

Blikk for bedre beslutninger

Kunnskapsfrokost BI Bergen, 20. september 2023

Morten H. Abrahamsen,
Førsteamanuensis, institutt for markedsføring

Kort om meg:

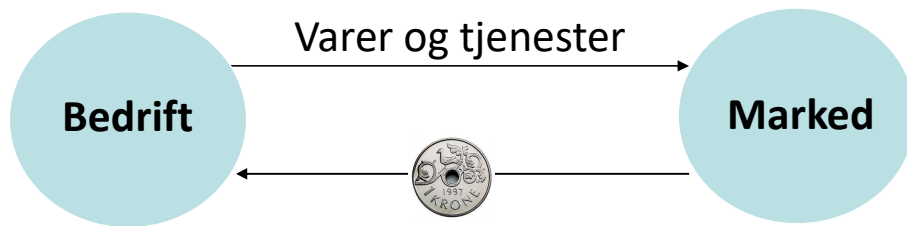
- Førsteamanuensis BI og tidl. NTNU (II-er)
- Siviløkonom og PhD
- Bakgrunn fra næringslivet som markedsrådgiver, markedssjef og daglig leder
- Forsker på industriell markedsføring og nettverk



Tre perspektiver på markedsføring

Markedsføring 1.0

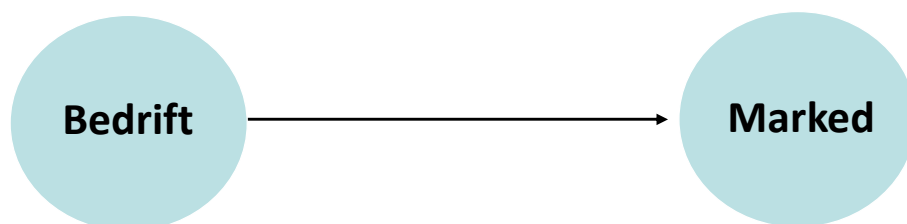
Markedsføring veldig enkelt forklart!



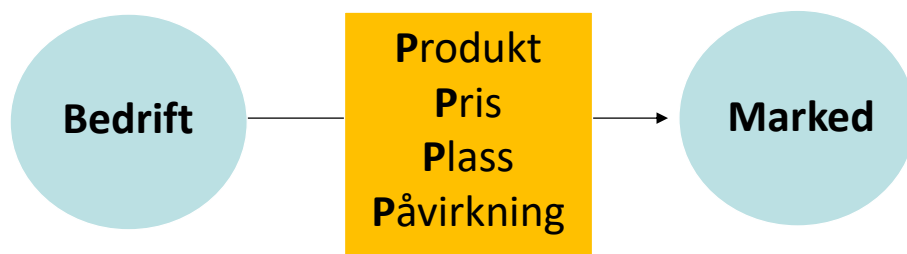
Viktige spørsmål - markedsføring 1.0

- Hvem er kundene våre? (**segmentering**)
- Hvorfor kjøper kundene? (**behov og ønsker**)
- Hvordan kjøper kundene? (**forbrukeratferd**)
- Hvorfor velger de oss? (**posisjonering**)
- Hva skal vi tilby? (**produkter og tjenester - verdi**)
- Hvorfor velge oss på ny? (**gjenkjøp og lojalitet**)

