



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

**Messedeltakelsens rolle ved utvikling og
økning av kundelojalitet**

En casestudie av Gjensidige Forsikring ASA

Iris Evjen
Kandidatnr: 7

BE309E
International Business and Marketing

18. Mai 2015



Abstract

The topic of this thesis is customer loyalty in the corporate market, and how this may be affected by trade show participation. On the basis of the chosen theme, the following research question selected:

What role does trade show participation play in the development and increase of customer loyalty?

A case study of Gjensidige Forsikring ASA.

The purpose of this research question is to describe how trade show participation can contribute to greater loyalty among Gjensidige's relationships with their business customers and partners. The study is limited to the department Partner Næringsliv, and to business markets.

A theoretical framework is presented, consisting of the definition of loyalty, satisfaction and quality of services, as well as the definition of trade shows, and the planning, objectives, activities and control of trade show participation. The thesis has a qualitative approach, and is a case study with a descriptive qualitative design. Data were gathered through a interview with the manager of Partner Næringsliv.

The main finding in thesis is that Partner Næringsliv`s activities at trade shows can be categorized as sales-related activities, image-building activities and relationship-building activities. Only the sales-related activities is carried out on the basis of predetermined goals, and controlled afterwards. Their business partners' expectations is stated as the main reason for Partner Næringsliv participation in trade shows.

Personal contact, dialogue and to care for partners characterizes the image-building activities and relationship-building activities. The theoretical framework confirms that these factors lead to positive attitudes and trust, which both are important aspects of loyalty. Partner Næringsliv`s perception of quality of their services can be explained as a combination of a technical dimension and a functional dimension, also confirmed by the theoretical framework.

The conclusion is that the role of trade show participation in development and increase of customer loyalty is to influence the partners' perception of received quality, by focusing on the functional dimension of the quality of services. This creates satisfaction in the relationship, and customer loyalty can be achieved.

Forord

Denne masteroppgaven er en avslutning på Siviløkonomstudiet/ Master of Science in Business, ved Handelshøgskolen i Bodø, Universitet i Nordland. Masteroppgaven er en fortsettelse av profileringen International Business and Marketing, og utgjør 30 studiepoeng.

Arbeidet med å skrive masteroppgaven har vært både krevende, og svært lærerikt.

Jeg vil gjerne takke min veileder, Frode Nilssen, for god veiledning, tålmodighet og støtte i løpet av prosessen.

Jeg vil også takke Gjensidige Forsikring ASA, og leder for Partner Næringsliv, for samarbeid og god hjelp.

Drøbak, 18. Mai 2015

Iris Evjen

Sammendrag

Tema for masteroppgaven er kundelojalitet på bedriftsmarkedet, og hvordan denne kan påvirkes av messedeltakelse. På bakgrunn av tema, er følgende problemstilling valgt:

Hvilken rolle har messedeltakelse i utvikling og økning av kundelojalitet? En casestudie av Gjensidige Forsikring ASA.

Jeg ønsker med denne problemstillingen å beskrive hvordan messedeltakelse kan bidra til økt lojalitet blant Gjensidiges relasjoner med sine bedriftskunder og samarbeidspartnere. Oppgaven er begrenset til avdelingen Partner Næringsliv, og bedriftsmarkedet.

I oppgaven beskrives et teoretisk rammeverk, bestående av definisjon av lojalitet, tilfredshet og kvalitet på tjenester, samt definisjon av messer, med tilhørende planlegging, mål, aktiviteter og kontroll. Studien har en kvalitativ tilnærming, og er en casestudie med et deskriptivt kvalitativt design. Datainnsamlingen er gjort ved et intervju med lederen for Partner Næringsliv.

Undersøkelsens viktigste funn er at Partner Næringslivs aktiviteter ved messedeltakelse kan kategoriseres som salgsrelaterte aktiviteter, profileringsaktiviteter og relasjonsaktiviteter. Kunde salgsrelaterte aktivitetene utføres på bakgrunn av forhåndsbestemte mål, og kontrolleres i etterkant. Det er samarbeidspartnernes forventninger som oppgis som årsak og motivasjon for Partner Næringslivs messedeltakelse.

Personlig kontakt, dialog med, og pleie av samarbeidspartnerne preger profileringsaktivitetene og relasjonsaktivitetene. Teorien bekrefter at disse momentene fører til positive holdninger og tillit, som igjen er avgjørende aspekter ved lojalitet. Partner Næringslivs oppfattelse av kvalitet på sine tjenester kan forklares som en kombinasjon av en teknisk dimensjon og en funksjonell dimensjon, som bekreftes av teorien.

Konklusjonen er at messedeltakelsens rolle i utvikling og økning av lojalitet, er å påvirke samarbeidspartnernes oppfattelse av mottatt ytelse, gjennom fokus på den funksjonelle dimensjonen av kvalitet på tjenester. På denne måten skapes tilfredshet i relasjonen, og lojalitet kan oppnås.

Innholdsfortegnelse

ABSTRACT	I
FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
INNHOLDSFORTEGNELSE	V
FIGUROVERSIKT	1
1.0 INNLEDNING	2
1.1 PROBLEMSTILLING	3
1.1.1 Avgrensninger	3
1.2 CASEBEDRIFT: GJENSIDIGE FORSIKRING ASA	4
1.3 OPPBYGNING	6
2.0 TEORI	7
2.1 ORGANISASJONEN OG BESLUTNINGER	7
2.2 RELASJONER	9
2.2.1 Formål med relasjoner	10
2.2.2 Relasjonsutviklingsprosessen	11
2.2.3 Relasjonens kvalitet og verdi	14
2.2.4 Lojalitet	15
2.3 MESSER	18
2.3.1 Planlegging	19
2.3.2 Mål	20
2.3.3 Messeaktiviteter	20
2.3.4 Kontroll	23
2.4 OPPSUMMERING OG BRUK AV TEORETISK RAMMEVERK	24
3.0 METODE	26
3.1 INNLEDNING	26
3.2 FORSKNINGSDESIGN	27
3.3 CASESTUDIER	28
3.4 DATAINNSAMLING	28
3.4.1 Kvalitativt intervju	29
3.4.2 Valg av casebedrift og forberedelser til intervju	30
3.4.3 Utvikling av intervjuguiden	30
3.6 DATAANALYSE	32
3.7 EVALUERING AV UNDERSØKELSEN	34
3.7.1 Troverdighet	34
3.7.2 Bekreftbarhet	35
3.7.3 Overførbarhet	36
3.7.5 Metodekritikk	36
4.0 FUNN OG DISKUSJON	37
4.1 PARTNER NÆRINGSLEVS MESSEAKTIVITETER	37
4.1.1 Salgsrelaterte aktiviteter	37
4.1.2 Profileringsaktiviteter	39
4.1.2 Relasjonsaktiviteter	41
4.2 PARTNER NÆRINGSLEVS OG TILFREDSHET I RELASJON	42
4.3 PARTNER NÆRINGSLEVS OG LOJALITET	45
4.4 OPPSUMMERING	45
5.0 KONKLUSJON	47

5.1 HOVEDRESULTATER	47
5.2 IMPLIKASJONER	48
5.3 VIDERE FORSKNING	49
BIBLIOGRAFI	50
VEDLEGG 1: INTERVJU, TRANSKRIBERT	53

Figuroversikt

Figur 1: Gjensidiges merkevareplattform (Gjensidige Forsikring ASA).....	s. 5
Figur 2: Fasene i relasjonsutviklingsprosessen (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).....	s. 11
Figur 3: Satisfaction-Loyalty modellen (Olsen, 2002).....	s. 17
Figur 4: Resultatbasert og adferdsbaserte dimensjoner (Hansen, 1999).....	s. 20
Figur 5: Forskningsmodell.....	s.25
Figur 6: Komponenter i dataanalyse; "Flow model" (Miles & Huberman, 1984)....	s. 33

1.0 Innledning

Bedrifter er avhengig av sine omgivelser, og med markeder i kontinuerlig og rask endring, er gode relasjoner viktigere enn noensinne.

Bedriftsmarkedet er preget av få og store kunder, mer innviklede kjøpsprosesser, forhandlinger fremfor overtalelse, og tettere forhold mellom kjøper og selger. Kundene i bedriftsmarkedet er mer strukturerte, og det kan påstås at ingen kjøp skjer på impuls. Dette gjør det spesielt hensiktsmessig å skape relasjoner, og å benytte seg av toveis-kommunikasjon og personlig salg i dette markedet (Hollensen, 2014). Tillit, forpliktelse og verdiskapning er grunnleggende prinsipper i relasjonsmarkedsføring. Dess mer fornøyd partneren er med relasjonen, jo større er sjansen for at han vil være lojal mot selskapet. Kundelojalitet har i lang tid vært anerkjent som viktig for bedriften, da studier viser at kundelojalitet øker profitt, blant annet fordi det reduserer markedsføringskostnader. Ved salg av tjenester er tillit spesielt viktig, da tjenester er immaterielle, og kvalitetsvurderingen er derfor av subjektiv karakter (Caceres & Paparoidamis, 2007). Kunden må derfor ha tillit til at bedriften har evne til å gjennomføre tjenesten, til forventet grad av kvalitet. Ved kjøp av for eksempel forsikringer, vil behovet for tjenesten ofte inntreffe på et tidspunkt hvor kunden er spesielt sårbar, og derfor er avhengig av forsikringsselskapet.

Bruk av messer for salg og markedsføring har blitt gjort siden middelalderen, men er fortsatt særdeles aktuelt. Witt og Rao (1989, i Hansen, 1999) påpekte verdien av messer ved utvikling av kjøper-selger relasjoner. Utvikling av nye relasjoner, og vedlikehold av eksisterende relasjoner kan påstås å være den viktigste årsaken til at bedrifter velger å stille på messer, ifølge Motwani, Rice og Mahmoud (1992). Smith (1998) fant at utstillere opplever høy grad av suksess i relasjonsbygging på messer. Ved bruk av messer kan bedrifter treffe flere potensielle kunder, knytte kontakter, innhente informasjon og lære mer om konkurrenter på kort tid, da alt dette finnes på samme plass til samme tid (Hansen, 1999). Vurdert ut ifra kostnadene forbundet med messer, er dette i hovedsak en investering bedrifter gjør når de er interessert i langsiktige relasjoner (Hollensen, 2014). Allikevel har fokuset på messeaktiviteter i lang tid vært å selge på messen. Dette har ført til kvantitative mål, som ofte resulterer i manglende måloppnåelse (Blythe, 2009).

1.1 Problemstilling

Tema for oppgaven er kundelojalitet på bedriftsmarkedet, og hvordan denne kan påvirkes av messedeltakelse. På bakgrunn av tema, er følgende problemstilling valgt:

Hvilken rolle har messedeltakelse i utvikling og økning av kundelojalitet?

En casestudie av Gjensidige Forsikring ASA.

Jeg ønsker med denne problemstillingen å beskrive hvordan messedeltakelse kan bidra til økt lojalitet blant Gjensidiges relasjoner med sine bedriftskunder og samarbeidspartnere.

1.1.1 Avgrensninger

Jeg begrenser omfanget av oppgaven til avdelingen Partner Næringsliv, som har som hovedoppgave å ivareta Gjensidiges organisasjonsavtaler innen Norsk Næringsliv. Det er derfor naturlig å begrense markedet til bedriftsmarkedet.

Når jeg i oppgaven benytter begrepet leverandør, anser jeg Gjensidige som leverandør både ovenfor sine samarbeidspartnere og sine kunder. I den forbindelse anser jeg både samarbeidspartnere og bedriftskunder som Gjensidiges kunder, og lojaliteten jeg beskriver er da kundelojalitet. Gjensidige omtaler sine produkter som produkter, og intervjuobjektet benytter både produkter og tjenester. Jeg velger å definere de som kun tjenester, da de er immatrielle, og kun utføres ved spesifikke anledninger.

I kapittelet funn og diskusjon, tar jeg utgangspunkt i at lederen for Partner Næringsliv representerer hele avdelingen, og omtaler derfor intervjuobjektet som ”Partner Næringsliv”, i stedet for ”leder for Partner Næringsliv”.

1.2 Casebedrift: Gjensidige Forsikring ASA

Den nesten 200 år lange historien til Gjensidige forsikring ASA, startet med lokale brannkasser i 1816. Gjensidige er i dag et ledende skadeforsikringsselskap, med virksomhet i Norge, Sverige, Danmark og Baltikum. I tillegg til skadeforsikring, tilbyr Gjensidige også pensjon, bank og sparing i Norge. Det er totalt seks forretningsområder: Skadeforsikring Privat, Skadeforsikring Næringsliv, Skadeforsikring Norden, Skadeforsikring Baltikum, Pensjon og sparing, og Bank. Gjensidige er et allmennaksjeselskap, med Gjensidigestiftelsen som største aksjonær (Gjensidige Forsikring ASA, 2015). I 2014 hadde Gjensidige et resultat før skatt på 5,4 milliarder kroner, og en egenkapitalavkastning på 23,3 prosent (Gjensidige Forsikring ASA, 2015). Per 31.12.2014 hadde Gjensidige totalt 3 525 ansatte.

Gjensidige gjennomførte en oppdatering av merkevaren sin i 2012. Hensikten med merkevareoppdateringen var å posisjonere seg som nordens mest kundeorienterte selskap innen forsikring. Dette med utgangspunkt i Gjensidiges visjon ”*Vi skal kjenne kunden best og bry oss mest.*” (Gjensidige Forsikring ASA, 2015). Den nye merkevareplattformen skal gjenspeiles i all kommunikasjon, forretningskultur, og tjenestene som tilbys og leveres (Gjensidige Forsikring ASA). Dette har fått resultater, og i 2014 nådde Gjensidige høyeste kundetilfredshet noensinne. I tillegg er Gjensidige det eneste forsikringsselskapet som årlig deler ut utbytte til kundene sine (Gjensidige Forsikring ASA, 2015).

”Gjensidiges strategi reflekterer selskapets tro på kundeorientering, nøktern forretningskultur og analysedrevet kjernevirksomhet. Summen av dette skal gi Gjensidige komparative fortrinn.” (Gjensidige Forsikring ASA, 2015, s. 8)



Figur 1: Gjensidiges merkevareplattform (Gjensidige Forsikring ASA)

Forretningsområdet Skadeforsikring Næringsliv tilbyr tjenester innen skadeforsikring til næringslivsmarkedet og kommunemarkedet i Norge, samt pensjon- og spareprodukter. 97 prosent av næringslivsmarkedet i Norge betjenes av Gjensidige, hvorav majoriteten er små og mellomstore bedrifter og landbrukskunder. I tillegg til at kundene betjenes per telefon, lokale kontorer og nettbaserte løsninger, distribueres Gjensidiges tjenester gjennom agenter, brannkasser og sjøtrygdslag (Gjensidige Forsikring ASA).

Partner næringsliv er en avdeling med ansvar for Gjensidiges organisasjonsavtaler innen norsk næringsliv. De har per i dag ti ansatte, og ca. 38 avtaler. I tillegg til organisasjonsavtaler, har de ansvar for å følge opp agenturer i Stavanger og Oslo, og brannkasser innen landbruk og næringsliv. Norsk Bondelag er deres største avtale, med en årlig premie på 1,4 milliarder. Det viktigste arbeidet med avtalepartnerne, er å sørge for at de

har nødvendig innsikt, kompetanse, og kunnskap om hva Gjensidige driver med (Holth, 2015)

1.3 Oppbygning

Strukturen i oppgaven vil være som følgende:

I teorikapittelet begynner jeg med å presentere det teoretiske rammeverket for studien. Jeg vil ta for meg hva relasjoner er og hvordan de utvikles, og deretter hva lojalitet er, og hvordan lojalitet oppnås. Videre vil jeg beskrive hva en messe er, hvilken planlegging, mål og kontroll som er hensiktsmessig for dette formålet, og presentere typiske messeaktiviteter. Til slutt vil jeg forklare hvordan det teoretiske rammeverket kan brukes til å løse problemstillingen valgt til masteroppgaven, og presentere en forskningsmodell til dette formålet. I metodekapittelet gjør jeg rede for valgt forskningsdesign og forskningsmetode. Jeg har valgt et deskriptivt kvalitativt design, ved bruk av casestudie, og intervju for innhenting av data. Deretter vil jeg presentere funn og analyse, og til sist en konklusjon og betydning for videre forskning.

2.0 Teori

Teorikapittelet har til hensikt å presentere studiens teoretiske rammeverk. Det teoretiske rammeverket danner et grunnlag for diskusjon av mine funn, og deretter konklusjonen.

2.1 Organisasjonen og beslutninger

En organisasjon kan defineres som et kollektivt samarbeid, bygd opp for å oppnå felles mål (Berg, 2014). En bedrift er en *”organisatorisk enhet for produktiv virksomhet med økonomisk formål”* (Store norske leksikon, 2015). En formell organisasjon har spesifisert arbeidsfordeling, regler og rutiner. Tradisjonelt sett er en formell organisasjon bygd opp som et hierarki, med klare posisjoner (Eriksen, 1986). Dette er imidlertid ofte avhengig av størrelsen på bedriften.

