

2013/14

BI MARKETING MAGAZINE

BI

KUNSTEN Å FÅ EKSTRA BETALT FOR HØY KVALITET

8

FIVE LESSONS OF COMPLAINT MANAGEMENT

12

NEGATIVE EFFEKTER AV NETTVERK

18

HOW DO WE REACT TO MALE AND FEMALE MODELS

24

THE DOWN-SIDE OF RELATIONSHIP MARKETING

Farvel, markedsdirektør!



Under ledelse av treneren Alex Ferguson har Manchester United i løpet av 26 sesonger oppnådd 25 nasjonale og internasjonale titler. En forsker ved Harvard Business School har analysert suksesskriteriene til Ferguson. Et av suksesskriteriene er muligheten til å bygge opp et lag gjennom å tenke langsiktig. Ferguson utviklet egne spillere fra de var helt unge til de kunne spille på elitelaget. Dette

står i sterk kontrast til dagens fotballtrenere, som blir sparket dersom de taper tre kamper på rad.

Har vi den samme utviklingen innenfor business? Fokuserer vi mer på finans og produksjon enn på langsiktig verdiutvikling?

I vår verden heter treneren markedsdirektør. Hovedansvaret har vært å sikre at organisasjonen setter kunden i fokus. Uten kunder ikke noe salg. Men har de lyktes? Har rollen til markedsjefene blitt et ensidig fokus på kortsiktig salg gjennom PR og kommunikasjon i stedet for langsiktig verdiskapende arbeid gjennom produktutvikling og prisstrategi? Dessuten, er det slik at fordi resultatet av markedsføringen er vanskelig å måle, nedprioriteres investeringene i det? Er det på tide å takke markedsjefen for tjenesten, og ønske velkommen en ny stillingstittel?

I USA ser vi tendensen til at markedsdirektører blir byttet ut med kundedirektører. Dette er et forsøk på igjen å sette kunden i fokus. Kunden skal ha en talsperson innad i organisasjonen. En stillingstittel endrer selvfølgelig ikke maktbalansen. Det må mer til. De i finans og produksjon må også forstå hvordan kunden tenker. De som jobber med kundene, må forstå hvordan finans og produksjon tenker. Til det trengs det et felles språk og felles kundeforståelse.

Handelshøyskolen BI baserer seg på en langsiktig helhetstankegang når vi lager våre

studier i markedsføring. En god markedsfører skal være kundens talsperson innad i organisasjonen. Men hun (eller han) skal også fungere sammen med de andre avdelingene i organisasjonen. Dette er en markedsfører som forstår finansielle analyser, økonomiske kalkyler, statistiske beregninger, strategiske allianser og systemer for verdiskapning.

Dette er en markedsfører som kan forhandle, som kan kartlegge beslutningssituasjoner, som vet hva som skaper transaksjonsopplevelser og som kjenner kriteriene for in og outsourcing.

Dette er en markedsfører som kan knytte alt dette opp mot bedriftens produkter og tjenester. Dette er en markedsfører som er med på å gjøre kundenes liv enklere, bedre, mer verdifullt, billigere, eller mer innholdsrikt.

Dette mangfoldige synet på markedsføring gjenspeiles i vår forskning. I dette nummeret av BI Marketing Magazine finner du et utdrag fra vår aller ferskeste forskning.

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

Innhold:

PRISSTRATEGI

Kunsten å få ekstra betalt for høy kvalitet _____ 4



KUNDERELASJONER

How can firms keep and develop customers? _____ 6

Five Lessons of Complaint Management _____ 8



NETTVERK

Slik bygger du et sterkere nettverk _____ 10

Negative effekter av nettverk _____ 12



SPONSING

Fantasy League Sponsoring _____ 14



HANDEL

Småpenger for søndagshandel _____ 16

REKLAME

How do we react to Male and Female Models in Advertising? _____ 18



SALG

Modell for økt salg _____ 20

Gjør presentasjonen til en god historie _____ 22



ETIKK I MARKEDSFØRING

The Down-side of Relationship Marketing _____ 24

Are You Willing to Pay More for Organic Foods? _____ 26



Kunsten å få ekstra betalt for HØY kvalitet

Jo mer bedriften investerer i merkenavnet sitt, jo vanskeligere er det å få ekstra betalt for en høyere kvalitet. Det viser en studie blant 235 leverandører av elektroinstallasjons- og rørleggertjenester.



Harald Biong og Ragnhild Silkoset
E-post: ragnhild.silkoset@bi.no

Det er ikke alltid like enkelt for høykvalitetsleverandører å bli foretrukket fremfor konkurrenter med lavere kvalitet og samtidig oppnå priser som er i samsvar med deres høyere kvalitetsnivå. Det gjelder særlig når leverandørene konkurrerer om kontrakter i markeder med tilsynelatende like produkter og tjenester.

Leverandørenes utfordring er spesielt stor når kundene ikke kan vurdere tjenestenes kvalitet fullt ut før kontraktene inngås. Da kan kundene risikere å velge ukvalifiserte leverandører. De kan også risikere å velge leverandører som ikke leverer tjenester med avtalt kvalitet.

I en slik situasjon må høykvalitetsleverandører bruke virkemidler som informerer og forplikter dem til å være ærlige om sitt kvalitetsnivå. Eksempler på slike virkemidler er investeringer som styrker bedriftens merkenavn, ekstra høye priser eller garantier.

Å investere i bedriftens firmanavn er i tråd med de dominerende merkevarestrategier i markeder der bedrifter handler med andre bedrifter (såkalte B2B-markeder). Dette

gjør de fordi kunder generelt foretrekker velkjente bedrifter. Samtidig hevder merkevarelitteraturen at investeringer i bedriftens merkenavn kan gjøre det mulig for leverandørene å oppnå mer enn vanlig markedspris for sine tjenester.

FÅ IKKE BETALT FOR INVESTERING I MERKEVAREN

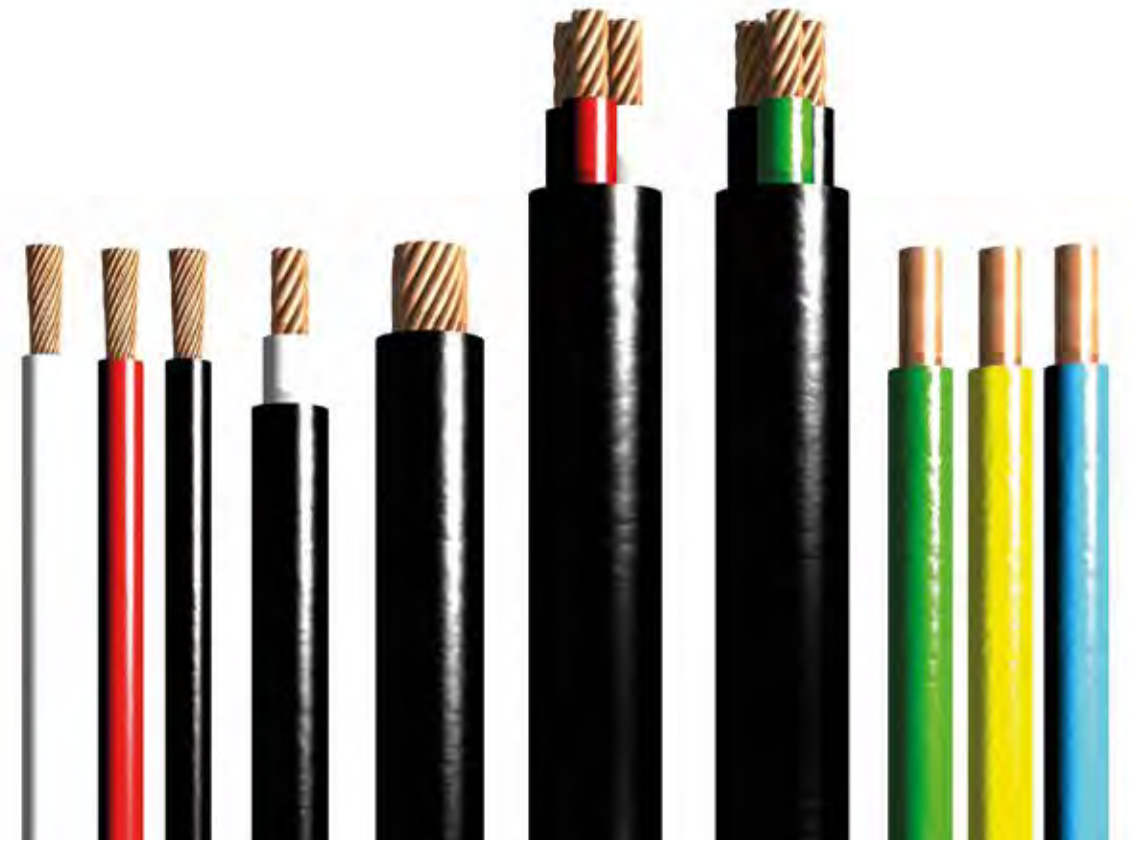
Vi har gjennomført en studie der vi får det motsatte resultatet. Leverandørenes mulighet til å oppnå høyere pris enn markedspris for sine tjenester avtar jo mer de investerer i merkenavnet sitt.