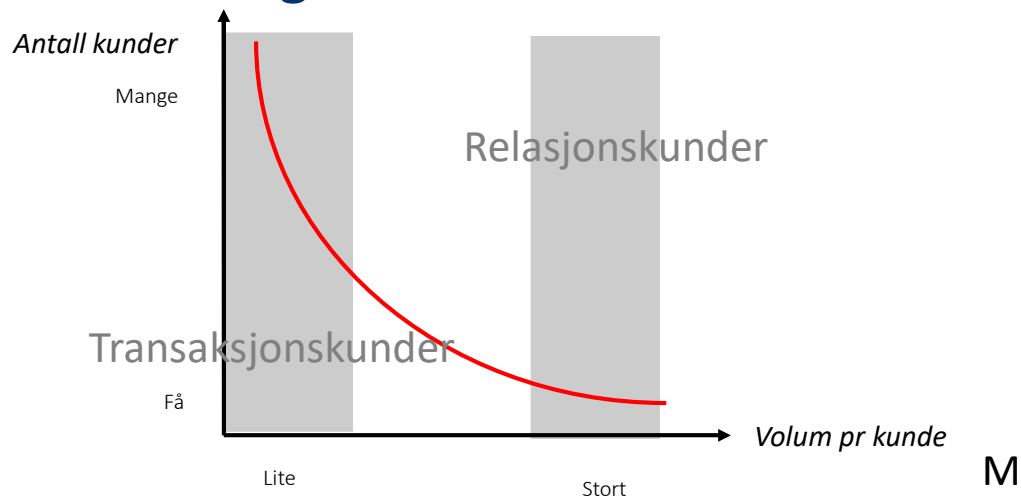
Verdien ligger i transaksjonen



Verdien ligger i transaksjonen



Ulike kundekategorier



Markedsføring 2.0

Hva kjennetegner bedriftsmarkeder?

- Færre, men aktive kunder
- Langvarige relasjoner
- Tilpasninger over tid
- Gjensidighet og avhengighet
- Samarbeid og konflikt



(Håkansson and Snehota, 1995)

Verdien ligger i relasjonen



Relasjoner har tre byggesteiner



(Håkansson et al., 2009)

Relasjoner inneholder

Aktiviteter

- Alt som bedrifter gjør (sammen)

Ressurser

- Alt som har verdi (for andre)

Sosiale bånd

- Alt som gir tillit og troverdighet



The Substance of a Relationship

- **Activity links**

- Production, marketing, logistics, storage, deliveries, administration and information handling
- *Tight activity links co-ordinate different activities of the two companies*

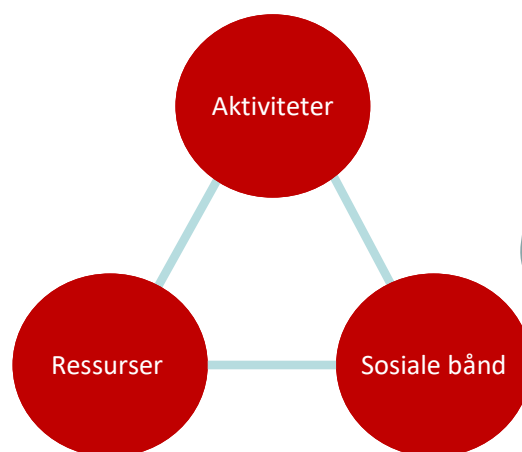
- **Resource ties**

- Tangible (products, goods, technologies, personnell, etc.) and/or intangible (services, finance, knowledge, etc.)
- *Strong resource ties dedicate different resource elements such as offerings, operations, facilities and organisational roles to a counterpart*

- **Actor bonds**

- *Solid actor bonds support extensive interaction, mutual knowledge and develop a high level of mutual trust*

Relasjoner utvikles ved at disse dimensjonene styrkes!



Viktige spørsmål:

- Hvordan kan vi forenkle aktiviteter?
- Hvordan kan vi utnytte ressurser bedre?
- Hvordan kan vi etablere tillit og troverdighet?

Ressurser

Ressurser

- **Alt som har verdi for andre**
 - *"anything that holds value"*
- **Verdi skapes ved bruk**
- **Løsningen ligger ofte utenfor eget "scope"**
- **Finne nye måter å utnytte ressurser på**

Aktiviteter

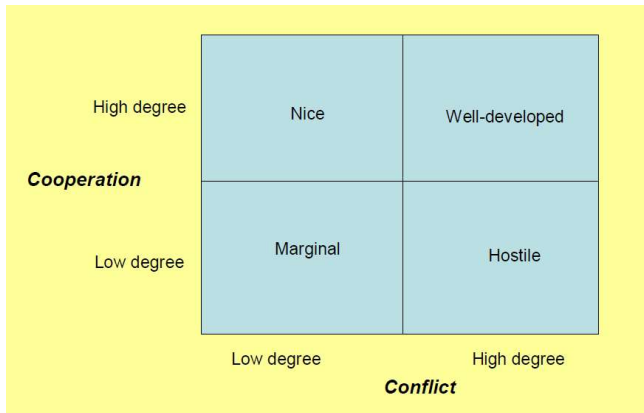
- Alt som bedrifter gjør
- Må kobles sammen med andre bedrifters aktiviteter
- Finne muligheter for gjensidig utnyttelse

Sosiale bånd

- Etablere tillit og troverdighet
- Finne arenaer for samskaping («cocreation»)
- Samarbeid og konflikt («coopetition»)
- Håndtere makt og avhengighet



