

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Mikkelsen, Thorsten

Document Version

Final published version

Publication date:

2011

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Mikkelsen, T. (2011). *Personligheds indflydelse på forretningsrelationer*. Samfundslitteratur. Ph. d. serie No. 13.2011

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934
ISBN 978-87-593-8467-1



Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Ph.d.-serie 13.2011



Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Thorsten Mikkelsen

The PhD School of Economics
and Management

Ph.d.-serie 13.2011

Personligsheds indflydelse på forretningsrelationer

Thorsten Mikkelsen

Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer

CBS / Copenhagen Business School

Ph.d. serie 13.2011

Thorsten Mikkelsen
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer

1. udgave 2011
Ph.d. serie 13.2011

© Forfatteren

ISBN: 978-87-593-8476-1
ISSN: 0906-6934

”PhD-skolen for Økonomi og Ledelse (Economics and Management – EM) er et aktivt nationalt og internationalt forskningsmiljø på CBS for ph.d.-stipendiater, der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med økonomi og ledelse på virksomheds-, branche- og lande-niveau”.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

1. Baggrund for undersøgelsen

Gennem ca. 11 års erhvervserfaring fra den danske kopimaskine branche har jeg opnået indsigt i et særdeles konkurrencepræget marked (nærmere beskrevet i appendiks 1). Det er disse erfaringer, der har etableret det indledende oplæg og dermed skabt selve bevæggrunden og motivationen til dette forskningsprojekt.

Introduktionen til denne afhandling tager derfor udgangspunkt i egne praktiske erfaringer, erhvervet i kopimaskine virksomheden *Winkelhorn*. Winkelhorn er en mindre virksomhed med ca. 60 ansatte og en omsætning på ca. 200 millioner kr. Virksomhedens indtjening er baseret på salg og servicering af kopimaskiner og printere til både offentlige- og private kunder. Udover direkte salg afsætter Winkelhorn også en betydelig volumen via mellemhandlere, såsom kontorforsyningsforhandlere og forhandlere som udelukkende fokuserer på salg af kopi/print udstyr. Her blev de indledende øvelser eksekveret til det, der senere skulle danne grundlaget for denne afhandlings forskningsområde.

På daværende tidspunkt (2004) arbejdede jeg i Winkelhorn, hvor jeg blandt andet var ansvarlig for en mindre salgsstyrke på ca. 11 personer. Jeg deltog desuden også selv i salgsarbejdet gennem varetagelse af kontakten og serviceringen af visse nøglekunder. Det var imidlertid i forlængelse af dette arbejde, at jeg begyndte at notere mig de mærkbare, men ikke direkte håndterbare signifikante forskelle, som kunne identificeres i de enkelte tilhørsforhold mellem kontaktpersoner i den sælgende virksomhed Winkelhorn og køberne af kopimaskiner/printere. Dette, som et resultat af et efterfølgende nødvendigt serviceringssamarbejde, fortegnet i en servicekontrakt. En kontrakt, som indeholder både vedligeholdelses- og driftmæssigt serviceringsarbejde i forhold til de erhvervede maskiner, og som dermed knyttede kunden og den sælgende virksomhed tættere sammen. Dertil kommer at mellemhandlerne og *kontorforsyningsforhandlerne*, som videredistribuerede maskiner til den endelige slutbruger (også ofte med tilhørende servicekontrakter), ligeledes havde et stort behov for en stabil kontakt/kommunikation og en bred supportering fra den sælgende virksomhed.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part I – Introduktion

Backup-grupperne, som servicede både mellemhandlere og slutkunden, bestod typisk af salgspersonen og enkelte kontakter i både service, IT og administrationsafdelingen.

Det var i dette tilhørsforhold, at jeg observerede en ulighed i de forskellige relationer til virksomheden. Kunden etablerede almindeligvis selv kontakten til sin egen uofficielle stab af supportere i den sælgende virksomhed, med hvem de havde den mest velfungerende relation - dette dog med undtagelse af salgsrepræsentanten, som kunden direkte var blevet pålagt. Denne statiske kundeopdeling var anlagt på segmenteringsprincipper, funderet på kriterier, såsom geografi, størrelsen af kunde-gruppen, lidt produktkendskab og kun i de tilfælde, hvor der opstod en meget anstrengt relation, påbegyndte man udskiftning af kontaktpersonalet.

Jeg noterede mig herved betydelige spredninger i relationsniveauet mellem køber og sælger, dette anlagt på ubevidste og indirekte kundeantydninger/begæringer om forandrede relationsforhold, rettet mod den primære kontaktperson - nemlig selve salgsrepræsentanten eller KAMen. Disse forhold kunne eksempelvis komme til udtryk i de situationer, hvor kunden direkte etablerede betydelig tættere relationer til en anden medarbejder i organisationen. Jeg noterede mig niveauforskellene både i forhold til de ansattes og mine egne kunderelationer.

De ovennævnte antagelser og observationer skabte grobund for en mere konkret undersøgelse via korte interviews med udvalgte kundekontakter og diverse diskussioner internt ved salgsmøderne. Formålet med disse samtaler var at *nå ind til benet* af de faktorer, som har indvirkning på dannelsen af god kemi mellem køber og sælger. Her var mit ønske at nå dybere end diskussionen henhørende tillid- og commitment teorierne i retningen af mere u håndgribelige variabler og faktorer, såsom betydningen af personlighed i relationsdannelsens første faser.

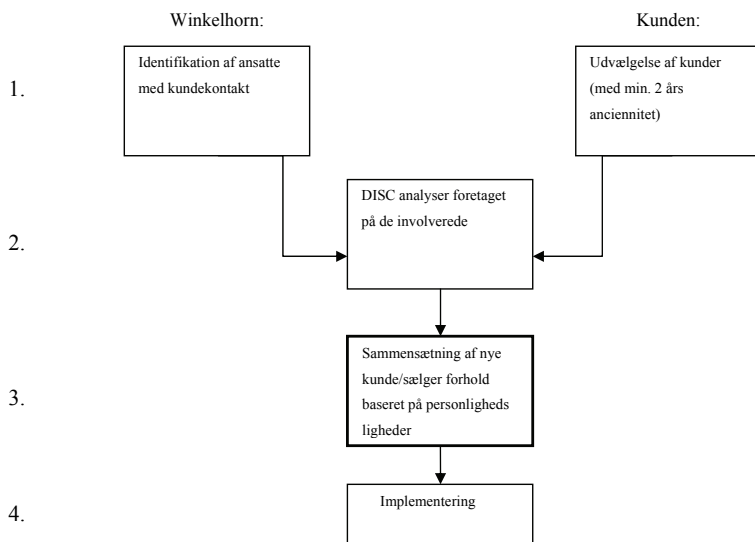
Det skulle snart vise sig, at opgaven var betydelig mere kompliceret end først antaget. Variabler af denne karakter kan synes udefinérbare og dermed uforklarlige uden en mere sammenhængende dybsindig teoretisk indsigt og forståelse. Desuagtet mønstrede øvelsen en relativ entydig konsensus

- at personlighed har indvirkning på dannelsen af kemi mellem personer - forstået på en sådan måde, at stigende personlighedsligheder øger muligheden for relationsmæssigt succes.

Jeg allierede mig med to studerende - en markedsførings- og en psykologistuderende:

Den markedsføringsstuderende skulle forestå selve identifikationen af ansatte med kundekontakt og udvælgelsen af kunder med minimum 2 års kundehistorik. Dernæst blev det den psykologistuderendes opgave at kortlægge både de identificerede ansattes og kunders personlighedsprofil, ved hjælp af de velkendte personligheds DISC-skabeloner, baseret på Myers Briggs personlighedsteorier (Myers, McCaulley, Quenk og Hammer, 1998). I sidste instans blev den nye inddeling af køber/sælger forholdet anlagt på personlighedsligheder foretaget og implementeret.

Figur 1: Processerne i det nye kundeinddelingsprojekt i Winkelhorn



Efter ca. 6 mdr. indledte vi de første målinger: vi kunne spore direkte omsætningsforøgelse med uændret indtjening på ca. 5 % som et direkte resultat af relationsoptimeringerne. Og eftersom tidligere cost/benefit-analyse havde dokumenteret, at nulpunktet for implementeringsomkostningerne, som følger af segmenteringsprocessen beroede på en omsætningsforøgelse af eksisterende kunder på 3 %, syntes projektet succesfuldt. Til trods for disse positive resultater betvivlede ejerkredsen af Winkelhorn denne sammenhæng, idet man insinuerede, at øvelsens relative beskedne resultater kunne være forårsaget af generelle udsving i markedet. Påstanden er selvfølgelig altid diskuterbar, dog synes det imidlertid meget beklagelig, eftersom de sporbare eftervirkninger af en sådan implementering selvsagt er beregnet på en langsigtet plan. Løbende opdatering af projektets resultater i virksomhedens kundedatabase/CRM-system skulle sikre disse målsætninger. Ikke desto mindre, grundet manglende opbakning antagelig afledet af det spinkle dokumenteringsgrundlag, fadede fokuseringen adstadigt og tidligere segmenteringsmetodikker indtog igen vante gænge.

Den manglende dokumentation motiverede mig til at studere emnet nærmere, og denne afhandlings centrale formål er at dokumentere sammenhæng mellem personlighed og relationskvalitet/succes.

1.1. Personlighed og forretningsrelationer

Det er velkendt, at alle mennesker besidder personlighed, og at denne har påvirkning på folk i deres personlige og professionelle liv. Personlighed består blandt andet af karakteristiske mønstre af tanker, følelser og adfærd, der gør en person unik. Personlighed udspringer indenfor den enkelte og er relativ konsekvent gennem hele livet (Wagner, 2005). Ikke to mennesker er nøjagtig ens, ikke engang identiske tvillinger. Nogle mennesker er bekymrede, andre er risikovillige, nogle flegmatiske, nogle selvsikre, andre generte og nogle er rolige, mens andre er snaksalige. Forskellene er afgørende i forhold til relationerne mellem mennesker (Burger, 1993; Ridley, 1994).

Til trods for afgørende påvirkninger synes forskningen i relationsmarkedsføringen (RM), at have undladt at etablere et diskussionsgrundlag vedrørende personlighed, som tilgang til relationer. Den afgørende tilgangsvinkel i forståelsen af relationelle adfærd inden for disse parametre vil være at kombinere både de forretnings- og personlighedsmæssige elementer. Tidligere personligheds (psykologiske) undersøgelser af private relationer har valideret en sammenhæng mellem personlighed og relationskvaliteten (Karney og Bradbury, 1995). Siden offentliggørelse af disse undersøgelser har man indenfor dette forskningsområde udviklet området til også at omfatte det enkelte menneskes personlighedsmæssige påvirkning af relationen og hvilken af disse faktorer, der videregenerer relationskvalitet (Botwin et al., 1997). Caughlin og Huston (2000) viderefører disse analyser og præsenterer forskellige måder, hvorpå personligheden og relationen er interageret med andre variabler. Forskellige forskere indenfor personlighedsteorien har også forsøgt at påvise den enkeltes persons betydning i dannelsen af relationer, og hvorledes den enkelte personlighed påvirker den modsatte part indenfor individuelle relationer (Lavee og Adital, 2004; Whisman, Uebelacker og Weinstock, 2004).

I løbet af de seneste 25 år har diskussioner med reference til markedsføring fortrinsvis været centreret omkring begreber, såsom commitment (Grundlach et al., 1995; Young og Denize, 1995; Chan og Ndubisi, 2004; Ibrahim og Najjar, 2008; Michakski et al., 2008) og tillid (Morgan og Hunt, 1994; Geyskens et al., 1996; Donney og Cannon, 1997; Veloutsou et al., 2002; Teng et al., 2007; Ibrahim og Najjar, 2008; Michakski et al., 2008) som fundamentale forudsætninger for relationssucces. Morgan og Hunt (1994) påstår, at en vellykket forretningsrelation affordrer tillid og commitment, og de argumenterede for, at modeller indenfor relationsmarkedsføring bør indeholde disse variabler. Imidlertid har nye tendenser sidenhen udviklet sig indenfor området – seneste har forskere (Conway og Swift, 2000; Hess, 2002 og 2003; Dow og Karunaratna, 2006) reflekteret over elementer i forretningssamspillet mellem håndterbare monetære overvejelser og sociale elementer. Især begrebet (psykisk) distance ser ud til at komponere et fælles koncept for interesse, hvilket konstituerer et vendepunkt indenfor specielt relationsmarkedsføringsområdet (Conway og Swift, 2000; Hess, 2002 og 2003; Dow og Karunaratna, 2006). Faktisk er graden af "closeness" og "distance" blevet et af de mest grundlæggende elementer i enhver type af relationer (Conway og

Swift, 2000). Det er ofte det første folk nævner, når de skal beskrive en relation, og det synes at være blevet et af de vigtigste aspekter i enhver facet af både private og professionelle relationer (Hess, 2003). Bartle og Rosen (1994) påpeger også betydningen af "distance" i private forhold, og undersøgelser har også vist, at "distance" er relateret til en bred vifte af relationelle processer og resultater, såsom konflikter, tilfredshed, tilhørsforhold og holdninger.

Ved nærmere fokusering på konceptet (psykisk) "distance" har forskere (Moorman et al., 1992; Pornpitakpan, 2003) identificeret endnu en dimension af dette begreb, nemlig "liking" konceptet. Marketingsundersøgelser har vist, hvordan "liking" hos den ene eller den anden part er essentiel i udviklingen af tættere interpersonelle forretningsforbindelser (Moorman et al., 1992; Pornpitakpan, 2003). Jo større grad af empati eller "liking" mellem de berørte parter, jo færre barrierer er der at lokalisere i forholdets udvikling. Nyere forskning støtter disse udsagn (Abosag og Naude, 2007), forskerne har fundet "liking" til at være den vigtigste faktor for køber- og sælgerrelationen i forbindelse til sammenhandlen i Saudi-Arabien.

Til trods for den store vækst af det, som ofte defineres som socialforskning (Carver og Scheier, 2000) inden for forretningslitteraturen, er der dog stadig visse udfordringer i mange dele af dette forskningsområde. Forståelse af de underliggende forskellige personlighedsfaktorer i relationsdannelse er vigtig i bestræbelserne på at bidrage til dannelse af succesrige relationer (Carver og Scheier, 2000).

2. *Forskningsspørgsmål*

Som ovenstående afsnit forklarer, har det psykologiske forskningsområde med tiden også vundet indpas i de professionelle relationer, efter i en væsentlig periode kun at have været en essentiel bestanddel af de private relationer. Selvom man kan mene, at overgangen har været for langvarig, synes samme problemstilling at gøre sig gældende for personlighedsforskningens vedkommende. Til trods for dennes dokumenterede indlysende potentiale i bestemmelse og analyse af private relationer.

De kommende analyseafsnit søger derfor at skabe indblik i personlighedens virke indenfor private og professionelle relationer, og derudover indenfor grænseområdet: segmenteringsteorien, hvori personlighed ifølge Wind og Cardozo (1974), Bonoma og Shapiro (1983), Gunter og Furnham's (1992) også bør indtage en rolle.

De indledende konstateringer leder mig hen til denne afhandlings 3 centrale forskningsspørgsmål:

1. I hvilken udstrækning har personlighed haft indflydelse på følgende områder?
 - a) Segmenteringsområdet – personlighed som kriterium
 - b) Forretningsrelationer med teoretisk udgangspunkt i private relationer

Som afsnit 2.1. beskriver, stammer personlighed fra segmenteringsteorien indenfor markedsføringsteorien. Derfor er det naturligt at tage udgangspunkt i dette litteraturområde i forventning om, konceptionelt at kunne definere personlighed indenfor området. Dernæst foretages en analyse af relationsområdet med udgangspunkt i forretningsrelationen suppleret med den eksisterende viden indenfor private relationer. Analyserne anses for nødvendige i identifikationen af personlighedens udvikling indenfor de nævnte teoretiske grænseområder. Teoretisk viden kombineret med indblik akkvireret gennem personlighedsanalyser, skal danne den teoretiske baggrund for afhandlingens empiriske undersøgelse.

Forskningsspørgsmål 2 fokuserer på indflydelse af personlighed på forretningsrelationer og salg. Herved fremstilles en empirisk undersøgelse, med det formål at identificere om beregninger/analyser kan mønstre signifikante sammenhænge mellem personlighed og henholdsvis forretningsrelationskvalitet og salg på dyade niveau mellem 2 aktører, kunden og sælgeren.

2. Har personlighed indflydelse på forretningsrelations kvalitet og succes? Hvis ”ja”, hvilke personlighedsdimensioner har så indflydelse?

Forskningsspørgsmål 3 søger at identificere om personlighedsligheder mellem de to aktører, kunden og sælgeren, kan skabe relations/salgssucces, hvis og såfremt ovenstående sammenhæng kan verificeres.

3. Har personlighedsligheder indvirkning på forretnings kvalitet og succes? Hvis ”ja”, hvilke personlighedsdimensioner har så indflydelse?

2.1. Forskningsområdet

Forskningsområdet har sin oprindelse i segmenteringsteorien via Gunter og Furnham's (1992) tre segmenteringskategorier:

1. ”Produktspecifikke, adfærdsmæssige segmenteringer, klassificerer forbrugerne med fokus på deres købsadfærd i de pågældende produktkategorier eller de benefits, som forbrugerne forventer at opnå fra en produktkategori”¹.
2. ”Generelle, fysiske segmenteringer af forbrugerne - dette med brug af lette observerbare kriterier som geografiske, demografiske og socioøkonomiske variabler til skabelse af homogene markeder”².

¹ “*Product-specific, behavioural attribute segmentations* classify consumers focusing upon their purchase behaviour within the relevant product category or the benefits the consumer expects to derive from a product category”

3. "Generelle, psykologiske segmenteringer, der benytter sig af *profiler af forbrugerne* udviklet enten fra standardiserede personlighed eller på det seneste fra livsstilsanalyser. Formen for segmentering betegnes ofte som "psychographics"³.