Små og mellomstore bedrifter defineres av EU etter antall ansatte, og omsetning eller total balanse. Bedrifter med mindre enn 50 ansatte anses som små, og bedrifter med 50-250 ansatte anses som mellomstore. Små og mellomstore bedrifter utgjør 99 prosent av alle bedrifter i EU (European Commission, 2015; Hollensen, 2014). Den siste prosenten består av store bedrifter, med et antall ansatte på over 250. Denne prosenten utgjør nesten en tredjedel av alle jobber i EU (Hollensen, 2014). Forskjell på bedriftenes størrelse resulterer i en del forskjeller mellom små og mellomstore bedrifter, og store bedrifter. Blant annet har små og mellomstore bedrifter begrensede ressurser sammenlignet med store bedrifter. Videre har store bedrifter en mer formell og hierarkisk organisasjonsform, mens små og mellomstore bedrifter ofte er uformelle og påvirket av entreprenørens personlighet. Store bedrifter er mindre fleksible og mer risikoaverse, da de ofte har beslutningsmodeller som fokuserer på inkrementelle steg og langsiktige mål (Hollensen, 2014).

Uansett størrelse på bedriften blir beslutninger fattet med utgangspunkt i bedriftens mål (Hollensen, 2014). Den optimale beslutningen er en rasjonell beslutning. En rasjonell beslutning innebærer at beslutningstakeren har såkalt *”fullstendig informasjon”*, altså kunnskap om alle relevante forhold i omgivelsene. Alle valgalternativer, og respektive konsekvenser, er kartlagt på forhånd. Beslutningstakerens preferanser er velorganisert, og

rangert etter nytteverdi. Beslutningen som blir tatt, er det alternativet med best resultat (Eriksen, 1986). I praksis byr dette konseptet på utfordringer. Det er ikke gjennomførbart å innhente informasjon om alle mulige konsekvenser av alle alternativer, og kostnaden forbundet med en et slikt forsøk vil antagelig overstige verdien av funnet. Videre er det vanskelig å rangere preferanser uten denne informasjonen, og komplekse og skiftende omgivelser skaper usikkerhet. Resultatet blir begrenset rasjonalitet; en beslutningstaker med ufullstendig informasjon, som derfor ikke er i stand til å ta et optimalt valg. Beslutninger blir derfor ofte tatt ved bruk av standard-prosedyrer og tradisjonelle fremgangsmåter. Og ved informasjonssøk vil ambisjonsnivået justeres underveis, slik at løsninger som er gode nok erstatter det optimale (Eriksen, 1986).

I praksis kan en organisasjon anses som en aggresjon av mennesker. Selv om man kan ta utgangspunkt i at disse menneskene arbeider mot et felles mål, vil det være avvik i fokus, hvor forskjellige mennesker fokuserer på forskjellige mål, med forskjellige holdninger og oppfattelser (Eriksen, 1986). Ved å ta hensyn til det menneskelige aspektet ved organisasjonen, og beslutningstakeren, vil det være hensiktsmessig å beskrive Fishbeins og Ajzens teori om planlagt adferd. Dette er en modell for predikasjon av adferdsintensjon, og beskriver hvordan intensjon til handling forklares av holdninger og sosiale normer, og foreslår derav at kognitive variabler blir mediert av affektive konstruksjoner, og resulterer i konative utfall (Fishbein & Ajzen, 1975, i Ulaga & Eggert, 2006).

I relasjonsmarkedsføringens kontekst benyttes kognitive, affektive og konative prosesser for å forklare adferd i forbindelse med kundelojalitet. I denne sammenheng kan kognitive prosesser beskrives som informasjonsbehandling, hvor kognitiv lojalitet er basert på informasjon om egenskapene et merke, produkt eller tjeneste innehar. Affektive prosesser innebærer at det utvikles en preferanse, eller holdning, til merket, produktet eller tjenesten, basert på tilfredsstillende erfaringer. Affektiv lojalitet er i denne sammenheng en kombinasjon av kognisjon og affekt, hvor affekten er mindre tilbøyelig til endring. Den konative prosessen, er en intensjon til handling. Konativ lojalitet er i den forbindelse en følelse av forpliktelse til gjenkjøp (Oliver, 1999).

2.2 Relasjoner

På lik linje med andre beslutninger som tas i bedrifter, innebærer innkjøp og inngåelse av avtaler en profesjonell og formell prosess. Denne prosessen er ofte tidkrevende, og innebærer vesentlig høyere transaksjonsverdier på bedriftsmarkedet enn på forbrukermarkedet. Det er derfor vanlig at selgerne på bedriftsmarkedet skreddersyr sine tilbud til bedrifter, med fokus på å løsninger som tilfredstiller bedriftenes individuelle behov (Brennan, Canning, & McDowell, 2008).

Hvilken type markedsføring som er mest hensiktsmessig for bedriften vurderes ut i fra hvilke tjenester eller produkter som selges og hvilken type kunder man forholder seg til. Biong og Nes (2012) skiller mellom to typer markedsføring, transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring. Transaksjonsmarkedsføring har transaksjonen som mål, og partene involvert har ingen forpliktelser utover denne. Resultatet av denne typen markedsføring måles ofte kvantitativt, i form av for eksempel markedsandel, antall solgte enheter eller salgsv verdi. En transaksjon kan i dette tilfellet defineres som *”en kortvarig hendelse med en klar, avgrenset begynnelse og slutt”* (Biong & Nes, 2012, p. 151). I relasjonsmarkedsføring er det derimot relasjonen som er målet for markedsføringsaktivitetene. Altså er det å etablere og utvikle gode samarbeidsforhold hensikten med de aktiviteter og prosesser som velges. En relasjon kan defineres som: *”et langsiktig forhold mellom kunde og leverandør, der målet er å sikre effektive transaksjoner og kontroll over ressurstilgangen, og verdiskapning utover det partene kan oppnå i vanlige kunde-leverandør-forhold”* (Biong & Nes, 2012, p. 148).

Tradisjonelt sett har både målet for markedsføring, og analyseenheten, vært selve transaksjonen, eller andre kvantitative enheter, som for eksempel pris og kostnader. Dette til tross for at enkeltstående transaksjoner er veldig sjeldne. De fleste transaksjoner foregår innenfor rammene til en relasjon, og fokuset bør derfor i mange tilfeller endres. Å endre fokus til relasjoner og menneskelige prosesser bidrar til å konfrontere et dynamisk konkurransemiljø, som blir stadig mer globalt (Webster, 1992). Relasjonsmarkedsføring er mest hensiktsmessig ved kjøp og salg av forholdsvis viktige produkter og tjenester, og høy grad av individuelle tilpasninger er derfor vanlig i et slikt samarbeidsforhold, og spesifikke investeringer som resultat av relasjonen (Biong & Nes, 2012). Altså er relasjonsmarkedsføring hensiktsmessig i bedriftsmarkedet.

2.2.1 Formål med relasjoner

Hvorfor samarbeidsforhold utvikles, kan forklares ut ifra hvilket formål relasjonen betjener. På et overordnet nivå kan formål med relasjoner deles inn i økonomiske formål og ikke-økonomiske formål (Biong & Nes, 2012).

Økonomiske formål

Økonomiske formål er de målbare gevinstene som er et resultat av reduksjon i kostnader eller økning i inntekter, som igjen kan være resultatet av samarbeid mellom kunde og leverandør. Ved reduksjon av kostnader, anses reduserte driftskostnader, reduserte innkjøpskostnader og reduserte transaksjonskostnader som de tre viktigste. Med økte inntekter mener man vanligvis økte inntekter som resultat av økt salg (Biong & Nes, 2012).

Ikke-økonomiske formål

Ikke-økonomiske formål er vanskeligere å måle, eller tallfeste, enn økonomiske formål, men med tiden kan de ikke-økonomiske formålene resultere i økonomiske formål. De vanligste ikke-økonomiske formålene med relasjoner er redusert usikkerhet, styrket omdømme, sosialt utbytte, og tilgang til, eller utvikling av spesifikke ressurser (Biong & Nes, 2012). Dette kan skape verdi i form av økt kvalitet og konkurransefordeler (Shaladi, 2012).

Tilgang til spesifikke ressurser er viktig for mange bedrifter, da flertallet ikke er selvforsynt av råvarer. Kritiske ressurser kan være kontrollert av andre, og skape et uheldig og usikkert avhengighetsforhold med leverandør av denne ressursen. For tjenesteytende bedrifter kan disse råvarene være kunder, som for eksempel medlemmer i en organisasjon. *Redusert usikkerhet* kan oppnås gjennom relasjoner, ved å sikre tilgang til for eksempel spesifikke ressurser, som bedriften er avhengig av i sin verdiskaping. Dette vil gi avhengigheten av leverandør mer stabile omgivelser. *Utvikling av spesifikke ressurser* kan være et bevisst formål ved inngåelse av en relasjon, eller et resultat av en relasjon med annet hovedformål. Dette kan innebære for eksempel nye produkter eller tjenester, nye arbeidsprosesser eller utvikling av kompetanse, og kan beskrives som verdiskaping. *Styrket omdømme* kan oppnås gjennom å inngå relasjoner med en annen bedrift med et godt omdømme. Dette vil bli overført til den første bedriften, samt fordelene dette medfører, som for eksempel tillit til en sterk merkevare. *Sosialt utbytte* kan oppnås på to måter. Først og fremst vil samarbeidet

mellom to parter fungere bedre, når relasjonen anses som god og profesjonell, som et resultat av god kjemi mellom partene. Videre vil det oppleves positivt for ansatte å oppleve tilhørighet, prestisje og stimulans ved å tilhøre et kreativt miljø (Biong & Nes, 2012).

2.2.2 Relasjonsutviklingsprosessen

Utvikling av relasjoner er en tidkrevende prosess. Ved å ha et bevisst forhold til hvordan relasjoner utvikler seg, og hva som påvirker dette, kan bedriften bedre tilpasse sin kommunikasjon med nye og eksisterende samarbeidspartnere. Relasjonsutviklingsprosessen kan beskrives med en inndeling i fem ulike faser (Scanzoni, 1979), hvor hver av fasene representerer en endring i partenes holdning til hverandre; bevissthet, utforskning, ekspansjon, forpliktelse og oppløsning (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).



Figur 2: Fasene i relasjonsutviklingsprosessen (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

Fase 1: Bevissthet

I bevissthetsfasen blir partene klar over at den andre parten er en potensiell partner. Dette kan være et resultat av et bevisst søk, men kan også utløses av en situasjonell nærhet, som for eksempel geografisk nærhet, eller at begge parter er tilstede på samme varemesse (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

Fase 2: Utforskning

Utforskningsfasen består av aktiviteter hvor partene utforsker hvilke muligheter som er tilgjengelige ved en eventuell relasjon. Dette innebærer en vurdering av mulige fordeler, ulemper og forpliktelser. Denne fasen kan resultere i et ”prøvekjøp”, men relasjonen er fremdeles sårbar på bakgrunn av foreløpig manglende forpliktelser (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Utforskningsfasen består av fem delprosesser; attraksjon, kommunikasjon og forhandling, maktbruk, utvikling av normer, og utvikling av forventninger (Scanzoni, 1979). Disse fasene er viktige, da de hjelper partene med å vurdere hverandres integritet, prestasjonsevne, og hvor kompatible deres respektive mål er (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

Delprosessen *attraksjon* refererer til i hvilken grad partene kan oppnå en tilstand hvor fordelene utgjør mer enn kostnadene. Fordelene er ofte forbundet med tilfredsstillende nivåer av for eksempel inntekt, felles verdier, informasjon, service eller status. Kostnadene er forbundet med utgifter eller ulemper (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

Delprosessen *kommunikasjon og forhandling* innebærer partenes villighet til å tilpasse sine krav og bidrag, så det vil eksistere en balanse i relasjonen, og et utfall som er akseptabelt for begge parter. Denne prosessen krever at partene deler informasjon om preferanser, behov og prioriteringer. Prosessen i seg selv fører ikke nødvendigvis til en varig relasjon, men ved å vise villighet til samarbeid, blir partene mer attraktive for hverandre (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

Maktbruk er identifisert som en egen delprosess, men kan i realiteten ikke sees uavhengig av delprosessen kommunikasjon og forhandling, da makt er vesentlig for forhandlingsstyrken til de respektive partene. Bruk av makt kan anses som rettferdig eller urettferdig, avhengig om den svakeste parten er informert, forstår og samtykker til fremgangsmåten og utfallet (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

Normer kan beskrives som retningslinjer for akseptabel, eller forventet, adferd. Delprosessen *utvikling av normer* innebærer at partene kommer frem til et sett med standarder for fremtidig samhandling. Utgangspunktet for disse normene er ofte betinget i kultur i hjemlandet, bransjen og bedriften, og vil tilpasses behovet i den spesifikke relasjonen partene imellom (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

Delprosessen *utvikling av forventninger* tar for seg mulige interessekonflikter, enighet eller problemer. Disse forventningene er avgjørende for om relasjonen har noen fremtid, hvor tillit er en spesielt viktig faktor. Holdninger til relasjonen og partenes adferd seg imellom avhenger av grad av tillit. Uten tillit kan det bli holdt tilbake informasjon, og villigheten til å akseptere risiko vil bli lavere (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

Fase 3: Ekspansjon

Ekspansjonsfasen er en fortsettelse på utforskningsfasen, og inneholder også de fem delprosessene *attraksjon, kommunikasjon og forhandling, maktbruk, utvikling av normer, og utvikling av forventninger*, som er beskrevet i fase 2. Forskjellen er at ekspansjonsfasen representerer en økning av partenes gjensidige avhengighet til hverandre. Dette fører til økt satsning og risiko, som resultat av skapt tillit, enighet og tilfredshet. Eventuelle vekststrategier er avhengige av denne fasen for å kunne gjennomføres (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

Fase 4: Forpliktelse

Forpliktelsesfasen innebærer at partene gir hverandre et løfte om fortsettelse og vedlikehold av relasjonen. Lojalitet er oppnådd, og partene lar være å aktivt undersøke alternative relasjoner (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Scanzoni (1979) vurderer forpliktelsen ut i fra tre kriterier; bidrag, varighet og konsistens.

Partene må gjøre vesentlige bidrag til relasjonen, i form av informasjon, økonomi, kommunikasjon eller emosjonelle ressurser (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Videre bør relasjonen ha en viss varighet og være fremtidsorientert. På denne måten er partene bundet, og kan trygt øke sin investering i relasjonen (Scanzoni, 1979). Kriteriet om konsistens referer til at partenes bidrag holdes på samme nivå i løpet av relasjonens varighet, slik at resultatene er pålitelige for begge parter. Endringer gjort etter partenes enighet er selvsagt akseptabelt (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

Fase 5: Oppløsning

Alle relasjoner vil ikke bevege seg inn i en oppløsningsfase, men på et tidspunkt er det et mulig utfall for mange. Oppløsning kan forekomme etter hvert steg i relasjonsutviklingsprosessen, men det vil medføre større konsekvenser for partene etter ekspansjons- og forpliktelsesfasen. Mens utvikling av relasjoner krever en tosidig innsats, er det ofte kun en av partene som ønsker oppløsning. Dette er ofte et resultat av at denne parten ikke lenger anser fordelene ved relasjonen som høyere enn kostnadene (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

2.2.3 Relasjonens kvalitet og verdi

Relasjoner, eller samarbeidsforhold, mellom kjøper og selger har ofte et forholdvis langt tidsperspektiv, og et uklart starttidspunkt og slutt. Dette gjør resultatene vanskeligere å måle enn ved enkle transaksjoner (Biong & Nes, 2012). Generelt sett kan relasjoner i bedriftsmarkedet vurderes som suksessfulle, eller verdifulle, etter til hvilken grad forholdets mål har blitt oppnådd. Det kan derfor påstås at om hvorvidt forholdet er en suksess eller mislykket, avhenger av om partene har oppnådd en økning, eller bedring, i utvikling, kreativitet eller verdi (Shaladi, 2012).

Verdien av relasjonen er en subjektiv vurdering, basert på resultatet av en sammenligning av fordeler og ulemper for partene. Fordelene og ulempene er ofte flersidige, og verdioppfattelsen fra kundens side er vurdert relativt til leverandørens konkurrenter (Ulaga & Eggert, 2006). Å vedlikeholde en relasjon har alltid en kostnad, og i blant vil disse kostnadene være for høye, relativt til fordelene. For eksempel ved motstridene mål, vil de involverte partene i mange tilfeller bruke betydelige ressurser på konflikter. Videre vil også høy alternativkostnad forbundet med tap av avtaler med andre potensielle partnere også redusere verdien av en relasjon (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Forpliktelse og lojalitet kan påvirke oppfattelsen av disse typene kostnader, og partnerens tilbøyelighet til å oppløse samarbeidsforholdet (Ulaga & Eggert, 2006). Lojalitet i relasjon er derfor et viktig mål på vellykkede relasjoner (Shaladi, 2012), og utvikling, vedlikehold og økning i kundelojalitet vil

derfor ofte være hovedfokuset ved markedsføringsaktivitetene til en bedrift (Dick & Basu, 1994).

2.2.4 Lojalitet

Oliver (1999) definerer lojalitet i forbruker markedet som en dypt holdt forpliktelse til konsekvent gjenkjøp av foretrukket produkt eller tjeneste i overskuelig fremtid, og dermed årsak til repeterende innkjøp av samme merkevare, til tross for situasjonelle omstendigheter og markedsføringstiltak som potensielt kan føre til endring i adferd. I samarbeidsforhold i bedriftsmarkedet, kan lojalitetsdefinisjonen oversettes til en forpliktelse til forlengelse av samarbeidsavtaler med fortrukket partner, og forpliktelse kan i denne sammenheng defineres som et langvarig ønske om å opprettholde relasjonen (Caceres & Paparoidamis, 2007).