Cooperation and conflict

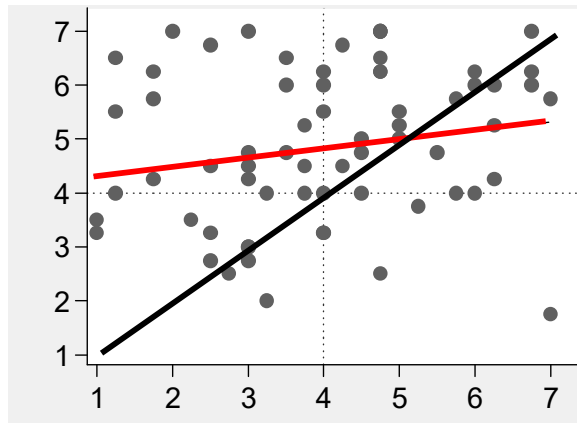


Hvordan utvikle relasjoner?

- Styrke aktivitets-dimensjonen (samarbeide om innkjøp, markedsføring, salg, lager..)
- Styrke ressurs-dimensjonen (integrere produksjon, produkter, varer, tjenester, finans, teknologi, kunnskap, personale..)
- Styrke den personlige dimensjonen (forpliktelser, avhengighet, tilpasning, tillit..)

Mener kundene det samme som deg?

Supplier evaluation of relationship



“Does friendship matter?”
Results from 65 customer-supplier relationships in Norwegian industry

Items measured:

- Openness in communication
- Time invested in relationship
- Commitment to mutual success
- Care and consideration to other

(Sande et al, 2015)