Studien viser samtidig at leverandører som underbygger sin kvalitetsprofil med å gi garantier for å utbedre feil og mangler ut over forpliktelsene i en standardkontrakt, i større grad oppnår høyere priser enn vanlig markedspris.

BELØNNER DE ÆRLIGE

Disse resultatene synes å stride mot sunn fornuft. De er imidlertid logiske hvis vi legger informasjonsøkonomi til grunn.

Felles for merkeinvesteringer, garantier og



ekstra høy pris er at de belønner de ærlige bedriftene og straffer de uærlige økonomisk. Brudd på kvalitetsløftene vil medføre at kundene ikke kommer tilbake. Merkeinvesteringene vil da være tapt. En høy pris gir ekstra høye inntekter. Men, de forsvinner hvis leverandøren ikke leverer avtalt, høy kvalitet. Når bedriften risikerer å tape merkeinvesteringene hvis den ikke leverer avtalt kvalitet, behøver en kvalitets- og prisbevisst kunde ikke betale leverandører med høye investeringer i firmanavnet sitt mer enn markedspris for at de skal være redelige.

GARANTIER GIR MERVERDI

Garantier som går ut over standard kontraktbetingelser innebærer at kundene får rettet feil uten ekstra kostnader i en viss periode. Bare høykvalitetsleverandører kan tilby slike garantier. Lavkvalitetsleverandører vil tape penger hvis de skulle tilby tilsvarende ordninger.

Garantien forplikter leverandøren til å oppfylle sine kvalitetsløfter. Men garantier i form av fremtidige, kostnadsfrie feilrettinger gir i tillegg en merverdi som kundene er villige til å betale ekstra for.

STOLER PÅ DE SOM INVESTERER I MERKET

Funnet i studien vår betyr ikke at bedrifter skal la være å investere i merkenavnet sitt. Når både pris og kvalitet er viktig, som i mange markeder der bedrifter handler med andre bedrifter, vet kundene at de kan stole på at firmaer med høye investeringer i navnet sitt vil levere kvalitet til konkurransedyktige priser.

Merkeinvesteringer medfører kostnader uavhengig av salg. Siden de også reduserer muligheten til å oppnå gode priser, er merkeinvesteringer en effektiv barriere mot konkurranse.

Merkeinvesteringer kan derfor være mindre egnet for nystartede bedrifter eller bedrifter med begrensede finansielle ressurser. For slike bedrifter kan bruk av garantier være et mer egnet virkemiddel. Garantier bidrar til å bygge et troverdig kvalitetsrenomme, de krever ingen utlegg i forkant, og de øker mulighetene for å få høyere pris enn vanlig markedspris.

Studien baserer seg på en undersøkelse

blant ledere i 235 leverandører av elektroinstallasjons- og rørleggertjenester. I analysene delte vi utvalget i to grupper avhengig av hvor lett det var for kunden å vurdere kvaliteten før kontrakten ble signert. Den første gruppen leverte tjenester som det var vanskelig å vurdere før kontraktsinngåelsen (erfarings-tjenester). Den andre gruppen leverte tjenester der kundene kunne vurdere kvalitet før kontraktsinngåelse (søketjenester).

REFERANSE:

Harald Biong og Ragnhild Silkoset: "The Ineffectiveness of Corporate Brand Investments in Creating Price Premiums". Artikkelen er akseptert for publisering i *Journal of Marketing Theory and Practice*. Dataene til studien ble samlet inn av MSc studentene Svein Erik Myhr og Bjørn-Roger Reinfell til deres MSc-oppgave.

How can firms KEEP and DEVELOP customers?

Firms should build close relationships with customers in order to keep them loyal and to develop the relationship.



Professor Peter C. Verhoef
Email: peter.verhoef@bi.no

In 2003 I published a paper in the *Journal of Marketing*, which is considered as the leading journal within the marketing discipline. This year this article won the Sheth Long-term impact award for papers published in the *Journal of Marketing*. This award acknowledges papers that have had a long-term impact on the marketing discipline. In the past famous scholars, such as Kevin Lane Keller and Roland T. Rust, has won this prestigious award.

FOCUS OF STUDY

In this study I considered the impact of both a customers' perceptions of a relationship and relationship marketing instruments on customer retention and customer development, as measured by customer share development. My main ideas behind the study were to investigate:

1. whether drivers of retention and customer development were different; and
2. whether there are differences in the effects of relationship perception and relationship marketing instruments.

Relationship marketing instruments concern variables, such as relationship commitment and customer satisfaction, whereas the studied relationship instruments concerned a loyalty program and direct mailings.

APPROACH

This study combined subjective data collected from a large-scale survey among customers of an insurance firm and customer data from the firms' customer database. Importantly, the dataset is longitudinal, as we measured whether customers churned after one year and whether the customer share changed over time. We used suited econometric models to assess the effects of relationship marketing instruments and relationship perceptions on customer retention and customer share development, thereby controlling for the effects of past behavior (i.e. relationship length, types of insurance purchased).

MAIN FINDINGS

The paper provides some very relevant findings:

- Relationship commitment is the only

significant driver of both retention and customer share development. The other included relationship perceptions (i.e. satisfaction and payment equity (perceived fairness of prices) were not significantly affecting both outcomes.

- Direct mailings only positively affect customers share development, while no effect on customer retention is found.
- The used loyalty program positively influences both customer retention and customer share development.

MAIN IMPLICATIONS

This research provides three important implications for effective customer relationship management:

- Firms should build close relationships with customers in order to keep them loyal and to develop the relationship. These close relationships should result in a strong commitment of customers, which is a significant driver of both loyalty and relationship development. This commitment should go beyond cognitive aspects of a relationship, but should also involve emotional aspects



in order to create affectionate feelings (i.e. customers feeling connected with a firm).

- Loyalty programs are effective drivers of retention and customer development. One cautionary note is that loyalty programs can be costly and the costs may not outweigh the benefits of additional loyalty and additional cross-selling.
- In order to develop customer relationships firms should be pro-active and use direct mailings (or other selling-oriented tactics) to increase customer share. Nowadays, some firms advise firms to only react on customers, but this may hurt firms as many customers are not actively seeking for new products and alternatives.

WHAT'S NEXT

Since the paper has been published the world has changed and specifically marketing has changed. The most dramatic change is the ongoing digitalization of marketing and the upcoming of social networks, such as Facebook. This has changed customer behavior significantly.

Customers are now becoming active value creators (negative and positive) in the market place. They are also more aware of alternatives, which has induced a stronger focus on the offered price-quality ratio. Moreover, due to the upcoming of social networks customers may probably be more affected by other customers. Both factors may have reduced the impact of commitment and relationship marketing instruments. In fact firms report declining response rates on direct mailings.