En av fordelene forbundet med lojalitet er at det er mindre kostbart for en bedrift å bevare eksisterende kunder, enn å erverve nye. Videre kan lojalitet i relasjonen sikre både generell fremtidig inntjening, og øker muligheten for inntjening av eventuelle spesifikke investeringer som følge av relasjonen (Shaladi, 2012). Ved oppnådd lojalitet vil kundens motivasjon for informasjonssøk om alternative leverandører og avtaler avta, og kunden vil også bli mindre mottakelig for forsøk på overtalelse fra alternative leverandører. I tillegg påstås det at lojalitet øker graden av positiv omtale fra kunden, såkalt "word of mouth", men dette er ikke testet empirisk (Dick & Basu, 1994).

Tilfredshet

En forutsetning for at en kunde skal bli eller forbli lojal, er at han har tro på at produsenten vil fortsette å tilby det beste produktet eller tjenesten (Oliver, 1999). I en samarbeidsavtale vil dette tilsvare en tro på at avtalen har de beste vilkårene. Faktisk tilfredshet er en forutsetning for lojalitet (Olsen, 2002; Ulaga & Eggert, 2006), og tilfredshet defineres som resultatet av en sammenligning mellom forventet ytelse og oppfattet ytelse. Kunden er tilfreds når oppfattet ytelse er lik eller over forventet ytelse (Dick & Basu, 1994). Tilfredshet kan beskrives som en kognitiv prosess, ved fokus på selve sammenligningen som gjøres, og som en affektiv sinnstilstand. Beskrivelsen som affektiv sinnstilstand er mest utbredt, og sinnstilstanden anses

da som et resultat av en vurdering av alle relevante aspekter ved relasjonen, og er et direkte resultat av erfaringer (Ulaga & Eggert, 2006).

Kvalitet på tjenester er vanskelig å sammenligne, på grunn av tjenestens immaterielle karakter, og oppfattelsen av kvalitet er derfor ansett som subjektiv. Grönoos (1984, i Caceres & Paparoidamis, 2007) definerer kvalitet på tjenester som en sammenligning mellom forventet tjeneste og motatt tjeneste. Dette er basert på to dimensjoner; funksjonell dimensjon og teknisk dimensjon. Den funksjonelle dimensjonen tar utgangspunkt i på hvilken måte tjenesten er utført, i form av punktlighet, profesjonalitet, høflighet og oppmerksomhet. Den tekniske dimensjonen tar utgangspunkt i resultatet av tjenesten. Sammenligningen modereres av tjenesteyterens image. Denne definisjonen legger vekt på at kunden ikke kun fokuserer på utfallet av tjenesten, men også prosessen bak (Caceres & Paparoidamis, 2007). Selv om det å tilby overlegen verdi, i form av kvalitet, til kunden er en forutsetning for lojalitet, er det ikke tilstrekkelig til å stabilisere relasjon alene. For å oppnå dette er også tillit og forpliktelse viktige faktorer (Ulaga & Eggert, 2006).

Tillit

Tillit er ansett som en fundamental del av relasjoner, og for utvikling og økning av lojalitet. Tilfredshet med leverandøren vil ikke føre til forpliktelse, hvis det ikke eksisterer tillit i relasjonen (Ulaga & Eggert, 2006). Det er mange varianter av definisjoner av tillit. Caceres og Paparoidamis (2007) baserer sin definisjon som kundens tillit til leverandørens integritet, og Ulaga og Eggert (2006) beskriver tillit som en tro på at partneren vil handle i beste interesse for den andre parten. Troverdighet og velvilje er ansett som et utgangspunkt for tillit, da kunden ofte tilstreber lavest mulig risiko, og derfor ønsker en leverandør de anser som i stand til å yte pålitelig, og som demonstrerer sin interesse for kjøperens velvære (Ulaga & Eggert, 2006). Selve valget av leverandør i bedriftsmarkedet er allikevel ikke basert på tillit, men en vurdering av leveranseevne og relativ pris/kostnad. Tillit øker derimot sannsynligheten for et ønske og forventning om fortsatt relasjon i fremtiden (Doney & Cannon, 1997).

Olsen (2002) beskriver forholdet mellom kvalitet, tilfredshet og lojalitet i sin Satisfaction-Loyalty model. Modellen viser at kvalitet har en indirekte påvirkning på lojalitet, gjennom tilfredshet.



Figur 3: Satisfaction-Loyalty model (Olsen, 2002)

2.3 Messer

Global Association of the Exhibition Industry definerer messer som markedsaktiviteter som avholdes på intervall og foregår over en bestemt tid, hvor et stort antall bedrifter innenfor en eller flere bransjer presenterer hoveddelen av sitt produktspekter og selger disse på basis av prøver (UFI). Messer er designet for å fremme salg og å bygge eller styrke relasjoner. For å oppfylle sitt formål er en messe avhengig av støtte fra hele bransjen den representerer, for å bli anerkjent av som et gyldig forum. Det kan da påstås at messen vil fungere som en indikator på tekniske og sosiale trender i bransjen. De besøkende på messer er hovedsakelig profesjonelle og forretningsreisende, altså bedriftskunder (Kirchgeorg, Springer, & Kästner, 2009). Blythe (2009) fant at kun 10 prosent av disse er kjøpere, mens de resterende 90 prosent har andre intensjoner for sitt oppmøte.

Fordelene forbundet med å være utstiller på en messe er først og fremst at budskapet til bedriften når ut til et høyt antall relevante interessenter på kort tid. Dette gjør messer til et ideelt forum for å introdusere nye produkter, avdekke potensielle nye kunder, øke goodwill og evaluere og anerkjenne andre leverandører (Herbig, O'Hara, & Palumbo, 1998).

Ulempen forbundet med deltakelse på messer er høye kostnader. Omfattende kjøpsprosesser gjør at effekten av deltakelse på messer ofte kommer i etterkant, og derfor ikke blir ansett som en gevinst av messedeltakelsen. De høye kostnadene kombinert med forberedelser av dårlig kvalitet og uklare mål, kan i mange tilfeller føre til negativ innstilling fra lederes side (Herbig, O'Hara, & Palumbo, 1998).

2.3.1 Planlegging

En bedrifts overordnede kommunikasjonsstrategi innebærer elementene planlegging, implementering og kontroll av bedriftens kommunikasjon med markedet. Under utviklingen av kommunikasjonsstrategien må det tas avgjørelser som for eksempel; å sette kommunikasjonsmål, bestemme hvilken rolle hver komponent i kommunikasjonsmiksen skal ha, sette opp et budsjett for kommunikasjonen og å velge en strategi for hver av komponentene i kommunikasjonsmiksen (Brennan, Canning, & McDowell, 2008).

En kommunikasjonsstrategi bør altså formuleres i forkant, slik at den sender et konsistent budskap til målgruppen, med hensikt om å interessere og engasjere, slik at bedriften er i stand til å oppnå de målene som er satt for kommunikasjonsaktivitetene (Brennan, Canning, & McDowell, 2008).

Når en bedrift velger å delta på messer, er neste steg å planlegge alle relaterte aktiviteter som skal utføres i de tre planleggingsfasene; planlegging, implementering og gjennomføring og oppfølging. Innholdet i disse fasene må bli integrert i bedriftenes kommunikasjonsmiks (Kirchgeorg, Springer, & Kästner, 2009):

1. Situasjonsanalyse
2. Definisjon av messens markedsføringsmål
3. Definisjon av messens markedsføringsstrategi
4. Planlegging av messens markedsføringsmiks
5. Implementering av messens markedsføring
6. Kontroll av messens markedsføring

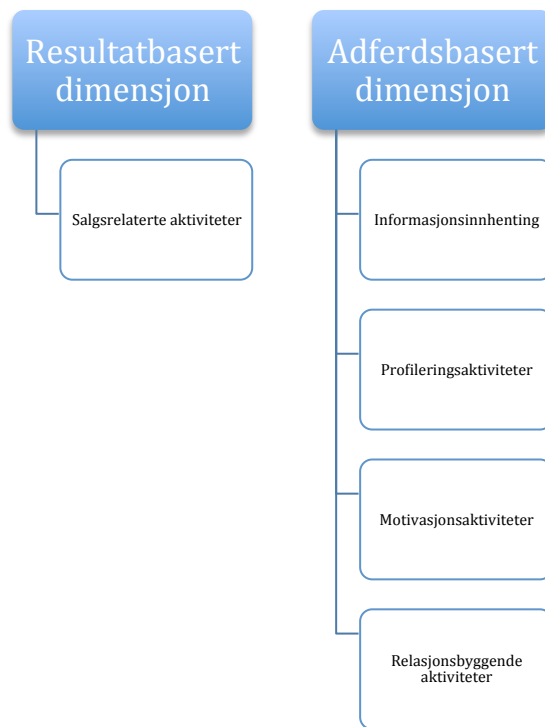
Situasjonsanalysen skal vurdere relevante målgrupper, deres kommunikasjonsmønster, konkurrenter og andre påvirkende faktorer. Det er først etter situasjonsanalysen er gjort at messens markedsføringsmål kan defineres. Målene må være klare og spesifiserte med utgangspunkt i målgruppe, tid, innhold og omfang. De besøkende på messen vil være utgangspunktet for målgruppen, men det er viktig å ta hensyn til at også andre interessenter vil være tilstede, som for eksempel konkurrenter, representanter fra media og opinionsledere. Målene skal være konsistente med de overordnede kommunikasjonsmålene, og gir veiledning til alle aktivitetene forbundet med messedeltakelsen. På bakgrunn av disse målene, skal en strategi for messen utvikles (Kirchgeorg, Springer, & Kästner, 2009).

2.3.2 Mål

Hovedformålet med planleggingen er at bedriften skal vite hva de vil oppnå med messedeltakelsen. Det ultimate målet for en bedrift vil uansett være salg (Motwani, Rice, & Mahmoud, 1992), men for å hensiktsmessig kunne vurdere måloppnåelse i etterkant, bør målene spesifiseres nærmere. Kirchgeorg, Springer, & Kästner (2009) skiller mellom to typer mål for messeaktiviteter; økonomiske og psykografiske mål. Økonomiske mål er kvantitative, og er basert på finansielle mål, som for eksempel økning i omsetning eller antall salg. Psykografiske mål har derimot fokus på mentale prosesser. Disse målene kan relateres til hvordan det er ønskelig at mottakeren skal reagere på budskapet som sendes av bedriften. Altså er hensikten er at kommunikasjonen skal tilpasses slik at målgruppen prosesserer informasjonen på ønsket måte (Kirchgeorg, Springer, & Kästner, 2009). Dette forutsetter i utgangspunktet at mottakeren er passiv, noe som er uvanlig på bedriftsmarkedet. Kundene vil her spille en aktiv rolle i kommunikasjonsprosessen, hvor de etterspør og har tilgang til den informasjonen de har behov for. Leverandøren bør derfor ha en forståelse av hvilken type informasjon som er foretrukket av kunden, og i hvilket format den er ønsket. Da kommunikasjonsprosessen er tosidig, må det eksistere en balanse mellom kundens og leverandørens interesser (Brennan, Canning, & McDowell, 2008).

2.3.3 Messeaktiviteter

Messeaktiviteter kan deles inn i to dimensjoner, en resultatbasert dimensjon og en adferdsbasert dimensjon (Motwani, Rice, & Mahmoud, 1992; Hansen, 1999). Den resultatbaserte dimensjonen består av salgsaktiviteter, som innebærer alle aktiviteter i forbindelse med salg gjort på messen, og umiddelbart i etterkant av messen. Den adferdsbaserte dimensjonen består av aktiviteter i form av informasjonsinnhenting, profileringsaktiviteter, motivasjonsaktiviteter og relasjonsaktiviteter (Hansen, 1999). Ledere anser ofte adferdsbaserte aktiviteter som viktigst ved messedeltakelse (Motwani, Rice, & Mahmoud, 1992), allikevel er det ofte kvantitative mål og salgsaktiviteter som oppgis som bedriftens mål for messedeltakelsen (Blythe, 2001).



Figur 4: Resultatbasert og adferdsbaserte dimensjoner (Hansen, 1999).

Salgsrelaterte aktiviteter

Salgsrelaterte aktiviteter er relatert til salg gjort på messen, og salg gjort umiddelbart i etterkant av messen. For eksempel direkte salg, introduksjon av nye produkter og å gi nye kunder økt oppmerksomhet (Carman, 1968; Motwani, Rice, & Mahmoud, 1992). I relasjonssammenheng vil salgsrelaterte aktiviteter ofte begrenses til å oppnå første kontakt med potensielle nye kunder og samarbeidspartnere (Blythe, 2001).

Adferdsbaserte aktiviteter

Informasjonsinnhenting

Informasjonsinnhenting innebærer alle aktiviteter forbundet med innhenting av informasjon om kunder, konkurrenter, trender i bransjen og eventuelle nye produkter eller innovasjoner. Dette er et potensielt mål i seg selv, da markedsundersøkelse av denne karakteren kan bidra til velinformerte strategiske avgjørelser i etterkant (Hansen, 1999).

Profileringsaktiviteter

Profileringsaktiviteter er alle aktiviteter forbundet med å bygge bedriftens image og et godt rykte. Dette ovenfor både kunder, konkurrenter og bransjen som en helhet (Hansen, 1999). Barczyk, Glisan og Lesch (1989) identifiserte tre viktige motiver for profileringaktiviteter for utstillere på messer. Det første motivet er konkurransepress, for eksempel at en bedrift føler de må stille opp fordi konkurrentene gjør det, eller for å ha en fordel ovenfor konkurrentene som ikke er tilstede. Videre er kundenes forventning om tilstedeværelse viktig, da de kan tolke fravær som et tegn på dårlige tider. Det siste motivet er image. Messedeltakelse gir bedriften mulighet til å henvende seg til mange og relevante deltakere i markedet på samme tid, og kan på denne måten skape interesse og oppmerksomhet for sine produkter og sin merkevare (Hansen, 1999). Dette kan gjøres gjennom utseende og funksjon av stand, hvordan representantene er kledd, deres oppførsel, og brosjyrer og annet informasjonsmaterieell for å spre budskap (Blythe, 2001).

Motivasjonsaktiviteter

Motivasjonsaktiviteter inkluderer alle aktiviteter forbundet med å skape og vedlikeholde motivasjon blant de ansatte i bedriften, og kundene (Hansen, 1999). Dette virker motivere for ansatte, ved at de føler de får personlig oppmerksomhet. Messedeltakelse er derfor en mulighet for opplæring og motivering av ansatte (Barczyk, Glisan, & Lesch, 1989).

Relasjonsaktiviteter

Alle aktiviteter forbundet med å pleie og vedlikeholde relasjoner med eksisterende kunder og samarbeidspartnere, og utvikling av relasjoner med nye kunder og samarbeidspartnere, er inkludert under relasjonsaktiviteter. Gjennom messedeltakelse har bedriften anledning til å ha personlig kontakt med kunder og samarbeidspartnere, og har muligheten til å få kontakt med nøkkelpersoner som ellers er vanskelige å få kontakt med (Hansen, 1999). Erfaringer gjennom personlig kontakt på messer skaper følelsesmessige bånd mellom partnerne, og fører til et varig positivt inntrykk og derav tillit (Kirchgeorg, Springer, & Kästner, 2009).

Å utvikle forhold i bedriftsmarkedet er som nevnt tidligere enn prosess med flere trinn. Dette gjør at relasjonsaktivitetene på messer vanskelige å måle, da prosessen ved å utvikle forhold går over lenger tid enn messen (Hansen, 1999). Selv om effekten ikke kan måles kvantitativt, vil bedriften ha større nytte av et fokus på relasjonsbygging på messen, enn ved mål og forventning om økt salg (Blythe, 2009). Dette fordi kommunikasjonen på messer foregår i form av dialog, hvor en felles forståelse om innholdet i budskapet til bedriften lettere kommer frem. Dette toveis-aspektet gjør kommunikasjonen på messer mer effektiv enn andre typer markedskommunikasjon. Relasjonsaktiviteter med fokus på dialog med de besøkende, hvor bedriftens representanter tar seg tid til interaksjon med alle interesserte besøkende, kan gi fordeler i form av kontakt med fremtidige potensielle rekrutter, samarbeidspartnere, kontaktpersoner og påvirkere i kjøpsbeslutninger. Til tross for at de ikke er tilstede på messen for dette formålet ved denne anledningen (Blythe, 2009).

2.3.4 Kontroll

Hansen (1999) definerer et kontrollsystem som en organisasjons sett av prosedyrer for å evaluere, overvåke, rettlede og kompensere sine ansatte. Kontroll er viktig for å evaluere hvordan bedriften, eller de ansatte, har prestert, og er derfor også avgjørende for fremtidig planlegging (Hollensen, 2014). Det er vanlig å skille mellom kontrollsystemer som evaluerer resultatene av en prosess, og kontrollsystemene som evaluerer individuelle steg, som for eksempel adferd. Konseptet ”prestasjoner på messer” har to dimensjoner, og skiller mellom resultatbasert kontroll og adferdsbasert kontroll, på lik linje med mål og messeaktiviteter (Hansen, 1999).

Resultatmål har vært mest brukt for evaluering av messedeltakelse. Dette er et enkelt mål, da resultatene er kvantifiserbare, og kan sammenlignes med budsjett eller andre måltall for aktiviteten. Antall salg kan for eksempel også spores direkte til ansvarlig selger.