Ulik forståelse av verdiskaping

Leverandørens forståelse

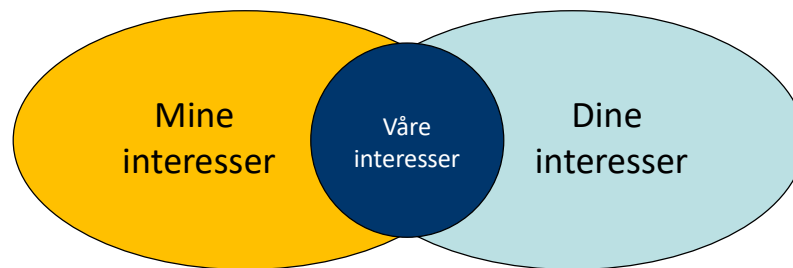
Ukjent	2	4
Kjent	1	3
	Kjent	Ukjent

Kundens forståelse

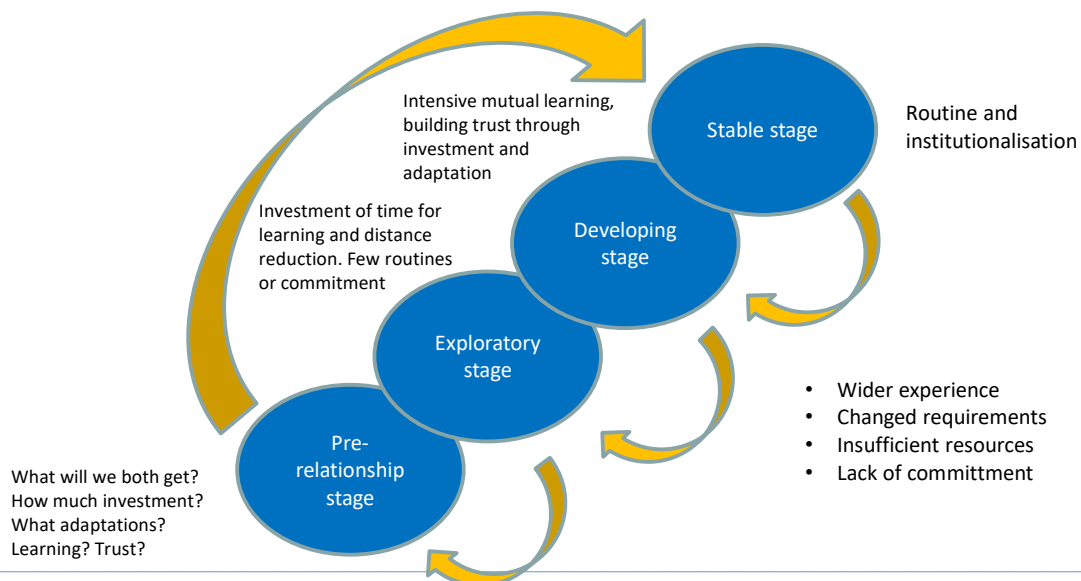
M

Anderson og Narus, 2009

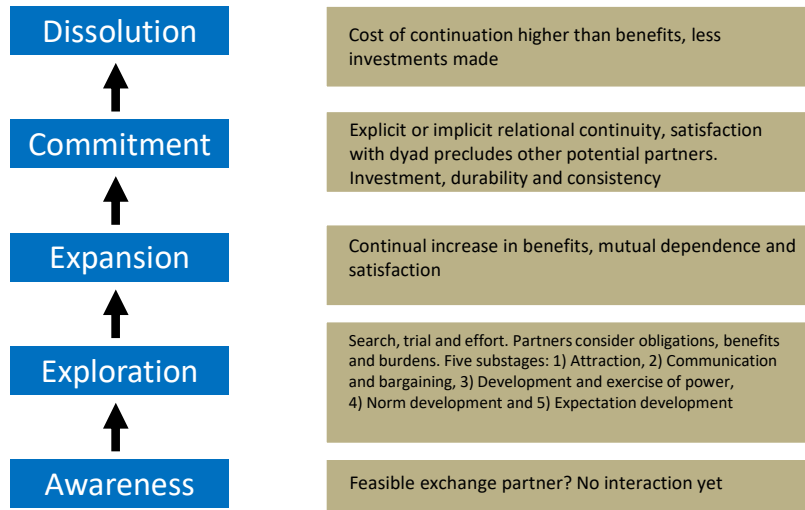
En relasjon = tosidighet = ulike perspektiver



Relationship development



Relationship stages



M

Viktige spørsmål markedsføring 2.0

Relationship audit

1. History and current stage

- What is the history of this relationship?
- What is the current development stage?
- What is the relationship for? What problems and uncertainties does it address for each counterpart? Volume of business and nature of offering?
- What is the level of involvement in this relationship? What are the actor bonds, activity links and resource ties?
- What is the financial performance?

(Ford et al, 2011)

Relationship audit

2. Potential of the relationship

- What does each company see as the potential?
- What investments are required to fulfil its potential?
- What involvement does each company want?
- What are the threats to the relationship?

3. Atmosphere of the relationship

- How committed is each company to the relationship?
- What is the distance between the parties?
- How dependent are the parties?
- What cooperation and conflicts exists?

Strategic relationship options

Option	Actions
Build	Build a relationship further for growth, investing where necessary
Maintain	Maintain current level of involvement to reap benefits through large volumes, high profits or greater share of customers purchase
Harvest	Harvest value by taking current monetary value it brings while beginning to reduce costs of servicing
Reduce	Reduce the level of commitment because diminishing returns or little prospects of renewal

(Brennan et al, 2020)

Markedsføring 3.0

Hva er et nettverk?