Undersøgelsens udtrykte formål er, at fremme relationssucces ved at mindske den personlighedsmæssige afstand mellem de to aktører: kunden og sælgeren. Endvidere er analysemetodens målsætning at afdække, det omtalte teoretiske "gap" mellem private og forretningsrelationer og dermed danne fælles konsensus inden for disse teoretiske områder.

Undersøgelsen tager sit udgangspunkt og opererer på et individuelt/dyadeniveau på BtoB (Ritter og Gemünden's definitioner 2003, kapitel 3). Ved hjælp af personlighedstest identificeres personlighedsligheder mellem de to involverede aktører: kunden og sælgeren. Lighederne skal derefter udgøre baggrunden for dannelsen af positive følelser i udviklingen af relationen – elementer, som i nogle dele af teorien benævnes som sympati eller "liking" mellem kunden og sælgeren (Abosag og Naude, 2007).

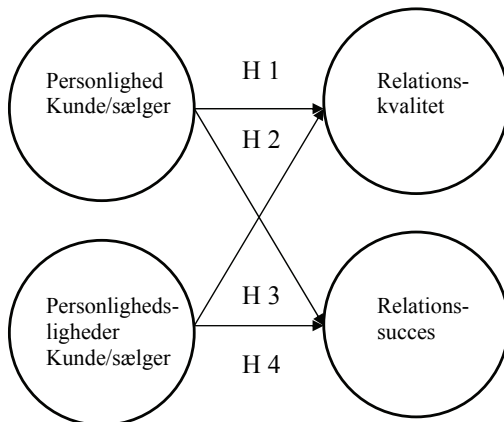
Personlighedstests (som udføres på både kunden og sælgeren) udgør forudsætningen for denne metode - tests som er anlagt på fundamentale personlighedsdimensioner. Dimensionerne, som måles i disse tests, bygger på teorien fra de velkendte "The Big Five"- træk "taksonomis". Og selvom psykologer har duelleret i konceptualisering og måling af personlighed, har "The Big Five" målinger med tiden opnået generel accept i konceptualiseringen af personlighedsdimensioner via fem-faktor modellen (kaldet The Big Five model) (Mead, 2005).

² "General, physical attribute segmentations of consumers, which use such easily observable criteria as geographic, demographic or socioeconomic variables to create homogeneous target markets"

³ "General, psychological attribute segmentations, which utilize profiles of consumers developed either from standardized personality inventories or, more recently, from lifestyle analyses. This kind of segmentation is often called "psychographics"

Figur 2, fra den indledende lighedsproces til generering af forbedret salgstal. Den personlighedsmæssige afstand identificeres og minimeres mest muligt til generering af relations-/salgssucces:

Figur 2: Teoretisk model



3. *Strukturen i afhandlingen*

Afhandlingen er inddelt i 4 hovedafsnit, jf. figur 3:

Part I - omfatter kapitel 1, 2 og 3. Indholdsfortegnelse, introduktion, undersøgelsesspørgsmål og afhandlingens struktur.

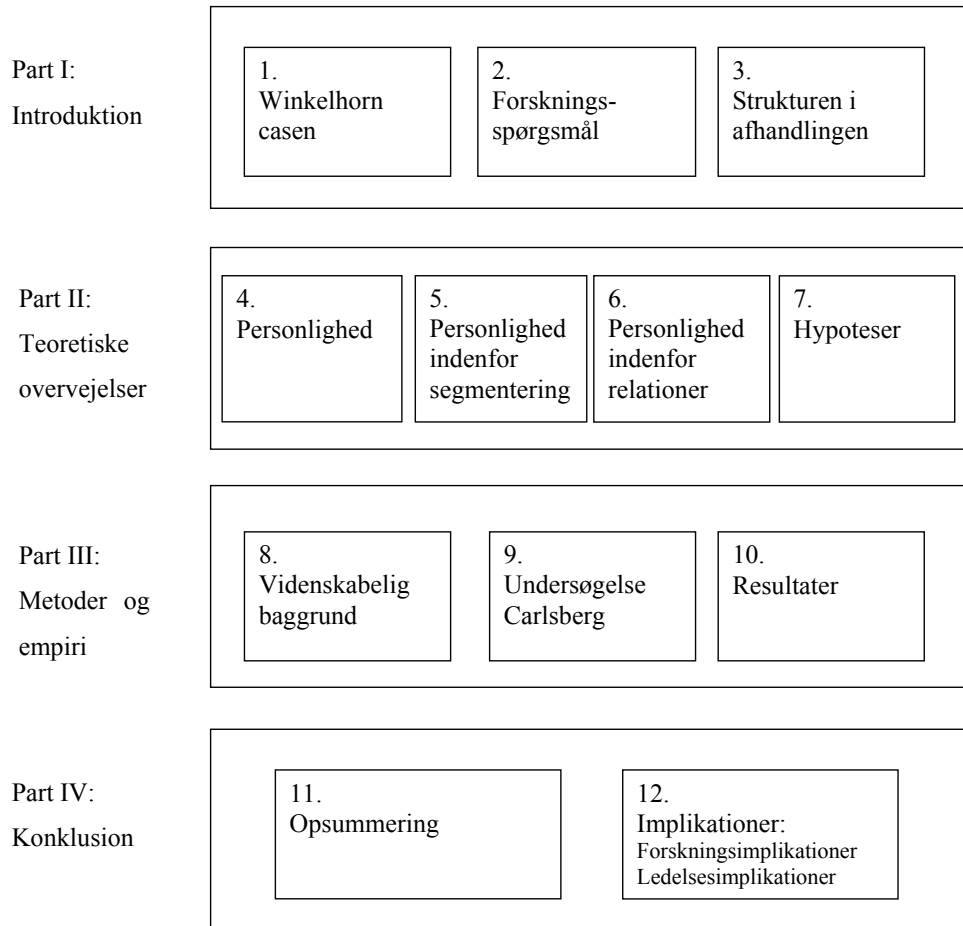
Her indledes med en praktisk introduktionscase, som beskriver selve udgangspunktet for forskningen. Efterfulgt af de undersøgelsesspørgsmål, som præciserer udfordringerne for denne forskning/afhandling.

Part II - omfatter kapitel 4, 5, 6 og 7. Her indledes med afsnit indeholdende en definering og analyse af personlighed, efterfulgt af personlighedsvirke indenfor segmenterings- og relationsteoriområderne. Undersøgelserne foretager en definering og undersøgelse af personlighed, personlighedsdimensioner, måleredskaber og test, som benyttes i denne undersøgelse. Kapitlerne indeholder et litterært indblik i relevante grænseområder relateret til forskningsområdet. Undersøgelsen skal give indsigt i personlighedsudvikling indenfor relations- og segmenteringsteorien til dato - analyse, til sikring af videreudvikling. Analyserne afsluttes med en fremstilling af hypoteser på baggrund af analysernes resultater.

Part III - omfatter kapitel 8, 9 og 10. Her fremsættes undersøgelsesmetoderne, videnskabelige baggrunde og endelig de empiriske studier - indeholdt præsentation af den samarbejdende virksomhed og dokumenterede resultater af foretaget analyser.

Part IV - omfatter kapitel 11 og 12. Indeholder en detaljeret opsummering og konklusion, herunder kritiske overvejelser og anbefalinger til videreførelse af de fremkommende resultater: både på ledelses- og forskningsniveau.

Figur 3: Strukturen i afhandlingen



Personlighedspsykologien beskæftiger sig med og søger svar på personlighedsmæssigt adfærd (Engelsted, 1990; Bertelsen, 2001). Personlighedspsykologer (f.eks. Engelsted, 1990; Bertelsen, 2001) undersøger forhold omkring personlighed. Personlighedspsykologien har gennem de sidste mange årtier beskæftiget sig med at forklare de individuelle forskelle, der findes mellem mennesker (Teng et al., 2007). Personlighedspsykologien har taget form og er blevet videreudviklet igennem flere forskellige retninger som f.eks. psykoanalysen, behaviorismen og personlighedstræks området (Skinner, 1975).

Mennesker oplever og vurderer hinanden på personligheden (Engelsted, 1990; Bertelsen, 2001). Vi kender hinanden på personlighed. Vi vælger venner, kærester – og af og til også vores kollegaer på deres personlighed, og på hvordan denne matcher vores egen personlighed (Jung, 1999). Når vi oplever og vurderer en andens personlighed, kan vi ofte tage fejl. Den anden kan, ved nærmere bekendtskab eller andre omstændigheder, vise sider af sin personlighed, som vi slet ikke kendte til eller havde forestillet os. En person kan være følsom, kreativ og sentimental, mens den anden er praktisk orienteret og ganske usentimental. Den ene person kan være tilbageholdende og lidt forlegen i sociale situationer, mens den anden er snaksalig og selskabelig. Dertil kommer, at man kan overraskes over et menneskes personlige udvikling, og hvordan og hvorfor den menneskelige personlighed adskiller sig fra hinanden og endelig, er det forunderligt, at nogle finder sig til rette med deres personlighed, mens andre stræber efter at ændre deres (Jung, 1999). Personlighed påvirker også måden, hvorpå vi tager beslutninger, forhandler og indsamler/efterspørger information (Bensi et al., 2010; Yiu og Lee, 2011).

I dette kapitel undersøges personlighedsområdet, herunder: defineringer af personlighed, personlighedstræk, personlighedsmålinger og målingsmodel via The Big Five, som bidrager med indblik i og forståelse af personlighedsteorien.

4.1. Personlighed

Schultz og Schultz (2008, s. 61) definerer personlighed som:

”Personlighed er de unikke og relativt vedholdende interne og eksterne aspekter af en persons karakter som påvirker personens opførelse i forskellige situationer”⁴.

Endvidere fremfører Hogan (1991, s. 469)⁵:

”Personlighed er en tendens til næsten at opføre sig systematisk. Dog er personlighedstrækkene unikke opførelsesdimensioner og reflekterer stilistisk vedholdenhed i en persons opførelse. Den fremhæver den molekylære struktur ved personlighed og bliver ofte brugt til at forklare variationer i opførelse imellem personer”.

Interessen for andres og ens egen personlighed er formentlig lige så gammel som menneskets evne til at tænke over og gøre sig bevidst om andre mennesker og sig selv. Man har i årtusinder gjort sig mere systematiske overvejelser over menneskets personlighed i religion og filosofi (Engelsted, 1990; Bertelsen, 2001). Men personlighedspsykologi, som et særskilt forskningsområde inden for den psykologiske videnskab, er ikke særlig gammel (Plummer, 2000). Det hænger sammen med, at psykologien ikke er en særlig gammel videnskab. Dens oprindelse kan på det nærmeste dateres til 1879, da Wundt indrettede sit laboratorium i Leipzig (Rotter og Hochreich, 1975). Her var man imidlertid ikke i første omgang interesseret i at undersøge personligheden, men man beskæftigede

⁴ “Personality: The unique and relatively persistent internal and external aspects of a person's character which affect behaviour in different situations”

⁵ “Personality is a tendency to behave almost systematically. However, personality traits unique core construction dimensions and reflects stylistic persistence in a person's behavior. It highlights the molecular structure of personality and is often used to explain variations in performance between people”

sig derimod med studiet af bevidstheden, og med hvad forsøgspersoner kunne rapportere om, i forhold til hvad der foregik i deres egen bevidsthed. Med Freuds udvikling af psykoanalysen i de første ti år af det 20. århundrede, begyndte man mere systematisk at gøre sig videnskabelige overvejelser over personligheden, men det var hovedsagelig ud fra en betragtning af mennesker med psykiske (neurotiske) problemer. Først da Allport og Murray (1938) i USA begyndte at undersøge personligheden hos almindelige mennesker, begyndte personlighedspsykologien som egentlig selvstændigt forskningsområde at tage form (Plummer, 2000; Bertelsen, 2001).

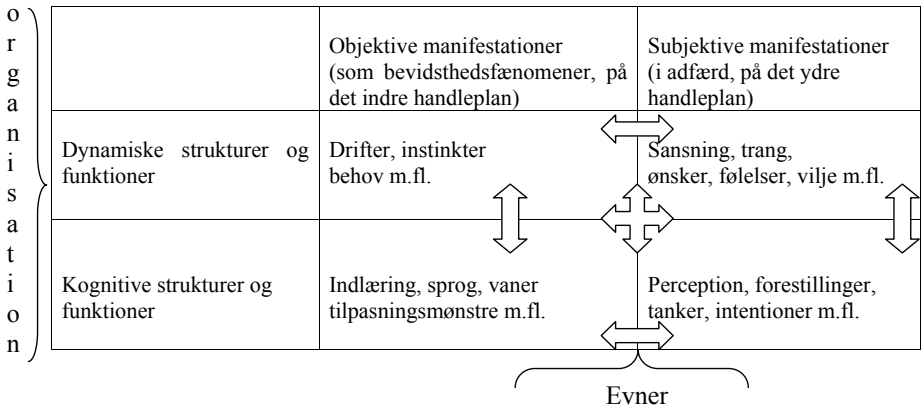
Personlighed er den individuelle ramme om de forskellige psykologiske fænomener. En ramme, som bygger på to personlighedsforståelser - den differentialpsykologisk⁶ og den dynamisk psykologiske forståelse (Rotter et al., 1976; Ridley, 1994). Forskellen mellem disse forståelser er stor. Ifølge differential forskeren Galton og forsker som Cattell, Spearman, Turstone, Osgood og Eysenck, kan personlighed *bare* forklares ved en sum af træk (en dimension) (Engelsted 1990; Schultz og Schultz, 2008). Et produkt af en masse forskellige områder af psykologien såsom behov, drift, sansning, følelser, tænkning etc., altså et område som kan udtrykkes ved ord. I forhold til den dynamiske forståelse, hvor personlighed er et område man ikke kan definere lige så udførligt, som f.eks. intellektet, da personlighed er for dynamisk i sin udvikling og i sin situation. Figur 4 viser en skematisering af personlighed og hvilke faktorer, som har indvirkning på dannelsen af personlighed (Lauridsen, 1977). Figuren forsøger at illustrere, at hvis alle disse forbindelser bliver udarbejdet og kombineret, vil det medføre en komplet personlighedsmodel.

⁶ Læren om de individuelle forskelle eller læren om de psykologiske træks distribution i en population af individer

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

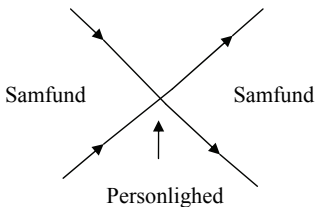
Part II – Teoretiske overvejelser

Figur 4: Personlighedsmodel (Kilde: Lauridsens, 1977, s. 77)



Endvidere viser modellen, at personlighed og psykologi hænger sammen. Man kan argumentere for, at personlighed er den psykiske funktion/struktur, der formidler og genspejler den samfundsmæssige eller almennyttige virksomhed (John et al., 1994; Bertelsen, 2001; Pervin et al., 2005). Mennesket har en personlighed, fordi det har et samfundsmæssigt liv – et liv som er forårsaget af personligheden.

Figur 5: Personlighed/samfundsliv (Kilde: Lauridsens, 1977, s. 77)



Personlighed vedrører altså hele vores væremåde. Den måde vi oplever verden, hinanden og os selv – den måde hvorpå vi forholder os, og det vi gør over for verden, hinanden og os selv (Teng et al., 2007). Alle kulturer har på en eller anden måde brug for et sådant begreb. Med personlighedsbegrebet kan det nemlig beskrives og forklares, hvad det vil sige at være et menneske: hvordan mennesker er, og hvordan vi kan og ikke kan være, hvordan vi udvikler os som følge af vores natur og kulturelle rammer. Endvidere kan man med personlighedsbegrebet sige noget om, hvordan menneskers væremåde bør være – ikke mindst over for hinanden. Med personlighedsbegrebet kan man altså sige noget om, hvordan man bør være, forholde sig og hvad man bør gøre for at være et godt menneske (Rotter og Hochreich, 1975; Bertelsen, 2001).

Personlighed kan beskrives eller forstås som organiseringen af forholdsvist gennemgående og vedvarende personlighedstræk (Engelsted, 1990; Bertelsen, 2001). Dimensionerne karakteriserer deskriptivt en person som et menneske i almindelighed og viser samtidig individuelle forskelligheder fra andre. Forskellige personlighedsteoretikere adskiller sig blandt andet fra hinanden i at have forskellige holdninger til hvilket dimensioner, de finder væsentlige i karakteristikken af personligheden. Nogle mener for eksempel, at det er vores ubevidste forsvarsmekanismer, der karakteriserer os. Andre mener, at det er de bevidste valg, vi træffer med hensyn til livsstil og tilværelse etc. Dimensionerne indgår i en teoretisk forklaring af individuelle væremåder. De danner udgangspunkt for en normativ bedømmelse af den individuelle væremåde. Endelig danner de udgangspunktet for at kunne pege på, hvilken retning et menneske kan/bør udvikle eller forandre sig (evt. ved hjælp af terapi) (Adler, 1927; Eysenc, 1970; Bertelsen, 2001).

