ambassadør, ser jeg min rolle som brikke i puslespillet, blir jeg «sett»?



4. **Medansvar:** Blir mine meninger hørt, får jeg være med å påvirke merket?
5. **Aksjonerbar:** kan jeg i det hele tatt skjønne hva dette løftet skal bety for meg i min jobbutførelse?

SEKS RÅD FOR Å LYKKES

Involvering og medeierskap er avgjørende for å lykkes med å utvikle gode merkeambassadører.

Her er seks konkrete råd om hva du kan gjøre.

1. Tenk på at du skal tak i merkeambassadører allerede i rekruttering og promotering. Folk forandrer bare personlighet i begrenset grad, så deres innstilling til ditt merkes løfter/visjoner/verdier bør veie tungt.
2. Trening og opplæring tar aldri slutt. I det daglige stresset er det svært enkelt at viktige prinsipper i løfter og verdier blir nedprioritert dersom det ikke trenes kontinuerlig.
3. Ledelsesprinsippene må være i samsvar med formål og verdier. Medarbeidere hører på hva du sier, men handler i tråd med hva du gjør.
4. Det må være beslutningsveier og strukturer

som gir medarbeidere fullmakter til å kunne levere merkeløftet. Medarbeiderne må få tillit, ansvar og myndighet.

5. Den atferd som belønnes, blir den som forsterkes. Belønning kan være så mangt, både økonomisk og sosial. Dersom atferd som går på tvers av løfter og visjoner belønnes, så er det den atferden som vinner frem. Svært mange selgere har for eksempel incentiver knyttet til rekruttering av kunder, mer enn til å beholde kunder. Kort sagt, det som måles, det teller, det som belønnes teller mer.
6. Organisasjonskulturen må være merkeva-reorientert og kundeforankret. Det kommer ikke av seg selv, tvert imot. Det starter med øverste leder, og må bokstavelig talt gjennomsyre virksomheten fra topp til bunn, på kryss og tvers.

Som man sår, så høster man: medarbeidere er ikke tanketomme marionetter, de er mennesker som ønsker meningsfylte jobber som motiverer, og jobber hvor man opplever å bli sett, verdsatt og at man gjør en forskjell.

REFERANSE:

Bendik M. Samuelsen, Adrian Peretz og Lars Erling Olsen (2016): «Merkevareledelse», CappelenDamm Akademisk, kapittel 18.

Kommandosentral for STRATEGISK markedsføring



Professor Fred Selnes
E-post: fred.selnes@bi.no

Bedrifter trenger
en strategisk
kommandosentral,
en "Marketing Intelligence"-
enhet som fungerer som
et nav i organisering av
markedsføring
i en digital tid.

Du blir ikke en god kirurg bare fordi du har et nytt verktøy. På samme måte blir du ingen dyktig markedsfører bare ved å anskaffe datavarehus og analyseprogrammer.

Dessverre er det mange bedriftsledere som tror at bare de får samlet sammen alle dataene i et stort datavarehus så er problemet løst og kundene strømmer til. Det andre mange gjør feil, er å ansette statistikere og dataingeniører i den tro at disse evner å analysere kunder og marked. Det er feil fordi gode analyser handler om å forstå det som skal analyseres, og hva analysene egentlig viser.

Dette handler derfor ikke først og fremst om teknologi og store datamengder, men om god organisering, kompetanse og godt lederskap.

PÅVIRKER DEN DIGITALE REISEN

Den kanskje viktigste endringen som skjer med digitalisering av markedene er ikke at kundene handler på nettet, men at informasjonssøkingen skjer på nettet. Markedsføring handler i dag mye om å påvirke kundene gjennom denne digitale reisen slik at de søker informasjonen som leder de til å kjøpe våre produkter og tjenester.

Litt forenklet kan vi si at kundereisen starter ved at noe trigger et behov og et ønske om å kjøpe et produkt eller en tjeneste. Behovet kan trigges av mange faktorer som for eksempel reklame fra bedriften eller noen av konkurrentene. Det første kundene gjør i dag er å skrive noen søkeord i Google eller en av de andre søkemotorene.

Mye av den digitale markedsføringen handler om å påvirke både hva kundene skriver i søkefeltet og resultatet som kommer opp i skjermbildet. Neste trinn i kundereisen er å trykke på en lenke som leder frem til merkevarens nettside. Dette er en annen viktig del av den digitale markedsføringen hvor man har betydelig muligheter for påvirkning av kundene.

I noen tilfeller er nettsiden også en bestillingskanal slik at et kjøp kan gjennomføres, men ofte har kundene behov for mer informasjon og søker seg videre til et kundesenter de kontakter på mail eller pr telefon. Eller kundene reiser til den fysiske butikken for å gjennomføre kjøpet der.