Importantly, the global financial crisis has also caused distrust among customers towards financial service firms. This has also changed customer relationships, and may create difficulties for these firms to build strong relationships.

However, at the same time if firms are able to overcome this distrust through for example strategies focusing on sustainable societal developments, this may provide these firms a strong competitive advantage.

REFERENCE:

Peter C. Verhoef is the recipient of the 2012 Sheth Foundation/Journal of Marketing Award for his article: *Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development*. *Journal of Marketing*: October 2003, Vol. 67, No. 4, pp. 30-45. doi: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685>. The award is given to honor articles that have made long-term contributions to the discipline of marketing

Five Lessons of COMPLAINT MANAGEMENT

We have developed a model to estimate how much future revenue is lost if a customer complains and how this loss depends on whether the company recovers the problem and on the customer's history with the company.



Associate Professor Rutger van Oest
Email: rutger.d.oest@bi.no

Customer complaints occur frequently and may change, or even terminate, the company's relationship with its customers. However, current practice is that companies do not rely much on customer analytics to deal with complaints and as a result their complaint handling is inconsistent.

Because of increasing pressure to justify marketing based on its return on investment, both researchers and managers have called for complaint management to become more financially accountable.

We followed up on this and developed a model to estimate how much future revenue is lost if a customer complains and how this

loss due to foregone future purchases depends on whether the company recovers the problem and on the customer's history with the company.

We applied the model to actual transaction and complaint records from a major internet and catalog retailer. Our findings imply the following lessons.

1. Better to prevent than recover

Recovery makes it less likely that the customer stops buying from the company, i.e., drops out, after a complaint. However, the effectiveness of recovery is not large enough to offset the initial problem. So, we did not find support for the reco-

very paradox that the company is better off after a complaint that is recovered well than in the hassle-free case. It is worth devoting resources to prevent failures from occurring.

2. Survive both the complaint incident and the subsequent critical period

The negative impact of past customer complaints on future purchasing fades out quickly. This is good news for retailers and service providers. If the customer did not decide to abandon the company after the complaint and no second failure occurs soon after the first, the relationship quickly returns to business-as-usual; the customer might still hold a grudge, but

remains loyal to the company in terms of future purchasing.

3. Recover both new and established customers

New customers are more vulnerable than established customers in terms of drop-out after a complaint, but this does not imply that most monetary value is destroyed. While a new customer is more likely to abandon the company, the value of the foregone purchases is smaller if she would decide to do so. This is an important refinement of the common recommendation that the company should focus recovery resources on new customers whose preferences are affected most.

4. Recover customers with past complaints

Companies should resist the temptation of refusing recovery to customers who have complained in the past, as this negative policy is not optimal. Most customer value is destroyed if recovery is denied to established customers who have complained before. While these high-value customers seem quite forgiving to company failures, they expect the company to take care of their complaints, in particular if it is not the first problem; they become prone to leaving the company if no recovery is made.

5. Guide new customers well to avoid repeat complaints

While it may be more important for an established customer to recover a second failure than to avoid this repeat complaint, the opposite holds for new customers. A new customer is still somewhat forgiving toward a first failure (if recovered), but the second failure is likely the end of the relationship, irrespective of whether recovery is provided.

REFERENCE:

Knox, George and Rutger van Oest (2013), *Return on Recovery: Customer Complaints and Lifetime Value*, working paper.



Slik bygger du et sterkere NETTVERK

Det er fullt mulig for bedrifter å utvikle et sterkere nettverk med andre bedrifter. Det kan hjelpe deg til å ta bedre beslutninger.



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

Innen industriell markedsføring, også kalt "business-to-business" markedsføring, definerer vi nettverk som summen av alle relasjonene en bedrift har. Alle bedrifter har et nettverk enten de er det bevisst eller ikke. Alle har leverandører, samarbeidspartnere og kunder.

I et nettverksperspektiv er det ikke bedriftene som er den viktigste enheten, men relasjonene bedrifter har til andre bedrifter. Et slikt perspektiv utfordrer vårt syn på bedrifter som frie, selvstendige og uavhengige aktører. Det utfordrer også vårt strategisyn.

NYTT BLIKK PÅ STRATEGI

I det klassiske strategibegrepet utarbeider bedrifter først en visjon, så gjennomføres en analyse av sterke sider, svake sider, muligheter og trusler i nå-situasjonen (kalles for SWOT-analyse der S= Strengths, W= Weaknesses, O= Opportunities og T= Threats). Deretter lages mål som signaliserer hvor en

vil, og en strategi og handlingsplan for å nå disse målene.

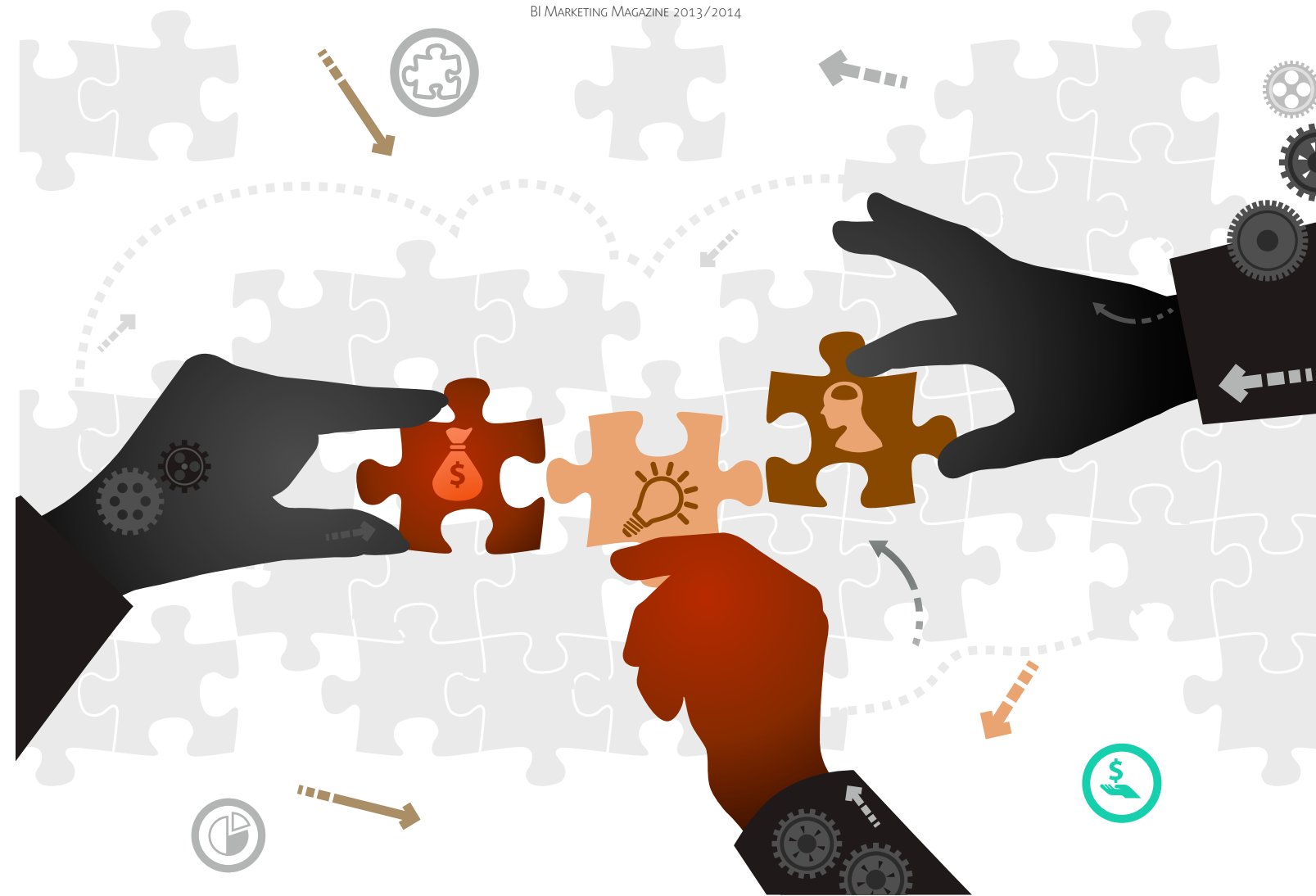
I et nettverk er man også avhengig av andres valg. Relasjoner må utvikles og endres i samarbeid med andre bedrifter. Strategi i et nettverksperspektiv betyr med andre ord å stille spørsmål som: Hva er mitt nettverk? Hvordan henger mine relasjoner sammen med andre relasjoner? Hva er min rolle i nettverket? Hva skjer med nettverket når jeg forsøker å påvirke det? Ser andre bedrifter fordeler av å samarbeide med meg?