4.1.1. Personligheds- og person karakteristika

Personlighed er noget, som mennesket besidder. Dyr kan også have personlighed, dog er denne ikke så samfundspræget som menneskets. Nedenstående tabel 1 viser en fylogenetisk og ontogenetisk rækkefølge i psykens udvikling i tre trin. Første trin indikerer det singulære individ, det andet trin, den egentlig menneskelige individualitet og det sidste trin hvor den egentlige samfundsgørelse finder sted (Engelsted, 1990; John et al., 1990; Bertelsen, 2001). Trin I og trin II findes også hos

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

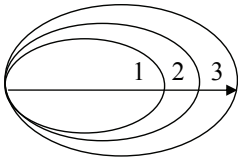
dyrene, mens trin III kun findes hos mennesket. Dertil kommer, at der er afgørende kvalitativ forskel mellem menneskets tidligere individualitets udvikling og dyrets. Mennesket er født ind i et samfundsmæssigt sammenhæng, som dyrene er foruden (Engelsted, 1990; Bertelsen, 2001). Og selv om den primære og sekundære socialisering faktisk følger samme grundskema, så er grundskemaerne hos mennesket gennemsyret af samfundet og derfor kvalitativt forskellige. Et barn tilegner sig samfundsmæssighed fra begyndelsen og udvikler herefter alle de psykiske funktioner. Af den grund begynder et barns personlighedsudvikling først i overgangen mellem trin II og trin III, hvor den egentlige menneskelige personlighed udfolder sig. På grund af det samfundsmæssige indhold, som vi er et produkt af, så er såvel trin I som trin II personlighedens forstadier, og personlighedsudviklingen begynder derfor allerede i trin I. I tabel 1 og figur 6 ses det, at det samfundsmæssige både er der hele tiden og samtidig dukker op på et principielt veldefineret tidspunkt i udviklingsforløbet, hvilket også gælder for det sociale (Rotter, 1976; Engelsted, 1990; Ridley, 1994).

Tabel 1: Personlighed vs. karakter (Kilde: Engelsted, 1990, s. 317)

I	II	III
Temperament:	Karakter:	Personlighed:
Egennyttig virksomhed	Fællesnyttig virksomhed	Almennyttig
At nyde	At yde for at nyde	At yde
Behovs dimensionen	Genstands-dimensionen	Betydnings-dimensionen
Hedonisme	Ret og pligt	Ansvar
Mål	Mål/middel	Middel
Ensidighed	Gensidighed	Ensidighed
”Will to pleasure”	”Will to power”	”Will to meaning”
Det basale selv	Det hypotetiske imperativ	Det samfundsmæssige selv
		Etik
		Det kategoriske imperativ

De tre trin kan også betegnes via nedenstående figur, hvor pilene angiver det dominerende stadie. Med dette stadie – f.eks. den sociale (trin II) henter man sit indhold til næste udviklingstrin (III – det samfundsmæssige).

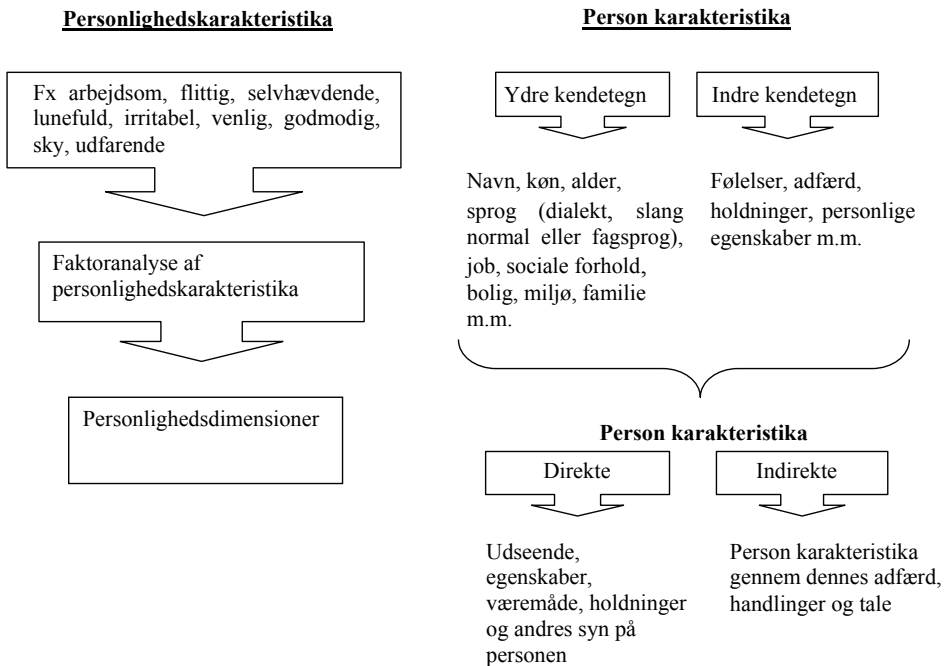
Figur 6: Udviklingstrin (Kilde: Engelsted, 1990, s. 319)



Dette er en måde at kategorisere personlighed på. Ligeledes benytter man også et menneskets karakter til at identificere personlighed (jf. tabel 1). Personlighed og karakter er ofte blevet brugt synonymt i psykologien (Engelsted, 1990; Bertelsen, 2001). Dog med den variation at karakter som regel implicerer en social kategori ud fra hvilken, individet og dets handlinger er blevet vurderet og som henviser til den sociale psyke. Karakter er den mentale struktur, der knytter sig til social virksomhed eller sociale relationer, hvorimod personlighed er den mentale struktur, som knytter sig til det samfundsmæssige. Via det sociale kan karakter også knyttes til det samfundsmæssige, men i så fald forbindes det med *pligtopfyldelse* (Hogan, 1991; John, 1999). Personlighed er ikke en neutral kategori og de værdier, som forbindes med personlighed er ikke de samme, som forbindes med karakter. F.eks. er det *ikke* niveauet mellem godt og dårligt, men graden mellem rigtig og forkert som forbindes med personlighed. Dette svarer til, at personlighedens udvikling ikke er identisk med karakterdannelsen. Man kan sige, at karakter forholder sig til moral, mens personlighed forholder sig til etik. Hvilket betyder, at mens karakter er udtryk for fællesnyttens genspejling i virksomheden, sindet og selvet, så er personlighed udtryk for almennyttens genspejling i virksomheden, sindet og selvet. Karakterdannelse er socialisering, mens personlighedsudvikling er samfundsmæssiggørelse (Engelsted, 1990; Hogan, 1991; Carver, 2000).

Nedenstående figur 7 viser forskellen mellem personlighed og personlig karakteristika:

Figur 7: Forskellen mellem personlighed og person karakteristika (Kilde: Lauridsens, 1977, s. 102)



4.2. Personlighedstræk

Personlighedstræk kan defineres som facetter ”af individuelle tendenser i at udvise konsistente mønstre af tanker, følelser og handlinger”⁷ (Schultz og Schultz, 2008).

Et personlighedstræk er en umiddelbart iagttagelig side ved et menneskets personlighed - for eksempel dette at være *varm* over for andre mennesker, selskabelig, pligtopfyldende eller selvdisciplineret. For eksempel er den umiddelbare væremåde i form af varme og selskabelighed samt andre lignende væremåder alle sammen et udtryk for en overordnet dimension, der kan betegnes som udadvent, mens det at være pligtopfyldende og selvdisciplineret samt andre lignende umiddelbare væremåder kunne være et udtryk for en overordnet disposition, som f. eks conscientiousness (Kohut, 1990).

Personlighedstræk er noget, der er karakteristisk og gennemgående ved en person (Engelsted, 1990; Bertelsen, 2001). Den ene forbliver rolig og velovervejet i selv de mest stressende situationer, den anden farer op ved mindste lejlighed. For at kunne identificere det karakteristiske ved personligheden benytter man sig af personlighedstræk. I den trakteoretiske tilgang hævder man, at den menneskelige personlighed er karakteriseret ved en lang række træk. Menneskers personlighed adskiller sig fra hinanden ved, hvordan deres træk er sat sammen, og hvor stærke eller svage de enkelte træk er (Eysenck, 1970; Maslow, 1987).

Et eksempel på et personlighedstræk er *rolig*. Et individ som scorer højt her, vil blive beskrevet som værende afslappet overfor situationer, arrangementer eller personer. Et individ som ligger lavt vil derimod blive beskrevet som værende urolig og nervøs. Personlighedstræk kan underdeles i delkategorier kaldet subkategorier, sekundære træk eller *facetter*. Metoden har muliggjort adskilligelse af niveauerne for potentiel analyse.

⁷ Facets “of individual trends show consistent patterns of thoughts, feelings and actions”

Selvom oprindelsen af et individs personlighedstræk kan være enten genetisk eller miljøbestemt, kan hverken den ene eller anden oprindelse forhindre ændringer i opførelse. For eksempel, kan øvelse medvirke til at ændre et individs forudbestemte opførelse. Ydermere, når personer først er bevidste om deres personlighedstræk har de muligheden for at demonstrere opførelse, som går imod deres naturlige måde at agere på, hvor denne opførelse ville være mere passende i situationen. For eksempel en introvert salgsperson, som er tvunget til at lave en præsentation til et management møde - ved at være klar over årsagerne til hans/hendes ubehagsniveauer, kan han/hun overkomme angsten igennem træning eller igennem en positiv attitude (Oliver og Sanjay, 1999).

Personlighedstræk er anvendelige til forståelsen og defineringen af forskellige personligheder (Jenkins et al., 1978). Personlighed kan simpelt identificeres ved at notere få distinktive træk, som via kombinationen kan bestemme det kriterium, man måtte have interesse for. Dog, udover at bestemme kombinationen af forudsete træk, vil en mere eksakt definition af en persons personlighed indeholde en analyse af trækmåling ("trait elevation") (hvor højt en person scorer på et specifikt personlighedstræk relateret til den passende normative gruppe).

4.2.1. Personlighedstrækkenes oprindelse

Allport var personen, som lagde grunden til den trækteoretiske tilgang til personligheden (Engelsted, 1990; Bertelsen, 2001). Cattell er sammen med Allport og Eysenck, en af de helt store pionerer inden for den trækteoretiske tilgang til personligheden. Cattells grundantagelse er, at vi ud fra kendskabet til en bestemt persons særlige træk vil kunne forudsige personens væremåde i en bestemt situation. Sigtet med Cattells forskning har derfor været at udvikle en *dynamisk kalkule*, en fundamental psykologisk formel for, hvordan folk vil være, og hvad de vil gøre i bestemte situationer, f.eks. i bestemte jobsituationer, i uddannelsesforløb eller i livet generelt (Engelsted, 1990; Bertelsen, 2001).

Cattell (1979) skelner lige som andre trækteoretikere mellem overfladetræk og grundtræk, som vi umiddelbart ser i en persons forskellige væremåder. Et grundtræk er det, der antages at ligge til

grund for en bestemt gruppe af overfladetræk. Cattell (1979) fandt ved hjælp af faktoranalyse frem til 16 (tabel 2 – som viser alle 30) af sådanne grundtræk, som han antog, var den menneskelige personligheds almene byggesten (Cattell, 1979; Bertelsen, 2001).

4.2.2. Kritik af personlighedstræk

Indtil midten af 80'erne har personlighedsteori og personlighedsmåling været meget kritiseret (Mischel, 1968; Ghiselli, 1973; Reilly og Chao, 1982; Schmitt et al., 1984). Kritikere pointerede de lave *personlighedsgenkendelsesniveaus* muligheder i personlighedsmåling og konkluderede det faktum, at personlighedsbegreber i bred forstand kun kan forklare 9 % af variansen i social opførelse (Oliver og Sanjay, 1999).

Situations elementet (det faktum, at personlighed også er situationsbestemt) området bør inddrages for at kunne forklare de resterende varianser og skal derfor være i fokus i fremtidig forskning (Oliver og Sanjay, 1999). På tidspunktet for disse publikationer var der ikke nogen veldefineret og almen accepteret sammenhæng imellem personlighedspsykologers måde at klassificere personlighedstræk. Derfor var det svært at lokalisere om der eksisterede en konstant og meningsfyldt sammenhæng imellem personlighedsbegrebet og opførelseskriteriet i de forskellige professioner.

Det var ikke før sent i 1980'erne, at personlighedspsykologer kom til enighed om, at de fem robuste faktorer i FFM (five factor model – appendiks 5) kunne blive en meningsfuld og brugbar klassifikation til at organisere den forvirrende samling af resultater i personlighedslitteraturen (Digman, 1990; Costa, 1996; Salgado et al., 2001).

4.2.3. The Big Five dimensioner

Et af de mest benyttede modeller indenfor personlighedsområdet er The Big Five modellen (FFM) - en model som efterhånden også er ved at finde solidt indpas indenfor andre forskningsområder (Leung og Bond, 2001; Bono et al., 2002; Neyer og Voight, 2004; Matzler, 2006). The Big Five består af fem dimensioner, som er udvundet af personlighedstræk, udledt fra sproget og via analyser korreleret og reduceret til fem prominente hoveddimensioner (Oliver, 1999; Lounsbury et al., 2009).

Personlighedsteorien har gennem årtier haft fokus på The Big Five til forståelse af de psykologiske personlighedstræk, som har indflydelse på private relationer. Personlighedstræktilgangen såsom The Big Five indenfor personlighedspsykologien tager udgangspunkt i det faktum, at man kan søge at beskrive folk ved hjælp af personlighedstræk – typisk adjektiver, der beskriver karakteregenskaber ved personen (Oliver og Sanjay, 1999; Teng et al., 2007).

Personlighedstræk, som The Big Five bygger på, er karakteriseret ved 5 dimensioner, der knytter sig til beskrivelsen af personens væremåde. Dimensionerne er mere generelle end motiver, ønsker, holdninger, roller, forventninger samt vaner. Derfor inddrager man heller ikke disse som en del af The Big Five dimensionerne - på trods af at personlighedstræk og disse gensidigt kan påvirke hinanden.

The Big Five dimensioner og dens fundamentale personlighedstræk kan opsummeres som følgende (Matzler et al., 2006; Taggar og Parkinson, 2007):

Extroversion – sætte pris på kunst, følelser, eventyr, ualmindelige ideer, fantasi, nysgerrighed og en variation af oplevelser.

Agreeableness – en tendens til medfølelse og samarbejdsvillighed frem for mistænkelighed og antagonisme overfor andre.

Conscientiousness – en tendens til at vise selvdisciplin, opføre sig pligtfuldt og gå efter at opnå noget; mere planlagt end spontan opførelse.

Neuroticism – en tendens til let at opleve ubehagelige følelser, som vrede, angst, depression eller sårbarhed; sommetider kaldet emotionel ustabilitet.

Openness – energi, positivt følelser, snaksaglighed og tendensen til at opsøge stimulering og andres selskab.

Styrken af dimensionerne er forskellige fra person til person, men idet alle mennesker besidder alle dimensioner i større eller mindre grad, er det muligt at sammenligne dem med hinanden. Det betyder, at alle mennesker kan beskrives med disse dimensioner, på trods af deres forskelligheder. Typisk er disse egenskaber af psykisk natur, forstået på en sådan måde, at man ofte ikke medregner højde, vægt og udseende (Oliver og Sanjay, 1999; Teng et al., 2007).

The Big Five dimensionerne favner bredt (appendiks 5), og består af flere specifikke personlighedstræk. Som beskrevet, er The Big Five strukturer udledt af statistisk analyse af hvilke personlighedstræk, der har en tendens til at tilbagevende hos befolkningen - men underliggende korrelation er sandsynlig og derfor er undtagelser mulige. Snaksaglighed og aggressivitet er eksempelvis begge personlighedstræk, som er forbundet med extroversion, men de hænger ikke nødvendigvis sammen med hinanden. Eksempelvis, hvis man forestiller sig en person, som har selvtillid men ikke er snaksaglig (den stærke, stille type). Dog har adskillige studier vist, at personer som har selvtillid, typisk også er meget snaksaglige (og vice versa), hvilket er grunden til, at de går sammen under den bredere extroversion dimension (Taggar og Parkinson, 2007).

Man kan yderligere forestille sig 2 hypotetiske salgspersoner, hvis præstation evalueres via dimensioner såsom agreeableness, conscientiousness og extroversion. Hvis man forestiller sig, at de er lige succesfulde, men præsterer meget forskelligt i et evalueringsteam, medlemmer i teamet mener, at den ene laver en ubetydelig indsats imens den anden er højt præsterende. Årsagen til deres forskel i evaluering kan være på grund af forskelle i personlighedstræk. Den ene person scorer måske middel i agreeableness, men højt i conscientiousness og extroversion i forhold til de

relaterede normer. Den anden person får måske en bedre evaluering, fordi hun/han har en profil, som er middel i agreeableness, conscientiousness og extroversion. I eksemplet har den dårligt evaluerede person opnået dette resultat på grund af hans/hendes høje conscientiousness og extroversion niveau. Forstået på den måde at værende meget conscientiousness og extroversion ødelægger præstationen, fordi det kan resultere i for meget planlægning og organisering og for lidt handling. Conscientiousness og extroversion kan give bedre balance imellem planlægning og handling og et mere optimal mix imellem deltagelse og lytning til de andres meninger.

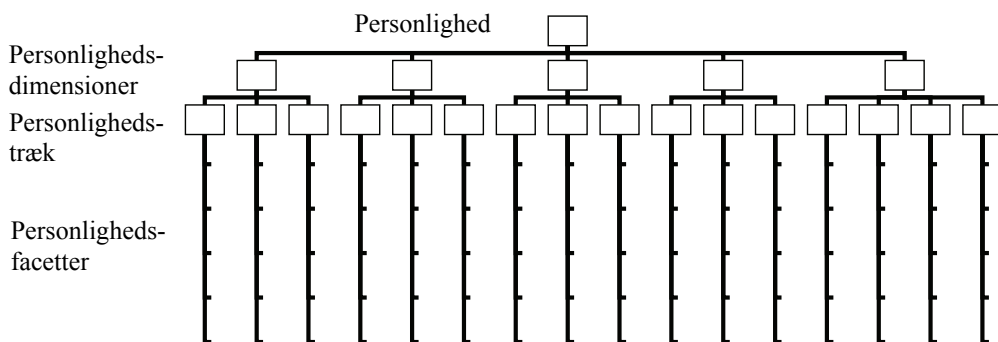
Af denne grund bør man være sikker på sit grundlag for at vælge de forskellige dimensioner. Hvis man regner med at få brug for avancerede karakteristika (som forskellen imellem snaksaglighed og aggressivitet), vil et bredt The Big Five instrument ikke være nok. Det er muligt at bruge større lister som indeholder facetter, eller supplere med kortere liste (som The Big Five Inventory) med ekstra skalaer, som måler de specifikke dimensioner.