Adferdsbaserte kontrollsystemer er derimot mer komplekse, da de ofte er basert på subjektive oppfatninger og evaluerer de ansatte direkte. Hvis bedriftens viktigste aktiviteter er adferd, fremfor salg, er dette er mer hensiktsmessig kontrollsystem. Et adferdsbasert kontrollsystem evaluerer prosessen fremfor resultatet, og er fokusert på de ansattes adferd. For eksempel bestemte arbeidsoppgaver som skal utføres i løpet av en messe (Hansen, 1999).

2.4 Oppsummering og bruk av teoretisk rammeverk

I begynnelsen av teorikapittelet beskriver jeg oppbygningen og beslutningsprosessen i en formell organisasjon. Vi ser her at beslutninger tar utgangspunkt i organisasjonens mål, og at beslutninger som resultat av begrenset rasjonalitet, ofte er tatt basert på standardiserte retningslinjer og informasjonssøk med justert ambisjonsnivå. Samtidig er organisasjonen en aggresjon av mennesker, som vil påvirkes av holdninger og følelser. Det er disse holdningene og følelsene som kan påvirkes gjennom relasjonsmarkedsføring, i håp om å oppnå ønsket adferd, i form av lojalitet i samarbeidsforhold.

Videre definerer jeg relasjoner som langsiktige forhold, men hensikt å sikre effektive transaksjoner og kontroll over ressurstilgang. Relasjoner er spesielt viktig i bedriftsmarkedet, på grunn av høye transaksjonsverdier og individuelle tilpasninger. Det er de individuelle tilpasningene som fokuseres på ved oppnåelse av tilfredshet, ved utvikling av lojalitet.

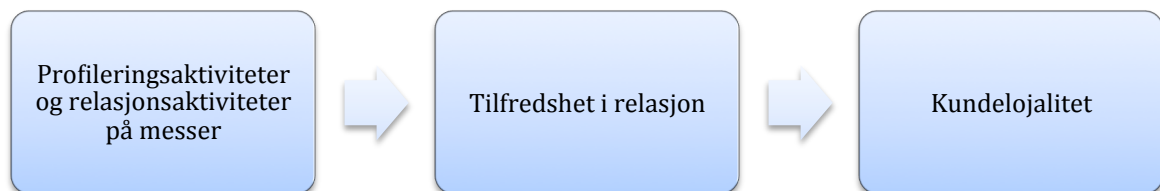
I beskrivelsen av relasjonsutviklingsprosessen ser vi at tillit og tilfredshet skapes gjennom delprosessene i utforskningsfasen (fase 2), og at disse utvikles i ekspansjonsfasen (fase 3), som igjen fører til forpliktelse i forpliktelsesfasen (fase 4). Dwyer, Schurr og Oh (1987) likestiller denne forpliktelsen med lojalitet. Med andre ord kan tillit og tilfredshet utvikles i en relasjon, gjennom kommunikasjon av verdier, preferanser og behov, samt en demonstrasjon av samarbeidvillighet og utvikling av normer, og kan føre til lojalitet.

I avsnittet om lojalitet beskriver jeg lojalitet som en følt forpliktelse til forlengelse av samarbeidavtaler. Kombinert med tillit er tilfredshet en forutsetning for lojalitet. Tilfredshet er resultatet av en sammenligning mellom forventet ytelse og oppfattet ytelse, på samme måte som kvalitet på tjenester er oppfattet som resultatet av en sammenligning mellom forventet tjeneste og motatt tjeneste. Med utgangspunkt i at denne kvaliteten er basert på en teknisk dimensjon og en funksjonell dimensjon, er det muligheter for å påvirke samarbeidspartnerens oppfattelse av motatt kvalitet og derav tilfredstillelse, gjennom prosessen bak, eller utførelsen av tjenesten, og på denne måten skape lojalitet.

Ved messedeltakelse er hensikten med psykografiske mål at målgruppen, som i dette tilfellet er samarbeidspartnerene, skal prosessere budskapet til bedriften på ønsket måte. Dette kan kontrolleres gjennom valg av riktig messeaktivitet for å oppnå ønsket resultat. Ved bruk av profileringsaktiviteter kan bedriften skape positive holdninger til bedriften, gjennom

tilstedeværelse og synlighet. Relasjonsaktiviteter gir mulighet for personlig kontakt og dialog med samarbeidspartnerne. På denne måten kan bedriften skape tillit, og påvirke tilfredshet, og derav lojalitet, gjennom messedeltakelse.

På bakgrunn av dette teoretiske rammeverket, har jeg utviklet en forskningsmodell for å demonstrere sammenhengen jeg mener kan besvare problemstillingen jeg har valgt. Forskningsmodellen er om omskrivning av The satisfaction-Loyalty Model (Olsen, 2002), og viser at profileringsaktiviteter og relasjonsaktiviteter på messer har en indirekte påvirkning på kundelojalitet, gjennom tilfredshet i relasjon. Argumentasjonen bak denne sammenhengen er at bedriften kan øke kundens oppfattede kvalitet på relasjonen gjennom messedeltakelse, og derav øke tilfredshet i relasjon og økt grad av lojalitet.



Figur 5: Forskningsmodell

3.0 Metode

3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg beskrive og begrunne valgt metode for min undersøkelse.

Valg av forskningsdesign og analyse av funn påvirkes av den filosofiske utgangspunktet for studien. I dette tilfellet er dette en sosial konstruktivistisk epistemologi. Epistemologi er forskjellige måter å tilnærme seg kunnskap om virkeligheten og verden på. Hvorav sosial konstruktivisme er en retning som anser verden som sosialt konstruert, og at den derfor ikke kan objektiv og ekstern. Verden bør derfor tolkes med vekt på hvordan mennesker, individuelt og kollektivt, tenker, mener og føler, og på denne måten gir verden mening gjennom delte og forskjellige erfaringer (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). Altså er sannhet relativt, og avhengig av ens perspektiv (Baxter & Jack, 2008).

På bakgrunn av dette filosofiske utgangspunktet, og valgt problemstilling, har jeg valgt kvalitativ metode og casestudie. Kvalitativ metode skiller seg fra kvantitativ metode ved at dataene i kvantitative undersøkelser presenteres som tall og er målbart, ofte i form av statistikk. Kvalitative undersøkelser gir derimot funn i form av tekst, og søker forståelse av erfaringer og meninger, som kan genereres til kunnskap. Data i kvalitativ metode innhentes ofte i form av observasjon og intervju (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012).

Jeg vil begynne med å beskrive forskningsdesignet, og deretter hvordan jeg har valgt casebedrift, og hvordan mine funn skal analyseres. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg vurdere datakvaliteten, og kommentere eventuelle svakheter.

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan for hvordan data skal innhentes, en beskrivelse av hvordan det er mest hensiktsmessig å organisere aktivitetene for å nå målet med undersøkelsen (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). I dette tilfellet er målet å belyse problemstillingen:

Hvilken rolle har messedeltakelse i utvikling og økning av kundelojalitet?

Et casestudie av Gjensidige Forsikring ASA.

For casestudier er det spesielt viktig med et detaljert forskningsdesign, da resultatene sjeldent kan generaliseres på lik linje med kvantitative studier, og at mengden data som blir innsamlet i casestudier ofte er så stor, at funnene kan tolkes i flere retninger. Med en detaljert plan for problemstilling, analyseenheter og retningslinjer for hvordan dataene skal analyseres, kan casestudiens kvalitet forsvares (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012).

Hensikten med denne masteroppgaven er å beskrive hvordan Gjensidige, avgrenset til Partner Næringsliv, kan utvikle og øke kundelojalitet ved å delta på messer. Hvorav tema er relasjoner og messedeltakelse, og situasjonen er organisasjonen Gjensidige Forsikring ASA. Forskningsdesignet kan derfor kategoriseres som et deskriptivt kvalitativt design, som ifølge Sandelowski (2000) har til hensikt å beskrive et fenomen i sitt element. For å gjøre nettopp det, vil jeg ta utgangspunkt i det teoretiske rammeverket beskrevet i teorikapittelet, og vurdere intervjuobjektets uttalelser ut ifra det teoretiske rammeverket, som beskrevet i delkapittelet dataanalyse.

3.3 Casestudier

Casestudie er en forskningsstrategi som fokuserer på forståelse av dynamikken som er tilstedeværende i bestemte, avgrensede settinger (Eisenhardt, 1989). En kvalitativ casestudie er et verktøy brukt for å studere komplekse fenomener i sin kontekst (Baxter & Jack, 2008). På grunn av sin fleksibilitet kan denne tilnærmingen være verdifull ved flere formål, som for eksempel beskrivelse av fenomener, testing av teori og utvikling av ny teori (Eisenhardt, 1989). Ifølge Yin (2003 i, Baxter & Jack, 2008) bør casestudie benyttes når man skal svare på spørsmål formulert med "hvordan" eller "hvorfor", når man ikke kan manipulere adferden til de involverte, når man mener kontekstuelle forhold er relevant for studien, og når skillet mellom fenomen og kontekst er uklart.

Når man har bestemt seg for å gjennomføre en kvalitativ casestudie, må en avgjøre hvilken type casestudie som skal gjennomføres. Dette avhenger av formålet med studien (Baxter & Jack, 2008). Yin (2003, i Baxter & Jack, 2008) skiller mellom to dimensjoner ved valg av type casestudie, hvorav den første er antall case. Valget står mellom enkeltcase eller multiple case. Den andre dimensjonen er hvorvidt man benytter en holistisk eller analytisk tilnærming, altså en eller flere analyseenheter.

Jeg har valgt å gjennomføre et enkelt, holistisk case: Gjensidige, Partner Næringsliv.

3.4 Datainnsamling

I kvalitative studier er det flere alternative kilder til data, hvor de vanligste er observasjon, dokumenter, arkiv, dagbøker og språkdata (Baxter & Jack, 2008). I min undersøkelse vil jeg i hovedsak benytte språkdata som primærdata. I tillegg benytter jeg sekundærdata i form av Gjensidiges årsrapport for 2014, samt deres hjemmeside, for bakgrunnsinformasjon om bedriften.

3.4.1 Kvalitativt intervju

Språkdata brukes for å avdekke personers holdninger og oppfatninger, gjennom språket de bruker. Formålet med denne typen data er å få innsikt i sosiale og organisasjonelle sannheter. Intervju er den mest brukte fremgangsmåten for innhenting av språkdata (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). Formålet med et kvalitativt intervju er å få en forståelse av fenomenet fra intervjuobjektets perspektiv. Hvordan og hvorfor personen har dette synspunktet er like viktig som å avdekke selve synspunktet (King, 2004).

Intervjuer varierer i grad av struktur. Grovt inndelt kan man skille mellom ustrukturert, semi-strukturert og høyt strukturert intervju. Førstnevnte tilsier at intervjuet foregår uten forhåndsbestemte retningslinjer, noe som gjør at intervjuet fremstår som en samtale. Dette anses som den beste fremgangsmåten for å gå i dybden, og virkelig komme til kjernen i intervjuobjektets meninger og holdninger. Denne typen intervju krever mye av intervjueren, og anbefales ikke for uerfarne intervjuere. Et høyt strukturert intervju innebærer at spørsmålene er planlagt i detalj, hvor alle intervjuobjekter får akkurat samme spørsmål, i samme rekkefølge og i samme tonefall. Dette blir ofte gjort for å sikre validitet, og har ikke rom for fleksibilitet og oppfølgingsspørsmål. Denne typen intervju brukes derfor oftere ved kvantitative undersøkelser, enn ved kvalitative undersøkelser. Et semi-strukturert intervju er derimot en mellomting mellom ustrukturert og høyt strukturert intervju. Denne typen intervjuer er utført med utgangspunkt i en intervjuguide, hvor temaer og spørsmål er planlagt på bakgrunn av problemstillingen som skal undersøkes. Denne intervjuguiden skal i utgangspunktet fungere som en rettleiding, for å sikre at intervjuet inneholder de viktigste temaene. Den må ikke nødvendigvis følges slavisk, og gir mer rom for fleksibilitet og tilpasning til den enkelte intervju-situasjonen, hvor intervjueren både kan og bør stille oppfølgingsspørsmål. For en uerfaren intervjuer er denne typen intervju lettere å gjennomføre. (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). Jeg har valgt å benytte semi-strukturerte intervju i min undersøkelse, på bakgrunn av argumentene for fleksibilitet og oppfølging, samt at jeg er en uerfaren intervjuer.

3.4.2 Valg av casebedrift og forberedelser til intervju

Casebedrift ble valgt på bakgrunn av to momenter. For det første visste jeg at Gjensidige stiller på messer, da jeg har funnet bedriften på lister over utstillere til Offshore Technology Days i Bergen 2014. For det andre hadde jeg lettere tilgang til Gjensidige enn andre bedrifter, på grunn av bekjenskaper. Gjennom to ledd med bekjenskaper, fikk jeg navngitt intervjuobjektet mitt og hans kontaktinformasjon. Jeg sendte deretter en e-post hvor jeg presterte masteroppgaven min, og spurte om han kunne tenke seg å stille til intervju. Tema for oppgaven og problemstilling ble justert for å tilpasses intervjuobjektet, og deretter ble det avtalt tid for intervju. Intervjuet ble gjennomført på Gjensidiges hovedkontor i Oslo.

3.4.3 Utvikling av intervjuguiden

Intervjuguiden var i utgangspunktet utviklet på bakgrunn av forskningsmodellen presentert i teorikapittelet. Denne modellen har blitt justert i etterkant, og oppbygningen i intervjuet er ikke lenger helt lik forskningsmodellen. Intervjuguiden er derimot utviklet på bakgrunn av det teoretiske rammeverket, i tillegg til forhåndsinformasjon jeg har tilegnet meg gjennom sekundærkildene.

Ved utvikling av spørsmålene til intervjuguiden har jeg forsøkt å ta hensyn til noen retningslinjer. Ifølge King (2004) bør man begynne et intervju med enkle spørsmål, som er enten faktabasert eller av beskrivende karakter. Videre bør man unngå både ledende spørsmål, multiple spørsmål og antagelser. I løpet av intervjuet bør ikke intervjueren tolke eller legge mening i intervjuobjektets uttalelser, for å unngå at intervjuet blir ledet i en spesiell retning, eller at intervjuobjektet føler seg dømt. Til sist bør intervjuet avsluttes positivt (King, 2004).

Intervjuguiden

Innledning: Intervjuobjektet og hans rolle.

- Hva er din stilling i Gjensidige, og hva innebærer den?
- Hva er det viktigste du gjør i din stilling?

Del 1: Relasjoner

- Hva karakteriserer en god relasjon?
- Hvorfor er relasjoner viktig for Gjensidige?
- Hvilken form for relasjoner er ønskelig?
Kjøper-selger, samarbeid, nettverk, allianser, joint ventures.
- Hva mener du skiller relasjonsbygging på næringslivsmarkedet kontra privatmarkedet?
- Hva karakteriserer en potensiell ny relasjon for Gjensidige?
- Hvordan foregår en typisk relasjonsutviklingsprosess i Gjensidige? Kort fortalt.

Del 2: Messer, motivasjon.

- Hvorfor stiller Gjensidige på messer?
- Hvilke messer stiller Gjensidige på?
 - o Hvorfor? Hvordan velges de?
- Hvor lenge har Gjensidige stilt på messer?

Del 3: Messer, planlegging.

- Til hvilken grad tilpasses planlegging og gjennomføring til hver enkelt messe?
- Hvem planlegger messeaktivitetene?
- Hvem representerer Gjensidige på messene?

Del 4: Messer, mål.

- Hva er målet?
- Hvem er målgruppen?
 - o Hvilke typer relasjoner er målet?
 - o Hvilken del av relasjonsutviklingsprosessen fokuseres det på?
Bevissthet, utforskning, ekspansjon, forpliktelse og oppløsning
bevissthet, interesse, behovserkjennelse, evaluering, kjøp og prøve

- Relasjonsutviklingsprosessen tar vesentlig lenger tid enn en messe. Hvilke tanker har du om det?

Del 5: Messer, budskap.

- Hva er budskapet?

Del 6: Messer, kontroll og oppfølging.

- Hvilken oppfølging gjøres etter en messe?
 - o Måloppnåelse
 - o Ansatte

Avslutning: Generelt.

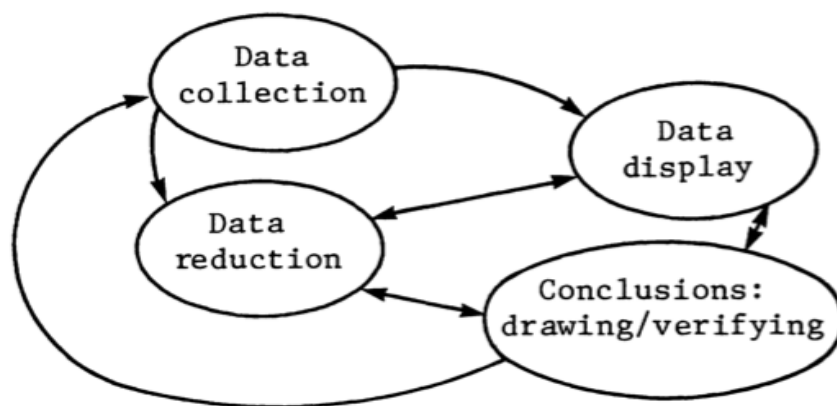
- Hvilke fordeler har messedeltakelse?
- Hvilke ulemper har messedeltakelse?
- Er det noen aspekter du mener er viktige, som ikke har blitt nevnt?