I forbindelse med kjøpet registreres kunden i bedriftens system for håndtering av kundere-



lasjoner, Customer relationship management (CRM)-system, og/eller lojalitetsprogram, og bedriften iverksetter et sett av kundeprogrammer for å styrke relasjonen til merkevaren og initiere nye kjøpsprosesser.

SPESIALISERING OG SILOER

Digitalisering av markedsføringen medfører for det første at det nå samles inn betydelige mengder med data som lagres og analyseres. Det andre er at de ulike arbeidsoppgavene krever helt nye former for spisskompetanse og spesialisering. Noen blir spesialister på digital reklame, noen på søkeord, noen på nettside, noen på nettbutikk, noen på kundesenter, noen på butikk, noen på CRM, noen på lojalitetsprogram, noen på tradisjonell reklame og så videre.

Samtidig som de ulike funksjonene blir spesialisert, samler de også mer data om sin funksjon og hvordan den kan bli bedre. Dette fører til at det ikke bare dannes siloer, men at hver av siloene får stadig tykkere vegger.

MÅ SE HELHETEN

Det som mangler er en strategisk funksjon som ser på helheten og lager en overordnet

organisering av alle arbeidsoppgavene. Denne strategiske funksjonen må samle inn og analysere data fra alle de ulike siloene slik at man får et komplett bilde av hvordan markedsføringen fungerer. For å analysere data må man ha analytikere som kan både statistikk og markedsføring slik at man setter opp de gode hypotesene og evner å tolke analysene slik at de gir praktisk mening.

I tillegg til å samle inn og analysere data, må denne enheten også ha strategier som ser de store sammenhengene, hva som er de grunnleggende strategiske utfordringene, og ikke minst hvilke tiltak som må iverksettes for å vinne markedet. Man må evne å kombinere langsiktig merkebygging med kortsiktig salg.

MARKETING INTELLIGENCE

Jeg mener et godt navn på denne funksjonen er Marketing Intelligence. Man kan til en viss grad sammenligne en slik enhet med den militære overkommando hvor generalene legger strategien for hvordan krigen skal vinnes og gir arbeidsoppgaver til de ulike operative enhetene. Her kombineres god etterretning med dyktige strateger som finner de smarte trekkene som avgjør krigen.

Marketing Intelligence-enheten må ha myndighet til å kunne fordele arbeidsoppgaver og ressurser til de operative markedsføringsenheter. Det kreves dyktig lederskap som involverer og motiverer de ulike funksjonene til å tenke helhet samtidig som hver og en blir dyktig i sine arbeidsoppgaver.



Hvordan få kundene til å HANDLE?

Noen ganger tenker vi oss grundig om før vi kjøper et produkt eller en tjeneste.

Som oftest gjør vi ikke det. Det må bedrifter ta hensyn til i sin markedskommunikasjon



Professor Lars Olsen
E-post: lars.olsen@bi.no

For å forstå hvordan markedskommunikasjon virker, har vi i mange år brukt effekthierarkier som standardmodell, for eksempel Attention, Interest, Desire, Action, forkortet AIDA, en modell tilbake fra 1898/1900. Felles for effekthierarkier er at de er intuitive og enkle å bruke.

Effekthierarkiene tar utgangspunkt i at markedskommunikasjon har to hovedfunksjoner: 1. å informere (skape oppmerksomhet); 2. å påvirke (interesse, holdning, overbevisning).

Ideen er at markedskommunikasjon må påvirke på faste steg hele veien frem til kjøp. Fra kjennskap og kunnskap, videre til affektive elementer som preferanse og å like, og til slutt ende opp i atferd. Poenget med modellen er at markedskommunikasjonen må gjøre en jobb på hvert steg i prosessen.

Denne måten å tenke markedskommunikasjon på har dominert faget de siste 50 år. Det er fristende å sette opp effekthierarkier og tro at det er slik markedskommunikasjon virker. Dessverre er det tynt vitenskapelig belegg for at modellene gir et korrekt bilde av virkeligheten.

VIKTIG Å INVOLVERE

På 1980-tallet innså mange at effekthierarkiene hadde sine begrensninger. Begrepet involvering ble for mange løsningen for å forstå markedskommunikasjon.

Richard Vaughn, i reklamebyrået Foote, Cone & Belding, utviklet den såkalte FCB-matrisen.

Denne modellen deler inn produkter og tjenester etter grad av involvering med kundene (lav eller høy involveringsgrad). Poenget er dermed at du må tilpasse markedskommunikasjonen etter hva slags produkt/tjeneste du skal kommunisere:

1. Informativ markedskommunikasjon:

Noen kjøp krever mye informasjon. Dette gjelder særlig for produkter og tjenester som koster mye penger og der et feilkjøp har uheldige konsekvenser. Slik kjøp skaper ofte høy involvering. Dette betyr at markedskommunikasjon må tilføre kundene kunnskap. Først tenker du, så føler du og til slutt vil du eventuelt kjøpe.