BILDER AV NETTVERK

Dersom vi starter med det første spørsmålet, "hva er mitt nettverk"? så vil den enkelte bedrift ha sin bestemte oppfatning eller bilde av hvordan nettverket ser ut. Noen bedrifter har lite tilgang på informasjon og ser ikke ut over sine umiddelbare og nære relasjoner, mens andre bedrifter har større oversikt og tar beslutninger deretter. Dette betyr at be-

slutninger tas på bakgrunn av hvordan den enkelte bedrift definerer sitt nettverk, eller sitt nettverksbilde. Slike nettverksbilder vil variere internt i bedrifter, og mellom bedrifter. Et nettverksbilde har både en visuell side, dvs. en forståelse for hvordan de forskjellige bedriftene er koblet sammen i nettverket og hvordan relasjonene mellom dem fungerer. Det har også en deskriptiv side, dvs. at en aktør har en oppfatning av hvordan rollene er fordelt i et nettverk, hvem som gjør hva, hvem som har innflytelse og påvirkning, etc. Nettverksbilder er derfor med på å sortere og rydde i denne forståelsen.

Resultatene fra flere studier viser at nettverksbilder kan brukes til å forstå hvordan nettverk er organisert og hvordan de endres. Nettverksbilder gir oss innsikt i hvordan bedrifter resonnerer og vurderer sine strategiske muligheter. I tillegg ser vi at nettverksbilder er til hjelp når bedrifter skal ta strategiske beslutninger og velge samarbeidsform.



FIRE STEG TIL BEDRE BESLUTNINGER

Hvordan kan denne innsikten hjelpe bedrifter til å ta bedre beslutninger? Her er fire steg som kan hjelpe deg i arbeidet.

1. Beskriv hovedutfordring

Denne utfordringen er ofte knyttet til en relasjon. Hva er hovedutfordringen med å utvikle denne relasjonen videre? Hvorfor har vi denne relasjonen? Hvilken verdi har den for oss og omvent? Hvordan foregår samarbeidet? Hvor avhengige er vi av hverandre? Hvordan løser vi uenighet? Hvilket sted befinner denne relasjonen seg på? Hva er relasjonens potensial?

2. Beskriv nettverket ditt

Neste steg er å beskrive hvordan denne relasjonen henger sammen med andre relasjoner. Viktige spørsmål er: Hvilke aktører er viktige i mitt nettverk? Hvilke aktiviteter og ressurser deler vi? Er båndene sterke eller svake? Hvordan fungerer samarbei-

det? Resultatet av denne gjennomgangen danner grunnlaget for vårt nettverksbilde. Vi kan deretter se etter muligheter for å komplettere dette: Hvilke andre aktører kan gi oss utfyllende informasjon?

3. Beskriv endringer i nettverket

Deretter kan vi tenke framover og stille oss spørsmålet om hvordan nettverket vårt vil se ut om 2-5 år: Hvilke aktører har kommet til? Hvilke relasjoner har endret seg? Hva betyr dette for meg?

4. Utvikle strategi for endring

Til slutt kan vi utvikle strategier for å håndtere relasjonen bedre og utvikle nettverket videre. Viktige spørsmål vil være: Hva betyr dette for mine planer og strategier? Hvilken ny innsikt har jeg fått som kan hjelpe meg med min hovedutfordring? Gjennom denne prosessen har vi nå fått bedre grunnlag til å svare på viktige strategiske spørsmål.

VIL DU VITE MER?

Abrahamsen, M. H. (2013) "Strategi i et nettverksperspektiv", Magma, 16 (4)

NEGATIVE EFFEKTER av nettverk

Det vil ofte lønne seg for bedrifter å utvikle nettverk sammen med andre bedrifter. Men ikke alltid, viser en studie blant mer enn 200 bedrifter i Norge.



Professor Ragnhild Silkoset
E-post: ragnhild.silkoset@bi.no

Verdien av hvem vi kjenner blir ofte omtalt som sosial kapital. Sosial kapital er et begrep som nærmest automatisk forbindes med noe positivt. For det første assosierer vi gjerne ordet kapital med noe av verdi. For det andre antar vi gjerne at du selv kan bestemme hvem som inngår i ditt nettverk eller ikke.

Jeg har gjennomført en studie som demonstrerer at sosial kapital kan ha negative konsekvenser for bedrifter involvert i et nettverk dersom man ikke er bevisst på hvordan aktørene påvirker hverandre. Studien er med på å kartlegge når det er hensiktsmessig for bedrifter å investere tid og ressurser i sosial kapital og når det ikke er noe poeng.

TRE TYPER SOSIAL KAPITAL

Jeg har valgt å dele sosial kapital inn i tre dimensjoner.

1. Relasjonell sosial kapital: Dette er sosial

kapital som beskriver de personlige relasjoner mennesker har utviklet gjennom en historie med interaksjoner. Dette handler om utvikling av respekt, tillit og vennskap.

2. Kognitiv sosial kapital: Dette er en dimensjon som refererer til verdien av felles forståelse, felles kognitive strukturer og meningsdannelse mellom aktørene.
3. Strukturell sosial kapital: Denne tredje dimensjonen ser på selve forbindelsene mellom aktørene, om de er nære eller fjerne bekjente, om de har regelmessig eller sporadisk kontakt.

ER SOSIAL KAPITAL LØNNSOM?

En studie blant 224 bedrifter i Norge viser at relasjonell sosial kapital var den eneste dimensjonen som hadde en direkte og positiv effekt på en bedrifts lønnsomhet. Tillit mellom partene førte til at andre er villige til å dele ressurser og tenke på felles beste.

Den kognitive sosiale kapitalen hadde derimot en direkte og negativ effekt på bedriftens lønnsomhet. Dette antas å være fordi den felles forståelsen og kunnskapen øker konkurranseintensiteten mellom bedriftene. De konkurrerer med andre ord helst om de samme kundene.

Den tredje dimensjonen, strukturell sosial kapital, hadde også en direkte negativ effekt på lønnsomheten. Antakelsen er at jo flere møter og interaksjonspunkter man har med andre bedrifter, jo flere fellesoppgaver må disse aktørene løse. Fellesoppgaver blir ofte stående uløste eller suboptimaliseres dersom ikke én aktør har insentiver til å utføre dem. Derfor er denne kapitalen negativt korrelert med lønnsomheten til bedriften.

VAKSINE MOT GRATISPASSASJERER?

Gratispassasjerproblemet oppstår når bedrifter kan dra nytte av andres innsats uten at

de selv bidrar med sin andel av produksjonskostnadene. Problemet med gratispassasjerer løses vanligvis gjennom formelle kontrakter som spesifiserer aktørenes ansvar. I markeder med fellesoppgaver, er det ikke mulig å ta i bruk formelle kontrakter som virkemiddel. Denne studien undersøker derfor om sosial kapital, som en form for sosial kontrollmekanisme, regulerer atferden mellom bedriftene.