3.6 Dataanalyse

”Å tolke resultatene av en undersøkelse innebærer å reflektere over dataenes meningsinnhold” (Thagaard, 2002, s. 169). Å analysere data fra kvalitative casestudier kan være utfordrende i forhold til mengde data. Det er lett å bli overveldet, og å trekke konklusjoner basert på begrenset informasjon, eller førsteinntrykk (Eisenhardt, 1989). Miles og Huberman (1984) anbefaler følgende fremgangsmåte for analyse av kvalitative data, som jeg har valgt å benytte for min undersøkelse:

1. *Datainnsamling.* I denne oppgaven innebærer det datainnsamling som beskrevet tidligere i kapittelet, intervju og transkribering av intervju.
2. *Reduksjon av data.* Dette innebærer å velge ut, forenkle og fokusere råmaterialet som er resultatet av datainnsamlingen (Miles & Huberman, 1984). I mitt tilfelle, har jeg i denne fasen valgt ut hvilken informasjon fra intervjuet jeg mener er relevant for min undersøkelse.

3. *Datafremvisning*. Denne aktiviteten innebærer å presentere relevant informasjon på en oversiktlig og hensiktsmessig måte, som tillater diskusjon og konklusjon (Miles & Huberman, 1984). Jeg har valgt å presentere relevant informasjon som sitater i kapittelet for funn og diskusjon.
4. *Å trekke konklusjon og verifisere*. I den siste fasen i analysen, benytter jeg datareduksjon og datafremvisning for å finne mønster, likheter og forklaringer, ved sammenligning med det teoretiske rammeverket.



Figur 6: Komponenter i dataanalyse; "Flow model" (Miles & Huberman, 1984).

I analysefasen i et casestudie er det viktig å ikke miste fokus på det overordnede målet med studien. Det er viktig at analysen er systematisk gjennomført, men når hver datakilde blir analysert individuelt og funnene rapportert separat, kan hensikten med en casestudie forsvinne. Det er viktig å sørge for at dataene blir konvergent, slik at fokuset forblir på det helhetlige caset, og ikke på de forskjellige delene av det (Baxter & Jack, 2008).

3.7 Evaluering av undersøkelsen

Verdien av resultatene er avhengig av kvaliteten på forskningen. Vurdering av kvaliteten på kvalitativ forskning kan vurderes ut ifra troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Dette er mer hensiktsmessig ut ifra den kvalitative forskningens forklarende karakter, i motsetning til begrepene validitet, reliabilitet og generalisering, som er mer hensiktsmessig for kvantitativ forskning (Thagaard, 2002).

3.7.1 Troverdighet

For at forskningen skal være troverdig, må det kunne gjøres rede for, og argumenteres for, fremgangsmåten bak innhenting av data. Relasjon til informantene er relevant, da det kan påvirke kvaliteten på informasjon innhentet. Relasjoner kan føre til mer åpenhet, eller til at informasjon er begrenset. Videre er det viktig å skille tydelig mellom referat fra intervju og egne tolkninger. Opptak av lyd eller video fra intervjuene gir mer objektiv dokumentasjon enn notater gjort av forskeren, da disse kan ofte inneholde forskerens tolkninger, holdninger og lignende. Troverdigheten i forskningen kan styrkes av flere forskere, ved at funn og analyse vurderes ut ifra flere synspunkter (Thagaard, 2002).

Fremgangsmåten er beskrevet tidligere i dette kapittelet, gjennom begrunnelse for valgene jeg har tatt for metode. Intervjuet som er gjennomført er dokumentert gjennom lydopptak, og transkribering. Et transkript skal være så nært taleform som mulig, med hensyn til akseptert skriftlig form (McLellan, MacQueen, & Neidig, 2003). Språket i sitatene og det transkriberte intervjuet er derfor av muntlig karakter, og det er kun gjort små justeringer for å tilpasse det skriftform. Det transkriberte intervjuet er vedlegg til masteroppgaven. Ved presentasjon og diskusjon av funn, er sitatene marker med anførselstegn og kursiv, for å skille disse fra egne tolkninger. En svakhet ved tolkning av intervjuet er at jeg kun er en person, og analysen vil bære preg av kun ett synspunkt. Når det gjelder relasjon til intervjuobjektet, er dette en person jeg ikke kjenner fra før. Han virker oppriktig interessert i å bidra til undersøkelsen, og i temaet for oppgaven. Det er ingen grunn til å tro at informasjonen jeg har fått er verken feilaktig eller begrenset, på en måte som skader mine funn.

3.7.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet i kvalitative undersøkelser er en vurdering av grunnlaget til tolkningene (Thagaard, 2002). Dette fordi innsamling av kvalitative data er en mellommenneskelig prosess, og en gjentakelse på et senere tidspunkt vil sjeldent komme frem til samme resultat. Verken forskeren eller informanten vil reagere på akkurat samme måte som sist, holdninger kan endre seg, og informanter reagerer forskjellig på andre forskere, og omvendt. Dette gjør metodisk refleksjon viktigere enn replikasjon (Thagaard, 2002). Analyseprosessen skal gjennomgås nøyaktig, for å sikre at funnene er et resultat av forskningen, og ikke av eventuelle subjektive holdninger forskeren har. Alternative tolkninger bør vurderes, som en del av analyseprosessen. I noen tilfeller kan alternative tolkninger bidra med relevant forståelse (Thagaard, 2002). Videre er forskerens tilknytning til miljøet vesentlig for bekreftbarheten. En tilknytning til miljøet kan være positivt hvis det fører til en god forståelse av fenomenene som undersøkes, men kan også være negativt, da det kan føre til at forskeren overser momenter som skiller seg fra egne erfaringer. Hvis forskeren er utenforstående, må hun først sette seg inn i informantens verden. Dette for å forsøke å ha en forståelse god nok til å tolke informantens uttalelser og holdninger (Thagaard, 2002). Bekreftbarhet kan også vurderes ut ifra om ulike studier bekrefter hverandre. Det er da betingelsene for tolkningene som er utgangspunkt for sammenligningene (Thagaard, 2002).

En detaljert beskrivelse av fremgangsmåte og begrunnelse for de valg jeg har tatt under analysen av data, vil fungere som dokumentasjon for at mine funn er et resultat av undersøkelsen. Når det gjelder min tilknytning til miljøet, har jeg vesentlig informasjon om Gjensidige gjennom bekjente som er ansatt i bedriften. Dette er allikevel ikke tilstrekkelig for forståelse og tolkning av data, og jeg har derfor benyttet sekundærdata for å øke min forståelse, både i forkant av utvikling av intervjuguide, selve intervjuet og deretter i analyseprosessen. Jeg har ingen personlig erfaring med fenomenene, og kan derfor med enkelhet skille mellom egne erfaringer, og informasjon som kommer frem gjennom både innhenting og analyse av data. Da undersøkelsen min har et beskrivende formål, og analysen i hovedsak består av sammenligning mellom teori og innsamlet data, blir likheter og forskjeller med andres tidligere funn bli kommentert her. I etterkant ser jeg at mine funn i høy grad bekreftes av det teoretiske rammeverket.

3.7.3 Overførbarhet

Overførbarhet vurderes ut i fra til hvilken grad forståelsen og funn kan overføres til andre situasjoner og andre sammenhenger. Relevans i andre sammenhenger argumenteres ut ifra betingelsene for tolkningene. Dette innebærer en rekontekstualisering, ved at den teoretiske forståelsen tilknyttet en undersøkelse, kan overføres til en videre sammenheng. Altså at man kan sammenligne situasjon, utvalg, karakteristikker ved utvalg eller organisasjon (Thagaard, 2002).

Valgt casebedrift for undersøkelsen kan beskrives som en stor, tjenesteytende bedrift, med samarbeidspartnere og kunder fra bedriftsmarkedet, som stiller på messer. Disse karakteristikene kan overføres til et høyt antall andre bedrifter. Det som kan begrense overførbarheten i dette tilfellet, er typen tjenester som tilbys. Forsikringsbransjen har noen trekk som ikke er sammenlignbare på kryss av bransjer. Jeg mener allikevel at mine hovedfunn kan sies å ha høy overførbarhet til tross for dette, da de ikke er spesielt tjenestespesifikke. De er derimot avhengige av bedriftens fokus på relasjonsbygging.

3.7.5 Metodekritikk

I metodekapittelet har jeg argumentert for de valgene jeg har gjort for forskningsdesign, innhenting og analyse av data, og gjort en evaluering av undersøkelsen i lys av troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Underveis i evalueringen har jeg også kommentert noen svakheter jeg mener er vesentlige, som for eksempel at undersøkelsen er gjennomført av kun en person og at jeg er en uerfaren intervjuer. Undersøkelsen begrenses også i omfang, på grunn av begrensede ressurser, i form av tid og økonomi.

Videre er det en fare ved kvalitative intervjuer at det kan forekomme misforståelser under intervjuet, og feiltolkninger som resultat av dette. En fordel med mitt intervjuobjekt, er at han gjennom både utdanning og sin stilling i Gjensidige, har god kjennskap til de begrepene som ble brukt, og tema for oppgaven forøvrig.

En viktig hensikt med beskrivelse av og argumentasjon for anvendt metode er å ta høyde for nettopp disse svakhetene, og sørge for å dokumentere hele prosessen.

4.0 Funn og diskusjon

I teorikapitlet redegjorde jeg for det teoretiske rammeverket som er utgangspunktet for studien. Med utgangspunkt i de tre komponentene i forskningsmodellen; ”profileringsaktiviteter og relasjonsaktiviteter på messer”, ”tilfredshet i relasjon” og ”lojalitet”, vil jeg nå presentere mine funn, og diskutere disse med utgangspunkt i teorien.

4.1 Partner Næringslivs messeaktiviteter

Jeg vil begynne med å se nærmere på hvilke aktiviteter Partner Næringsliv utfører på messer, og kategorisere de ut i fra resultatbasert dimensjon og adferdsbasert dimensjon, som beskrevet av Hansen (1999).

4.1.1 Salgsrelaterte aktiviteter

Salg på messen, og som direkte resultat av messen anses som salgsrelaterte aktiviteter (Carman, 1968; Motwani, Rice, & Mahmoud, 1992), og faller under den resultatbaserte dimensjonen (Hansen, 1999). Det kommer frem av intervjuet at Partner Næringsliv forsøker å selge på messen, eller å starte salgsprosessen, men at dette byr på utfordringer i praksis:

”Man ønsker selvfølgelig å ha et fokus på fysisk å få nye kunder. Men som sagt, det er tøft. Veldig ofte, så er det veldig mange som går rundt og kikker og titter, og snuser når de er på messer.”

”Også er det også noen, men det er ikke flertallet, som kommer og vurderer og ønsker å få tilbud på forsikring. Men i hovedsak vil jeg si at kategorien de som klager og de som er fornøyd er i flertall, av de som kommer innom.”

”Men forsikring er ofte en veldig lang prosess. Det er ikke sånn at du bestemmer deg i dag for at nå skal jeg ha en ny forsikring.”

”Det er derfor vi forsøker å alliere oss med noen som leverer, kan du si, det vi kaller hovedproduktene, de fysiske produktene, for at vi også kan koble gode tilbud – messetilbud –

opp mot for eksempel salg av båt, eller en bil, eller en traktor. Så å finne de knaggene, som gjør at kunden faktisk har et incitament for å tegne en forsikring i Gjensidige, det er viktig.”

”Så vi prøver også å ta hensyn til de ansatte, så de ikke skal slite seg ut, for det er tøft å være på messer. Mye støy, mye bråk, du skal hele tiden være positiv og på hugget.”

”Det er min erfaring generelt sett også, at man ofte kan bli litt passiv når man er inne i et støyende hus en hel søndag med mye larm og leven, så er det ikke alltid like enkelt.”

”Personlig så tenker jeg ofte at mange av disse messene her er mye jobb, uten at vi får noe særlig mer butikk.”

Blythe (2009) fant at det er få relevante kunder som kommer innom stand på messe. Dette byr på utfordringer knyttet til måloppnåelse for salgsbaserte mål. Denne oppfattelsen deler Partner Næringsliv, i følge sitatene ovenfor.

Partner Næringsliv oppgir antall salg som eneste fastsatte mål for messedeltakelsen, noe som er vanlig praksis blant utstillere, ifølge Blythe (2009).

”Vi ønsker å være veldig målrettet, og sette klare mål for hvor mange nye kunder vi ønsker å få i løpet av en messeaktivitet.”

Videre oppgis det at eneste kontroll i etterkant av messen, er basert på salgsmålet, og vurderes kvantitativt. Dette er også vanlig praksis, ifølge Hansen (1999).

”Noen ganger kunne nok vært enda flinkere til å ha et fokus på det [kontroll], men vi forsøker å logge all aktivitet, og følge over tid og, hvor mange som blir reelle kunder.”

4.1.2 Profileringsaktiviteter

Profileringsaktiviteter har til hensikt å bygge bedriftens image og rykte (Hansen, 1999). Det kommer frem ved flere anledninger at dette er en viktig del av messedeltakelsen for Partner Næringsliv:

”For det første er det viktig at vi profilerer merkevaren Gjensidige.”

”Å skape den gode tryggheten, at vi ser at vi ikke hele tiden trenger å fortelle at Gjensidige er verdens beste selskap, men skal rett og slett være tilgjengelig og tilstede, slik at folk oppfatter det naturlig å diskutere forsikringsspørsmål med oss.”

”Det er en arena hvor det er mulig å vise seg frem, og det å ikke være tilstede, det har jo også sine negative sider da. Så det er nesten så vi er tvunget til å være med på en del av de største messene. Vi er Norges ledende selskap, og det forventes at Gjensidige er tilstede. Så jeg tror forventningene til de som arrangerer utstillingene, til at vi skal være med, ligger der, og da er det veldig vanskelig å trekke seg ut av de største messene som arrangeres, det er en forventning.”

Konkurransypress

Barczyk, Glisan og Lesch (1989) identifiserer tre motiver for profileringsaktiviteter, hvor den første er konkurransypress. Konkurrentenes tilstedeværelse er en klar motivasjonsfaktor for Partner Næringsliv, som tydelig fokuserer på å være bedre enn konkurrentene:

”Fordelene er at, for det første, at vi er bedre enn konkurrentene, for veldig ofte vil konkurrentene være tilstede på mange av de messene vi er med på. Om det er landbruksforsikring, eller om det er IF, Tryg eller andre, så tenker jeg det at jeg ønsker at vi skal fremstilles som de beste. Og det er alltid veldig spennende, det å forsøke å være de hyggeligste, og de som virkelig bygger de gode relasjonene.”

Kundenes forventning

Videre er kundenes forventning et identifisert motiv for profileringsaktiviteter på messer (Barczyk, Glisan , & Lesch, 1989). Partner Næringsliv oppgir samarbeidspartnerenes forventning om at de stiller opp som hovedårsak til hvorfor de stiller på messer i utgangspunktet, og det er derfor trygt å anta at dette er et motiv for profileringsaktiviteter.

”Veldig ofte så er det fordi partnerne våre forventer at vi stiller opp, og at vi er synlige og tilstede. Personlig så tenker jeg ofte at mange av disse messene her er mye jobb, uten at vi får noe særlig mer butikk. Men det er det å vise ansikt, og å være tilstede sammen med partnere.”

Image

Det tredje motivet er image (Barczyk, Glisan , & Lesch, 1989). Å skape interesse og oppmerksomhet rundt merkevaren. Dette kan gjøres gjennom utseende på stand, hvordan representantene representerer bedriften og gjennom informasjonsmaterieell for å spre budskap (Blythe, 2001). Partner Næringsliv bruker representantene sine aktivt for å støtte opp under sitt omdømme, og sitt budskap. De er tydelig opptatt av hvordan de blir oppfattet av omverdenen.

”Så vi forsøker hele tiden å coache de som skal være med på stand. Gi gode tips til hva vi skal være fokusert på når vi har messer, vi prøver å finne på hele tiden nye tiltak, så vi skal være interessante.”

”Det handler om omdømmet vårt og, så jeg tenker både når det gjelder antrekk, hvordan vi går kledd, hvordan vi prater med kunder, hvordan vi synliggjør at vi er oppriktig interessert, at vi ikke bare står og slenger og henger på en stand der, og er halvsure.”

”Også at vi ønsker å være de beste, å være gode ambassadører for Gjensidige der ute.”

”Et område vi bruker mye tid på da, er dette med skadeforebyggende arbeid, som vi er veldig opptatt av å synliggjøre oss med når vi er på messer, hvor viktig det er å være godt forberedt. Om det er brannslukningsutstyr, brannvarslere eller hva det er for noe. Det hender også at vi

allierer oss med partnere, som leverer eksempelvis brannslukningsutstyr, som kan stå sammen med oss på en stand, og forteller hvor viktig det er å tenke sikkerhet.”

”At vi også har tatt en posisjon, hvor vi ønsker å synliggjøre for våre kunder at vi jobber veldig med at det ikke skal skje skader. At vi hele tiden tenker nøye igjennom, hva vi i fellesskap kan gjøre med kundene våre, for at vi unngår skader.”

4.1.2 Relasjonsaktiviteter

Relasjonsaktiviteter er alle aktiviteter forbundet med vedlikehold av eksisterende relasjoner, og utvikling av nye relasjoner (Hansen, 1999). Disse aktivitetene innebærer fokus på personlig kontakt, dialog og pleie av forhold, med hensikt å skape tillit gjennom følelsesmessige bånd og positive erfaringer og inntrykk (Kirchgeorg, Springer, & Kästner, 2009). Det kommer frem av intervjuet at Partner Næringsliv har fokus på både dialog, pleie og personlig kontakt med eksisterende kunder og samarbeidspartnere:

”Det er mange av kundene innenfor landbruk, som vi har et forhold til, de kommer innom standen vår og har lyst til å slå av en prat også. Så er spørsmålet om de blir en tidstyv for oss, men vi er jo nødt for å være hyggelige med alle. Innenfor landbruk har vi en markedsandel på rundt 70 prosent, og det betyr jo at 7 av 10 kunder stort sett har alle forsikringene sine i Gjensidige, når det gjelder landbruk. Og da er det viktig å pleie de kundene vi har.”