Her er det værd at notere, at der er mange personlighedsbegreber, som ikke er medtaget i The Big Five. Personlighedstræk har en speciel mening for personlighedspsykologer og denne er mere snæver end det almindeligt brugte hverdagsterm. Motivationer, attituder, evner, følelser, sociale roller, selvbiografiske minder og livshistorier er kun nogle af alle de andre *begreber*, som psykologer studerer. Nogle af disse andre begreber kan have teoretiske eller empiriske relationer til The Big Five personlighedstræk, men de er konceptuelt separeret.

4.2.4. Analyse af The Big Five dimensionerne

Gennem faktor-analyse, har forskerne dermed placeret, hvordan personlighedstræk relaterer til hinanden, og den faktiske struktur af personlighedstræk. Konklusionen var, at personlighedstræk struktureret på højeste niveau består af de 5 vigtigste dimensioner, der betyder, at alle personlighedstræk kan reduceres disse 5 dimensioner. Figur 8 viser denne udvikling fra facetter til bestemmelse af personlighed.

Figur 8: Udvikling fra facet til personlighed



Hvor *dimensioner* er den højeste grad af abstraktion i forhold til personlighedstræk (dette relateret til tidligere beskrivelse af adfærds ændringer i forskellige miljøer):

1. Personlighed
2. Personlighedsdimensioner
3. Personlighedstræk
4. Personlighedsfacetter

Opdelingen i personlighedstræk via 5 dimensioner er i dag betydelig empirisk underbygget, så der er ikke længere nogen tvivl om eksistensen af disse strategiske strukturer. Med strategiske strukturer menes, at man jo ikke gennem faktoranalyse i sig selv kan bevise, at noget eksisterer fysisk, kun det faktum, at to tilsvarende variabler kan adskilles. Alle personlighedstræk kan derfor entydigt relateres til de 5 adskilte dimensioner og deraf navnet "Five-Factor Model (FFM)". Alligevel er der i litteraturen stor uenighed om, hvilke navne der skal angive de 5 forskellige

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

dimensioner, dette selvom der er fuldstændig enighed om, at de 5 dimensioner er den bedste måde at destillere på nuværende tidspunkt.

Almindeligvis bør alle de forskellige varianter af FFM, opfylde følgende 3 krav fra McCrae og Costa (1996):

1. Alle analyseniveauerne i forhold til alle dimensioner er de samme.
2. Hver dimension er uafhængig og er ikke korreleret med de 4 andre dimensioner.
3. Resultaterne skal findes på tværs af befolkningsgrupperne og måleredskaberne bør være replikable.

Ud over disse krav mener op til flere forskellige forskere, at endnu to bør tilføjes (Oliver, 1999):

4. Alle faktorer skal være af signifikant betydning, så ingen yderligere dimension, uden signifikant forklarende kraft i forhold til den samlede varians af personlighedstræk, kan medtages. Dette bevirker kun, at modellen bliver mere kompleks uden at tilføje den en tilstrækkelig mængde af nye oplysninger.
5. Alle dimensioner skal være lige vigtige. Antallet af dimensioner skal være rummelige og relevante for personlighed. Lokaliseres en dimension, med signifikant større forklarende kraft end de andre dimensioner ville det være værd at overveje, om teorien bør benytte sig af flere dimensioner end det er tilfældet i dag.

Muligheden for at udvinde flere dimensioner fra FFM er en teoretisk mulighed, men det betyder, at forskere bliver nødt til at operere på flere niveauer eller acceptere, at ikke alle dimensioner korrelerer. På den anden side, vil det være muligt at holde flere dimensioner op mod hinanden og herved fjerne nogle af dem, som måtte have en mindre forklaringsgrad. Dette vil dog fjerne nogle af de væsentlige relevante oplysninger, men også forhindre en situation, hvor man ender med at *blande æbler og pærer*. Hele ideen er jo at destillere personlighedstræk på en sådan måde, at der skabes færrest mulige dimensioner. En model, der herved bliver så håndterbar og omfattende som

muligt, men på samme tid indeholder så mange oplysninger som muligt, og at udskille de dimensioner, som ikke naturligt hører sammen.

Et sidste diskussionsområde er, at der findes visse elementer i FFM, som ikke er medtaget i den samlede vurdering af menneskets personlighed, elementer såsom, vaner, holdninger og værdier. Disse facetter defineres som uafhængige, fordi de berører andre dele af det faktiske personlighedsområde.

Fælles for disse facetter er:

- De er facetter af en lavere orden end personlighedstrækkene og dermed også dimensionerne.
- Samtlige af facetterne adskiller sig fra hinanden og er bestemt af variabler, der er uafhængige af de andre facetter.

Fordelene ved disse *lavere niveauanalyser* er, at de bidrager til større indsigt - for eksempel resultatet af en persons score i forhold til faktoren O (Openness). Der kan være stor forskel på en "O-score" (Openness) baseret på facetter som *intellekt* og *æstetisk interesse* - eller facet som *vilje til forandring* og *initiativ* (McCrae og Costa, 1985; McCrae, 1996).

32-73 % af variansen af dimensionen kan tilskrives facetanalyser. Fordelen ved analyser både det højeste niveau, og det lavere niveau, som facetter repræsenterer, er - at man kan gøre brug af det optimale niveau af analysen afhængigt af situationen. Den bedste størrelse afhænger af, hvad man ønsker at undersøge.

Men hvis formålet for eksempel er at lokalisere, hvor dominerende en person er i håndtering af møder eller i hverdagen - vil billedet blive mere præcist ved bare at kigge på facetten "sociability" - snarere end at se på hele E (extroversion). Det skyldes, at E består af mere end "sociability" - E, indeholder også elementer af *socialt samvær* og *optimisme*. Da disse aspekter i princippet er uafhængige af "sociability", vil de ekstra variabler bare være med til at sløre billedet (McCrae, 1996). I tilfælde, hvor grundstammen i undersøgelsen er baseret på forskellige facetter, vil man få

en større sammenhæng ved at se på facetter af de forskellige dimensioner - end blot facetter af en enkelt dimension.

Det er væsentligt at se på det niveau, man ønsker at undersøge den enkelte person på. Dette vil altid blive en balance mellem det generelle versus det konkrete, som man baserer sin taksonomi på. Ved at benytte de fem centrale dimensioner, vil man opnå det højest mulige abstraktionsniveau og dermed mere generelle oplysninger indsamlet i én dimension. Dog vil dette også skade variation inden for samme dimension. Omvendt kan man drage fordel af et lavere analyseniveau, da den, som tidligere nævnt, bidrager med flere oplysninger om de specifikke personlighedstræk, også selvom man herved ville kunne overse generelle spørgsmål. Alt i alt må det handle om at finde et niveau for analysen, hvor man opnår mest information kombineret med mindst mulig generel forskning.

4.2.5. Tidlig forskning af personlighedstræk indenfor The Big Five

The Big Five teori bygger på to underkategorier:

Den leksikalske tilgang, som startede tilbage i 1926 og siden er blevet fulgt op af adskillige forskere. Tilgangen tager udgangspunkt og argumenterer for, at de mest markante og sociale individuelle forskelle i folks liv med tiden vil blive kodet ind i sproget, og jo større en sådan forskel er, jo større er sandsynligheden for, at dette bliver udtrykt i et selvstændigt ord (Oliver og Sanjay, 1999).

Den ikke leksikalske tilgang til personlighedstræk bygger primært på spørgeskemaer konstrueret ud fra en teoretisk platform med henblik på at bekræfte en personlighedsteori til praktisk brug. Den ikke-leksikalske tilgang til personlighedstræk har rødder til blandt andre Jung (1923) og Murray (1938), der hver især skabte en personlighedsteori, hvortil der senere er blevet konstrueret en personlighedstest med henblik på at teste teorien.

Galton var en af de første forskere til at fremføre det, der i dag er kendt som den leksikalske tilgang. Tilgangen består af ideen om, at de fleste unikke og socialt relevante personlighedsforskelle i folks liv med tiden vil blive en del af deres sprog. Tilgangen indikerer også, at man gennem studier af sproget muliggør at udlede et omfattende klassifikationssystem af de menneskelige personlighedstræk (Goldberg, 1993).

I 1936, udvidede Allport og Odbert den leksikalske tilgang. De gennemstuede to af de mest omfattende ordbøger over det engelske sprog, som var til rådighed dengang og som indeholdte 17.953 personlighedsbeskrivende ord. De reducerede herefter den enorme mængde til 4.500 adjektiver, som de anså beskrivende mærkbare og relativt permanente personlighedstræk. Cattells (1957) forskningsindsats resulterede herefter i tilgængeligheden af en forholdsvis kort liste af variabler, som igen inspirerede andre forskere til at undersøge den dimensionale struktur af personlighedstræk.

Først i 1963 udledtes en mere simpel beskrivelse ud af 30 af Cattells træk (Norman, 1963) indeholdt fem forskellige personlighedsdimensioner, som senere blev kendt som The Big Five. Flere forskere var involveret i resultaterne og klassifikationen af The Big Five (appendiks 6).

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

Tabel 2: Cattells facets i relation til The Big Five (Kilde: Cattell, 1979, s. 49)

Big Five Dimensions	Traits
E Extroversion vs. introversion	Gregariousness (sociable)
	Assertiveness (forceful)
	Activity (energetic)
	Excitement-seeking (adventurous)
	Positive emotions (enthusiastic)
A Agreeableness vs. antagonism	Warmth (outgoing)
	Trust (forgiving)
	Straightforwardness (not demanding)
	Altruism (warm)
	Compliance (not stubborn)
C Conscientiousness vs. lack of direction	Modesty (not show-off)
	Tender-mindedness (sympathetic)
	Competence (efficient)
	Order (organized)
	Dutifulness (not careless)
N Neuroticism vs. emotional stability	Achievement striving (thorough)
	Self-discipline (not lazy)
	Deliberation (not impulsive)
	Anxiety (tense)
	Angry hostility (irritable)
O Openness vs. closeness to experience	Depression (not contented)
	Self-consciousness (shy)
	Impulsiveness (moody)
	Vulnerability (not self-confident)
	Ideas (curious)
	Fantasy (imaginative)
	Aesthetics (artistic)
	Actions (wide interests)
	Feelings (excitable)
	Values (unconventional)

Endelig i et symposium fra Honolulu (1981) gennemgik fire prominente forskere: Goldberg, Takemoto-Chock, Comrey, og Digman (1981), de daværende tilgængelige personlighedsmålinger. De konkluderede og udviklede, ud fra målingerne, fem almindelige dimensioner, ligesom Norman opdagede i 1963 (Teng et al., 2007). Efter dette arrangement var der en bred accept af fem faktor modellen blandt personlighedsforskere i 1980'erne, især Costa og McCrae (1985) udarbejdede det

sæt af træk, som er blevet markedsført under navnet ”The Big Five”. Derved har man fundet frem til, at personlighedstræk lader sig gruppere i fem hoveddimensioner. En opdagelse, som også førte til at Costa og McCrae (1985) udarbejdede deres egen personlighedstest, ”NEO-Personality-inventory-revised (NEO-PI-R)”.

Costa og McCrae (1985) påpegede, at eksistensen, gyldigheden og pålideligheden af netop disse fem dimensioner er blevet dokumenteret på fire måder:

- 1) For det første har en lang række undersøgelser vist, at netop disse fem dimensioner er stabile over tid: altså at en person over en lang periode i sit liv bliver ved med at have den samme personlighedsprofil karakteriseret ved disse fem dimensioner.
- 2) For det andet bliver disse fem eller lignende træk ved med at dukke op i studier af andre træksystemer og ved undersøgelser af forskellige kulturers naturlige sprog (de ordgrupper, man inden for en sprogkultur har benyttet sig af, for at karakterisere en personlighed – er de samme i mange forskellige sprogkulturer).
- 3) For det tredje finder man de samme fem eller lignende træk hos mange forskellige slags mennesker på tværs af alder, køn og etnisk baggrund.
- 4) For det fjerde ser det ud til, at studier i arvelighed også kan påvise, at der er en genetisk basis for træk. For eksempel kan man ved undersøgelser af tvillinger med samme arvmasse, der er opvokset hver for sig i forskellige socioøkonomiske og kulturelle miljøer, konstatere, at ikke alene udviser tvillingerne de samme fem grundtræk, men også den samme trækprofil (altså denne grad og art af anspændthed, udadrettethed osv.).

4.2.6. Forskellen imellem termene The Big Five, Five-Faktor-Model og Five-Faktor teorien

Med reference til tidligere kapitler er The Big Five et klassifikationssystem over personlighedstræk: en ramme for at forstå hvilke personlighedstræk, som er forbundet til hinanden. The Big Five er en empirisk-baseret modelramme og ikke en teori over personlighed. The Big Five dimensioner var klarlagt igennem en statistisk procedure bestående af faktoranalyse, hvilket blev brugt til at analysere, hvordan forskellige menneskelige personlighedstræk hænger sammen. Den originale kilde var mest baseret på amerikanske og vesteuropæiske prøver, og forskere er stadig ved at klarlægge, hvorvidt The Big Five kan generaliseres over andre kulturer (Taggar og Parkinson, 2007).

Nogle forskere bruger termen Five-Factor Model i stedet for ”The Big Five”. I den forskningsbaseret tradition refererer ordet *model* enten til en deskriptiv ramme over det, som er blevet observeret eller til en teoretisk forklaring over handling og konsekvenser: Five-Factor Model er (ligesom The Big Five) kun en model i den første betydning. Termen *Big Five* blev navngivet af Goldberg (1981) og blev oprindeligt sat sammen med studier for personlighedstræk brugt i naturlig sprog. Termen Five-Factor Model har været mere brugt i sammenhæng med personlighedstræk studier, hvor man har gjort brug af spørgeskemaer. De to forskningstraditioner genererede forholdsvis homogene modeller (faktisk er det en af styrkerne ved The Big Five/Five-Factor Model at de giver et generelt klassifikations-system over personlighedstræk), og i den nuværende praksis bliver begge termer brugt uden forskel. Dog findes der en vigtig forskel imellem den leksikale metode og spørgeskema metoderne, der har at gøre med definitionen og tolkningen af den femte faktor, kaldet intellekt/forestillingsevne af mange leksikale forskere og åbenhed til erfaring af mange spørgeskema forskere.

Five-Factor-teorien, formuleret af McCrae og Costa (1985), er en deskriptiv forklaring af The Big Five faktorerens roller i personlighed. Five-Factor teorien inkluderer adskillige forslag til sammensætningen, ophavsgrunden, og udviklingen, som danner personlighedstræk og om

sammenhængen imellem personlighedstræk og mange af de andre personlighedsområder, som beskrevet tidligere. Five-Factor teorien giver en naturlig beskrivelse af personlighedstræk, hvor læring og erfaring kun udgør en lille del, hvis nogen, på indflydelsen af The Big Five.

Five-Factor teorien er ikke det eneste teoretiske grundlag for The Big Five. Andre personlighedspsykologer har foreslået, at omgivelsernes indflydelse som sociale roller, kombinerer og går sammen med biologisk indflydelse i bestemmelsen af personlighedstræk. Wood og Roberts (2006) har for eksempel for nylig udviklet denne mulighed under navnet "Social Investment Theory".

Til sidst er det vigtigt at notere, at The Big Five bliver praktiseret i mange forskellige områder af psykologisk forskning, også i metoder, som ikke kræver en specifik baggrundsteori. Ved "interpersonel perception studies" kan en forsker eksempelvis beslutte, at The Big Five vil være en brugbar model til at organisere folks forestilling om andres personligheder; denne forskningsform behøver ikke nødvendigvis at afhænge af en bestemt teoretisk base over, hvad personlighedstræk *i virkeligheden* er. Lige meget om man er tilhænger af en bestemt personlighedstræksteori, er det stadig sandsynligt, at man kan drage nytte af at måle og overveje The Big Five i sin forskning.

4.2.7. FFM – Five Faktor (dimensions) Model

Som beskrevet i begyndelsen af kapitlet er FFM – The Big Five Model (ligesom The Big Five) udviklet fra den leksikale tilgang, en høj prioriteret rationel metode med den opfattelse, at de mest betydningsfulde personlighedstræk kan blive udledt af sprog (Goldberg, 1993) og FFM var derfor udviklet via en normativ teori. En lang række personlighedsattributter blev målt og faktoranalyse blev brugt til at bestemme, hvilke attributter, der fælles faldt i klynger og hvilke klynger, der var forskellige fra hinanden. Resultatet af denne praksis blev identifikationen af personlighedstrækkerne i "The Big Five" eller dimensionerne. Af denne grund har forskere taget navnene på personlighedstræk fra det engelske sprog og samlet dem i fem grupper: conscientiousness, extroversion, agreeableness, neuroticism og openness (Mount og Barrick, 1995).

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

De enkelte FFM-personlighedstræk er betragtet som en dimension i et kontinuum og er mangesidet (bestående af separate bestanddele). I en artikel over litteraturen af Mount og Barrick (1995) er det blevet dokumenteret, at ved brugen af FFM i andre sprog (japansk, tysk, hollandsk, filippinsk, fransk-canadisk, finsk, polsk, australsk, israelsk og kinesisk) er der opnået lignende resultater. Mange forskere (Mischel, 1990; Barrick og Mount, 1991; Hurtz og Donovan, 2000; Paunonen og Ashton, 2001) er blevet enige om, at de fleste individuelle forskelle i personlighed bedst kan blive forstået igennem disse fem basis-dimensioner.

Som beskrevet, var det ikke før sidst i 1980'erne, at personlighedspsykologer endelig fastsatte en generel sammenhæng i tilknytning til FFM. FFM kan bruges som et meningsfuldt og brugbart klassifikationssystem til at organisere den forvirrende mængde af resultater i personligheds-litteraturen (Digman, 1990; Costa, 1996).