Relasjonell sosial kapital reduserte unnluring hos de andre bedriftene i nettverket. Bedriftene antar at lojal atferd vil bli gjengjeldt. Det skaper et langsiktig insentiv for samarbeide. Kognitiv sosial kapital reduserer også bedrifters unnluring. Felles kognitive strukturer skaper transparens ved at aktørene lettere kan avdekke hverandres oppførsel. Dette skaper sosiale kontrollmekanismer, som fører til at færre forsøker å lure seg unna ansvar. For strukturell sosial kapital

viste resultatene at dette øker unnluring. Forklaringen er at jo flere fellesoppgaver, jo flere muligheter er det til å unngå å utføre arbeidet.

SIKRE SEG MOT SKULKING

Mens gratispassasjerene aldri har til hensikt å gjøre sin andel i forhold til nytten de oppnår, vil de som skulker, ha lovet å utføre en oppgave, men lar være faktisk å utføre oppgavene.

Relasjonell sosial kapital øker nødvendigheten av å sikre seg mot at de andre bedriftene ikke skulker unna fellesoppgaver. Antakelsen bygger på rollekonflikt. Tillit fører ofte til en antakelse om at den andre parten utfører aktiviteter på vegne av fellesskapet, uten at dette nødvendigvis er tilfelle. Selv om aktørene har høy grad av tillit gjennom den relasjonelle kapitalen, må man utvi-

kle prosedyrer som spesifiserer rolleansvaret til aktørene.

Kognitiv sosial kapital reduserer aktørenes motivasjon til å skulke unna oppgaver. Dette er fordi det er lettere å avdekke de som forsøker å jukse. Til sist, den strukturelle sosiale kapitalen var negativt relatert til antall fellesoppgaver, og demonstrerte utfordringene med å følge opp etablerte regler og rutiner.

REFERANSE:

Silkoset, Ragnhild. "Negative and positive effects of social capital on co-located firms' withholding efforts." *European Journal of Marketing* 47.1/2 (2013): 174-197.

Fantasy League SPONSORING

Actual league sponsors might use the sponsorship of related online fantasy leagues as an activation strategy to get better results from their sponsorships among the most involved sports consumers.



Professor Erik L. Olson and MSc Candidates Kristian Hauge and Anders M. Sæverud
E-mail: erik.olson@bi.no

Fantasy sports allow fans to draft professional players for their fantasy teams and then use actual on-field playing performance statistics to compete with other fantasy teams in online fantasy league competitions.

The most popular fantasy league has over 30 million fantasy team “managers” using the player statistics from American NFL professional football teams, but growth is also high in Europe using professional soccer players, where the most popular fantasy leagues have over 2.5 million “managers”, including almost 100,000 from Norway.

Doing well in fantasy leagues typically requires high knowledge about real professional teams and their players so that the best players can be drafted to provide the fantasy team with the benefits from the player’s subsequent on-field performance, thus fantasy league participation tends to increase the

consumption of sport related media coverage and products.

The active involvement of fantasy league participants in sports related consumption also means they may be an attractive target market for sports sponsors, which is the topic addressed by a recent Master of Science thesis supervised by Professor Erik Olson.

THE VALUE OF THE FANTASY LEAGUE PARTICIPANTS TO SPONSORS

The MSc Thesis by Kristian Hauge and Anders M. Sæverud examines how fantasy league participation impacts sponsor recognition accuracy based on previous sponsorship research that has demonstrated that higher levels of involvement and exposure tend to increase sponsor recognition.

The study used a survey of Norwegian fantasy league participants of both English

Premier League and Norwegian Tippeliga football based fantasy league competitions, as well as a control group of football fans that did not participate in fantasy football.

Respondents were asked to recall actual Premier League or Tippeliga sponsors, how participation changed their football viewing, and why they participated in the leagues.

Results showed that fantasy league participants had significantly higher sponsor recall accuracy than the control group. This was not surprising, because the results also indicated that a majority of fantasy league participants were more interested in football and watched more live and TV football than before they joined a fantasy league.

Respondents also reported that the ability to compete against fantasy teams managed by friends and family was the most impor-

tant reason for participating in fantasy leagues, and that league sponsored prizes were relatively less important motivators.

WHAT DOES THIS MEAN FOR MARKETERS?

The findings suggest that current sports league sponsors might wish to consider also becoming fantasy league sponsors to increase the recognition they receive as sponsors. Currently the fantasy leagues have relatively few sponsors, of which even fewer are also sponsors of actual sports leagues such as the Premier League or Tippeliga.

Thus actual league sponsors might use the sponsorship of related online fantasy leagues as an activation strategy to get better results from their sponsorships among the most involved sports consumers. Future research might examine if such fantasy league sponsoring activation can also enhance atti-

tudes for the sponsors as previous research has found for regular sponsorships.

REFERENCE:

Sæverud, Anders M. and Kristian Hauge (2013), “Does fantasy football act as an involvement enhancer that improves sponsor recognition? A survey study in a Norwegian context”, BI Norwegian Business School MSc Thesis.



Småpenger for SØNDAGSHANDEL

Søndagsåpne dagligvarebutikker trenger ikke å koste forbrukerne mer enn 50 øre ekstra for hver hundrelapp de bruker på dagligvarer.



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

Med den nye regjeringen fra Høyre og Fremskrittspartiet har det kommet signaler om å åpne opp for at dagligvarebutikker som ønsker det, kan holde åpent på søndager, ikke bare såkalte Brustad-buer og butikker som holder til på plasser definert som trafikknutepunkt.

Konsekvensene av utvidede åpningstider i handelen diskuteres friskt i mediene, både av politikere og bransjeaktørene. Hva vil dette bety for norsk dagligvarebransje, deres kunder og medarbeidere?

Fordelene for kunden er åpenbare. Varene gjøres enda mer tilgjengelige. For bransjens medarbeidere er meningene langt mer delte.

PRISEN FOR SØNDAGSHANDEL

Dette bidraget forsøker å gi noen indikasjoner på hvilket prisbilde vi kan forvente oss som følge av søndagsåpne butikker. Målet er å få en viss pekepinn på:

1. Vil søndagsåpne dagligvarebutikker gi dyrere varer?

2. Isåfall: Hvor store vil prisøkningene sannsynligvis være?

Analysen bygger på følgende forutsetninger:

- Søndagsåpne butikker vil ikke, i særlig grad, bidra til økt forbruk totalt sett.
- Store kjeder som Rema 1000, Kiwi, Meny, Coop og Rimi vil alle etterhvert åpne på søndager.
- Merkostnadene er vesentlig personalkostnader som følge av økt bemanningsbehov. Beregningene tar således ikke hensyn til eventuelle økninger i andre typer av kostnader.

Konsekvenser av nevnte forutsetninger er at merkostnaden må hentes direkte fra butikkenes nåværende salg uten at omsatt mengde varer øker noe særlig. Altså må prisene ta støytten.

Beregningene viser at dette hverken vil måtte gi store prisøkninger eller føre til neververdige endringer i konkurransebildet relativt til prisene på dagligvarer.

YTTERPUNKTER I DAGLIGVAREBRANSJEN

Jeg har gjort beregninger basert på regnskapene til to utvalgte butikker tilknyttet to av de store kjedene, Rema 1000 og Meny.

- Rema 1000 er blant bransjens største og mest kostnadseffektive aktører. Kjeden har klare krav til både bruttofortjeneste, kostnadskontroll og bunnlinje.
- Meny-kjeden har flere av landets flotteste dagligvarebutikker og tilbyr full valgfrihet for kunden og matglede så det monner.

Rema 1000 og Meny representerer ytterpunkter i det norske dagligvaremarkedet når vi sammenligner lønnskostnader som en andel av butikkens omsetning.

En Rema 1000-butikk med nettoomsetning (ekskludert merverdiavgift) på 64,8 millioner kroner danner kontekst for vår første beregning. Normalt for dette systemet skal lønnskostnadene ligge innenfor 4,5 prosent av omsetningen. I denne butikken beløper lønnskostnadene seg til i overkant av 2,8 mil-

lioner kroner, og tilsvarer rundt 4,4 prosent av omsetningen.