2. Følelsesmessig (affektiv markedskommunikasjon):

Kjøp er basert på følelser, men krever høy involvering da de ofte

handler om vårt eget selvbilde, personlighet og ego. Typiske eksempler er parfyme – produkter som sier mye om brukeren – og hvor det derfor er viktig å kjenne etter hva du føler. Markedskommunikasjonen må vekke følelser som leder til riktige tanker og som underbygger kundes behov.

3. Styrking av vaner:

Markedskommunikasjonen må bidra med signaler som gjør at vi minnes på behovene våre og løsninger som trigger umiddelbare responser i form av handling. Først handle, og deretter gjennom erfaring lære og føle.

4. Styrke selvtilfredshet:

Noen ganger bare handler du uten å involvere deg. Markedskommunikasjonen «dytter» deg til handling slik at du kjøper og opplever positive emosjoner.

MARKEDSKOMMUNIKASJON SOM PÅVIRKER

Mot slutten av 1970-tallet var det betydelig frustrasjon over at samme effekt kunne oppnås via vidt forskjellige tankemessige (kognitive) prosesser.

Frustrasjonen førte til utvikling av det vi i dag



kaller for to-prosesstilnærminger i markeds-kommunikasjon.

1. Den første prosessen skjer når mottakeren er motivert og har evne til å prosessere budskapet. Det betyr at mottakeren har tilstrekkelig energi og nok innsats til å tenke (se system 2 nedenfor).
2. Når motivasjonen/evnen til mottakeren synker, og mottakeren tenker mindre bevisst og aktivt over budskapet, endres også premisene for hvordan markedskommunikasjon virker (se system 1 nedenfor).

Merkelappene på de to prosessene kalles ofte system 1 og system 2 – begreper som fikk stor oppmerksomhet etter nobelprisvinner Daniel Kahnemans bok «Tenke raskt og langsomt» i 2011.

TO SYSTEMER I HODET

System 1 opererer automatisk og raskt, med liten eller ingen reflektert innsats, og er derfor i stor grad utenfor vår bevisste kontroll.

System 2 derimot krever vår fulle oppmerksomhet, mye kognitive ressurser og er nødvendig for krevende mentale operasjoner som ikke

kan løses med system 1. Man antar at system 1 alltid er påskrudd, mens system 2 slås av og på etter behov.

Hvorfor er dette viktig i markedskommunikasjon? Jo, fordi hvis vi forutsetter at kundene for det meste er i system 1, må de også møtes med budskap som påvirker til tross for liten kognitiv innsats:

- De reagerer med vaner/rutiner basert på signaler i omgivelsene
- De tror de tenker rasjonelt uten å gjøre det
- De liker det kjente foran det mindre kjente, fordi det kjente er lettere å prosessere
- De tror deres valg er formålsstyrt og smarte, uten at de alltid er det

Om man lykkes med å lage markedskommunikasjon som når mottakerne gjennom system 2, er det flott.

Men, siden system 1 er det modus kundene mest sannsynlig er i, er det kanskje viktigere at markedskommunikasjonen tar hensyn til dette. Målet med markedskommunikasjon er jo tross alt å nå de kommunikasjonsmålene man har satt seg.

REFERANSER:

- Olsen, L.E. & Peretz, A. (2017), *Markedskommunikasjon*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Kahneman, D. (2011), *Thinking Fast and Slow*, New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.

KUNDESENTTRISK – hva må til?

Mange ledere ønsker at deres bedrift skal bli kundesentriske, men vet ikke hva det innebærer. Her får du vite hva som skal til.



Professor Fred Selnes
E-post: fred.selnes@bi.no

Mange toppledere ønsker å bli mer kundeorienterte, men mangler ofte forståelse for at det er deres ansvar å sørge for at de riktige grepene blir gjort.

Det er for mange toppledere som bare farer med tomt prat og skyver ansvaret over på sin ledergruppe og de ansatte.

Dersom man ønsker å bli mer kundeorientert, må topplederen faktisk gjøre noen grep som stimulerer kundeorientering og som fjerner motkreftene.

SKAP VERDIFULLE KUNDER

En kundesentrisk bedrift vil ha som sitt overordnede markedsmål å skape verdifulle kunder. Dette er kunder som er fornøyde, som opplever at de får gode produkter og tjenester, og som opplever at de blir verdsatte som kunder.

Slike kunder vil gradvis tilpasse sine innkjøp, kjøpe flere typer produkter fra bedriften, og styre sin informasjonssøking til bedriften. På denne måten blir relasjonen mer verdifull for begge parter.

Mange bedrifter har salgsinntekter som sitt overordnede markedsmål. Disse bedriftene er mest sannsynlig lite kundesentriske med fokus på salg av produkter fremfor utvikling av kunderelasjoner. Relasjonen til kundene er ikke spesielt sterke og man må sannsynligvis bruke

rabatter og andre lokketilbud for å få kundene til å kjøpe.