En stor mængde litteratur er blevet inddraget, hvilket har bidraget til et kraftigt bevis på robustheden ved FFM, og et stort antal af disse studier har undersøgt personlighedsforholdet ved forskellige typer af jobpræstationer (Mischel, 1990; Barrick og Mount, 1991; Salgado, 1997; Vinchur et al., 1998; Hurtz og Donovan, 2000). FFM er primært et grundlæggende instrument til at måle folks personlighed - personlighed identificeret i den enkelte persons, private og professionelle liv. I erhvervslivet benyttes FFM til at finde en persons ledelse potentiale etc. dette en enkeltsides observation til udelukkende at vurdere personens personlighed holdt op mod virksomhedens indledende indtryksdannelse – dette i modsætning til de privatorienterede undersøgelser, hvor The Big Five også benyttes til dating matchsmålninger og lignende (Little et al., 2005).

4.3. Five Faktor Model - validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er vigtige måleinstrumenter, da deres fravær kan forklare, hvorfor forskere forkert kommer til at acceptere eller afvise en forskningshypotese. Derudover kan manglende reliabilitet og validitet efterlade en organisation med erstatningsansvar, hvis målingen bliver brugt til at træffe beslutninger, der påvirker et individs karriere (f.eks. forfremmelse eller udvælgelsesbeslutning) (Taggar og Parkinson, 2007).

4.3.1. Validitet

Undersøgelser baseret på FFM har dokumenteret, at personlighedstræk er konstruktive i forudsigelse af arbejdspræstation, med validitetsskøn fra 0,24 til 0,45 (Hogan, 1991; Salgado, 1997). Barrick og Mount (1991) har i deres meta-analyse gennemgået 35 års personlighedsbaseret forudsigelsesforskning, og fundet conscientiousness til at være en gyldig forudsigelse for jobpræstationer i alle fag og alle kriterier (jobduelighed, uddannelseduelighed og personaleoplysninger - korreleret $r=0,22$). Yderligere støtter Hough et al. (1990) disse fakta, da de fandt to vigtige facetter af conscientiousness (præstation og pålidelighed) til at være gyldige forudsigelser i forhold til alle jobrelaterede kriterier. I 1993 undersøgte Barrick og Mount sammenhængen mellem FFM-træk og arbejdspræstationer i en stikprøve på 146 førende ledere, som deltog i et træningsprogram. Deres resultater var i overensstemmelse med tidligere meta-analyseresultater, nemlig at conscientiousness korrelerede signifikant med ledelsesmæssig arbejdspræstation (korreleret $r=0,35$). Desuden fremførte de også beviser for, at extroversion korrelerede signifikant med arbejdspræstationer (korreleret $r=0,20$). Barrick og Mount (1991) fandt i deres meta-analyse, at extroversion er en gyldig forudsigelse i erhverv, der kræver hyppige interaktioner med andre (korreleret $r=0,18$ for ledelsesjob og korreleret $r=0,15$ til salg). Openness korrelerede mere med kognitive evner end med andre personlighedstræk (McCrae og Costa, 1985; John et al., 1994) og var derfor en gyldig forudsigelse af uddannelsesniveauer (korreleret $r=0,25$) (Barrick og Mount, 1991). Ikke uventet viste den sig også at korrelere betydeligt med akademiske præstationer (McCrae, 1987; John et al., 1994; Mervielde et al., 1995). Endelig og måske mindre

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

logisk viste openness sig også at korrelere højt med kreativitet (King et al., 1996). Barrick og Mount's (1991) meta-analyse viste, at neuroticism og agreeableness generelt ikke var prædikative for ydeevne, men at de korrelerede bedst med personale-data, dvs. lønniveau, omsætning, ændret status og arbejdsmåde (henholdsvis korreleret $r=0,09$ og korreleret $r=0,14$). Selvom FFM er blevet selve grundlaget for personlighedsmåling, hvis funktion er blevet at forudsige jobadfærd, påpeger nogle forskere (Costa, 1996; Schneider, 1996), at den forudsigelige validitet, undertiden kan være svær at lokalisere, når FFM også erstatter facetniveauet indenfor personlighedsidentifikation. I det tilfælde, at et af kriterierne for eksempel korreleret signifikant med kun én af de facetter, der definerer den faktor, man ønsker at lokalisere (Ashton et al., 1995).

De 5 dimensioner i FFM kan derfor have en forholdsvis stor bredde og derved samtidig en lav soliditet. På den anden side, har facetter en relativt høj soliditet, men lille bredde. Hough og Schneider (1996) antyder derfor, at målinger baseret på de fem dimensioner kan være for bred til de fleste medarbejderudvælgelser. Som en bekræftelse på denne kendsgerning, viste de, at præstation, en facet af conscientiousness, korrigerede mere med generelle præstationer i stillingen end det gjorde med det bredere FFM-dimension af conscientiousness. Endvidere oplyste de, at resultatet var en bedre forudsigelse af jobuddannelsessucces, uddannelsesmæssige succes, salg, effektivitet og indsats, end conscientiousness. Hogan et al. (1996) angiver også en række eksempler, hvor facetter angiver bedre forventede salgsresultater end via FFM dimensionerne.

Ashton et al. (1995, s. 433) konkluderede: ⁸"at der findes relevante kriterier, der forudsiges mere præcist ved relevante facetter end ved de brede dimensioner, som disse facetter stimler sammen".

Omvendt benytter Barrick og Mount (1994) sig af meta-analytiske teknikker, og finder, at der ikke er forudsigelige værdier, opnået ved hjælp af to facetter af conscientiousness: resultatorientering og pålidelighed - frem for anvendelse af conscientiousness selv, når tre forskellige

⁸ "That there exist relevant criteria that are predicted more accurately by specific facets than by the broad factors to which those facets congregate"

arbejdspræstationskriterier skal forudsiges (jobduelighed, uddannelseduelighed, og personale data). Ones et al. (1994), som antager en mere pragmatisk tilgang, anbefaler, at for at opnå pålidelige smalle og specifikke personligheds konstruktionsmålinger, bør antallet af elementer nødvendigvis være omkring tre til seks gange det antal af elementer, der oftest anvendes ved personlighed "inventories". Erklæringen blev foretaget for at sætte et minimums reliabilitets-score på 0,90 og en standard reliabilitet på 0,95 anbefalet til brug ved arbejdsrekrutteringer. Antages det, at et betydeligt antal personligheds opgørelser indeholder 200-450 elementer - ved at øge antallet af elementer indenfor en opgørelse med fem eller seks gange (antallet af facetter/træk under hver dimension) vil dette generere seriøse testproblemer og testtræthed. Således konkluderer Ones og Viswesvaran (1996, s. 614): ⁹"hvis vi holder antallet af indikatorer til et par hundrede, så vil kun tre til fire smalle, specifikke personlighedstræk beregnes pålidelige".

Det er stort set prædiktorer, som danner baggrunden for forudsigelser. Generelt vil brede kriterier afdække bedre end specifikke prædiktorer, og derfor kan det forventes, at facetter bedre forudser specifikke resultater med relevant-adfærd end FFM dimensionerne selv, og herved er FFM dimensionerne en bedre prædiktor for grupperinger af adfærdsbaseret på viden, færdigheder eller evne, og et globalt mål for individuelle effektivitet end facettniveau trækkene. Tilhængere af bredere personlighedstræk forudsigelse i forhold til arbejdspræstation, såsom Ones og Viswesvaran (1996), har traditionelt anvendt kriterier såsom ledelsesevner, erhvervsmæssigt niveau eller samlet arbejdspræstation. Ones og Viswesvaran (1996) støtter den opfattelse, at det ville være mere hensigtsmæssigt at bruge den samlede arbejdspræstation i validering af prædiktorer, snarere end at fokusere på et enkelt element. De foreslår at: da kriterier er komplekse og omfattende, vil generelle personlighedstræk altid have højere prædikativ gyldighed end specifikke træk i den virkelige verden. Konstruktionen af arbejdspræstation identifikation er et så kompleks og bred kriterium af ekstrem betydning. Det er derfor naturlig at fastslå, at konstruktionen af arbejdspræstation bør bestå af en bred vifte af personlighedstræk til forudsigelses og klassificeringsårsager.

⁹ "If we keep the number of items to a few hundred, then only three to four narrow, specific personality traits can be reliably assessed"

4.3.2. Reliabilitet

I en meta-analyse observerede Viswesvaran og Ones (2000) intern konsistens-reliabilitet ($n = 1.359$) og koefficienter af stabilitet ($n = 848$) blev beregnet for FFM. Den regelmæssige ”mean” viste en indre reliabilitet på 0,78 neuroticism ($K_{,370}$), 0,73 for openness ($K_{,251}$), 0,75 for agreeableness ($K_{,123}$), 0,78 for conscientiousness ($K_{,307}$) og 0,78 for extroversion ($K_{,307}$). Dertil kommer, at man observerede den hyppige vægtende ”mean” koefficienter af stabiliteten på FFM, 0,75 for neuroticism ($K_{,221}$), 0,71 for openness ($K_{,139}$), 0,69 for agreeableness ($K_{,119}$), 0,72 for conscientiousness ($K_{,193}$) og 0,76 for extroversion ($K_{,176}$). Undersøgelsen konkluderede, at FFM er overbevisende pålidelige og indeholder stabile individuelle træk (Taggar og Parkinson, 2007).

4.4. Personlighedsmålinger

Personlighedsmålinger kan inddeles i to typer: personlighedsopgørelser og projektive målinger. Hver enkelt er designet til at vurdere den unikke sammensætning af karakteristika, der beskriver et individs mønster af interaktioner med sine omgivelser. Et menneskes personlighed menes at være af afgørende betydning for bl.a. arbejdspræstation. Derfor bliver personlighedsmålinger ofte anvendt som en del af udvælgelsesprocessen. For eksempel kræver salgs- eller kundeservicejobs, at enkeltpersoner interagerer med andre, hvor jobs som flyveleder og politibetjent kræver, at personer håndterer meget stressede situationer (Lindegård, 2000; Bertelsen, 2001). En personlighedsmåling har til formål at beskrive aspekter af en persons karakter, som forbliver stabile igennem hele denne persons liv, den enkeltes adfærdsmønstre, tanker og følelser.

En tidlig personlighedsmodel blev fremsat af den græske filosof/læge Hippokrates. Det 20. århundrede bebudede ny interesse i definition og identifikation af forskellige personlighedstyper, i tæt forbindelse med fremkomsten af området for psykologi. Herved fremkom flere forskellige målinger hvor nogle forsøgte at identificere specifikke karakteristika, mens andre forsøgte at

identificere personlighed som en helhed. Som konsekvens heraf er der gået en betydelig mængde forskning ind på området af udvikling af personlighedsmålinger. Udvikling af en personlighed lader til at være en interaktiv proces, hvormed målinger i stigende grad bliver mere raffineret.

Målingsudviklingen kan fortsætte på teoretisk eller statistisk grundlag. Teoretiske strategier kan blandt andre inkludere en psykologisktilgangsvinkel til at definere indholdsområdet og siden udvikle testprodukter, der måler interesseområdet. Dette kan så suppleres med vurdering af eksperter i de udviklede målingsprodukter af den definerede konstruktion (Johnson, Wood og Blinkhorn, 1988). Statistiske strategier er varierende og derfor involverer almindelige strategier eksplorative faktoranalyser og bekræftende faktoranalyser til at kontrollere, at elementer som det er foreslået rent faktisk også grupperer sig empirisk. Reliabilitetsanalyse og ”Item Response Theory” er yderligere komplimentere tilgange (Blinkhorn og Johnson, 1990).

Trækbaseret spørgeskemaer bruges i forbindelse med terapeutisk og rådgivende interventioner, og ikke mindst i forbindelse med udvælgelse af ansøgere til en uddannelse eller jobs. F.eks. kan et firmas personalechef være af den overbevisning, at en sælger skal udvise udadvendte personlighedstræk. Personalechefen vil da måske ved hjælp af test forsøge at sikre sig, at en jobansøger vitterlig udviser et sådant træk. Det er klart, at en sådan selektions-anvendelse kræver ansvarlighed og uddannelse i brug af målinger. Hvis målingerne misbruges, ved at de bliver udført på en måde, så resultaterne bliver upålidelige, eller hvis man forsøger at drage konklusioner ud fra dem om noget, som de slet ikke med gyldighed/validitet kan udsige noget om. Så kan det have negative konsekvenser for både testpersonerne og for de uddannelser, organisationer og samfund, der i sidste ende bliver berørt af et sådant testmisbrug og sådanne fejlbedømmelser. Det kræver således videnskabelig grundighed at udvikle sådanne målinger, en passende uddannelse at bruge dem og en høj grad af indsigt for at kunne drage konkrete konklusioner af dem (Lindegaard, 2000; Bertelsen, 2001).

Blandt problemerne ved den trækteoretiske tilgang til personligheden er. For det første er de træk, man finder frem til, i høj grad baseret på det, folk selv siger om deres personlighed i og med, at de

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

svarer på målingernes spørgsmål. Men det er ikke altid sikkert, at folk kan eller ønsker at være præcise eller oprigtige i det, de siger. Ofte er det muligt at gennemskue spørgsmålene. En testperson kan have *lugtet lunt* og fornemmet, at det ville tjene hans formål, hvis han kunne styre målingsresultatet i retning af, at han f.eks. bliver bedømt som udadvendt (test spg: ”Falder du let i snak med andre mennesker”? – oplagt svar: ”ja”). En anden testperson lider måske af selvbedrag. I målingssituationen, hvor han sidder alene, svarer han i overensstemmelse med, hvad han drømmer om (at han let falder i snak), mens virkeligheden, når han er sammen med mange andre, er, at han ikke har så let ved det. Endelig kan en testperson ligge under for socialt pres eller normativ forventning om, at man bør kunne falde let i snak med andre, og derfor bryder han sig ikke om at svare noget andet.

For det andet, så er det sådan, at det målingsbaserede udtryk for ens personlighed er fremkommet i selve målingssituationen. Måske sidder man stille og roligt derhjemme og udfylder spørgeskemaet, eller måske sidder man i et testcenter sammen med en række andre mennesker, der også udfylder spørgeskemaet. Men er det de samme udtryk for personligheden, som man vil se, hvis testpersonen f.eks. befandt sig i en stresset situation (f.eks. som pilot i et kapret fly eller som personalechef, der skal gennemføre en fyringsrunde).

For det tredje er træktilgangen først og fremmest beskrivende. Man beskriver, hvordan folk placerer sig og adskiller sig fra hinanden på en række træk. Men man har indtil nu ikke udviklet nogen egentlig teoretisk forklaring på, hvorfor netop disse, og ikke andre træk, skulle være kendetegnede for den menneskelige personlighed i almindelighed – og man har ingen teoretisk forklaring på, hvorfor den enkelte placerer sig på trækdimensionerne, som han eller hun gør.

Til forsvar for træktilgangen til personligheden kan man imidlertid fremføre, at netop fordi vi ikke har en sådan egentlig personlighedsteori, så er det desto mere vigtig at finde måder at beskrive det faktiske fænomen, personlighed på. En sådan beskrivelse kan jo så danne udgangspunkt, hvorudfra vi så kan udvikle vores teori (Lindeggaard, 2000; Bertelsen, 2001).

4.4.1. The Big Five i personlighedsspørgeskemaer

Mens forskere gennem tiden har indsamlet beviser for The Big Five, blev behovet for en tilpasset ramme mere presserende blandt forskere, der studerede personlighed med spørgeskemaskalaer. Situationen begyndte at ændre sig i starten af 1980'erne, da Costa og McCrae var ved at udvikle the NEO Personality Inventory (omfattende 240 indikatorer) (senere offentliggjort i 1985) til at måle tre brede personlighedsdimensioner: Neuroticism, Extroversion og Openness. Costa og McCrae (1976) havde begyndt deres forskning med clusteranalyser af de 16 personlighedstræk, som opstod i Cattells tidlige leksikale arbejde. Deres analyser viste igen Extroversion og Neuroticism dimensioner, men overbeviste også Costa og McCrae om vigtigheden af Openness, som stammede fra flere af Cattells primære facetter (f.eks. fantasifulde; eksperimenterende).

I 1983 indså Costa og McCrae, at deres NEO system lignede tre af The Big Five dimensioner, men at det ikke dækkede egenskaber indenfor Agreeableness og Conscientiousness dimensionerne. Derfor forlængede de deres model med foreløbige skalaer, der målte Agreeableness og Conscientiousness. I flere undersøgelser demonstrerede Costa og McCrae (1985-1987), at deres fem spørgeskema-skalaer stemte overens med The Big Five, selvom deres opfattelse af Openness virkede bredere end intellekt eller forestillingsfaktorerne, der fremkom fra de leksikalske analyser (Saucier og Goldberg, 1996). En række indflydelsesrige artikler viste, at disse fem dimensioner også kunne findes i forskellige andre personlighedsspørgeskemaer, såvel som i personlighedsmålinger baseret på Block's (1961/1978) California Adult Q-set (McCrae og Costa, 1990; Costa og McCrae, 1992).

4.5. Konklusion

Personlighedsforskning er med tiden blevet et anerkendt forskningsområde, som bruges til at undersøge, hvordan mennesker er, og hvorfor de handler, som de gør. Personlighed kan defineres som dannelsen af individuelle psykologiske karaktertræk, der differentierer en person fra andre (Wagner, 2005). Det er velkendt, at alle mennesker har personlighed, der karakteriserer mennesker gennem deres personlige og professionelle liv. Personligheden består af unikke mønstre af tanker, følelser og adfærd, der gør et menneske enestående. Personligheden opstår indenfor individet og forbliver moderat konsistent livet igennem (Wagner, 2005).