BESKJEDEN PRISØKNING

Butikken er i dag åpen 85 timer per uke, fordelt over seks dager. Vi anslår at søndagsåpent vil omfatte ti timer ekstra, for eksempel fra klokken 12 til 22. Det innebærer en økning i personalkostnader på 12 prosent. I vårt case vil dette utgjøre i overkant av 340.000 kroner. Skal butikken opprettholde sin lønnsomhet, må prisene økes i gjennomsnitt med beskjedne 0,5 prosent.

Meny-kjeden har fullsortiments dagligvarebutikker med manuell betjening innenfor kjøtt, fisk, ost og delikatesser. I tillegg har flere av butikkene betjente bakerier. Det bidrar til at personalkostnadene utgjør en større andel av butikkomsetningen enn i en Rema-butikk.

I vår analyse har vi valgt oss en Meny-butikk med en nettoomsetning på vel 140 millioner kroner. Lønnskostnaden for denne butik-

ken utgjør nær 13 prosent av omsetningen, altså 8,5 prosentpoeng høyere enn i Rema 1000-eksemplet. Vi legger til grunn samme prosentvise økning av personalkostnader som i forrige eksempel, 12 prosent. Skal resultatet opprettholdes, må prisene i dette tilfellet økes med 1,5 prosent for å dekke inn de høyere personalkostnadene. Heller ikke her er utslagene særlig store.

Våre beregninger indikerer at den norske forbruker bare i beskjeden grad vil merke prisøkninger på dagligvarer som følge av at butikkene også har åpent på søndager.

For butikker der lønn utgjør en lav andel av omsetningen, blir prisøkningen knapt merkbar. Selv for en fullsortimentsbutikk med høy andel personalkostnader, blir prisøkningen beskjeden.

How do we react to MALE and FEMALE Models in Advertising?

Men use the opposite sex' attractiveness as a cue in mating considerations, whereas women use the opposite sex' popularity as a cue. This evolutionary idea seems to apply when we look at male and female models in advertising.



Associate Professor Even J. Lanseng
Email: even.j.lanseng@bi.no

Men and women react differently to male and female models in advertising. Why?

Although both men and women react more favorably to advertising featuring models of the opposite sex than to advertising featuring same-sex models, research has found that this opposite-sex effect is more pronounced for men than for women.

To date, no adequate explanation for how men and women can be expected to react to male and female models in advertising has been presented.

To understand how both men and women react to ad models this article proposes an explanation that draws on insights from evolutionary psychology and information processing research.

An ad produces a particular context that exposes the viewer to an array of information cues including models, product attributes, logos, and product arguments. Men and women react in predictable ways differently to these cues.

ATTRACTIVE VERSUS POPULAR

According to evolutionary psychology, exposure to a model alone can evoke mating considerations in men and women (Hill and Buss 2008; Roney 2003). Nevertheless, the particular considerations differ between the sexes (Hill and Buss 2008).

Men consider reproduction capacities whereas women consider the capacity for nurturing herself and her offspring. When little information about the potential mate is readily available (such as in an ad), men and women will rely on environmental cues (Hill and Buss 2008).

- A man will infer mating quality from the female model's physical attractiveness, since attractiveness is diagnostic for the reproduction capacities he seeks. In this context, he will associate a male model with unwanted rivalry.
- A woman will infer quality from the male model's popularity since it is diagnostic for the nurturing capacity she seeks. The presence of one or several other female models is a sign of such popularity.

DIFFERENCES IN INFORMATION PROCESSING

Men and women's ad evaluations are also influenced by inherent man-woman differences in information processing. According to the selectivity model, men are shallow information processors who use heuristics and process cues that are salient from the surface. Women, on the other hand, are elaborate information processors who process a richer array of cues in more detail.

These differences in information processing have implications for processing of ad models relative to the other advertising information. Verbal arguments are likely to provide more utility than models within the elaborate female processing style. Models are likely to provide more utility than verbal arguments within the heuristic male processing style.

ONLINE EXPERIMENTS

Support for these predictions was found in an online experimental study with 131 participants (an online panel provided by Amazon). A technique called priming was used to evoke mating considerations. Priming



experiments expose participants to a stimulus called prime that unconsciously evokes associations in their memory. For example, when exposed to a romantic dinner, mating associations are likely to be activated. Half of the participants were exposed to a romantic prime and the other half were exposed to a happiness prime. Both these groups consisted of men and women.

Participants in the romantic prime condition responded to the following instruction: "Think about romance. Write down four or five instances in which you have been romantically aroused." "Now, try to visualize the instance in which you were the most romantically aroused, and describe in detail about this instance." Participants in the happiness (control) condition responded to the instruction: "Think about being happy. Write down four or five times you have been very happy in life." "Now, try to visualize the time that you were the most happy, and describe in detail about this time."

Participants also rated an ad for the fictitious sunscreen brand Dr. Martins of Maui featuring a male and a female model. Both

models were pretested and found to be equally attractive, for both men and women.

RESULTS

Men primed to consider mating evaluated the ad less favorably than men that were primed to be simply happy. The mating primed men probably consider the male model as a rival, and this consideration transfers to a less positive evaluation of the ad. For happiness primed men, the male model is not evoked as mating cue, and the female model is still salient in the ad. As men generally process ads heuristically and rely on models rather than other information in the ad, an attractive female model carries over to a relative positive evaluation of the ad.

Women primed to consider mating evaluated the ad more favorably than women primed with mere happiness. These women probably used the presence of a female ad model as a sign that the male model is popular, which carry over to a positive ad evaluation. For happiness primed women, the presence of a female model is not evoked as a mating cue and women will evaluate the ad according to their general processing style.

As women are relative elaborate processors who focus on product arguments rather than models, the presence of a male model will not carry over to the ad evaluation. The result is a relatively less favorable ad evaluation.

IMPLICATIONS FOR MANAGERS

An ad can be seen as a collection of different cues. Men and women react differently to these cues, including male and female models, because their evolutionary and information processing differences make them relate to cues differently. The evolutionary idea that men use the opposite sex' attractiveness as a cue in mating considerations, whereas women use the opposite sex' popularity as a cue, seems to apply to ad evaluations. Using subtle cues that makes women think about popular mating partners can therefore boost their evaluation of an ad. At the same time, advertisers should avoid confronting men with rivalry if the ad primes men to think about mating. In ads where mating is not primed, the use of models is more appropriate for a male audience than for a female-audience because men are more likely to base their evaluations on models, rather than other types of ad information.

Modell for økt **SALG**

I en markedsorientert virksomhet er det bare to typer ansatte: De som selger, og de som hjelper de som selger. Her er en modell som fremmer effektivt salg.



Førstelektor Gorm Kunø
E-post: gorm.kunoe@bi.no

Alle markedsorienterte organisasjoner ønsker seg en størst mulig topplinje – omsetning. Alle andre mål er underordnet dette målet. Salgsavdelingen har øye for topplinjen døgnet rundt.

Spesielt i trange tider følger alle ansatte med i utviklingen av topplinjen fordi velferden til den enkelte svinger i takt med salget. De fleste ansatte er godt klare over at evnene til å selge, er alfa og omega for bedriftens fortsatte overlevelse.

Salget er fundamentet for all aktivitet i organisasjonen. Situasjonen kan fort bli farlig når ansatte og ledere som ikke er direkte engasjert i salg reduserer engasjementet i salgseffektivitet til å bli noe "de andre bør skjerpe seg på".

Alle ansatte bør gjøres delaktig i arbeidet med stadig å bedre bedriftens evne til å finne og bevare kunder. Bedriften kan fort havne i vanskeligheter når deler av organisasjonen og ledelsen tar oppnåelse av topplinjemålene for gitt.

Det er jo egentlig kun to typer ansatte: De

som selger og de som hjelper de som selger. Da kan man ikke tillate seg at noen lukker øynene for alle ansattes engasjement i topplinjen

TRYLLEFORMELEN

Vi har ennå ikke funnet frem til trylleformelen som en gang for alle kan fortelle oss hvordan vi kan skape størst mulig salg.