HVORFOR VELGE DIN BEDRIFT?

En kundesentrisk bedrift vil ha et tydelig og attraktivt verdiforslag til kundene som forteller hvorfor de skal velge nettopp denne bedriften.

Dette verdiforslaget gjennomsyrrer alle forretningsområder og segmenter uavhengig av hvilke produkter som skal selges og til hvilke kunder man henvender seg til. Verdiforslaget må selvsagt tilpasse ulike produktområder og segmenter, men grunnmuren vil være den samme.

Verdiforslaget styrer også hvordan bedriften skal sette opp kundeservice og nettsider slik at kundene virkelig opplever at bedriften leverer på sitt verdiforslag. Dersom din bedrift mangler et tydelig og attraktivt verdiforslag, vil de ulike forretningsområdene typisk presentere sine egne verdiforslag, kundeservice vil ikke skape gode kundeopplevelser, og nettsidene vil være rotete og vanskelig å orientere seg i.

KJENN DINE KUNDER

En kundesentrisk bedrift vil ha god innsikt om sin kundeportefølje. Det vet hvilke kunder som er de mest verdifulle, hvilke markedstiltak som rekrutterer flest nye kunder og selger produkter på tvers av forretningsområdene. De vet hvilke kundeopplevelser som bygger relasjon

og lojalitet til bedriften, og ikke minst hvilke behov kundene har som kan utnyttes til innovasjon av nye produkter og markedsføringsprogram.

Når man har denne type innsikt, vil bedriften systematisk investere i tiltak som gir effekt og stoppe tiltak som ikke gir effekt. Derfor vil en kundesentrisk bedrift oppnå høyere vekst og lønnsomhet.

Dersom din bedrift mangler denne type innsikt, vil dere sannsynligvis bruke for mye ressurser på kunder med dårlig lønnsomhet og for lite på de kundene som er mest lønnsomme og har størst potensial. Videre vil dere sannsynligvis konkurrere mest på pris fordi dette er det eneste virkemiddelet dere får til å fungere.

SLIK GJØR DU BEDRIFTEN KUNDESENTTRISK

Mange ledere ønsker at deres bedrift skal bli kundesentriske men vet ikke hva det innebærer. De som tenker at det først og fremst dreier seg om kultur og verdier vil stort sett bomme og ikke gjøre de grep som er nødvendig for å skape verdifulle kunderelasjoner.

Mitt råd er at man starter med å beregne verdien i dagens kundeportefølje. En kundes verdi beregnes som forventet fremtidig kontantstrøm. Dette kan synes elementært, men faktum er at de fleste bedrifter ikke har et in-



formasjonssystem som beregner verdien av kundene.

De fleste vet altså ikke hvem deres mest lønnsomme kunder er. De vet derfor lite eller ingen ting om hva disse kundene kjøper, hvorfor de kjøper, og ikke minst hva de kunne kjøpt mer av dersom bedriften hadde tilbudt noe nytt.

Det handler derfor om å analysere kundeporteføljen med hensyn til hvilke kunder og segmenter som bidrar lønnsomhet, hvilke kunder og segmenter som vokser raskest, og hvilke markeditiltak som er effektive for å skape verdifulle kunder.

En kundesentrisk organisering innebærer at bedriftens aktiviteter, ressurser og kultur bygger opp under og forsterker posisjoneringen (verdiforslaget) om hvorfor kunden skal velge oss. Posisjoneringen må være relevant og attraktivt for de kundene man ønsker å ha i sin kundeportefølje. Man bør derfor tenke gjennom hva som gjør det attraktivt å bli en ny kunde, hva som gjør det attraktivt å forbli kunde, og hva som gjør det attraktivt å kjøpe flere produkter fra oss.

Gjennom analysen av kundeporteføljen vet man mer om hvilken posisjonering man har eller bør ha hos de mest verdifulle kundene. Deretter må man gå gjennom hvordan struktur

og ressurser bygger posisjonen. Det handler om å skape synergi mellom ulike organisatoriske enheter med mål om å skape verdi for kunden og gjennom det verdi for virksomheten.

For eksempel kan selgernes insentivsystem bidra til at man forsterker kunderelasjonen. Et alarmselskap innførte et system hvor selgernes bonus var avhengig av at kundene var fornøyd med montørenes arbeid. Selgerne måtte derfor hjelpe til slik at montørene gjorde en god jobb. Det var en suksess og kundenes begeistring la grunnlaget for en langvarig og sterk kunderelasjon.

TOPPLEDERENS ANSVAR

Topplederen må:

- Definere nye overordnede mål som gjenspeiler kundeorientering. Det betyr også at man må fjerne noen mål som drar organisasjonen i feil retning.
- Etablere en overordnet kundestrategi integrert i virksomhetens strategi som beskriver hvordan organisasjonen skal nå målene.
- Etablere en organisasjonsstruktur med kompetanse, kapasitet og systemer som følger av kundesentrisk organisering, de overordnede målene og strategien. Eventuelt iverksette tiltak som endrer eller stimulerer ønsket organisasjonskultur.
- Sikre at ledergruppen er motivert til å samarbeide om kundeorientering og de målene

som følger. Om nødvendig bytte ut ledere som ikke evner å samarbeide.