”Så jeg tenker at positivitet, å være veldig oppmerksom på å passe på alle de som er interessert i å snakke forsikring, at vi er i dialog.”

”At vi også prøver å kombinere det, og går rundt og skryter av en traktorleverandør som vi samarbeider med, eller felleskjøpet eller AK Maskiner eller andre, at vi også er flinke til å være tilstede og synliggjøre at vi bryr oss om partnerne våre, som også er på utstillingene. ...de er selvfølgelig er viktige for oss å ta vare på, men også alle de som jobber som utstillere, som har også produkter som trenger forsikring, at vi gjør begge deler. Og passer på i pauser, om vi har muligheter, å gå litt rundt og vise litt interesse også for partnerne sine utstillinger.”

”Veldig ofte så gjør vi det i samarbeid med partnere. Vi har funnet ut at det er en veldig god måte å gjøre det på, i stedet for at vi har en egen, singel stand. Men at vi i ofte prøver å alliere oss med noen store, tunge aktører, som vi har en samarbeidsavtale med.”

4.2 Partner Næringsliv og tilfredshet i relasjon

Videre vil jeg se på hvordan Partner Næringsliv forholder seg til kvalitet på sine tjenester, og tilfredshet i relasjoner.

Kvalitet på tjenester bli beskrevet som resultat av en sammenligning mellom forventet tjeneste og mottatt tjeneste. Dette vurderes ut ifra en teknisk dimensjon og en funksjonell dimensjon, hvorav den tekniske dimensjonen er utfallet av tjenesten og den funksjonelle dimensjonen er selve utførelsen (Caceres & Papparoidamis, 2007). Begge dimensjonene er i fokus når Partner Næringsliv tilstreber lojale kunder:

”Vi har ikke noe fysisk produkt å selge, vi selger jo tjenester. Og derfor tror jeg at det er veldig viktig at vi er veldig gode på relasjon.”

”Jeg tror at for å bygge en god relasjon som må du selvfølgelig kunne ha produkter som tilfredsstillt partnerens ønsker, men så handler det også veldig mye om den måten vi oppfører oss på, og hvordan vi lytter, støtter og bidrar og hjelper til, og viser at vi virkelig bryr oss. Det er det jeg tror er veldig viktig for partnerne, men i bunn så må det være gode produkter og vilkår for at det skal kunne være trofaste og lojale til Gjensidige over tid. Men relasjonene, er også veldig viktige. At de opplever at de blir sett, og at vi er ekspeditte når de har spørsmål, være veldig tilgjengelige.”

Videre beskrives hvordan og hvorfor samarbeidspartnerne kontrollerer kvaliteten i samarbeidsavtalen:

”Også hender det at de tester oss ut i en avtaleperiode og, at de går ut og henter tilbud fra andre, for å se om de har gode priser og vilkår.”

Priser og vilkår kan relateres til den tekniske dimensjonen av kvalitet på tjenester. Det faktum at samarbeidspartnerne med jevne mellomrom kontrollerer denne dimensjonen av samarbeidsavtalen, ved innhenting av tilbud fra konkurrentene, bekrefter at samarbeidspartneren vurderer kvalitet på tjenesten nettopp ut i fra denne dimensjonen. Videre kan den funksjonelle dimensjonen bekreftes fra samarbeidspartnerens side, av følgende utsagn:

”Så det forventes at vi stiller opp, det er en del av pakken. Og de vil gjerne regulere det inn i en samarbeidsavtale og, at vi er forpliktet og vil at vi stiller opp når de har behov for det.” Hvorav det å stille opp ved behov, kan relateres til utførelsen av tjenesten.

Definisjon av tilfredshet er tilnærmet lik definisjonen av kvalitet på tjenester, og anses som resultatet av en sammenligning mellom forventet ytelse og oppfattet ytelse (Dick & Basu, 1994). Tilfredshet oppstår når oppfattet ytelse er lik, eller overstiger, forventet ytelse (Ulaga & Eggert, 2006). Lederen i Partner Næringsliv oppgir følgende som sin viktigste arbeidsoppgave:

”Det er relasjon. Det å være tett på partnerne våre, å bidra, hjelpe de og støtte de. Og å være kreativ og løsningsorientert, og å finne gode løsninger som gjør at de blir fornøyde med oss.”

”Fornøyde” kan relateres til tilfredshet i relasjon, hvor å bidra, hjelpe og støtte samarbeidspartnerne, kombinert med å være kreativ og løsningsorientert, forklarer hvordan Partner Næringsliv forsøker å sørge for individuelle tilpasninger og løsninger, for å gjøre kunden tilfreds.

Tilfredshet kan påstås å være motivasjonen bak messedeltakelsen til Partner Næringsliv, da hensikten om å tilfredsstille forventningene til samarbeidspartnerne beskrives som årsaken til at de stiller på messer:

”Så jeg vil si det at det er ikke alltid helt frivillig, men vi gjør det fordi det forventes at vi også skal stille opp. Det tar mye tid, og det er veldig ofte i helgene sånt type arbeid finner sted, så det å få ansatte til å stille opp fredag og lørdag og søndag, det er en ekstra belastning i en ellers hektisk hverdag. Så noen ganger tenker jeg at vi kanskje kunne med fordel ikke vært

tilstede, men vi kan ikke, fordi det forventes at vi også stiller opp og synliggjør Gjensidige. Så jeg vil ofte si at det er partneren som er en årsak til at vi stiller på messer.”

Tillit

Tillit er et viktig moment for at tilfredshet skal bli fullverdig forpliktelse, og derav lojalitet (Ulaga & Eggert, 2006). Tillit defineres ofte ut ifra integritet (Caceres & Papparoidamis, 2007), og tro på at partneren handler i beste interesse for den andre parten (Ulaga & Eggert, 2006). Partner Næringsliv oppfatter tillit som en kritisk faktor i forbindelse med sine relasjoner, og forklarer hvordan de tilstreber troverdighet og velvilje ovenfor kundene:

”Derfor tror jeg spesielt vi som jobber med forsikring, at det er veldig viktig at partnerne og kundene våre har tillit til oss, hva vi står for og at vi evner å rydde opp hvis det skulle være noe som skjer, at man har behov for å bruke forsikringen. Sannhetens øyeblikk, som de kaller det. Og da er det vår måte til å være både empatisk, lytte, forstå kunden og kundens situasjon. Og å forsøke å sette oss inn i de utfordringene kunden har, når det skjer en skade.”

”Så jeg tror jo det at omdømmet vårt, når vi er på messer, at vi er hyggelige, vennlige og også balanserer det, hvor aggressive vi skal være. For vi ønsker å titulere oss som rådgivere, og ikke selgere.”

Videre kommer det frem at Partner Næringsliv oppfatter det å representere en kjent merkevare som lønnsomt i form av oppfattet trygghet:

”Spesielt innenfor forsikring, så ser vi at kunden søker trygghet. Det å velge et etablert selskap, som Gjensidige er, det er forbundet med trygghet. Har selskapet økonomisk ryggrad til å virkelig rydde opp når det skjer en skade, hva slags policy har de. Så vi merker jo det at det å representere Gjensidige er veldig positivt. At det er veldig trygt å ha en anerkjent merkevare.”

4.3 Partner Næringsliv og lojalitet

Partner Næringsliv ”*jobber med organisasjonsavtaler innenfor Norsk næringsliv*”. Dette innebærer både inngåelse og vedlikehold av organisasjonsavtaler. Lojalitet i relasjoner gir en langvarig forpliktelse til fortsettelse av relasjon (Caceres & Paparoidamis, 2007), og er derfor vesentlig for Partner Næringsliv i deres arbeid. I beskrivelsen av sin stilling i Gjensidige, påpeker lederen for Partner Næringsliv at lojalitet er viktig i alle avtalene de inngår:

”Jeg jobber veldig mye med partnerskap. Å sørge for at de avtalepartnerne vi har, har nødvendig innsikt, kompetanse og kunnskap om det vi driver med. Og at det er lojalitet i alle avtalene vi inngår.”

Dette bekrefter at lojalitet er et mål i seg selv for Partner Næringsliv. Funnene presentert i forbindelse med messeaktiviteter, tilfredshet og tillit, viser også at lojalitet er noe de arbeider aktivt mot, både på generell basis og når de stiller på messer.

4.4 Oppsummering

Jeg startet med å se på hvilke aktiviteter Partner Næringsliv gjør på messene de deltar på, for vurdere hvordan de kan kategoriseres med utgangspunkt i salgsrelatert dimensjon og adferdsrelatert dimensjon. Jeg fant at Partner Næringsliv benytter salgsrelaterte aktiviteter, hvor antall salg er både eneste mål for messeaktivitetene og eneste form for kontroll i etterkant. Det gis uttrykk for at dette ikke fører til ønsket måloppnåelse, i form av økt inntjening. Videre fant jeg at Partner Næringsliv benytter profileringsaktiviteter, hvor både motiver for konkurransepress, samarbeidspartnerens forventning og image er tilstede, og er utgangspunktet for store deler av utformelsen av messedeltakelsen. Videre fant jeg at Partner Næringsliv har fokus på dialog med kunder, personlig kontakt og å vise oppmerksomhet og interesse for samarbeidspartnerne. Dette kan kategoriseres som relasjonsaktiviteter, og kommer frem som en stor motivasjonsfaktor for messedeltakelse generelt.

Ved en vurdering av hvilke aspekter av kvalitet på tjenester Partner Næringsliv oppfatter som viktig for sine relasjoner, fant jeg at både teknisk dimensjon, gjennom gode avtalevilkår, og funksjonell dimensjon, gjennom utførelse av prosessen, anses som viktige grunnlag for relasjonene deres. Partner Næringsliv påpeker selv viktigheten av tillit ved salg av sine

tjenester, og derav inngåelse av avtaler. Å tilfredsstille samarbeidspartneres forventning om tilstedeværelse og støtte, er Partner Næringslivs hovedmotivasjon for messedeltakelse. Dette gjør de til tross for kostnader og andre ulemper messene medfører. Tilfredshet i relasjon kan derfor anses som en prioritet i deres arbeid mot lojale kunder. Lojalitet er vesentlig for vedlikehold av relasjoner, og anses av Partner Næringsliv som viktig i alle deres samarbeidsavtaler.

5.0 Konklusjon

I dette kapittelet vil jeg presentere mine viktigste funn i form av en konklusjon, etterfulgt av hvilke implikasjoner den innebærer og tanker om videre forskning.

Kapittelet skal belyse oppgavens problemstilling, som er:

Hvilken rolle har messedeltakelse i utvikling og økning av kundelojalitet?

En casestudie av Gjensidige Forsikring ASA.

Hensikten med problemstillingen er å beskrive hvordan messedeltakelse kan bidra til økt lojalitet blant Gjensidiges relasjoner med sine bedriftskunder og samarbeidspartnere.

5.1 Hovedresultater

Partner Næringslivs messeaktiviteter kan kategoriseres som salgsrelaterte aktiviteter, profileringsaktiviteter og relasjonsaktiviteter. Av disse aktivitetene er det kun de salgsrelaterte aktivitetene som utføres på bakgrunn av forhåndsbestemte mål, og som kontrolleres i etterkant. Dette til tross for en oppfattelse om at messene ikke fører til økt markedsandel eller inntjening, og det er samarbeidspartnernes forventning om Gjensidiges tilstedeværelse som er Partner næringslivs årsak og motivasjon for messedeltakelse.

Profileringsaktivitetene og relasjonsaktivitetene som utføres av Partner Næringsliv ved messedeltakelse er basert på personlig kontakt, dialog med og pleie av samarbeidspartnerne. Teorien bekrefter at disse momentene fører til positive holdninger og tillit, som igjen er avgjørende aspekter ved lojalitet.

Partner Næringslivs oppfattelse av kvalitet på sine tjenester kan forklares som en kombinasjon av en teknisk dimensjon og en funksjonell dimensjon, som bekreftes av teorien. Den tekniske dimensjonen er avtalevilkårene, mens dens funksjonelle omhandler Partner Næringslivs tilstedeværelse, troverdighet og velvilje. Det er tydelig at kvalitet på tjenestene, og tilfredshet i relasjon er et fokus i deres arbeid. Dette tilstrebes gjennom kommunikasjon, kunnskap, støtte og å være kreativ og løsningsorientert.

Det er ikke hensiktsmessig å diskutere avtalevilkår i en hektisk og støyfull situasjon som en messe er, altså kan ikke messedeltakelse påvirke samarbeidspartneres oppfattelse av kvalitet og derav tilfredshet, gjennom den tekniske dimensjonen. Den funksjonelle dimensjonen derimot, kan påvirkes av profileringsaktiviteter og relasjonsaktiviteter gjennom positive holdninger og tillit.

Konklusjonen er at messedeltakelsens rolle i utvikling og økning av lojalitet, er å påvirke samarbeidspartneres oppfattelse av mottatt ytelse, gjennom fokus på den funksjonelle dimensjonen av kvalitet på tjenester. På denne måten skapes tilfredshet i relasjonen, og lojalitet kan oppnås.

For å tilpasse kommunikasjon og aktiviteter ytterligere, bør Partner Næringsliv nedprioritere fokuset på salg på messer, og øke fokuset på relasjonene. Forbundet med dette, bør de sette adferdsbaserte mål for messedeltagelsen, og deretter benytte adferdsbasert kontroll i etterkant av messen. Dette for å gjøre en vurdering av innsatsen på messen, og deretter gjøre eventuelle endringer for å tilpasse kommunikasjon og aktiviteter ved neste messedeltakelse.

5.2 Implikasjoner

Det eksisterer allerede omfattende forskning og litteratur om både lojalitet i relasjoner og messedeltakelse. Jeg har i denne oppgaven beskrevet hvordan Gjensidige, gjennom Partner Næringsliv, kan utvikle og øke lojalitet blant sine samarbeidspartnere, gjennom profileringsaktiviteter og relasjonsaktiviteter ved deltakelse på messer. Denne beskrivelsen viser hvilke momenter som er viktige ved utvikling av lojalitet, og hvordan lojalitet kan påvirkes gjennom oppfattet kvalitet på produkt eller tjeneste, gjennom tilfredshet i relasjon. Oppgaven kan på denne måten gi retningslinjer på hvordan en bedrift kan gå frem, hvis de har et ønske om å utvikle og øke sin kundelojalitet ved bruk av messer. Dette forutsatt at betingelsene for tolkning er tilnærmet de samme.

5.3 Videre forskning

Denne oppgaven er basert på en enkelt case, noe som medfører noen spesifikke betingelser for tolkning. Forslag til videre forskning kan være å gjennomføre lignende undersøkelser med et større antall casebedrifter, for å bekrefte eller avkrefte mine funn. Det kan og være interessant å undersøke tema fra samarbeidspartnerens synspunkt, for å se hvordan samarbeidspartnerne oppfatter Partner Næringslivs innsats på messen. Eventuelt kan en kvantitativ tilnærming til utvikling av tilfredshet og lojalitet ved bruk av messer være interessant.

Bibliografi

Barczyk, C. C., Glisan, G. B., & Lesch, W. C. (1989). Trade Show Participation: Inter-Industry and Organizational Motives. *Journal of Professional Services Marketing*, 97 (6), ss. 131-147.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13 (4), ss. 544-559.

Berg, T. O. (2014, Mai 22.). *Store norske leksikon; Organisasjon*. Hentet Mars 16., 2015 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/organisasjon>

Biong, H., & Nes, E. (2012). *Markedsføring på bedriftsmarkedet* (3.. utg.). Universitetsforlaget AS.

Blythe, J. (2001). Using trade fairs in key account management. *Industrial Marketing Management*, 31, ss. 627-635.

Blythe, J. (2009). Trade fairs as communication: a new model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (1), ss. 57-62.

Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2008). *Business-to-Business Marketing*. SAGE Publications.

Caceres, R. C., & Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing* (41), ss. 836-867.

Carman, J. (1968). Evaluation of trade show exhibitions. *California Management Review*, 11 (2), ss. 35-44.

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22 (2), ss. 99-113.

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61 (2), s. 35-51.

Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), ss. 11-27.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research*. Sage Publications.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), ss. 532-550.

Eriksen, E.-O. (1986). Organisasjonsteori og handlingsrasjonalitet. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 89 (2).

European Commission. (2015, mars 03.). *European Commission - Growth - SMEs - Business-friendly environment - SME definition*. Hentet mars 16., 2015 fra Webområde for

European Commission : http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm

Gjensidige Forsikring ASA. (2015). *Årsrapport 2014*.

Gjensidige Forsikring ASA. (u.d.). *Gjensidige: om oss: visjon og merkevareplattform*. Hentet april 17., 2015 fra Webområde for Gjensidige Forsikring ASA: <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/visjon-og-merkevareplattform>

Gjensidige Forsikring ASA. (u.d.). *Gjensidige: om oss: skadeforsikring næringsliv*. Hentet april 17., 2015 fra Webområde for Gjensidige Forsikring ASA: <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/forretningsomrader/skadeforsikring-naeringsliv-norge>

Gjensidige Forsikring ASA. (2015). *Gjensidige: Om oss: Virksomheten*. Hentet april 2., 2015 fra Webområde for Gjensidige Forsikring ASA: <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/virksomheten>

Hansen, K. (1999). Trade show performance: a conceptual framework and its implications for future research. *Academy of Marketing Science Review*, 1999 (8), ss. 1-12.