Der er en central forskel mellem personligheds og person karakteristika. Karakter er den mentale struktur, der knytter sig til social virksomhed eller sociale relationer, hvorimod personlighed er den mentale struktur, som knytter sig til det samfundsmæssige. Via det sociale kan karakter også knyttes til det samfundsmæssige, men i så fald forbindes det med *pligtopfyldelse*. Personlighed er ikke en neutral kategori og de værdier, som forbindes med personlighed er ikke de samme som forbindes med karakter. F.eks. er det *ikke* dimensionen mellem godt og dårligt, men dimensionen mellem rigtig og forkert som forbindes med personlighed. Dette svarer til, at personlighedens udvikling ikke er identisk med karakterdannelsen. Man kan sige, at karakter forholder sig til moral, mens personlighed forholder sig til etik.

Det er gennem forskning blevet underbygget, at ingen mennesker er nøjagtig ens – ikke engang enæggede tvillinger. Personlighedstræk forudsiger og forklarer dem, hvilket er meget vigtigt for vores forståelse af, hvordan mennesker interagerer med deres omgivelser og influerer resultatet. Som konsekvens af disse forskellige observationer, er forskningen bag personlighed blevet begrebsgjort iht. en række teoretiske perspektiver og på forskellige niveauer af konstruktioner og størrelser (John, Hampson og Goldberg, 1991; McAdams, 1995). Hvert af disse niveauer har leveret enkelte bidrag til vores forståelse af individuelle forskelle i adfærd og erfaringer. Dog er antallet af forskellige personlighedstræk og skalaer til at måle dem steget endeløst (Goldberg, 1971). Som konsekvens heraf har forskningsområdet indenfor personlighedspsykologi haft brug for en

deskriptiv og normativ model eller taksonomi. Et af de essentielle objekter indenfor den videnskabelige klassifikation er definitionen af overordnede dimensioner indenfor hvilke, et stort antal af specifikke hændelser kan forstås på simplificeret vis. Dermed, indenfor personlighedspsykologi, vil en sådan klassifikation tillade forskere at studere dimensioner af personlige karakteristika frem for enkeltvis at undersøge tusinder af specifikke træk og facetter, der gør mennesker individuelle og unikke. Dimensionen placerer sig hermed højere end personlighedstræk i følgende orden:

1. Personlighed
2. Personlighedsdimensioner
3. Personlighedstræk
4. Personlighedsfacetter

Efter årtiers forskning, nærmer området sig konsensus omkring en generel taksonomi af personlige egenskaber indenfor "The Big Five" personlighedsdimensioner (Robert og Hogan, 1997). I psykologien er The Big Five personlighedstræk fem brede dimensioner af personlighed, opdaget gennem empiriske undersøgelser (Goldberg, 1993).

The Big Five blev første gang oprindeligt fremstillet i 1970'erne af to uafhængige forskerhold, der tog stort set næsten de samme kurser, men formåede at opnå enslydende resultater. Næsten alle menneskelige personlighedstræk kan begrænses til fem overordnede dimensioner af personlighed, bortset fra sprog og kultur. Disse fem dimensioner blev afledt ved at stille tusindvis af mennesker hundredvis af spørgsmål, og efterfølgende undersøgelse af data ved hjælp af faktoranalyse. The Big Five er nu den mest accepterede og anvendte model inden for personlighedsområdet. The Big Five kan defineres som en deskriptiv model over personlighed, og psykologer har udviklet teorier til redegørelsen af The Big Five. Mængden af akademisk forskning peger på kun fem fuldstændig uafhængige personlighedselementer. *Kun fem* i den forstand at ethvert andet personlighedstræk vil have en vis sammenhæng med en eller flere af disse fem centrale træk. The Big Five

personlighedssystemet er baseret på de fem verificerede uafhængige elementer (Taggar og Parkinson, 2007).

Et af de mest markante fremskridt i ”five-factor”- modellen var etableringen af en fælles taksonomi, der skaber orden indenfor et tidligere spredt og uorganiseret felt. Det, der adskiller five-factor modellen (FFM) af personlighed fra alle andre, er, at det ikke er baseret på en bestemt psykologs teorier, men snarere på sprog - den metode folk bruger til at forstå hinanden. Yderligere har en række af meta-analytikere dokumenteret den prædiktive værdi af The Big Five over en bred vifte af adfærdsmåder (Taggar og Parkinson, 2007).

Rammen for The Big Five blev etableret i 1980'erne af tidens fire prominente forskere. McCrae og Costa (1985) var de første til at opstille betingelser og praksis for The Big Five og den efterfølgende Five Factor model (FFM) – disse følgende sætninger udgør betingelserne for FFM.

- Niveauerne af analyse i henhold til alle dimensioner er de samme.
- Hver dimension er uafhængig og korrelerer ikke med de 4 andre dimensioner.
- Resultaterne skal findes på tværs af befolkningsgrupper og måleredskaber, og bør være mulige at gentagelse.

The Big Five er anvendt til både privat og professionel måling, dog har den markante private relationsforskning omhandlende personlighed, forårsaget en betydelig højere anvendelsesgrad af målinger som The Big Five gennem tiderne.

Selvom FFM er omgivet af intensiv forskning og veldokumenterede empiriske beviser, synes der at være en mangel på konsensus i selve fortolkningen og hermed de variabler, der støtter de fem dimensioner. Dertil kommer, at de samme dimensioner har forskellige navne fra forsker til forsker. Dette komplicerer naturligvis projektet i at finde en målingsstandard og en vidtspændende teori. Dog er der en meget høj grad af enighed omkring FFM som værende den rette model, der indeholder de korrekte dimensioner til måling af personlighedselementer. FFM har en historie

baseret på omfattende empirisk støtte på tværs af aldersgrupper, forskere og teoretiske tilgange. Det betyder, at FFM som statistiske konstruktioner, og som teori, er solidt empirisk underbyggede, og hermed ikke kun et resultat af specifikke forskere, populationer, målinger etc.

Personlighed er et videnskabeligt forskningsområde, og derfor har der været en række undersøgelser, der har forsøgt at klassificere det. Man har forsøgt at koncentrere sig om de vigtigste spørgsmål i relation til personlighed, herunder grundforskning i personlighed og måling. Fagfolk har længe erkendt værdien af at måle personlighed på arbejdspladsen, og det er håbet, at denne viden kan blive yderligere udvidet til at omfatte relations- og salgsforudsigelser.

I dag findes der utrolig meget meta-analytisk bevis på intelligent validitet baseret på FFMs inventories, som et resultat af dens statistiske oprindelse kan FFM være en mere passende indikator til besvarelse af spørgsmål i en bidragende eller beskrivende karakter. I en litteratur gennemgang lokaliserer Salgado et al. (2001) forskellige undersøgelser, som støtter robustheden i FFM ved hjælp af forskellige teoretiske rammer, prøver, kulturer og instrumenter. Tendensen blandt akademiske forskere inden for socialforskning går generelt i retningen af en stigende udnyttelse af FFM. Digman, (1990) og Barrick og Mount (1991) noterer:

”I de sidste 10 år har de synspunkter, fra mange personligheds psykologer nærmet sig hinanden med hensyn til struktur og begreber indenfor personlighed. Generelt er forskerne enige om, at der er fem solide faktorer af personlighed, der kan tjene som en meningsfuld taksonomi for klassificering af personligheds attributter (Barrick og Mount, 1991, s. 112)”¹⁰.

¹⁰ “In the past 10 years, the views of many personality psychologists have converged regarding the structure and concepts of personality. Generally, researchers agree that there are five robust factors of personality . . . which can serve as a meaningful taxonomy for classifying personality attributes”

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

McCrae og Costa (1997) har vist, at FFM-typologi passer til næsten alle større personligheds-opgørelser, der anvendes i dag, og Weiss et al. (1982) går så langt som til at foreslå, at man opgiver den velkendte jungianske typologi til fordel for FFM.

Personlighedsmålinger er generelt blevet udviklet i et land for derefter at transportere det direkte til andre lande, (Berry, 1995). Mange personlighedsinventories er blevet udviklet i USA og er derefter blevet overført via direkte oversættelser til andre lande på denne måde. Mange har udviklet målinger baseret på MBTI og især FFM - leveret af Costa og McCrae's (1992) NEO PI-R (et instrument baseret på FFM af personlighed). Nylige undersøgelser, tilbudt af disse forskere, foreslår, at NEO PI-R kan være praktisk til at skelne individuelle forskelle i personlighed på tværs af kulturer (McCrae og Costa, 1997). Værktøjet har vist sig at have samme psykometriske egenskaber i flere lande (foreksempel Kina, Korea, Rusland, Tyskland, Holland, Israel, Filippinerne, Japan og Portugal) (Katigbak et al., 1996).

5. *Personlighed indenfor segmenteringslitteraturen*

Jf. forskningsspørgsmål 1, analyserer dette kapitel personlighedens indflydelse på segmenteringsområdet ved at studere de områder, som segmenteringsteorien gennem tiden har beskæftiget sig med. Kapitlet indleder med en bred definering og teoretisk placering af segmenteringen, fra indledningen af teoriområdet, frem til, hvad ofte betegnes som de *moderne segmenteringsmetoder* (Goller, Hogg og Kalafatis, 1999; Dibb og Wensley, 2002). Herefter, for at kunne identificere og separater personlighedens anvendelse og prioritering indenfor segmenteringsområdet, opdeles underafsnittene efter de forskellige undersøgelser primære fokusområder indenfor segmentering.

Som det beskrives i indledningen udspringer personlighed af segmenteringsområdet inden for markedsføringsteorien (Barry og Weinstein, 2009). Personlighed som kriterium, udgør en stadig stigende interesse område indenfor segmentering, indenfor dette årti (Nairn og Berthon, 2003; Barry og Weinstein, 2009; Quinn, 2009). Denne forøgede interesse for personlighed som segmenteringsgrundlag, skyldtes analytikerens nye muligheder for at differentiere sig i forhold til sine konkurrenter (Nairn og Berthon, 2003; Barry og Weinstein, 2009). Og dersom den nuværende forskning har fokus på personlighedsgener, ser dette interesse område ud til også at stige i de kommende år (Nairn og Berthon, 2003; Barry og Weinstein, 2009).

Det er derfor naturligt at påbegynde analysen af personlighed, indenfor marketingteorien, i netop dette teoriområde. Men på grund af segmenteringsområdets brede og kompleksitet har det været nødvendigt at definere, opdele og kategoriseret området i bestræbelserne på at indkredse personlighedvariablen virke indenfor området. Dette betyder, at analysen forgrener sig til også at omfatte parallelle segmenterings-henseender.

5.1. Definitioner

I 1934 introduceres den første kategoriseringsmetode (Frederick, 1934), som senere førte til selve segmenteringen. En kategoriseringsmetode som defineres på følgende måde og som indleder den industrielle segmentering uden at navngive denne:

”Det første skridt i forhold til analyse af det industrielle marked er opdeling af hele markedet i mindre grupper. Grupper indeholdende potentielle eller eksisterende kunder for hvem en koncentreret markedsføring og salgsfremstød etableres bør vurderes og betragtes som et individuelt marked”¹¹ (Frederick, 1934).

Dette er den første definition af segmenteringen, idet ovenstående identificerede behovet for inddeling af kunder. Dog var det først i 1956 (Smith, 1956), at segmenteringen blev navngivet og anset som et strategisk redskab (Nairn og Berthon, 2003; Foedermayr og Diamantopoulos, 2008; Dibb og Simkin, 2009a; Dolnicar og Lazarevski, 2009; Ying et al., 2010).

De to mest udbredte opfattelser var den strategiske tilgangsvinkel og en mere operationel, oftest som en mindre del af en eventuel marketings/markedsplaner (Nairn og Berthon, 2003). En operationel fremgangsmåde som repræsenteres af eksempelvis Kotler (1978, s. 279):

”Markedssegmentering er inddeling af markedet i delmængder af kunder med særlige ligheder, hver af disse delmængder/målmarkeder identificeres, og markedet vurderes i forhold til tilgængelighed via et særligt marketingsmix”¹²

¹¹ “The first step in analyzing an industrial market is to divide the whole market into its component parts. All groups consisting potential Any particular group of prospective or present users of a product to whom a concentrated advertising and sales appeal may be made should be considered as a component market”

¹² “Market segmentation is the subdivision of the market into distinct subsets of customers, where any subset may conceivably be selected as a target market to be reached with a distinct marketing mix”

I kølvandet på denne definerings fulgte flere lignende definitioner:

”Segmentering er en proces, hvorved man opdeler potentielle markeder i tydelige delmængder af kunder og vælger derefter en eller flere segmenter som målmarked, et målmarked som behandles vha. et særligt marketings-mix”¹³ (Schiffman og Kanuk, 1978, s. 502).

Selvom der ikke umiddelbart synes at være nogen forskel på de to definitioner, tillægges sidste definition mere strategisk indhold (Schiffman og Kanuk, 1978; Lee, 2009) end første definition, som bærer præg af segmentering som et operationelt redskab. Definitionen anser ikke markeds-segmentering og ressourceallokering i relation til målmarkedet, som værende en og samme proces (Schiffman og Kanuk, 1978; Lee, 2009).

Problemstillingen vedrørende de to defineringsforslag debatteres i tiden efter, dette eftersom flere forskere mener, at de to definitioner er uadskillige, da det strategiske niveau altid bør involveres i segmenteringen, specielt i forhold til ressourceallokering (Mahajan og Jain, 1978; William, 2001):

”Segmentering er mere et strategisk problem i forhold til ressourcefordeling, end decideret målinger og statistiske analyser”¹⁴ (Johnson og Flodhammer, 1980, s. 201).

¹³ “The process of dividing a potential market into distinct subsets of consumers and selecting one or more segments as a market target to be reached with a distinct marketing mix”

¹⁴ “Segmentation is more of a strategic problem of resource allocation than measuring and statistical analysis”

5.2. Segmenteringsmetoder

Segmenteringslitteraturen opererer med 3 forskellige metoder/niveauer, som alle behandles i segmenteringsprocessen:

1. Strategisk vs. operationel segmentering

- Her fokuseres ikke på redskaber eller modeller – her identificeres niveauet for segmenteringens udgangspunkt - i henhold til om segmenteringen bør være en del af strategien.

2. Uordnet, to-trins- og multitrinssegmentering

- Uordnet: ingen hensynstagen til makro- eller mikroniveau som udgangspunktet.
- To-trins, fra makro- til mikroniveau.
- Multitrins: her er udgangspunktet også makro, men kan involvere ubegrænsede kriterier.

3. Kriterier segmentering

- Bestemmelse af kriterierne, som anvendes i processen.

Samtlige niveauer behandles ved anvendelse af segmentering.

5.2.3. Strategisk og operationel segmentering

Jf. segmenteringsdefinitionerne fokuserer ikke alle forskere på kriterier i segmenteringen, men metoder til angivelse af selve operationaliseringsprocessen/teknikken i håndteringen af segmenteringen. Et godt eksempel er: markedsegmentering→targeting→positionering (Kotler, 1978). En meget analytisk metode, som placerer segmenteringen niveaumæssigt på et andet og lavere plan end det strategiske. Metoden antyder ikke, at analysen ikke har strategisk betydning, men at den ikke bør være bærende og udspringe direkte herfra (Nairn og Berthon, 2003). Disse typer modeller videreudvikles (William, 2001; Lee, 2009) ud fra et analytisk udgangspunkt, hvis resultater kan supportere en evt. strategi, uden at antage et strategisk udgangspunkt.

Parallel med disse studier udvikles segmenteringen mod et direkte strategisk værktøj – dette i forlængelse af, at forskellige teoretikere hævder, at segmentering bør tage sit udgangspunkt på ledelsesniveau, og at eventuelle segmenteringsresultater direkte bør indgå i strategiudarbejdelser (William, 2001; Lee, 2009). Tilhængere af anskuelsen mener, at ansvaret for segmenteringen er henledt til det strategiske niveau, og at ledelsen i højere grad bør allokere ressourcer til segmenteringen, da de advarer mod, at segmenteringen ellers absolveres til en måleenhed og dermed et simpelt statistisk analyseværktøj (Johnson og Flodhammer, 1980).

Herefter udvikler forskningen en strategisk model tilsigtet det industrielle marked – modellen er baseret på svenske virksomheders håndtering af segmenteringen (Johnson og Flodhammer, 1980). Forfatterne starter med en definering af sektoren/branchen, hvori behovet for segmentering forefindes, da de mener, at dette udgangspunkt er en vigtig indledende forberedelse inden påbegyndelsen af den egentlige segmentering (Johnson og Flodhammer, 1980):

Segmentering tilegner sig de virksomheder/brancher, hvis produkter opfylder følgende forhold - forhold som forfatterne mener, er en forudsætning for succes:

- heterogenitet
- anvendelighed
- henvender sig til forskellige industrier
- henvender sig til virksomhedens heterogene kunder
- at kunderne har lukrative krav/behov
- forskellige indkøbsstrategier
- kulturelle forskelligheder
- forskellige krav til leverandører

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

Forfatterne identificerer herved 5 relative store grupper, segmenteret ud fra (Johnson og Flodhammer, 1980):

- teknologi
- økonomi
- markeder/geografi
- konkurrence
- organisation størrelse/type m.m.

Hvorefter der fortsættes med bestemmelse af segmenterne i henhold til termer som høj, medium og lave typologier, set i relation til segmenternes evne til identifikation, målbarhed, konceptuelle og strategimæssig tilgængelighed og endelig i association til brugbarheden - den industrielle struktur, branche og holdninger taget i betragtning (Johnson og Flodhammer, 1980).

I forlængelse af denne model introduceres begrebet “value-in-use” en strategisk segmenteringsform, kendt som EVC (economic value customer) (Fobis og Mehta, 1981; Foedermayr og Diamantopoulos, 2008). Segmenteringsformen tilstræber at isolere segmenterne baseret på den relative værdi af et givent produkt i forhold til den specifikke kunde. Relative værdier, som defineres på følgende måde:

”den relative værdi af et givent produkt associeret til en specifik kunde i en bestemt applikation – dette er prisen som det maksimale, kunderne er villige til at betale, forudsat at kunden er bekendt med og fuld informeret om selve produkterne, og hvad andre udbydere kan tilbyde”¹⁵ (Forbis og Mehta, 1981, s 32).