- Sikre at kundesentrisk organisering blir implementert gjennom oppfølging av strategiske prosjekter og nøkkeltall som følger av de overordnede målene. Stimulere kontinuerlig læring og oppfølging.

Kundesentrisk organisering er en prosess og det vil nesten alltid ta litt tid før man oppnår større økonomiske gevinster. Det er derfor viktig at styre og eiere forstår at effekt av kundeorientering ikke kommer over natten men tar tid. Men når effekten kommer, vil organisasjonen oppleve at de har større kontroll på inntektssiden og større effekt av markedsinvesteringene. Ikke minst er man bedre rustet til å utnytte de muligheter som følger av den digitale utviklingen.

Ideen om kundesentrisk organisering er på ingen måte ny, men moderne ledelsesteorier med utspring i finans gjør bedriftene mindre kundesentriske og dermed mindre lønnsomme.

REFERANSE:

Roger Martin (2010), "The Age of Customer Capitalism," *Harvard Business Review*.

TRUMPING research biases

Research results can be biased
when people are afraid to give honest answers.
Scientists can hope for “politically correct” results.
Both types of bias were likely responsible
for the failure to predict Trump’s victory



Professor Erik Olson
E.mail: erik.olson@bi.no

When all the “experts” were predicting a Hillary Clinton presidency in 2016, I publicly predicted a Donald Trump victory because of my research on green marketing and research biases.

The surprise of that election result demonstrates how difficult it is to make accurate predictions when respondents are afraid to give honest answers, or when scientists warp the research process to support their own point of view.

Both types of bias were likely responsible for the widespread failure to predict Trump’s victory, but do offer important lessons for market researchers.

PREDICTING THE TRUMP VICTORY

Just before the US presidential election in November 2016, only 6 of my 150 MSc students raised their hands to predict a Donald Trump victory in response to my question: “who do you think will win?”.

After my classroom “vote” I shared with students my explanation for predicting a Trump presidency, which has its roots in the overwhelmingly negative media coverage of the Trump campaign and his “deplorable” followers.

Due to this unbalanced election coverage, I

believed the polls would suffer from social desirability bias, which occurs when respondents are worried that a researcher will have a negative opinion about them if they should provide honest answers.

As it turned out one of the few polls to correctly predict Trump’s win utilized a projective technique that asked respondents “who they expected their neighbors would vote for”, and this method revealed considerably higher Trump support that allowed the poll taker to correct for the social desirability bias of most conventional polls.

SOCIAL DESIRABILITY BIAS

Social desirability bias is also a problem for many research topics involving “politically correct” issues.

For example, much of the research on green marketing topics finds a huge gap between the vast majority of consumers who say they plan to buy green products and the very small percentage that actually purchase them.

After all, honestly admitting in a survey that you do not buy green products might indicate that you are a terrible person who doesn’t care about the environment.

This value-action gap can therefore lead to expensive mistakes by inaccurately predicting market demand for any product that people might be afraid to give honest answers regarding their preferences and habits, which can consequently lead to over-estimating demand for virtue products such as green products, healthy foods and exercise, or under-estimate demand for vice products such as alcohol and gambling.

ADVOCACY BIAS OF THE RESEARCHER

Although research results can be biased when consumers are afraid to give honest answers, recent research suggests that bias issues are also a big personal problem for many of the scientists that conduct the research.

For example, a recent paper finds widespread advocacy biases caused by the leftist/liberal viewpoints held by the vast majority of social psychologists, which has resulted in research designs and results that favor the leftist/liberal position on issues involving gender, sexual orientation, race, or political affiliations (Duarte et al. 2015).

Similarly, prior to the 2016 election most political experts and poll takers had a personal hope for a Hillary Clinton victory, and hence



wanted to have poll results that would support their preferred candidate.

This preference likely meant they subtly changed question wording or sampling frames to generate pro-Hillary results, or perhaps their Clinton preference blinded them to possible social desirability biases in their polling results.

These types of advocacy biases have also been the inspiration for several of my current work-in-progress projects that are addressing potential researcher bias in the study of environmental issues.

The preliminary results suggest that "green" research in marketing does suffer from a "pro-green" advocacy bias that likely leads to an over-estimation of public support for green causes and products, which can consequently result in the implementation of ineffective green public policies, (Olson and Biong 2015; Olson 2015), and the launch of unpopular and unprofitable green products (Olson 2013b).

WAYS TO REDUCE RESEARCH BIAS

The Trump victory is a reminder that market researchers working with any "politically correct" or "controversial" topic or product needs to be extra vigilant about minimizing advocacy and social desirability biases if they desire to

generate research results that accurately predict market preferences.