Herbig, P., O'Hara, B., & Palumbo, F. (1998). Trade show: who, what, why. *Marketing Intelligence & Planning*, 16 (7), ss. 425-435.

Hollensen, S. (2014). *Global Marketing* (6. . utg.). Harlow, UK: Pearson Education Limited.

Holth, H. (2015, April 13.). Masteroppgave: Et casestudie av Gjensidige Forsikring ASA: Hvorfor stiller Partner Næringsliv på messer, og hvordan gjør de det? (I. Evjen, Intervjuer)

King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. I C. Cassell, & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (ss. 11-22). SAGE Publications.

Kirchgeorg, M., Springer, C., & Kästner, E. (2009). Objectives for successfully participating in trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (1), ss. 63-72.

McLellan, E., MacQueen, K. M., & Neidig, J. L. (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field Notes*, 15 (1), ss. 63-84.

Miles, M. B., & Huberman, A. (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft. *Educational Researcher*, 13 (5), ss. 20-30.

Motwani, J., Rice, G., & Mahmoud, E. (1992). Promoting exports through international trade shows: a dual perspective. *Review of Business*, 13 (4), ss. 38-42.

Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing* (63), ss. 33-44.

Olsen, S. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), ss. 240-249.

Sandelowski, M. (2000). Focus on research methods-whatever happened to qualitative description? *Research in nursing and health* , 23 (4), ss. 334-340.

Scanzoni, J. (1979). Social Exchange and Behavioral Interdependence. I R. Burgess, & T. Huston, *Social Exchange in Developing Relationships* (ss. 61-98). New York: Academic Press.

Shaladi, B. (2012, november 8.). *Business Perspectives*. Hentet november 4., 2014 fra Business Perspectives; Journals/ Books; Innovative Marketing:
http://www.businessperspectives.org/journals_free/im/2012/im_en_2012_03_Shaladi.pdf

Store norske leksikon. (2015, Mars 18.). *Store norske leksikon; bedrift - organisatorisk enhet*. Hentet Mars 25., 2015 fra Store norske leksikon:
https://snl.no/bedrift%2Forganisatorisk_enhet

Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Fagbokforlaget.

UFI. (u.d.). *Basic knowledge: background and fundamentals*. Hentet november 28., 2014 fra Global Association of the Exhibition Industry:
http://www.ufi.org/Public/Default.aspx?Clef_SITESMAPS=142&Clef_SITESMAPS=151&Clef_SITESMAPS=152#1.2

Ulaga , W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing* , 40 (3/4), ss. 311-327.

Webster, F. J. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing* (56 (4)), ss. 1-17.

Vedlegg 1: Intervju, transkribert.

Intervju med Helge Holth

Mandag 13. April 2015.

Iris: Vi kan jo begynne med, hva er din stilling i Gjensidige?

Leder PN: Jeg jobber som leder for et miljø som heter Partner Næringsliv, og innenfor Partner Næringsliv så jobber vi med organisasjonsavtaler innenfor Norsk næringsliv. Så vi har ca. 38 avtaler med ulike medlemsbedrifter innenfor org. kjeder. I tillegg til det har vi også ansvar for å følge opp agenturene vi har i henholdsvis Stavanger og Oslo, for å sørge for at de har det nødvendige kompetansen og støtten fra oss. Og i tillegg til det har vi også ansvar for å følge opp brannkasser når det gjelder landbruk og næringsliv. Også har vi også ansvaret for våre avtaler med landbruket, hvor den største avtalen er Norges Bondelag, som har en premie på 1,4 milliarder. Så jeg jobber veldig mye med partnerskap. Å sørge for at de avtalepartnere vi har, har nødvendig innsikt, kompetanse og kunnskap om det vi driver med. Og at det er lojalitet i alle avtalene vi inngår.

Iris: Så bra. Hva føler du er det viktigste du gjør i din jobb?

Leder PN: Det er relasjon. Det å være tett på partnerne våre, å bidra, hjelpe de og støtte de. Og å være kreativ og løsningsorientert, og å finne gode løsninger som gjør at de blir fornøyde med oss. Også har jeg også ansvaret for en del mennesker internt, vi er totalt ti i Partner Næringsliv, så også en viktig del av det er at alle mine kollegaer også blir sett, og får den nødvendige hjelp og støtte fra meg og at jeg tilrettelegger, og prøver å bistå på en best mulig måte, som det så fint heter. Så det interne er også viktig, men jeg er veldig opptatt av å være ute, å tenke utenifra og inn, og at vi har veldig fokus på partnerne våre. Så jeg prøver å rydde mye tid til det, å være sammen med kollegaer når de er ute og besøker partnere.

Iris: Det høres bra ut. Hva mener du karakteriserer en god relasjon?

Leder PN: Hva som kjennetegner en god relasjon. Jeg tror at for å bygge en god relasjon som må du selvfølgelig kunne ha produkter som tilfredstiller partnerens ønsker, men så handler det også veldig mye om den måten vi oppfører oss på, og hvordan vi lytter, støtter og bidrar

og hjelper til, og viser at vi virkelig bryr oss. Det er det jeg tror er veldig viktig for partnerne, men i bunn så må det være gode produkter og vilkår for at det skal kunne være trofaste og lojale til Gjensidige over tid. Men relasjonene, er også veldig viktige. At de opplever at de blir sett, og at vi er ekspeditte når de har spørsmål, være veldig tilgjengelige.

Iris: Og hvorfor er relasjoner viktig for Gjensidige?

Leder PN: Du kan si det sånn, at vi har ikke noe fysisk produkt å selge, vi selger jo tjenester. Og derfor tror jeg at det er veldig viktig at vi er veldig gode på relasjon. Det er veldig vanskelig mange ganger å sammenligne et produkt som er levert av Gjensidige opp mot Tryg, IF og andre, fordi det kan være litt forskjellige vilkår. Det er ikke en bil, det er ikke et hus, det er en tjeneste. Derfor tror jeg spesielt vi som jobber med forsikring, at det er veldig viktig at partnerne og kundene våre har tillit til oss, hva vi står for og at vi evner å rydde opp hvis det skulle være noe som skjer, at man har behov for å bruke forsikringen. Sannhetens øyeblikk, som de kaller det. Og da er det vår måte til å være både empatisk, lytte, forstå kunden og kundens situasjon. Og å forsøke å sette oss inn i de utfordringene kunden har, når det skjer en skade.

Iris: Jeg hører mye om det hjemme forresten, at dekningen er like viktig som prisen.

Leder PN: Yes! Det er helt riktig, det er helt riktig.

Iris: Vi er godt forsikret forresten. Hvilken form for relasjoner er viktigst for ditt forretningsområde? Du snakket om samarbeidspartnere..

Leder PN: Hvilken form for.. hva tenker du på da? Form for relasjon? Fysisk, telefon, mail?

Iris: Nei, jeg tenker egentlig mer på om det er kunder eller samarbeidspartnere, eller..

Leder PN: Nei, du kan si at hvis du tar agenturer og brannkasser, så er jo de selvstendige enheter som jobber for Gjensidige, med Gjensidiges produkter, så det som er viktig når det gjelder relasjonen med brannkasser og agenturer, er at de blir sett og godt ivaretatt, at de blir inkludert, at vi sørger for at de får ta del i alt det som skjer av aktiviteter i Gjensidige. Opplæring, arrangementer, og hva det måtte være, så de kjenner at de er en del av familien.

Være veldig tilstede, være mye ute og besøke de, og selvfølgelig også tilrettelegge for møter med bruk av video, som vi har blitt flinkere til med årene, for å kunne spre kostnader. Men det er å se de, å klappe på de, og ikke minst hjelpe de når de trenger hjelp. Å sørge for at de blir sett, og kjenner at de har noen her i Gjensidige som tar godt vare på de. Og å være en god talsperson internt, for å markedsføre både brannkasser og agenturer, og de samarbeidsavtalene vi har, slik at det også er et fokus i andre miljøer i selskapet vårt, som tenker positivt om det vi driver med i Partner Næringsliv.

Iris: Og hvordan foregår en typisk relasjonsutviklingsprosess, som for eksempel hvis dere skal få nye samarbeidsavtaler?

Leder PN: Når det gjelder nye samarbeidsavtaler da, enten innenfor landbruk eller næringsliv for øvrig, så er det veldig ofte at det kommer leads og tips gjennom kanskje et salgssenter som har vært i dialog med en kunde som ønsker å vurdere Gjensidige som en mulig samarbeidspartner. Så veldig mange av de avtalene vi får, er ofte et resultat av at vi blir kontaktet. Jeg tenker også at merkevaren Gjensidige er veldig sterk, så når det er partnere der ute som kanskje er misfornøyd med eksisterende samarbeidspartner, så er det veldig ofte at vi også blir invitert inn for å få være med og gi tilbud. I tillegg til det er vi også veldig opptatt av å kunne kartlegge hvilke muligheter som finnes, hvilke avtaler som konkurrentene har, hvilke avtaler vi kunne tenke oss. Så vi driver også en del oppsøkende virksomhet, for å forsøke å få mulige, potensielle samarbeidspartnere til å velge oss neste gang de skal reforhandle en samarbeidsavtale. Og disse samarbeidsavtalene innenfor organisasjoner og kjeder, de kan ha en horisont på ti år, de kan ha en horisont på tre år, og vi ser etter hvert at flere og flere organisasjons, eller medlemsavtaler, så ønsker man kortere avtaler. Alle avtalene kan veldig ofte sies opp med et seks måneders varsel, så selv om vi har en ti-års horisont på en avtale, så kan det skje mye også underveis. Men jeg vil si normalt, i dag, så er avtalene ofte tre-årige.

Iris: Hvorfor akkurat tre år?

Leder PN: Nei, det er vanskelig å si, men det er nok noen som ønsker, sånn sett, å passe på og sjekke ut hvordan prisene er, at vi i Gjensidige ikke tar oss for godt betalt. At de på mange måter ønsker å passe på oss. Så hvis de lager en ti-års avtale med oss, så kanskje de tenker at da legger Gjensidige seg tilbake og øker prisene, uten noen tanke for at det er en fare for at en avtale termineres.

Iris: Akkurat. Så tre år anses antagelig som langsiktig, men med kontrollpunkter?

Leder PN: Helt riktig. Også hender det at de tester oss ut i en avtaleperiode og, at de går ut og henter tilbud fra andre, for å se om de har gode priser og vilkår.

Iris: Og over til messer. Hvorfor stiller Gjensidige på messer?

Leder PN: Veldig ofte så stiller vi på messer, hvis du tar innenfor landbruk, hvor vi er veldig aktive. Hvor du har Dyrskun i Seljord, som er årlig, hvor vi er tilstede, og det finnes også avtaler innenfor landbruk, i Lillestrøm, hvor det er messer og utstillinger. Veldig ofte så er det fordi partnerne våre forventer at vi stiller opp, og at vi er synlige og tilstede. Personlig så tenker jeg ofte at mange av disse messene her er mye jobb, uten at vi får noe særlig mer butikk. Men det er det å vise ansikt, og å være tilstede sammen med partnere, så når for eksempel Norges Bondelag har en egen stand på Dyrskun i Seljord, så forsøker vi også å booke en stand sånn at vi står ved siden av Norges Bondelag, som er vår viktigste og største samarbeidspartner innenfor landbruk. Så jeg vil si det at det er ikke alltid helt frivillig, men vi gjør det fordi det forventes at vi også skal stille opp. Det tar mye tid, og det er veldig ofte i helgene sånt type arbeid finner sted, så det å få ansatte til å stille opp fredag og lørdag og søndag, det er en ekstra belastning i en ellers hektisk hverdag. Så noen ganger tenker jeg at vi kanskje kunne med fordel ikke vært tilstede, men vi kan ikke, fordi det forventes at vi også stiller opp og synliggjør Gjensidige. Så jeg vil ofte si at det er partneren som er en årsak til at vi stiller på messer. Det er en avtale som er veldig langsiktig, som har vart i over 20 år, Alpinanleggenes Landsforening. Alle alpinanleggene i Norge er medlemmer i Alpinanleggenes Landsforening, med ca. 200 alpinanlegg som er medlem. Vi forsikrer ca. 145 av disse anleggene, og de har jo annethvert år en stor alpinmesse på Storefjell, og da tar de det for gitt at vi stiller opp der og betaler standleie, er tilstede, kanskje også at vi spanderer litt drikke og mat under middagen. Så det forventes at vi stiller opp. Også har vi regnskapskontorer i Norge, organisert under NARF. Det er 2500 regnskapskontorer som er med i en organisasjon som heter NARF. De kjører lokale kurs, og de ser også på Gjensidige som en partner som kan bistå med litt kroner og støtte, når de har sine arrangementer lokalt, hvor de kjører kurs, eller når de har årsmøtet sitt. Så det forventes at vi stiller opp, det er en del av pakken. Og de vil gjerne regulere det inn i en samarbeidsavtale og, at vi er forpliktet og vil at vi stiller opp når de har behov for det.

Iris: Jeg skulle til å si: Hvilke messer stiller dere på? Men du har jo forklart en del av det.

Leder PN: Ja, du kan si, innenfor landbruk så er vi med på veldig mange messer. Både lokalt, og de store, sentrale messene som foregår i regi av Norsk Landbruk. Vi er også store innenfor MC, båt og caravan. Jeg hadde en jobb tidligere, hvor jeg jobbet i et miljø som het Partner Privat, hvor vi hadde ansvar for samarbeid gjennom bilbransjen blant annet. Det finnes jo også ulike messer og bilutstillinger, hvor vi også er tilstede sammen med partnere, og synliggjør produktene våre, sammen med de som har de fysiske produktene bil. Så vi har også vært med på den årlige bilmessen som har vært i Lillestrøm, med materiell, egen stand. Kanskje også noen ganger i samarbeid med en partner, for eksempel når det har vært "Sjøen for alle", så har vi også avtaler innenfor båt, Kellogs, som har et agentur på en finsk båt blant annet. Hvor vi også stiller på stand, sammen med de, når det er "Sjøen for alle". Men som jeg sier, veldig ofte så gjør vi det i samarbeid med partnere. Vi har funnet ut at det er en veldig god måte å gjøre det på, i stedet for at vi har en egen, singel stand. Men at vi i ofte prøver å alliere oss med noen store, tunge aktører, som vi har en samarbeidsavtale med. Så det er veldig mange lokale tiltak, hvor vi er med på lokalmesser, også har vi større, nasjonale messer, hvor vi også er tilstede. Også er jo spørsmålet, øker totalmarkedet da, når vi har alle disse messene? Det er jeg litt usikker på, men samtidig er det viktig å markedsføre Gjensidige som en aktør som er tilstede, og er synlig der hvor det skjer ting.

Iris: Når dere er på sånne messer, som for eksempel "Sjøen for alle" og bilmesser, er det mest samarbeidspartnerne deres dere peiler dere inn på, eller er det da også privatkunder som er..

Leder PN: Min erfaring er at det å stå på messe er ganske krevende. Det er jo veldig mange kunder som oppsøker oss og har en negativ opplevelse med Gjensidige, og har lyst til å fortelle at de er veldig misfornøyde med oss. Det kan være typisk at det ofte skjer, eller at kommer kunder som er fornøyd, som kommer og vil fortelle at de er godt fornøyd med Gjensidige. Også er det også noen, men det er ikke flertallet, som kommer og vurderer og ønsker å få tilbud på forsikring. Men i hovedsak vil jeg si at kategorien de som klager og de som er fornøyd er i flertall, av de som kommer innom. Også merker jeg det også at det å være på hugget, det å være aktiv og virkelig jobbe for å få nye kunder, det blir ofte sånn at de som jobber på stand blir litt passive da, og at vi kanskje ikke er sultne nok alltid, til å kunne

virkelig stå på og forsøke å nå nye kunder. Men vi lager ulike aktiviteter og spørrekonkurranser og andre typer ting for å kunne trekke kunder til stand da. Prøver å lage noen sånne sjokkselgere, sånn at vi får kunder inn. Men forsikring er ofte en veldig lang prosess. Det er ikke sånn at du bestemmer deg i dag for at nå skal jeg ha en ny forsikring. Selvfølgelig, hvis du kjøper en ny traktor, eller kjøper en ny bil eller ny båt, så vil du ha et behov der og da. Så det er derfor vi forsøker å alliere oss med noen som leverer, kan du si, det vi kaller hovedproduktene, de fysiske produktene, for at vi også kan koble gode tilbud – messetilbud – opp mot for eksempel salg av båt, eller en bil, eller en traktor. Så å finne de knaggene, som gjør at kunden faktisk har et incitament for å tegne en forsikring i Gjensidige, det er viktig. Så det forsøker vi å tilstrebe, at vi har aktiviteter som gjør også at vi står sammen med noen, som kan bidra og hjelpe til, som selger produktene.

Iris: Planleggingsprosessen i forkant av messene?