Markedene forandrer seg hele tiden. Det samme gjør produktene. Forskjellige selgere med forskjellige forutsetninger settes til å nå de samme salgsmålene. Salgsledere byttes. Strategier forandres uten å forankres. Nye eiere forandrer mål. Ny lovgiving ingen hadde forventet seg, skaper nye muligheter og problemer. Slik er dynamikken og spillets regler for den markedsavhengige organisasjon.

Selv om vi ikke har funnet den ideelle modell for effektivt salg, er mange bedrifter på god vei mot å bli en selgende organisasjon. Vi ser at mange selgere lykkes og gjør en strålende og effektiv salgsinnsats, godt hjulpet av en våken og salgsorientert organisasjon.

MODELL FOR EFFEKTIV SALG

Forskere og praktikere verden over undersøker og publiserer hvordan og hvorfor noen selgere og salgsorganisasjoner lykkes og andre ikke. Derfor er det mulig her å presentere de viktigste forutsetninger for salgseffektivitet på organisasjons – og selgernivå. For heldigvis er det mye forskere og praktikere er enige om, og det er presentert i modellen "Drivere av salgseffektivitet".

REDNINGEN FOR DEG OG DERE?

Kan en modell hjelpe for manglende salgsfokus? Nei, modeller i seg selv redder ingenting. Men modeller strukturerer og prioriterer innsatsen for de ledere og ansatte som forstår alvoret.

Følger man prosessene i modellens forskjellige forløp er det både ros og ris, bekymring og glede å hente. Og muligheten er til stede for å lære hvordan gå i dybden for å skape en smidig, velfungerende selgende organisasjon.

Modellen er detaljert nok til å kunne brukes som en sjekkliste og et diagnoseverktøy. Effektivt salg er tett knyttet til effektive selg-

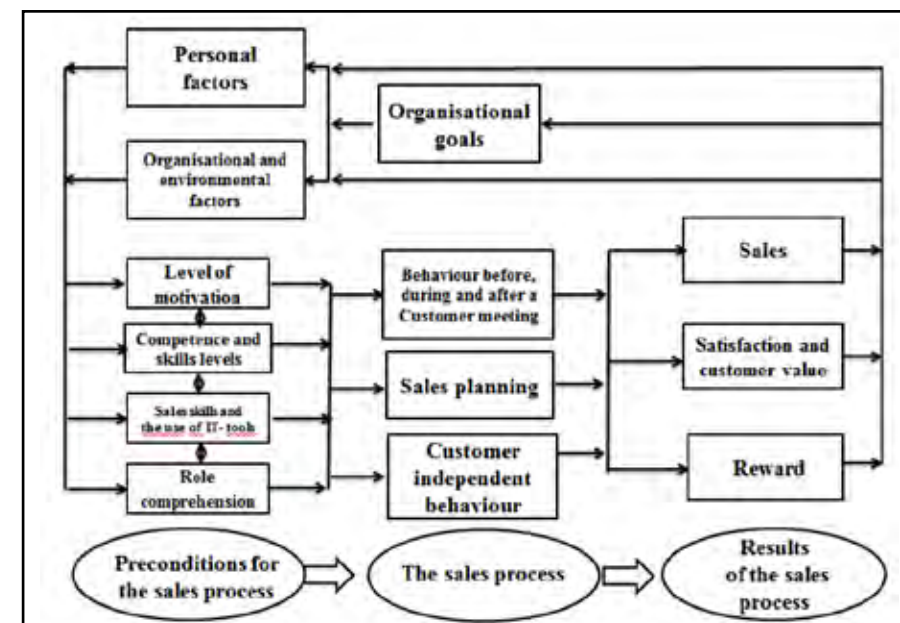


ere, både de som har "selger", "konsulent", "rådgiver" eller "leder" på sitt visittkort. Resten av organisasjonen er også vevet inn i det nett som påvirker kunder til kjøp.

Effektivt salg er en personlig sak, både for de som er aktive i salg og de som er hjelpere. Det er personer som når eller ikke når mål. Og det er personer som kan legge forholdene til rette for de gode salg.

Kilde: Boken "TOPPLINE – om effektivitet i profesjonelt salg" av Kunø (2014), fritt etter Walker, Churchill og Ford (1979) og Plank og Reid (1994).

DRIVERE AV EFFEKTIVT SALG



REFERANSER:

Gorm Kunø (2014) "TOPPLINE – om effektivitet i profesjonelt salg", ScanForum AS.
Walker, Orville C., Churchill, Gilbert A. og Ford, Neil M. (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14 (May).
Plank, Richard E. og Reid, David A. (1994), *The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness. The Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 14, no.3 (Summer 1994).

Gjør presentasjonen til EN GOD HISTORIE

Her er sju råd om hvordan du kan utvikle din neste presentasjon til en historie som engasjerer tilhørerne.



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

Fra tid til annen opplever vi vel alle å sitte fast i meningsløse, endeløst kjedelig og lite konstruktive møter. Da kan det være lett å begynne å tvinne tommeltotter eller lese e-post på telefonen for å få tiden til å gå raskere.

I mange tilfeller er dette et ulykksalig resultat av at vi utsettes for innledere og presentasjoner som rett og slett er for dårlige. Det trenger slett ikke være noe galt med budskapet. Men, det er forbausende mange ledere som ikke klarer å formidle et budskap på en tydelig og engasjerende måte.

En god presentasjon skaper en bedre kommunikasjon, større forståelse, økt engasjement og bedre diskusjoner. Gode presentasjoner bidrar også til å styrke våre nettverk. Likevel er det langt mellom ledere som fokuserer på hvordan de presenterer og kommuniserer. Det gjelder både i møte med kunder, leverandører og medarbeidere.

Som leder får du større gjennomslag om du tar presentasjonene dine på alvor. Du kan for eksempel utforme din neste presentasjon som en god, interessevekkende historiefortelling. Historier fascinerer oss alle og hjelper oss til å få bedre kontakt med publikum.

Her er 7 praktiske tips til å lage en presentasjon publikum vil huske:

1. *Presenter budskap ut i fra en historiefortelling.* Uansett hva du skal formidle, er det mulig å ramme inn budskapet ditt i form av en historie. Det gjelder enten du skal presentere en rapport, et nytt prosjekt, presentere ny informasjon, lede en diskusjon eller lansere et nytt produkt, for å ta noen eksempler.
2. *Historien om en reise.* Du kan for eksempel forme din presentasjon som en spennende reise. Finn et godt startpunkt folk kjenner seg igjen i. De mest engasjerende innledere introduserer emnet svært kort, forklarer hvorfor de er opptatt av emnet, og prøver deretter å overbevise lytterne om at de også bør gjøre det. Deretter fortsetter reisen videre. Pass på å gi reisen en minnerik avslutning.
3. *Gi publikum en eller flere "aha-opplevelser" underveis!* Ikke fortell alt i klartekst. Vis heller, og la tilhørerne finne ut noe selv. Legg inn kunstpauser slik at de får tid til å trekke sine egne konklusjoner.
4. *Bestem deg for hvordan vil du presentere.* Du kan enten:
 - a. lese direkte av et manuskript
 - b. vise en power-point presentasjon
 - c. eller du kan pugge din historie og kunne den utenat

Det siste punktet gir ofte best resultat, men det forutsetter mye øving og det tar tid. Mange tyr derfor til power-point presentasjoner. Gjør du det, har jeg kun ett råd: bruk bilder og minimalt med ord. Bilder gjør en presentasjon mer levende, mens ord kjeder publikum, noe som resulterer i at budskapet ikke når frem til alle.

5. *Ha øyekontakt med tilhørerne!* Finn fem eller seks vennlige ansikter blant ulike deler av publikum. Se dem inn i øynene mens du snakker. Øyekontakt er virkningsfullt og skaper en fortrolighet mellom deg og lytterne.

6. *Å være nervøs er ikke en katastrofe!* Publikum forventer at du skal være nervøs. Det er jo en naturlig reaksjon som faktisk kan forbedre din presentasjon. Nervøsiteten gir deg energi og skjerper hjernen. Glem bare ikke å puste!