One technique that has proven helpful is the use of content analysis on user/customer generated Internet or social media content, where comments, videos, etc. have been voluntarily and anonymously provided and hence should be less affected by social desirability bias (Olson 2017).

The use of projective techniques, ignorant researchers (i.e. researcher doesn't know the question the research is designed to answer), and multiple research methods (for example comparing research results with actual sales) can also be effective in minimizing social desirability and advocacy biases, which will hopefully provide more accurate results and better data driven decision making.

REFERENCES:

Duarte, J. L., Crawford, J. T., Stern, C., Haidt, J., Jussim, L., & Tetlock, P. E. (2015). Political diversity will improve social psychological science. *Behavioral and Brain Sciences*, 38, 1-13.
 Olson, Erik L. (2013a). *It's Not Easy Being Green: The Effects of Attribute Tradeoffs on Green Product Preference and Choice*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (2), 171-84.
 Olson, Erik L. (2013b). *Perspective: The Green*

Innovation Value Chain: A Tool for Evaluating the Diffusion Prospects of Green Products. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (4), 782-93.

Olson, Erik L. (2015). *The financial and environmental costs and benefits for Norwegian electric car subsidies: Are they good public policy?* *International Journal of Technology, Policy, and Management*, 15 (3), 277-296.

Olson, Erik L. & Biong, Harald (2015). *The Solyn-dra case: An Institutional Economics perspective on the optimal role of government support for green technology development*. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 6 (1), 36-47.

Olson, Erik L. (2017). *The rationalization and persistence of organic food beliefs in the face of contrary evidence*, *Journal of Cleaner Production*, 140, 1007-1013.

Nytt fra instituttet

Marketing to the senses

The new Center for Multisensory Marketing at BI aims to further our understanding of how marketers may capitalize on multisensory marketing.



Assistant professor Carlos Velasco,
associate professor Klemens Knöferle
and professor Nina Veflen
E-mail: carlos.velasco@bi.no

Whenever consumers perceive advertising, use products, or navigate stores, they rely on their many senses; vision, hearing, smell, touch, and taste, to only name the most important ones. And now more than ever, new technologies allow marketers to design increasingly sophisticated sensory experiences—just think of modern sound and scent delivery systems, augmented and virtual reality, or the haptic displays that are developed in several labs around the world at the moment. It is therefore vital for marketers to understand the often surprising ways in which consumers are influenced by sensory marketing stimuli.

But how can marketers know which sensory strategies work? How should a new packaging, product, or store look, sound, smell, and feel? Which sensory aspects are most important for the success of an advertisement? How to further differentiate products and services, beyond visual design?

A new research center at BI Norwegian Business School—the Center for Multisensory Marketing (CMM)—provides answers to such questions.

The center, founded by Associate Professor Klemens Knöferle, Professor Nina Veflen, and Assistant Professor Carlos Velasco, puts multisensory processes at the center in marketing research. Its researchers study how consumers' senses work, and how they influence their perceptions, attitudes, and behavior—often in collaboration with firms.

How do firms benefit from such insights? Food and beverage manufacturers, for instance, have begun to use recent research on multisensory marketing to set-up specific product expectations through the appropriate design of products' packaging shapes, textures, and even sounds (e.g., when opened).

Packaging shape, for example, can convey whether a product contains sweet, sour, salty, or bitter notes in its taste. Similar developments are seen in the restaurant industry, where multisensory marketing helps chefs design a multisensory eating ambiance (lighting, color, plating, cutlery, music, scents) that affects how dishes taste and how much diners eat. Insights from multisensory marketing research are also applied by the retail industry.

Physical stores can tweak their visual, acoustic, olfactory, and tactile atmospherics to create a pleasant, brand-consistent shopping experience, reduce perceived crowding, and, ultimately, boost sales. Online retailers, on the other hand, can optimize their visual and auditory design to guide consumer attention and facilitate purchases.

All in all, the Center for Multisensory Marketing aims to further our understanding of how marketers may capitalize on multisensory marketing. For more details, visit <https://www.bi.edu/research/find-departments-and-research-centres/research-centres/center-for-multisensory-marketing/>.





Nytt fra instituttet

Forskning til frokost

Institutt for markedsføring har lansert en ny seminarserie i 2018, «Marketing Research for Breakfast».

Seminarene er gratis og er en møteplass mellom akademia og praktikere i markedsføring. Det tilbys mange fagseminarer og konferanser i bransjen. Denne seminarserien fokuserer på fag og forskning og hvordan forskning kan omsettes i bedre praksis. Deltakerne får servert ferske resultater fra BIs beste markedsføringsforskere og får også anledning til å diskutere disse resultatene og dets implikasjoner med fagstaben.