M

Sosiale nettverk

- Personer med felles interesser



Bedriftsnettverk

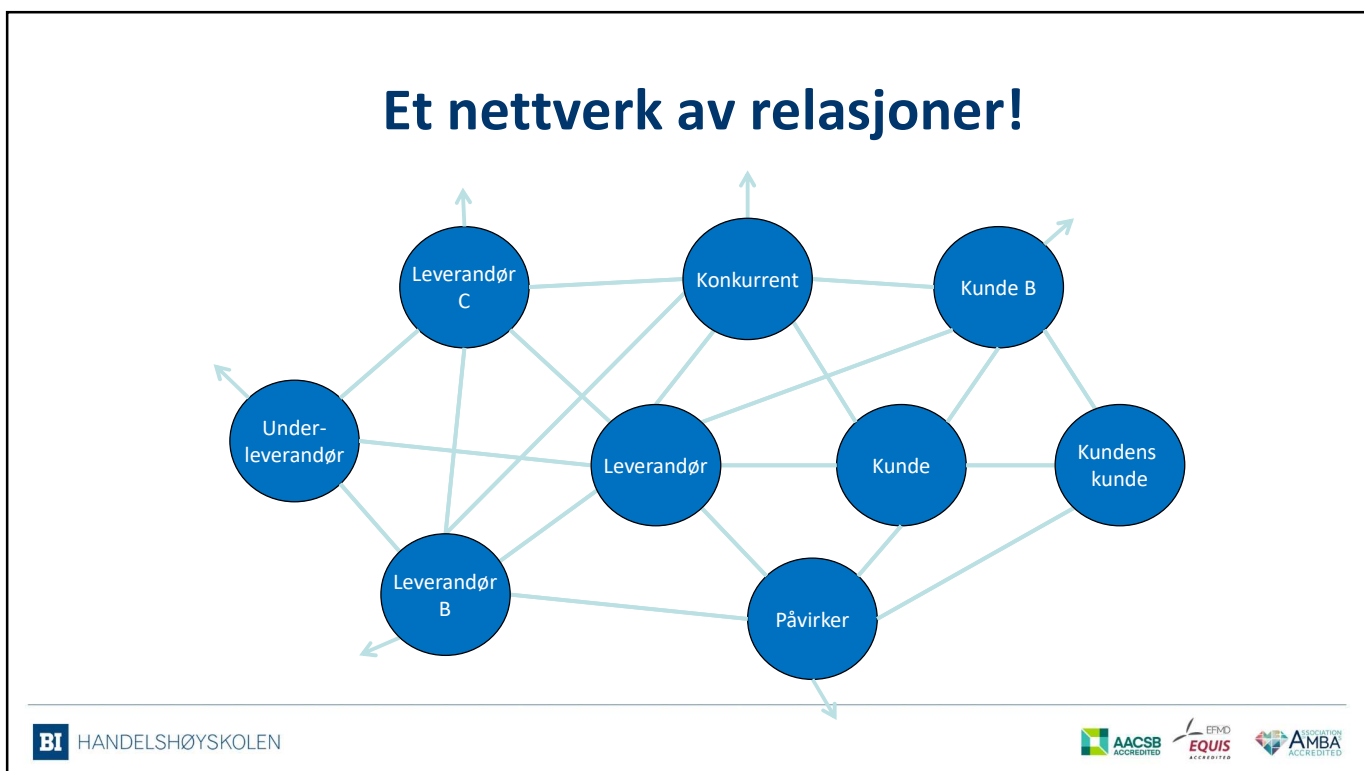


- Bedrifter som samarbeider om å utvikle og dele ulike ressurser, kunnskap og teknologi
- Bedrifter som samarbeider om aktiviteter utover det hver enkelt bedrift klarer å gjennomføre på egen hånd

**Nettverksbygging er egentlig
systematisk relasjonsbygging!**



37



38

Nettverksbygging: koble relasjoner sammen!

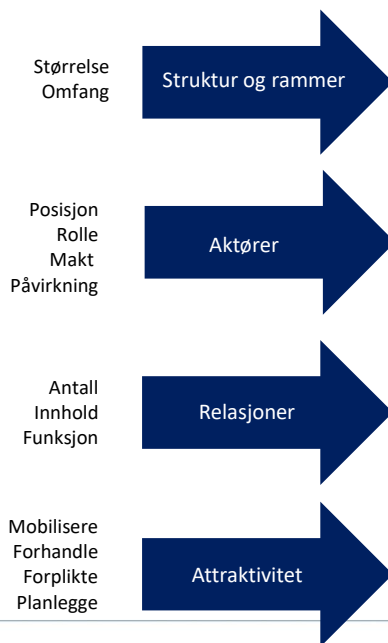


**For å bygge nettverk må du
være relevant – du må ha noe å
bidra med!**

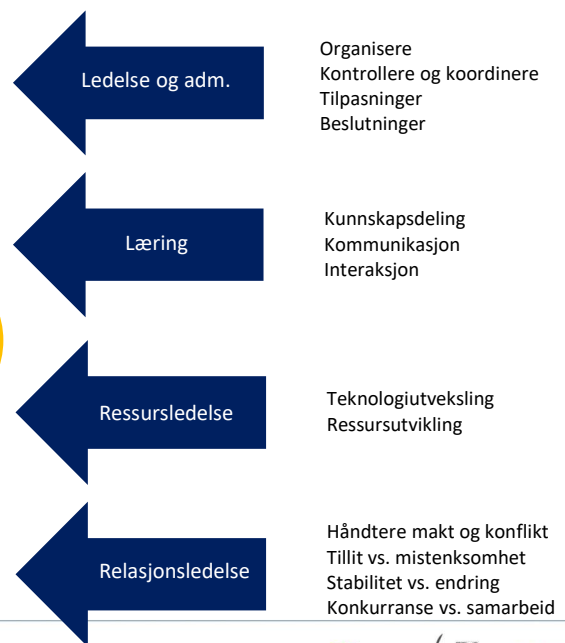
Hvordan?

- Styrke aktivitets dimensjonen (samarbeide..)
- Styrke ressurs dimensjonen (integrere..)
- Styrke den sosiale dimensjonen (forplikte..)