¹⁵ “The relative value a given product offers to a specific customer in a particular application – that is. the maximum amount a customer should be willing to pay, assuming that he is fully informed about the product and offerings of the competitors”

Forfatterne bag denne segmenteringsmetode anbefaler, at man ikke udelukkende segmenterer ud fra EVC-kriteriet – da det hævdes, at dette kriterium konstituerer et situationsspecifikt variabel, idet 4 variabler bør evalueres løbende (Fobis og Mehta, 1981; Foedermayr og Diamantpoulos, 2008):

- Intensiviteten af produktbenyttelse
- Vækst hos kunderne
- Geografisk rækkevidde mht. dækning
- Ændringer på applikationsside

De mange strategibaseret segmenteringsundersøgelser resulterer i et decideret strategisk sub-område indenfor segmenteringsområdet: SMS (strategisk markedssegmentering) (Garda, 1981) – et område, som blandt andet highlighter problemerne ved at benytte segmentering som en *teknik*. Konceptet SMS fremhæver behovet for at fokusere på attraktive alternative kriterier – kriterier til udvikling af en optimal strategisk segmentering (Garda, 1981).

5.2.4. Uordnet, to-trins og multitrins segmentering

Som en konsekvens af ovenstående definitionsdebat ville en endegyldig normativ model være hensigtsmæssig - adskillige teoretikere har også forsøgt at tilvejebringe en normativ model eller skabe en ubetinget klassificering af segmenteringsområdet på det industrielle marked. Litteraturen indenfor dette felt er derfor blevet et resultat af denne forskning (Goller, Hogg og Kalafatis, 1999; Foedermayr og Diamantpoulos, 2008). Dog er der skabt enighed om følgende klassificering af de forskellige segmenteringsmodeller indenfor 3 hovedkategorier (Peppers og Rogers, 1999; Barry og Weinstein, 2009):

1. Uordnet grundlag for selektion
2. To-trins grundlag for selektion
3. Multitrins grundlag for selektion

5.2.5. Kriterie-segmentering

I tredje og sidste metode separeres de forskellige segmenteringskriterier i bestræbelserne på at identificere og definere personligheds anvendelse og prioritering indenfor området. Dermed indkredses personlighed indenfor segmentering jf. undersøgelsesspørgsmål 1. Dertil kommer, at en opdeling bidrager til en mere enkelt og overskuelig sammenholdelse af prioriteringsforholdet imellem analyse fokus områderne, til rekvirering af viden og overblik af segmenteringsområdet.

5.2.5.1. Købsadfærds-segmentering

I 1934 identificeres, som nævnt, behovet for opdelinger af kunderne indenfor det industrielle marked (Frederick, 1934). En opdeling, som var baseret på faktorer som produktbenyttelse, geografisk lokation, industri- og købsadfærdsmæssige opdelinger (Weinstein, 2004).

Senere udviklede forskellige teoretikere en omfattende teori med udgangspunkt i købsadfærden (Robinson, Faris og Wind, 1967). En teori som førte til den første industrielle købsadfærdsmodel, der specifik var tilsigtet udviklingen af industrielle markedssegmenteringsstrategier (Cardozo, 1968; Weinstein, 2004; Foedermayr og Diamantpoulos, 2008). Denne forskning skabte en teoretisk base for købsadfærdsteorien indeholdt fokus på informationssøgning af indkøberes personlige karakteristika. Forskerne havde en formodning om, at indkøbernes valg var under indflydelse af både individuelle karakteristika vedr. indkøberen, og de problemer og risici som indkøberen står overfor - problemer og risici, som er influeret af indkøbsbetingelser og omgivelserne som helhed (Cardozo, 1968; Weinstein, 2004; Foedermayr og Diamantpoulos, 2008).

I forlængelse af dette analyseområde udarbejdes en model indeholdt 5 kriterieområder (Cardozo, 1968):

1. Indkøbsstrategier og informationssøgning, hvortil forskerne skabte adskillelse mellem en løbende informationssøgning og sekvensevaluerende søgning af indkøbsinformationer til opbyggelse af strategi.
2. Indeholder individuelle karakteristika indbefattet individuelle risici, tolerancer og foretrukne risicitagning både i forhold til en individuel indkøber og købscentre.
3. Problem- og risikoerkendelse.
4. Endelige bestilling og variation i forhold til denne.
5. Faktorer, som har indvirkning på indkøberens omgivelser, bestående af både interne og eksterne faktorer. Interne faktorer i forhold til arbejdsmæssige relationer og arbejdsbyrden.

Herefter opstod studier af købsadfærdssegmentering baseret på to beslutningskategorier: en normativ og en konservativ, anlagt på indkøberens fokusering på prisparameteret. Ved anvendelse af personlige analyser som segmentkriterium, kunne undersøgelsen klassificere deres emner til definering af individuelle kommunikationsindsatser i forhold til de forskellige typer af personer i segmenterne (Wilson, Matthews og Sweeney, 1971; Weinstein, 2004; Foedermayr og Diamantopoulos, 2008).

I 1972 præsentes en mere systematisk anvendelse af købsadfærden indenfor segmenteringen – dette være sig i form af en to-trinsmodel. Selvom modellen primært henvender sig til konsumentvaremarkedet bidrog forskningen til etableringen af to-trinsmodeller indenfor det industrielle marked. Forfatterne bag modellen hævdede, at den eneste forskel på de to markeder og dennes segmentering er udgangspunktet for segmenteringen - udgangspunktet for den industrielle segmentering er makrosegmenteringen ud fra kriteriet: organisationsbestemmelse, dernæst bestemmes købsadfærden som andet trin i to-trinsmodellen (Frank, Massy og Wind, 1972; Steenkamp og Hofstede, 2002; Barry og Weinstein, 2009).

I eftertiden påbegyndes og identificeres behovet for en decideret *beslutningsmatrix*, som resultatet af udviklingen af købscentre i virksomhederne. Beslutningsmatrixen måler købscentres indflydelse i forskellige stadier i købsprocessen (Choffray og Lillian, 1978; Weinstein, 2004; Foedermayr og

Diamantopoulos, 2008). Beslutningsmatrixen bidrager herved med en forståelse for strukturen i en købsproces, og sætter virksomheden i stand til at determinere det rigtige kommunikationsmix for et givet produkt. Denne indgående fokusering i selve købsprocessen bidrog med viden, som dannede baggrunden for en segmenteringsmodel struktureret i en normativ 5-trins fremstilling (Webster, 1979) (appendiks 2).

Den første multi-købsadfærdssegmenteringsmodel, opstår efter modelkonverteringen af beslutningsmatrixen. En multimodel, som tager udgangspunkt i analyse af organisationen og dertilhørende *risiko*-vurderinger (Lehman og O'Shaughnessy, 1974; Håkansson, Johansson og Wootz, 1976; Weinstein, 2004; Foedermayr og Diamantopoulos, 2008), set i forhold til 4 variabler (Choffray og Lillian, 1978):

- teknisk niveau
- markedstilhørsforhold
- acceptering
- transaktionen

Variablerne nødvendiggør ikke en sammenhængende gennemarbejdning - som i andre multistepsmodeller benyttes niveauer (mikro-makro) og kriterier uvilkårligt (Cardoza, 1979).

Ovenstående studier afleder endnu en multimodel med fokus på købsadfærden (Moriarty, 1980), en model, som ikke selvstændigt vinder indpas i teorien - grundet modellens mangel på struktur. Men den danner grundlaget for Shapio og Bonomo's "nested approach" genereret i 1983.

Købsadfærdssegmenteringen bliver i eftertiden mere internationale og multi-orienteret - også med fokus på værdier og behov som i Abratt (1993) og Bagett og Stone's (2005) segmenteringsmodeller (Weinstein, 2004; Foedermayr og Diamantopoulos, 2008). Tabel 3 viser en liste over købsadfærdsanalyser indenfor segmenteringsområdet.

Tabel 3: Købsadfærdssegmentering

Forfatter	År	Model type	Købsadfærds segmenteringsanalyser
Frederick	1934	Uordnet	Købsadfærdsanalyser og segmentering vha. variabler: produkt, industri og geografi
Robinson, Faris og Wind	1967	Uordnet	Udarbejder en decideret købsadfærdsmodel, hvis resultater benyttes til segmentering
Fledman og Cardozo	1967	Uordnet	Sætter fokus på leverandør segmentering med udgangspunkt i indkøber informationer
Cardozo	1968	Uordnet	Videreudvikler Robinson, Faris og Wind's købsadfærdsmodel med samme formål
Wilson, Matthews og Sweeney	1971	Uordnet	Arbejder med købsadfærdsbegrebet og kategoriserer denne i normative og konservative grupper
Frank, Massy og Wind	1972	To-trins	Udvikler den første omfattende to-trins segmenteringsmodel, baseret på købsadfærd
Schiff, Fernandez og Winer	1977	Uordnet	Antager en nyt indgangsvinkel til segmentering, som bygger på socioøkonomiske variabler, som blandt andet købsadfærden på organisationsniveau
Choffray og Lillian	1978	To-trins	Fokuserer på købsadfærden og udarbejder den velkendte beslutningsmatrix
Choffray og Lillian	1980	Multi	Udarbejder en multimodel indenfor købsadfærdssegmenteringsområdet
Cardoza	1979	Uordnet	Fokuserer på købsprocessen integreret med tidligere studier og situations-specifikke faktorer
Moriarty	1980	Multi	Videreudvikler Frank, Massy og Winds to-trins model til en multimodel med fokus på købsadfærd
Abratt	1993	Multi	Analysere med udgangspunkt i marketingschefer og direktører købsadfærden i et internationalt marked
Bagett og Stone	2005	Multi	Arbejder med købsadfærd og behovsanalyser identifikation på internationalt marked

5.2.5.2. Industri og/eller organisations segmentering

Inden for dette segmenteringsområde diskuteres brugen af SIC-koder til måling af markedet og dets potentiale (Hummel, 1954). Dertil kommer omfanget af kodernes styrke i relation til, at SIC (sekundære data) koderne alene kunne danne grundlaget for segmenteringsprocessen.

Parallel med disse diskussioner debatteres problematikken i segmenteringsanalysernes ulige vægtning af fokusområder, da det hævdes at størstedelen af teorien til dato primært belyser konsumentvaremarkedet (Smidt, 1956). Dette resulterer i stigende antal af industriorienterede segmenteringsstudier med udgangspunkt i organisationen (Ying, 2010). Her skildres mellem strømnet og velfungerende organisationer kontra uordnet og ustruktureret organisationer (Wind,

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

1978). Idet sidstnævnte oftest har beslutningsvanskeligheder, medfører dette, i modsætning til den strømlinede og velfungerende organisation, at man pådrager sig flere segmenteringsgrupper. Herved konkluderer disse studier, at man som følge af undersøgelsens dokumentationsgrundlag bør tage udgangspunkt i vellykket/succesfulde organisationer i forhold til segmentering (Wind, 1978, Ying, 2010).

En anden organisatorisk orienteret model, er en model anlagt på empiriske studier fortaget for AT&T. Studier, som udelukkende baseres på forskning på makroniveau i forhold til begreberne *omfattende* og *ubetydelige* bruger. Ved at benytte virksomheden/organisationen som basisvariabel, segmenteres via kriterier som størrelse i forhold til salg, antal ansatte, lokation og ”heavy”-bruger kontra ”light”-bruger. På baggrund af denne analyse lykkes det at udarbejde 4 segmenter (fortrinsvis rettet mod telebranchen). Segmenteringen identificerede blandt andet, at 10 % af virksomhedsanalyserede erhvervskunder varetog 40 % af det samlede køb.

Lignende studier fokuserer på indkøbere og ledere fra forskellige organisationer og konkluderer betydelige variationer i forhold til informationsindsamling tilknyttet indkøbsaspektet (Spekman, 1981; Weinstein, 2004; Foedermayr og Diamantopoulos, 2008). Her segmenteres organisationerne baseret på inddelinger i 3 forskellige typer af organisationer (Spekman, 1981):

- kommercielle
- ikke profitsøgende
- offentlige

Herefter segmenteres efter graden af informationer, som indkøbscheferne benytter sig af i forskellige indkøbssituationer. Som empirisk dokumentation for denne undersøgelse udsendes et spørgeskema til et stort antal indkøbere - 92 af dem responderede i forhold til 30 punkter omhandlende situationsspecifikke faktorer, som indkøber overvejer i løbet af en given købsproces (Spekman, 1981; Weinstein, 2004; Foedermayr og Diamantopoulos, 2008). Resultaterne af denne analyse dokumenterede *organisationstypen* som en vigtig makrosegmenteringsvariabel. Dertil kom,

at undersøgelsen skabte fokus på forskellene i indkøbernes forberedelsesniveauer og validerede dette som værende af signifikant betydning i forhold til segmentering.

I tiden efter tager multi-modellerne deres indtog i 1980'erne (Steenkamp og Hofstede, 2002; Ying, 2010). Modeller med udgangspunkt i virksomheds størrelse og karakteristika, hvoraf de mest centrale er Cross et al. (1990), Kalafatis og Cheston (1997) og Craft (2004). Alle tre undersøgelser er internationalt baseret og segmenterer også på mikro niveau i forhold til behov og værdier (Steenkamp og Hofstede, 2002). Tabel 4 viser en liste over industri- og organisationsanalyser indenfor segmenteringsområdet.

Tabel 4: Segmentering – Industri og organisation

Forfatter	År	Model type	Industri/organisations segmenteringsanalyser
Hummel	1954	Uordnet	Segmentering via SIC-koder
Wind	1978	To-trins	Fokuserer på selve organisationen som udgangspunkt for segmenteringen
Spekman	1981	Uordnet	Kategoriser de forskellige køvende virksomheder ud fra analyse bygget på data af indkøbere
Cross et al.	1990	Multi	Fokuserer primært på virksomheds karakteristika
Kalafatis og Cheston	1997	Multi	Segmenterer med udgangspunkt i <i>type</i> af industri
Craft	2004	Multi	Har fokus på virksomheden salgstal

5.2.5.3. Produktsegmentering

En af de første modeller indenfor produkt segmenteringsområdet fokuserer på produkt-differentiering som et alternativ til markedsstrategier (Smidt, 1956) – denne model skabte en mere præcis tilretning af produkt- og marketingtiltag rettet mod kunder og bruger (Smidt, 1956, Nairn og Berthon, 2003; Bailey, 2009; Dibb og Simkin, 2009b; Ying, 2010).

En anden analyse tager udgangspunkt i Ansoffs strategimatrix (Assael og Ellis, 1976; Grenn, 1977, Weinstein, 2004), analysen fastslår, at produkter som helhed har funktionalitets- og konstruktionsmæssige uligheder – uligheder, som ofte har en negativ indflydelse på selve strategien,

idet der regelmæssigt identificeres manglende overensstemmelse mellem disse to vigtige områder (Grenn, 1977). Overensstemmelser, som skaber kløft mellem det aktuelle behov og virksomhedens udbud. Heri påpeges det, at det eneste løsningsforslag til udvikling af en mere strømlinet strategi er større fokus på segmenteringsområdet (Grenn, 1977). Mere tydeliggjort anses virksomhedens håndtering af segmenteringen for tilfældig i forhold til prioriteringsgangen af variabler, dertil kommer at analyserne ofte bygger på tidligere segmenteringer. Derfor anbefales indførelse af COSEG (Componential Segmentation) (Grenn, 1977, Steenkamp og Hofstede, 2002). COSEG arbejder blandt andet med evaluering af produktfordelene, som et resultat af identifikationen af de mest hensigtsmæssige segmenter og markedets evne til at kapere, imødekomme eller effektivere en segmenteringsstrategi.

I tiden efter argumenterer forskningen for, at "product use" bør indtage en central rolle i forhold til segmenteringen og finder, at produktvariabelt kan danne udgangspunktet i segmenteringen, både på det industrielle- og konsumentvaremarkedet (Unger, 1974; Corey, 1982, Weinstein, 2004). Denne diskussion afføder begrebet: horisontal markedssegmentering, hvori kunderne er segmenteret i forhold til segmenter, som efterspørger samme produkttyper (Semenik og Bamossy, 1993; Jenkins et al, 1994; Steenkamp og Hofstede, 2002). Denne analysemetode har sine fordele, idet man på den måde spreder risikoen ved at segmentere horisontal på tværs af industrier og markeder. Eftersom metoden minimerer risikoen for uensartethed mellem potentielle kunder, baseret på det faktum, at brugen af produkter er forskellig fra industri til industri (Semenik og Bamossy, 1993; Foedermayr og Diamantopoulos, 2008). Jenkins et al. (2004) benytter sig som en af de sidste af "product use" som grundlag for segmentering. Produktsegmentering, som selvstændig forskningsområder, integreres i eftertiden, til værdi/kundesegmenteringsområdet, som frem til i dag er fokus område (Weinstein, 2004). Tabel 5 viser en liste over produktanalyser indenfor segmenteringsområdet.

Tabel 5: Segmentering – Produktsegmentering

Forfatter	År	Model type	Produktsegmenteringsanalyser
Smidt	1956	To-trins	Præsenterer produktsegmenteringen på det strategiske niveau
Assael og Ellis	1976	Uordnet	Opdeler enduser i forhold til deres produkt efterspørgsel
Grenn	1977	Uordnet	Påpeger, at produktsegmentering bør opprioriteres til også at omhandle det strategiske niveau
Corey	1982	Uordnet	Mener, at produktet bør være basis for segmentering, både det industrielle – og konsumentvaremarked
Semenik og Bamossy	1993	Uordnet	Introducerer horisontal-segmentering på tværs af industrier
Jenkins et al.	1994	Multi	Tager udgangspunkt i produkt efterspørgsel og behov

5.2.5.4. Værdisegmentering

Indenfor dette segmenteringsområde, er kundeværdier i fokus, som udgangspunktet for en strategi (Roberts, 1961). Heri arbejdes med ensidig segmentering struktureret via variabler, kombineret med et fokus på segmenteringens dynamiske og foranderlige tendenser. Disse meget anderledes undersøgelser praktiseres i en tid, hvor også demografi-kriteriet har sin begyndelse (Yankelovitch, 1964). Herved udgør disse undersøgelser en begyndende diskussion vedrørende kundeværdier: fordelene ved denne fokusering og bestemmelse af kundernes værdier som baggrund for segmenteringsanalysen (Yankelovitch, 1964; Steenkamp og Hofstede, 2002).