Marketing Research for Breakfast tar for seg ulike temaer i markedsføringsfaget. Felles for seminarene vil være at de tar for seg problemstillinger som er aktuelle for alle som jobber med markedsføring og ønsker å holde seg oppdatert om faget.

VÅREN 2018 ARRANGERTE VI FØLGENDE SEMINARER:

- 15 februar: When and why do customer solutions pay off in B2B markets? (Førsteamanuensis Stefan Worm)
- 12 april: The truth, the whole truth and nothing but the truth? Customer lies in the service encounters (Førsteamanuensis Hannah Snyder)

Vi arrangerer to nye seminarer høsten 2018, 20. september og 1. november. Temaer vil bli annonsert på www.bi.no.

Ny bachelorspesialisering i digital markedsføring

Markedsføring er et fag i kontinuerlig endring. Nye digitale virkemidler og kommunikasjonskanaler skaper spennende muligheter – men også utfordringer. Mange har lyst til å lære mer om digitale markedsstrategier og kunne produsere relevant og nyttig innhold for både bedrifter og forbrukere. Et viktig fokus i denne spesialiseringen er ferdigheter i å beherske

verktøy som Google Analytics og kunnskap om muligheter for markedsføring i sosiale medier.

Spesialiseringen tilbys 3-års-studenter fra høsten 2018, og utgjør sammen med bacheloroppgaven 30 studiepoeng som en avsluttende del av bachelorstudiet.

Mastering Business Analytics

In 2018 BI will start a new Master of Science program in Business Analytics. This program prepares students for a job in today's data-rich business environment.

Graduates from this program will combine a solid business understanding with strong analytical skills, competencies that currently are in extremely high demand among employers.

In the program, students have the opportunity to develop relevant analytical skills in different functional domains like Finance, Marketing, and Economics. Moreover, the students will also be able to apply their skills in a real-life context through an internship or a consultancy project. This is a unique combination that few other analytics programs have. The initial response to the program launch has been overwhelming. As of the beginning of March, 335 candidates have shown an interest. Out of

these, 58 strong students have already received an offer. The background characteristics of these students are very diverse. Some have done a bachelor in engineering or computer science, while others have a business or economics background. 58 nationalities are currently represented.

The Department of Marketing has a big role in developing the new program, as we deliver one of the Associate Deans.

Interested companies can contribute by providing scholarships, internship positions, and/or delivering guest lectures. Sounds interesting? Please contact Auke Hunneman at auke.hunneman@bi.no.

More information can also be found at BI's web page: <https://www.bi.edu/programmes-and-individual-courses/master-programmes/business-analytics/>.

Nytt fra instituttet

Thought Leaders' Conference on Generalizations in Marketing

From June 03-05 2018, the Marketing Department at BI Norwegian Business School will be welcoming a group of 65 renowned marketing academics from universities around the world for the BI-JAMS Thought Leaders' Conference on Generalizations in Marketing.

BI professors Stefan Worm and Matilda Dorotic are spearheading the events' organization together with colleagues from the USA and the Netherlands.

"With this conference we want to promote research that compares and synthesizes the results across many existing studies in a domain to draw a big picture of what we know and what still needs to be explored," says Stefan Worm.

"Such research is important to understand why different studies have provided contradictory answers to the same research questions," he explains, adding that "generalizing findings from many empirical studies is also extremely useful for managers who want to better understand the outcomes of their marketing initiatives and strategies."

Matilda Dorotic highlights what makes this event special: "We partner with the Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS), one of the six most prestigious academic journals in Marketing according to the ABS journal ranking and the Financial Times list of top journals." The journal will publish a special issue in conjunction with the conference. She adds that "The partnership with JAMS makes the conference highly visible internationally, and we are proud that we have attracted many international top researchers to join us at BI for the event. The interest in the conference from the global marketing community has been remarkable."

Worm and Dorotic see the conference as an excellent opportunity to strengthen BI's ties with the global marketing academia and to showcase the school's emphasis on high-quality research and managerial relevance.

Conference webpages: www.bi.edu/BIJAMS Hashtag: #BIJAMS

Samarbeider med næringslivet

Markedsføringsmiljøet ved BI samarbeider tett med næringslivet. Dette samarbeidet foregår på mange ulike måter, mellom enkeltpersoner, i forskning, gjennom rådgiving og foredrag med mere. To mer systematiske samarbeidsformer er instituttets samarbeid med Markedsføringsforeningen i Oslo og Kampanje.

BI samarbeider med Markedsføringsforeningen i Oslo i kåringen av Årets Markedsfører, der ansatte på BI har det faglige ansvaret for prisen. Til gjengjeld bistår foreningen BI med å vedlikeholde et «advisory board» for våre studier for å sikre at de er oppdatert og i tråd med bransjens kompetansekrav.