Leder PN: Det varierer veldig med størrelsen på messene, men vi har jo stort sett standard messemateriell da, så det er ganske enkelt for oss å rigge en stand. Vi tar gjerne med oss en tilhenger med det utstyret vi trenger, med plakater, stoler, bord også videre, så jeg vil si at det viktigste er når vi ser gjennom hele året, hvor mange messer er det vi skal være med på, og hvor skal vi være til stede, for det koster jo også penger. Det handler også om kroner og øre. Hvor mange har vi anledning til, hvor mange klarer vi å gjennomføre på en god måte. Så vi vet stort sett allerede ved inngangen av året, hvor mange messer vi skal være med på. Også vil det være noen lokale stunt, som vi blir invitert til å være med på, hvor horisonten kanskje er en måned eller to. Men allerede nå vet vi at vi skal på ”Dyrskun” i september. Vi har allerede signalisert at vi skal være med også i år. Så det er litt avhengig av hvor store messene er. Men det kan ofte være planleggingshorisont på et år, men noen ganger kan det være bare to til tre måneder. Men det å rigge stand er relativt fort gjort for oss. Det er stort sett standard. Også er det selvfølgelig å sette opp vaktlistene. Det kreves forberedelser og, å sørge for at vi har en god spredning, slik at vi ikke sliter ut en eller to personer. Så vi lager vaktlistene slik at vi spiller på flere mennesker, som gjør at man klarer å gjennomføre en helg også, og å få litt fri innimellom. Kanskje få fri på søndag, hvis man jobber lørdag. Så vi prøver også å ta hensyn til de ansatte, så de ikke skal slite seg ut, for det er tøft å være på messer. Mye støy, mye bråk, du skal hele tiden være positiv og på hugget. Så vi forsøker hele tiden å coache de som skal være med på stand. Gi gode tips til hva vi skal være fokusert på når vi har messer, vi prøver å finne på hele tiden nye tiltak, så vi skal være interessante. Et område vi bruker mye tid på da,

er dette med skadeforebyggende arbeid, som vi er veldig opptatt av å synliggjøre oss med når vi er på messer, hvor viktig det er å være godt forberedt. Om det er brannslukningsutstyr, brannvarslere eller hva det er for noe. Det hender også at vi allierer oss med partnere, som leverer eksempelvis brannslukningsutstyr, som kan stå sammen med oss på en stand, og forteller hvor viktig det er å tenke sikkerhet. For den største utgiften et forsikringselskap har er jo kostnader til skader, hvor brann er den største, og vann er nummer to. Så hvis vi klarer å ha kontroll på brann og vann, så vil forsikringspremien gå ned. Så ”godt forberedt” er noe vi jobber mye med når vi er på messer også. Å synliggjøre hvor viktig det er, å dramatisere det.

Iris: Det står ved inngangen her og, ser jeg. Så messeaktivitetene er stort sett forholdsvis standardiserte, med mindre det er veldig store tilstelninger.

Leder PN: Ja, stemmer.

Iris: Men hva er budskapet?

Leder PN: Budskapet? For det første er det viktig at vi profilerer merkevaren Gjensidige, og at vi også har tatt en posisjon, hvor vi ønsker å synliggjøre for våre kunder at vi jobber veldig med at det ikke skal skje skader. Det er et selskap som heter IF, som har jobbet veldig mye med dette at du behøver ikke å bekymre deg når du får en skade, for alt løser seg. Så i forbindelse med det nye merkevareløftet vi gjorde for vel tre år siden, så fant vi ut at vi ønsket å ta en posisjon rundt det at det ikke skal skje skader. For en skade, når den inntreffer, så er det alltid forbundet med mye trøbbel, det kan også være tragedier, det kan være liv som kan gå til spill, eller dyr for den saks skyld. Så vi er veldig opptatt av å synliggjøre at vi hele tiden tenker nøye igjennom, hva vi i fellesskap kan gjøre med kundene våre, for at vi unngår skader. Vi har ønsket å ta den posisjonen da, at det faktisk ikke skal skje skader. For det er trist, når det skjer en brann, det å miste verdier, det er ikke forbundet med noe hyggelig. Selv om enkelte prøver å fremstille det som at det er helt uproblematisk når det skjer en skade, så er det forbundet med mye tragedier og mye jobb. Så vi ønsker å ta den posisjonen, og det ønsker vi å synliggjøre med veldig mange av de aktivitetene vi gjør, også når vi er på messer, at vi jobber veldig skadeforebyggende.

Iris: Setter dere noen spesifikke mål for messene?

Helge: Ja, det er det viktig at vi gjør. At vi samler inn selvfølgelig leads, sånn at vi kan lage konkurranser om hvor mange leads vi klarer å samle inn, hvor mange blir reelt sett kunder. Så vi ønsker å være veldig målrettet, og sette klare mål for hvor mange nye kunder vi ønsker å få i løpet av en messeaktivitet.

Iris: Det gjelder både bedriftskunder og privatkunder?

Leder PN: Ja, jeg representerer jo næringsliv, men jeg vet jo også i Privat, at det er akkurat det samme der også. Man ønsker selvfølgelig å ha et fokus på fysisk å få nye kunder. Men som sagt, det er tøft. Veldig ofte, så er det veldig mange som går rundt og kikker og titter, og snuser når de er på messer. Så det som er viktig er å finne de som faktisk er i posisjon til å kunne gjøre en handel, som da har et behov for å få et tilbud på en forsikring. Så vi skal oppleve at de er relevante. Så er det mange som bare ønsker å slå i hjel litt tid, prate litt, fortelle en historie. Det er mange av kundene innenfor landbruk, som vi har et forhold til, de kommer innom standen vår og har lyst til å slå av en prat også. Så er spørsmålet om de blir en tidstyv for oss, men vi er jo nødt for å være hyggelige med alle. Så det er ikke alltid like enkelt å hele tiden si at ”nå må du kjøpe eller tegne nye forsikringer”, hvis for eksempel kunden for eksempel allerede har alle forsikringene sine i Gjensidige. Også er det jo synlig at vi er der, er tilstede. Innenfor landbruk har vi en markedsandel på rundt 70 prosent, og det betyr jo at 7 av 10 kunder stort sett har alle forsikringene sine i Gjensidige, når det gjelder landbruk. Og da er det viktig å pleie de kundene vi har. Innenfor andre messer vi har, ta for eksempel bilmesser, der har vi en markedsandel på ca. 25 prosent, og da er det enda mange igjen, som ikke har valgt Gjensidige, så det er litt avhengig av type messer, hvor mange kunder som allerede er kunder hos oss. Så vil vi også tune budskapet litt avhengig av hva slags type messer vi er på.

Iris: Da har vi vært innom budskap og mål. Men målene er hovedsakelig leads, altså kvantifiserbart?

Leder PN: Ja, altså, vi ønsker jo å være tilstede for å få flere kunder, flere fornøyde kunder. Men som jeg også har sagt, det å være på en messe, det er så veldig sammensatt. Det er så veldig mange ting du skal forholde deg til. Jeg har vært med på mange messer selv, og jeg merker jo det at når søndags kveld kommer, så er jeg ganske sliten. Og hvor sulten er jeg da på å hele tiden jage og være på kunder som kommer innom. Så det er min erfaring generelt

sett også, at man ofte kan bli litt passiv når man er inne i et støyende hus en hel søndag med mye larm og leven, så er det ikke alltid like enkelt. Men så skal vi ikke være for påtrengende heller, og mase for mye på mennesker heller. Det skal virke, og oppleves, som naturlig. Så det er ikke, sånn sett, å skape aktivitet for å skape aktivitet. Det må jo ha en verdi, at vi skal være relevante. Så jeg tror jo det at omdømmet vårt, når vi er på messer, at vi er hyggelige, vennlige og også balanserer det, hvor aggressive vi skal være. For vi ønsker å tittelere oss som rådgivere, og ikke selgere. Så da tror jeg vi må passe på å balansere det, så vi ikke blir sett på som veldig sånn sjokkselgere, noen som skal selge for enhver pris. Å skape den gode tryggheten, at vi ser at vi ikke hele tiden trenger å fortelle at Gjensidige er verdens beste selskap, men skal rett og slett være tilgjengelig og tilstede, slik at folk oppfatter det naturlig å diskutere forsikrings spørsmål med oss. Og veldig ofte, så er den måten å komme inn i dialog, det er jo å spørre litt om kundens eksisterende forsikringer, hvordan de har tenkt sikkerhet, brann etc. Hvor mange røykvarslere har dere i bedriften deres, hvor er de plassert. Så da er det en måte å komme i dialog da, hvor de ser at vi er veldig opptatt av å ikke bare selge, men faktisk også at de tenker på verdiene sine.

Iris: Kanskje gjøre de oppmerksomme på ting de ikke har tenkt på selv?

Leder PN: Det også. Om forsikringene er tilstrekkelige sånn som de har det, og det er veldig ofte mange som mangler et eller annet da. Og det er noe veldig mange setter pris på, at vi kan gå igjennom og se litt på de eksisterende forsikringene de har, og om det er noen mangler, om det er noe de behøver å supplere med. Og om Gjensidige har noe som passer veldig godt, hvis de ikke har Gjensidige når vi snakker med de.

Iris: Hvordan følger dere opp etter en messe?

Leder PN: Nei, vi har jo et salgsoppfølgningssystem som heter Dynamics, det er Microsoft sitt oppfølgingsverktøy. Så vi logger jo all aktivitet i Dynamics, slik at vi har god kontroll på hvordan vi følger opp de kundene som vi allerede har vært i dialog med.

Iris: Så når det gjelder kunder, så blir alt registrert der?

Leder PN: Ja, alt blir logget og registrert der, for oppfølging.

Iris: Men i forhold til måloppnåelse, hvordan følger dere opp det? Er det kontroll i etterkant?

Leder PN: Det er begge deler. Noen ganger kunne nok vært enda flinkere til å ha et fokus på det, men vi forsøker å logge all aktivitet, og følge over tid og, hvor mange som blir reelle kunder. Og med Dynamics som verktøy, så er det ingen utfordringer. Vi kan enkelt logge aktivitetene, at det skjedde på denne messen, at vi var i dialog med de kundene vi snakket med, og så kan vi følge det over tid, hvor mange av de som etter hvert vil velge Gjensidige. Så det er viktig for oss å logge all aktivitet, så vi kan følge opp over tid også. Også har vi veldig fokus på de som jobber med salg i Gjensidige, at vi har ukentlige møter, og går igjennom prospects. Hvor mange har vi, hvor mange har det blitt nå. Så det er ganske god rutine, og god kontroll på de kundene vi jobber med. For at vi skal kunne predikere hvordan verden skal se ut i morgen, hvor mye kommer vi til å selge i morgen, og neste måned. Verktøyene hjelper oss med det, så alt logges, eller skal i hvertfall logges.

Iris: I teorien, ja? Hvilke ansatte er det som representerer Gjensidige på messene?

Leder PN: Det er en kombinasjon. Vi sitter jo i Partner Næringsliv, og er ti stykker, som reiser rundt og er med på veldig mye messer, men da gjerne i samarbeid med lokale forsikringsrådgivere, eller selgere. Litt avhengig av hvor messene er, for eksempel når vi har ”Dyrskun” i Seljord, så benytter vi oss av selgere som holder til i det området, som er med og bistår og hjelper oss. Men vi sitter sentralt, og har et overordnet ansvar for gjennomføringen, og vaktlister, og sørger for at stand blir rigget opp og rigget ned, men så trekker vi på lokale ressurser for å hjelpe til når vi er ute i distriktene. Så det er en kombinasjon av lokale krefter og sentrale krefter, som styrer.

Iris: Jeg skulle til å si, hvilke fordeler mener du at messedeltakelse har?

Leder PN: Fordelene er at, for det første, at vi er bedre enn konkurrentene, for veldig ofte vil konkurrentene være tilstede på mange av de messene vi er med på. Om det er landbruksforsikring, eller om det er IF, Tryg eller andre, så tenker jeg det at jeg ønsker at vi skal fremstilles som de beste. Og det er alltid veldig spennende, det å forsøke å være de hyggeligste, og de som virkelig bygger de gode relasjonene. Det handler om omdømmet vårt og, så jeg tenker både når det gjelder antrekk, hvordan vi går kledd, hvordan vi prater med kunder, hvordan vi synliggjør at vi er oppriktig interessert, at vi ikke bare står og slenger og

henger på en stand der, og er halvsure. Så jeg tenker at positivitet, å være veldig oppmerksom på å passe på alle de som er interessert i å snakke forsikring, at vi er i dialog, og passer på at de blir kontaktet. Og at vi oppfører oss ordentlig. Også at vi ønsker å være de beste, å være gode ambassadører for Gjensidige der ute. Også er det det å kunne være veldig på de partnerne som vi samarbeider med, som også ofte har ting de stiller ut med på disse messene, at vi også prøver å kombinere det, og går rundt og skryter av en traktorleverandør som vi samarbeider med, eller felleskjøpet eller AK Maskiner eller andre, at vi også er flinke til å være tilstede og synliggjøre at vi bryr oss om partnerne våre, som også er på utstillingene. Så det er todelt, det er alle de kundene som kommer på messen, og som reiser for å se på noe nytt materiell som de ønsker å kjøpe, at de er selvfølgelig er viktige for oss å ta vare på, men også alle de som jobber som utstillere, som har også produkter som trenger forsikring, at vi gjør begge deler. Og passer på i pauser, om vi har muligheter, å gå litt rundt og vise litt interesse også for partnerne sine utstillinger.

Iris: Og hvilke negative sider har messedeltakelse?

Leder PN: Det tar mye tid. Og som jeg sier også, at hvis vi hadde hatt en garanti for at det ble solgt flere traktorer i Norge, fordi det arrangeres to-tre ulike landbruksutstillinger i løpet av et år, så er jeg faktisk litt usikker på om det vil klare å øke totalsalget av traktorer, men det er en arena hvor det er mulig å vise seg frem, og det å ikke være tilstede, det har jo også sine negative sider da. Så det er nesten så vi er tvunget til å være med på en del av de største messene. Vi er Norges ledende selskap, og det forventes at Gjensidige er tilstede. Så jeg tror forventningene til de som arrangerer utstillingene, til at vi skal være med, ligger der, og da er det veldig vanskelig å trekke seg ut av de største messene som arrangeres, det er en forventning. Jeg er veldig usikker, som sagt, om dette betyr at vi totalt sett klarer å øke et marked, men det å ikke være tilstede er alltid litt skummelt det og da. I frykt for at konkurrentene skal ta mange av kundene våre. Så det er nærmest når det er besluttet at det skal arrangeres utstillinger, så er vi nesten tvunget til å være med.

Iris: Men hvis du hadde fjernet alle de negative sidene ved å ikke stille, ville dere latt det være? Hvis dere kunne?

Leder PN: Nei, jeg tror ikke det.

Iris: Du kan ikke se for deg en verden hvor det ikke ville fått negative konsekvenser?

Leder PN: Nei, nei.. Jeg kan ikke det.

Iris: Så messedeltakelse bare må være der?

Leder PN: Ja, jeg tror det. Jeg tror det bare må være der. Men vi ser også i nedgangstider, at messer som utsettes, de avlyses, fordi de ikke har økonomi til å dra det igjennom. Det koster også mye tid og penger å arrangere disse messene. Så i medgangstider, så blomstrer det, og når det er konjunktur nedgang, så er det ofte en del messer som da blir skjøvet på og utsatt, for det krever veldig mye.

Iris: Tror du det er lettere å drive med vellykket messedeltakelse som stor bedrift, kontra en liten bedrift?

Leder PN: Ja.

Iris: Hva tror du er grunnen til det?

Leder PN: Ja, grunnen til det. For det første, spesielt innenfor forsikring, så ser vi at kunden søker trygghet. Det å velge et etablert selskap, som Gjensidige er, det er forbundet med trygghet. Det å være et selskap som kanskje ikke så mange har hørt om, det tror jeg enkelte ikke tør. I frykt for at de kanskje ikke får den behandlingen de mener de har fortjent, når det skjer en skade. Har selskapet økonomisk ryggrad til å virkelig rydde opp når det skjer en skade, hva slags policy har de. Så vi merker jo det at det å representere Gjensidige er veldig positivt. Det er det helt sikkert blant de to andre store aktørene i markedet i Norge, Tryg og IF, har opplevd det samme. At det er veldig trygt å ha en anerkjent merkevare. Også vil det selvfølgelig være mange aktører som skal inn i markedet, også spesielt fordi det har vært veldig lønnsomt å drive med forsikring nå i veldig mange år, så det er mange aktører som gjerne vil inn. Som vil ta sin del av markedet, men det tar tid, for forsikring er veldig kompleks og veldig sammensatt. Det er ikke så lett å kopiere det konkurrentene gjør. Det brukes veldig mye tid på historie, og innsamling av historie, og det å samle inn historikk. Det er det som er så viktig og, for å kunne gi en pris inn i fremtiden, så må du også kunne historien din. Så det er klart, vi kan helt sikkert bli utfordret også i fremtiden. Man må være

veldig fremoverlent, og det skal vi selvfølgelig være, men det forventes at Gjensidige er med. Det er nesten en forpliktelse.

Iris: Er det noen aspekter du mener er viktige, som jeg ikke har kommet på?

Leder PN: Nei, det er et godt spørsmål. Er det noe du lurer på, som du ikke har fått svar på?

Iris: Nei, det tror jeg faktisk ikke. Synes du har svart veldig utfyllende og fint.

Leder PN: Takk for det, takk for det. Skulle det være sånn at du lurer på noe i bak-kant, så får du bare enten sende en mail eller ta en telefon til meg, hvis det er noe som ikke er klart nok, eller ting du ønsker å borre mer i, så skal jeg også bidra hvis du ønsker det.

Iris: Så bra, det setter jeg stor pris på.