7. *Vær engasjert!* Ditt engasjement og lidenskap til emnet smitter over på publikum. Så vær ikke redd for å vise følelser og engasjement! By på deg selv! Det er dette som skiller de gode innlederne fra de midelmådige.

Følger du disse rådene, er jeg sikker på at du vil lykkes med din presentasjon. En god historie blir husket.



The Down-side of RELATIONSHIP MARKETING

It makes good business sense for marketers to target heavy credit card users and encourage them to spend more. However, some of the credit card marketing practices are considered unethical by both credit card issuers and holders.



Professor Erik L. Olson and
MSc Candidates Rikke Warud and
Linn Kim Bakken
E-mail: erik.olson@bi.no

The 80–20 rule is widely accepted in marketing to mean that 80% of a firm's sales and/or profits will come from 20% of the customers. A great deal of the relationship marketing literature suggests that managers should focus on developing customer retention programs to create and maintain profitable long-term relationships with this valuable 20% of the market.

Ethical issues can arise when targeting these profitable customers, however, because heavy use of the marketed product may result in damaging over-consumption due to physical addictions, poor self-control, low self-esteem, or other disorders.

Thus an "over-responsiveness" to the firm's marketing efforts may mean that the most profitable customers are eating too many calories, drinking too much alcohol, having too much plastic surgery, or spending too much money for their own good.

This under-researched "down-side" of relationship marketing is addressed by a recent Master of Science thesis supervised by Professor Erik Olson.

THE VALUE OF THE ORGANIC LABEL TO NORWEGIAN CONSUMERS:

The MSc Thesis by Rikke Warud and Linn Kim Bakken examines how young adult credit card users and credit card issuers view the targeting of the most profitable 20% of the customers from an economic and ethical point-of-view.

A Norwegian sample of young adults and managers from a credit card issuing bank were surveyed on the appropriateness of targeting customers that were heavy credit card users, in financial difficulties, or had poor control over their spending, and just generally making it easy for customers to get credit and spend more. They were also asked about their perceived relationship with each other.



Surprisingly, both credit card customers and issuers generally agreed that some of the credit card marketing practices were unethical, although customers were generally a little more severe in their evaluations.

There was similar agreement that it made good business sense to target heavy credit card users and encourage customers to spend more with their cards. Issuers generally thought their relationship with customers was stronger and more positive than the customers reported feeling. Customers with the highest credit card debt tended to be more critical of the issuers than those with less debt, but even the most indebted seemed to understand the business case on why they were targeted by the issuers.

WHAT DOES THIS MEAN FOR MARKETERS?

The findings suggest that customers can feel exploited by marketers, yet at the same time understand that such tactics make good

business sense, and these feelings are largely shared by the marketers themselves.

The difficult issue is whether tactics that might discourage customers from over-using their credit cards, and hence make customers feel less exploited, would also significantly reduce profitability.

A further complication in this industry is the fact that credit card holders are more likely to remain loyal customers if they have high debt because it will need to be paid off before leaving the relationship.

Future research might examine in more detail the type of relationship marketing programs that could provide the best combination of profitability and positive customer attitudes among the targeted 20%.

REFERENCE:

Bakken, Linn Kim, and Rikke Warud (2013), "The 80-20 rule: Ethical or Unethical?", BI Norwegian Business School MSc Thesis.

Are You Willing to PAY MORE for Organic Foods?

Norwegian consumers do understand what organic label means and that organic products are more expensive to buy. However, most consumers do not feel a strong need to pay the higher price.



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

Organic products are receiving a lot of attention by government policy makers, food marketers, and researchers, but market share remains generally low in Norway and elsewhere. The results of a three recent Master of Science theses under the supervision of Professor Erik Olson examine the importance of the organic label in perceptions about food healthiness and value.

THE VALUE OF THE ORGANIC LABEL TO NORWEGIAN CONSUMERS:

The MSc Thesis by Carolina Galdos and Maria Nikitina examines the relative importance of the organic attribute versus brand and shelf life attributes on the purchase of milk using conjoint analysis.

A sample of 103 Oslo area university students found that 96.5% of the sample was able to accurately recognize the correct definition of the organic label, although only 59% were able to recall seeing it while shopping. The organic attribute was also the most important attribute in explaining per-

ceptions of milk healthiness, naturalness, and price expectation, and second most important after the brand attribute in predicting purchase intention. Respondents expected to pay about 13% more for organic milk than regular milk.

The MSc Thesis of Erling Morkemo also used conjoint analysis to determine the relative importance of the organic attribute versus wine type, country-of-origin, and quality award attributes among a sample of 103 Norwegian wine consumers.

The food miles issue was addressed by using two versions of the model, one that included the distance to Norway from where the wine was produced in France, South Africa, or Australia, and the second version that did not include the distance. In explaining perceptions of environmentalism, price expectations, and purchase intentions, the organic attribute was found to be the 3rd most important attribute after country-of-origin and awards. Inclusion of distance from Norway increased preference for the nearest

wine producing country (France) and the importance of the country-of-origin attribute at the expense of the organic attribute.

Respondents expected to pay about 36% more for organic wine than regular wine when distance was included, but 47% more when distance was not included. Thus the sample seemed to recognize the negative ecological impact of longer transport distances on the "greenness" of the wine.

THE STRENGTH OF ORGANIC BELIEFS

A 2012 Stanford University study used a meta-analysis of over 100 published scientific papers comparing the healthiness of organic foods with "regular" versions, and concluded that there was very little evidence to support the commonly held belief that organic foods were healthier.

This surprising result received a large amount of media coverage in the United States, much of it negative towards the "anti-organic" conclusion, and was the sub-



ject of the MSc Thesis by Kathrin Weber and Dorothea Ries. Content analysis of 19 articles and several thousand reader comments covering the Stanford study was employed to determine the strength of consumer beliefs regarding organic food benefits. Two of the top 3 commented articles were found to be “pro-organic” and provided negative coverage of the Stanford results, while the 3rd most commented article was judged “neutral” in regards to organics and the study, while only three of the remaining 16 articles were judged supportive of the study conclusions. 57% of all reader comments were judged to be “pro-organic” and only 3% “anti-organic”, and no pro-organic reader was judged to have had their minds changed by the study results.

The most common type of comments were personal anecdotes about how organics had helped the reader, or criticisms that the Stanford study did not include other positive organic aspects such as better taste, or better living conditions for organic dairy and meat livestock.

WHAT DOES THIS MEAN FOR MARKETERS?

The conjoint study results suggest that Norwegian consumers do understand what organic label means and that organic products are more expensive to buy, but the fact that organic market share is generally less than 3% suggests that most do not feel a strong need to pay the higher price and buy organic products.

This may be due in part to the fact that Norwegian food brands such as Tine and Friea have promoted the purity and healthiness of Norwegian sourced foods for many years, which has made many Norwegians believe that “regular” Norwegian food is already healthy and natural enough.

The Stanford study results also suggest that organic marketers will need to be careful about overpromising the health benefits of organic foods, which may be relatively small. Yet the content analysis results pertaining to the Stanford study suggest that the small group of consumers who already believe in

the benefits of organic foods are unlikely to have their opinions changed by even highly respected scientific studies that do not support their pro-organic beliefs.

REFERENCES:

Weber, Kathrin, and Dorothea Ries (2013), “The Reported Lack of Health Benefits from Organic Food: A Content Analysis”, BI Norwegian Business School MSc Thesis.

Galdos, Carolina Lucia Calderon, and Maria Nikitina (2013), “Do Norwegian you consumers value organic milk? Impact of Norwegian market conditions on healthy eating habits and choices in the milk market”, BI Norwegian Business School MSc Thesis.

Morkemo, Erling Strøm (2013), “Organic Wine Marketing – A Conjoint Analysis of green attributes on wine.”, BI Norwegian Business School MSc Thesis.



HANDELSHØYSKOLEN