I samarbeid med Kampanje, Schjærven og Starcom arrangerer BI Kampanjeskolen. Det siste året har flere relevante temaer som digital markedsføring, merkevarestrategi og innovasjon vært satt på agendaen. Høsten 2018 vil det igjen arrangeres flere Kampanjeskoler med faglig og dagsaktuelt innhold.

Har din virksomhet lyst til å samarbeide med fagmiljøet vårt? Ta kontakt med professor Lars Olsen på E-post: lars.olsen@bi.no

NYE ANSIKTER på Institutt for markedsføring

Institutt for markedsføring ved BI har forskere i den absolutte toppklassen. For å holde posisjonen, må vi rekruttere nye forskere og pedagoger. Her kan du møte medarbeidere vi har ansatt i 2017 og 2018.



Hannah Snyder, assistant professor med PhD fra Linköping University. Hannah er svensk, og kom til oss fra stilling som lecturer ved University of Queensland, Australia.

Hun jobber innen service marketing, med spesiell interesse for tjenesteinnovasjon, kundekreativitet og samskaping av verdi mellom kunder og virksomheter.



Tuba Yilmaz, assistant professor med PhD fra Koc University i Tyrkia. Tuba er tyrkisk, og jobber hovedsakelig med forskning og undervisning innenfor bedriftsmarkeder og markedsstrategi.

Hun studerer strategiske allianser, markedsnettverk og er opptatt av risiko i ulike typer markedsamarbeid.



Carlos Velasco, assistant professor med PhD fra Oxford University. Carlos kommer fra Columbia, og jobber innen feltet sensorisk markedsføring, altså alt som har med hvordan våre

sanser påvirker og blir påvirket av alt fra web-grensesnitt til hvordan mat og drikke lukter, smaker, er pakket, blir presentert i butikk og så videre. Han jobber med virksomheter i Europa, Asia og Latin-Amerika, og har også startet «Senter for multisensorisk markedsføring» ved vårt institutt.



Anders Gustafsson, professor med PhD fra Linköping University. Anders begynner i full stilling som professor i markedsføring hos oss fra 1. september 2018. Da kommer han fra stilling som professor ved

Karlstad University. Anders er en av verdens ledende forskere innen service marketing, og gir et stort bidrag til vårt fagmiljø innen service- eller tjenestemarkedsføring. Han er redaktør i Journal of Business Research, og tiltrer snart rollen som President i American Marketing Association (AMA). Anders er også kjent for å jobbe nært med næringslivsaktører som for eksempel Ikea, Volvo Cars, ICA, Stadium, Ericsson med fler.



Luk Warlop, professor med PhD fra University of Florida. Luk kommer fra Belgia, og har lenge hatt en nær relasjon til BI. Han begynte i full stilling hos oss i 2017, og er i internasjonal

toppklasser innenfor forbrukeratferdsforskning, med særlig vekt på sosial-psykologi og hvordan forbrukere foretar beslutninger om kjøp og forbruk. Dette anvender han også for å gi bidrag til markedskommunikasjon.



Lars Erling Olsen, professor med PhD fra Handelshøyskolen BI. Lars kom tilbake til BI i 2017, etter å ha vært instituttleder ved Høyskolen Kristiania. Lars jobber med merkevarestrategi, markeds-

kommunikasjon og digital markedsføring. Han har lang erfaring i ulike linjelederstillinger i norsk næringsmiddelindustri før han tok spranget over i akademien.



Nina Veflen, professor med PhD fra Handelshøyskolen BI. Nina har lang fartstid fra forskning og utvikling i samarbeid med næringsmiddelindustrien gjennom sin stilling ved Nofima, tidligere Marforsk. Hun har også vært professor ved Høgskolen i Buskerud, og seniorforsker ved Aarhus University i Danmark. Hos oss jobber Nina med forskning og undervisning innen

produktutvikling og sensorisk markedsføring.



Eirik Haus, høyskolelektor med Master of Science i markedsføring fra Høgskolen i Buskerud. Eirik begynner 1. juni, og kommer til oss fra tilsvarende stilling ved Høyskolen

Kristiania. Han er særlig opptatt av markedsundersøkelser og -innsikt, og styrker vår undervisningskapasitet på dette. I tillegg fanger B2B-samarbeid og nettverk, salgs og prisstrategi hans interesse. Eirik har mottatt priser for sin innsats som foreleser og veileder ved Høyskolen Kristiania. Han har også fartstid som markedsanalytiker i analysebransjen.



Cathrine von Ibenfeldt, høyskolelektor med Master of Science i markedsføring fra Høgskolen i Buskerud. Cathrine begynner 1. juni, og kommer til oss fra tilsvarende stilling ved Høyskolen

Kristiania. Hun er spesielt opptatt av forbrukeratferd, merkevarer, markedskommunikasjon og digital markedsføring. Hos oss skal hun bidra særlig inn i kurs på digital markedsføring. Cathrine har også tidligere arbeidserfaring fra forsikrings- og restaurantbransjen.



HANDELSHØYSKOLEN