Network development capabilities



Network management capabilities



Viktige spørsmål markedsføring 3.0

1. Hvordan ser nettverket vårt ut i dag?

- Hvem er de viktigste aktørene vi har relasjoner til?
- Hvorfor er disse aktørene viktige for oss? Hvorfor er vi viktige for dem? Hvilke aktiviteter og ressurser bidrar vi/de med?
- Hva er de viktigste utfordringene med å videreutvikle relasjonene?

2. Hvordan kan vi utvikle nettverket?

- Hva ønsker vi å oppnå?
- Hvilke nye aktører kan vi koble på? Hva kan de/vi bidra med?
- Hvilke aktiviteter, ressurser og sosiale bånd må vi koble/bygge?

3. Hvordan samarbeider vi i nettverket?

- Hvem er våre viktigste kontaktpunkt?
- Hvordan er de sosiale/personlige båndene?
 - Samarbeid eller konflikt?
 - Avstand eller nærhet?
 - Makt eller gjensidig avhengighet?
- Hva er de viktigste utfordringene?

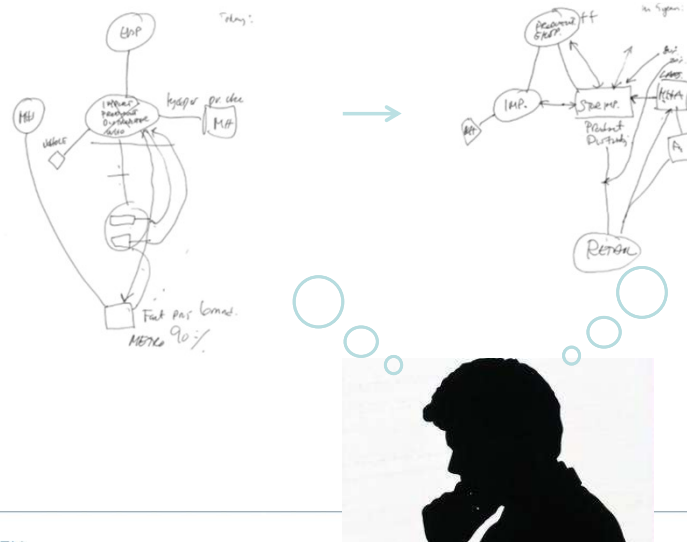
4. Hvordan kan vi utvikle det personlige nettverket?

- Hvilke nye nøkkelpersoner ønsker vi å komme i kontakt med?
- Hvordan kan vi oppnå det?

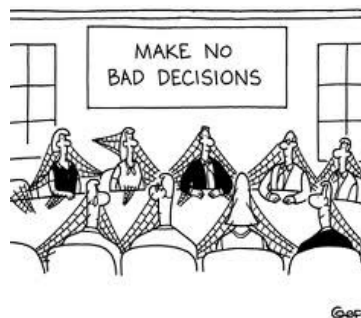
- Vi har ulike oppfatninger av nettverket vårt
- Forskjellige nettverksbilder!



Hva er mitt nettverk?

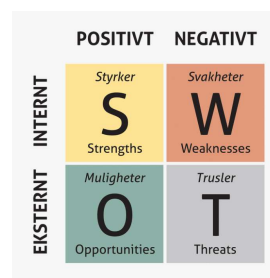
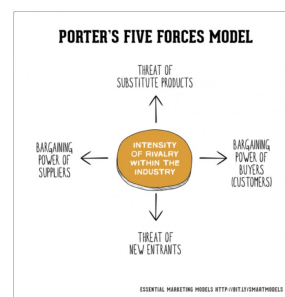
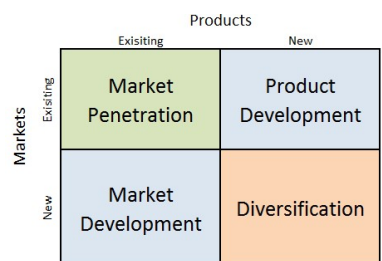


- Forståelse av (egne og andres) nettverksbilder gir bedre beslutninger!



De fleste strategiverktøy har et perspektiv

49



50

Men utfordringene ligger i å håndtere relasjoner og nettverk

Hva har vi lært i dag?

Mark 1.0: Transaksjonsmarkedsføring

Mark 2.0: Relasjonsmarkedsføring

Mark 3.0: Markedsføring i nettverksperspektiv