Herefter fører en anden undersøgelse til den første værdibaseret segmenterings-analysemodel (Kerman og Sommers, 1966; Foedermayr og Diamantpoulos, 2008). Heri anbefales det, at sælgerne skal danne fundamentet for en evt. segmentering – dersom sælgerne har kendskab og i betydelig indblik i kundernes værdisæt, som bør transformeres til segmenteringsinput. Oplysningerne/dataerne skal danne platform for en eventuel segmentering og en optimering af markedsføringssiden. Desuden påpegede forskerne vigtigheden i indgående analyser af kunderne på et individuelt plan (Unger, 1974), såvel som kontaktpersonalet i den sælgende virksomhed. For at kunne modsvare kunderne er det nemlig væsentligt at forstå sig på og have viden om den virksomhed, som man selv repræsenterer.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

I forlængelse af denne forskning udarbejdes en model, som kombinerer individuelle beslutningskarakteristika og organisationsvariabler via 33 forskellige udvælgelseskriterier indeholdende 7 kundeorienteret kriterier (Moriarty, 1983; Weinstein, 2004):

- hurtighed
- produktbruger-venlighed
- system-kompatibelhed
- æstetik
- service
- levering
- pris

Ovenstående kriterier appliceres herefter i værdisegmenteringen af 319 købsgrupper fra 5 forskellige industrier i et marked for computerterminaler. Denne analyse påstås at dokumentere værdi-segmenteringsberettigelse blandt de traditionelle segmentopdelinger (Moriarty, 1983; Foedermayr og Diamantopoulos, 2008).

Disse kundeværdiundersøgelser medfører flere kundefokuserende undersøgelser (Dickson, 1994). En af disse undersøgelser har fokus på størrelsen af kunden og dens estimerede potentiale. Sammenholdelse af disse to segmenter, resulterer i en mindre kundegruppe af stor strategisk betydning for virksomheden. Analyse indleder og etablerer relationssegmenteringsområdet på makroniveau (Dickson, 1994).

Endelig præsenteres herefter adskillige multimodeller indenfor dette område, hvoraf de mest betydningsfulde er Erem og Mengüç (1997) og Spring et al. (2000). Det er værd at notere, at disse multimodeller tager *et* udgangspunkt, men segmenterer på mange forskellige kriterier, som det også er tilfælde indenfor de andre segmenteringsområder. Multimodeller fik sit afgørende gennembrud i 80'erne, som et resultat af *kundefokusset*, som beskrives i kapitel 7. Et kundefokus, som man fra 80'erne ikke kunne undlade i sin segmentering og derfor blev multimodellerne en oplagt

segmenteringsmetode (Weinstein, 2004; Foedermayr og Diamantpoulos, 2008). Tabel 6 viser en liste over kundeværdianalyser indenfor segmenteringsområdet.

Tabel 6: Segmentering – Kundeværdi

Forfatter	År	Model type	Værdier segmenteringsanalyser
Roberts	1961	Uordnet	Foreslår segmenteringen som direkte basis for en given strategi og påpeger dynamikken indenfor kundens værdisæts
Yankelovitch	1964	Uordnet	Sætter kunden og disses værdier i centrum for en given segmentering
Kerman og Sommers	1966	Uordnet	Fokus på sælger som essentielle jf. data indsamling/vurderinger i forhold til kundens købsadfærd (videreudvikling af Cardozo, 1968)
Unger	1974	Uordnet	Fokuserer på enduser og deres erfaringer med produktet som basis for segmentering
Moriarity	1983	To-trins	Fokuser og argumenter for benefitssegmentering
Dickson	1994	To-trins	Indfører potentiale som segmenteringsområde og indleder relationssegmenteringsområdet
Erem og Mengüç	1997	Multi	Har fokus på CRM som udgangspunkt for segmenteringen
Spring et al.	2000	Multi	Foretager en omfattende international segmenteringsanalyser af marketingschefer

5.3. Personlighedssegmentering

En stadig stigende populær tilgang til segmentering er brugen af personlighedstræk i forhold til at kunne differentiere mellem grupper af forbruger (Nairn og Berthon, 2003, Barry og Weinstein, 2009). Dette som et resultat af den nuværende fokus på forskning i retningen af *personlighedsgener* (Barry og Weinstein, 2009).

Den konkrete anvendelse af personlighedsteori indenfor segmenteringen, begyndte efter anden verdenskrig (Nairn og Berthon, 2003). Her var opfattelsen indenfor markedsføringsområdet at segmenteringsvariabler såsom demografi, kun bidragede med et overfladisk bekendtskab til forbrugerne, men at en decideret kundeforståelse ville opnår dybere indsigt (Nairn og Berthon, 2003). I 1960erne, tog anvendelse af personlighedsteori i forhold til segmentering to retninger. Først var det undersøgelser af forskere som Koponen (1960) og Evans (1959), som forsøgte at korrelere forbrugeradfærd med scoringer fra standardiserede personlighedstræk lister (Weinstein, 2004; Barry

og Weinstein, 2009). Det andet element af forskning, fulgte en freudianske-inspirerede motivation – denne forskning blev udført af Dichter (1964), hvor begreber og metoder i klinisk psykologi blev anvendt til forskellige aspekter indenfor markedsføringen. Under disse enheder af traditioner begyndte *livsstil* og ”psychographic” konstrukterne at dukke op (Nairn og Berthon, 2003).

Den underliggende antagelse af alt denne forskning er, at personlighed (hvad enten der er beskrevet i form af *livsstil*, ”psychographics” eller *værdier*) er en stabil og varig fænomen. På grund af denne anerkendte nytte af personlighedssegmentering indenfor markedsføringen, erkender de fleste marketingfolk nu, at personlighedssegmentering er fremtiden og en oplagt mulighed for at kunne differentiere sig overfor sig konkurrenter (Neal, 2002; Nairn og Berthon, 2003; Barry og Weinstein, 2009).

5.3.1. Personlighedssegmenterings modeller

Som et resultat af ovenstående identifikationer lokaliseres segmenteringsmodeller som direkte inddrager personlighed indenfor segmenteringsområdet. Flere segmenteringsmodeller har gennem tiden inddraget kriteriet personvariabelt indenfor værdi- og købsadfærds-segmenteringsmodellerne (Cardozo, 1968; Wilson, Matthews og Sweeney, 1971; Unger, 1974; Weinstein, 2004).

Nedenstående undersøgelser indeholder begge faktorer, dvs. både person karakteristika og personlighedskarakteristika i deres analyseform og selvom personlighed ikke er det mest fremstående kriterium, er personlighed gengivet i forbindelse med disse segmenteringsmodeller i diverse studier (Wind og Cardozo, 1974; Bonoma og Shapiro, 1983; Shunglu og Sarkar, 1995; Nairn og Berthon, 2003, Barry og Weinstein, 2009).

Den første analysemetode er udviklet på baggrund af diskussionen vedrørende problematikken i forhold til implementeringen af segmenteringen (appendiks 3). Som tidligere beskrevet, påpegede fremtrædende forskere (Wind og Cardozo, 1974), at segmenteringen ikke vægtes højt nok i strategiudarbejdelsen (afsnit 5.3.1.) og forsøgte derfor at udvikle en mere omfattende ramme, som

de præsenterede i en to-trins konceptuel-model indenfor industriel markedssegmentering (Nairn og Berthon, 2003, Weinstein, 2004). Det første trin er makro-stadiet, hvor det anbefales, at et segment skal baseres på et tilpassende sæt af organisationskarakteristiske faktorer, såsom størrelse af kundegruppen, brugen af produktet, SIC-koder og geografi. Derefter segmenteres på mikrostadiet vha. ”key decision making unit” (DMU) karakteristika. DMU-karakteristika inkluderer profiler mht:

- autoritet og/i firmaets kommunikationsnetværk
- *person karakteristika*
- demografi
- *personlighed*
- social status

Efter selektionen af de mest optimale segmenter, bliver et enkelt segment evalueret til fastsættelse af, om segmentet kan fremvise en mærkbar reaktion på virksomhedens marketingsstimuli. Hvis dette er tilfældet, har analytikeren mulighed for at stoppe segmenteringsprocessen her og benytte makro-segmentet i forhold til deres målmarked. Hvis segmenteringen ikke kan afsluttes i dette stadie indtages mikrosegmenteringen rettet mod personlighedskarakteristika jf. ovenstående, indtil et tilfredsstillende og optimalt resultat erhverves (fremgangsmåden i multimodeller). Undersøgelsen indleder opbyggelsen af en normativ teori rettet mod segmentering på det industrielle marked. Dog er to-trinnsmodellen overvejende en simpel, men bred, liste over faktorer, som forskerne mener, antager en central rolle i segmenteringen på det industrielle marked. Men fra en leders synspunkt giver den desværre ikke nogen præcise guidelines for brugen af disse faktorer.

En anden undersøgelse, som indeholder personlighed præsenteres under navnet “the nested approach” på det industrielle marked (Bonoma og Shapiro, 1985) – en analysemodel, som segmenterer fra et ydreområde og indtil *redens midte*. De anvendte kriterier består henholdsvis af:

- demografi
- operative variabler
- købsvariabler
- situationsfaktorer
- *personlige karakteristika*
- *sociale værdier som personlighed*

Man segmenterer fra *redens* yderområde til indercirklen, som indeholder *bløde* variabler. Undersøgelsen argumenter for, at segmenteringen er en proces, som ikke kan separeres fra købsadfærdsområdet (Bonoma og Shapiro, 1985). ”The nested approach” er en multistep model, som bygger på tidligere undersøgelser af Wind og Cardozo (1974). Modellens primære bidrager til segmentering er anlagt på modellens bevidsthed om vigtigheden i benyttelsen af multisegmentering og den dertil grundige behandling af selve segmenteringsanalysen.

Denne undersøgelse af personlighed henvender sig primært til BtoC-markedet. Heri videreføres en central diskussion vedrørende psykologi-termologier indenfor segmenteringsområdet (Shunglu og Sarkar, 1995). Der arbejdes med forskellige psykologiske vinkler, såsom personlighed som et alternativ, men højere rangerende kriterium indenfor segmentering end tidligere set. Tidligere undersøgelser har påvist, at hovedparten af segmenteringen i praksis bliver effektueret med udgangspunkt i de traditionelle og velkendte kriterier såsom alder, geografi etc. (Shunglu og Sarkar, 1995).

Det har ikke været muligt ud fra de tre ovenstående undersøgelser at identificere et klart billede af, hvordan personlighed måles til identifikation af personligheden – analysemetoderne bærer dog præg af, at personligheden udelukkende bestemmes ud fra observationer af kunden og kunderne i købscentre. Tabel 7 viser en liste over personlighedsanalyser indenfor segmentering.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

Tabel 7: Personlighedssegmentering

Forfatter	År	Model type	Personligheds-segmenteringsanalyser
Wind og Cardozo	1974	To-trins	De første, som behandler personlighed som et <i>side</i> variabel
Bonoma og Shapiro	1983	Multi-trins	Indfører og udarbejder modellen "the nested approach", hvori personlighed er et kriterium
Shunglu og Sarkar	1995	-	Segmenterer udelukkende via sociale kriterier

Tabel 8: Liste over de 38 udvalgte artikler indenfor segmenteringslitteraturen.

1	Frederick (1934)	20	Choffray og Lilien (1980)
2	Hummel (1954)	21	Johnson og Flodhammer (1980)
3	Smidt (1956)	22	Moriarty (1980)
4	Roberts (1961)	23	Cardozo (1981)
5	Yankelovitch (1964)	24	Forbes og Mehta (1981)
6	Kerman og Sommers (1966)	25	Spekman (1981)
7	Feldman og Cardozo (1967)	26	Corey (1982)
8	Robertson, Fraser og Wind (1967)	27	Bonoma og Shapiro (1983)
9	Cardozo (1968)	28	Moriarty (1983)
10	Neidell (1969)	29	Cross et al. (1990)
11	Wilson, Mathews og Sweeney (1971)	30	Abratt (1993)
12	Frank, Massy og Wind (1972)	31	Semenik og Bamossy (1993)
13	Unger (1974)	32	Dickson (1994)
14	Wind og Cardozo (1974)	33	Jenkins et al. (1994)
15	Assael og Ellis (1976)	34	Shunglu og Sarkar (1995)
16	Green (1977)	35	Erem og Mengüç (1997)
17	Schiff, Fernandez og Winer (1977)	36	Spring et al. (2000)
18	Choffray og Lilien (1978)	37	Craft (2004)
19	Wind (1978)	38	Baggett og Stone (2005)

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

Figur 9: To-dimensional model til overblik af modeltyper og segmenteringskriterier (Kilde: Rialp et al., 2005, s. 151)

Forsknings Retning				
		Uordnet	To-trins	Multi
<i>Personlighed</i>			14	27, 34
<i>Værdi</i>	4, 5, 6, 13		22, 32	35, 36
<i>Produkt</i>	15,16, 26, 31		3	33
<i>Industri/org</i>	2, 25		19	37
<i>Købsadfærd</i>	1, 7, 8, 9, 11, 17, 20		12, 18,	22, 30, 38
		Trin		

5.4. Konklusion

Denne analyse kunne identificere 3 segmenteringsmetoder:

1. Strategiske og operationel segmentering
2. Uordnet, to-trins og multitrins segmentering
3. Kriterier segmentering

De strategiske og operationelle segmenteringsmodeller har udviklet sig parallelt. Tilhængere af de strategiske modeller mener, at ansvaret for segmenteringen er henledt til det strategiske niveau og at ledelsen i højere grad bør allokere ressourcer til segmenteringen, da de advarer mod, at segmenteringen ellers absolveres til en måleenhed og dermed et simpelt statistisk analyseværktøj (Johnson og Flodhammer, 1980; Lee, 2009).

Jf. segmenteringsdefinitionerne, fokuserer ikke alle forskere på kriterier i segmenteringen, men metoder til angivelse af selve operationaliseringsprocessen/teknikken i håndteringen af segmenteringen. Et godt eksempel er: markedsegmentering→targeting→positionering (Kotler, 1978). En meget analytisk metode, som placerer segmenteringen niveaumæssigt på et andet og lavere plan end det strategiske. Metoden antyder ikke, at analysen ikke har strategisk betydning, men at den ikke bør være bærende og udspringe direkte heraf (Kotler, 1978). Denne type modeller videreudvikles (Schiffman og Kanut, 1978) ud fra et analytisk udgangspunkt, hvis resultater kan supportere en eventuel strategi - uden at antage et strategisk udgangspunkt (Weinstein, 2004; Foedermayr og Diamantopoulos, 2008).

Ud fra et historisk perspektiv reformerer segmenteringen sig overordnet set, fra delvise ustrukturerede værktøjer til (eks. Johnson og Flodhammer, 1980; Lee, 2009) et mere strukturelt totrinsmodeller (Wind og Cardozo, 1972) for endelig i 1983 at tematisere multimodeller (eks. Bonomo og Sharpio, 1983). Til dags dato antager segmenteringen ikke nævneværdige ændringer i

selve konstruktionen/opbygningen af diverse modeller, dog selvfølgelig med undtagelsen af indholdet (Weinstein, 2004; Foedermayr og Diamantopoulos, 2008).

Undersøgelsen fremsætter købsadfærd- og produkt/organisationssegmentering som indtagende den mest essentielle rolle, med fokus på de mest fremtrædende forskere gennem det forrige århundrede. Dog er alternative variabler, såsom værdier og relationer opstået og har bidraget essentielt til segmenteringsområdet gennem de sidste 20 år (Weinstein, 2004; Foedermayr og Diamantopoulos, 2008).

Personlighed som kriterium, har, gennem de sidste 10 år været omdrejningspunkt for meget fokus (Nairn og Berthon, 2003, Weinstein, 2004). Det er lykket at identificeres tre undersøgelser med fokus på personlighed jf. undersøgelses spørgsmål 1. Disse tre undersøgelser (Wind og Cardoza, 1974; Bonomo og Sharpio, 1983; Shunglu og Sarkar, 1995) inddrager personlighed som et kriterium – både som et selvstændigt kriterium, men også som et resultat af en persons sociale baggrund.

I forlængelse af denne overordnet segmenteringsanalyse, fortsætter en diskussion i appendiks 3, en diskussion vedrørende implementeringskomplikationerne indenfor segmenteringsområdet – komplikationer, som synes at begrænse alternative variabelers (såsom personlighed) udfoldelsesmuligheder indenfor området (Mitchell og Wilson, 1998). En problemstilling mellem teori og praksis, som desværre stadig er aktuel, selv efter snart 100 års kendskab og udvikling indenfor segmenteringsområdet (Goller, Hogg og Kalafatis, 1999). Segmenteringsområdet har gennem disse mange år tiltrukket stor opmærksomhed - opmærksomhed, der sandsynligvis er opstået som et resultat af værktøjets indlysende effektivitet (Goller, Hogg og Kalafatis, 1999). Men for meget fokus har også bidraget til, at området er blevet for omfattende og generelt, hvilket i sidste ende har udviklet et, efter manges mening, upraktisk stykke værktøj (Goller, Hogg og Kalafatis, 1999). Således har adskillige teoretikere og praktikere gennem årene forsøgt at håndtere og skabe overblik over segmenteringsområdet, og selvom årene er gået, er der overraskende nok stadig kun lidt konsensus både i forhold til segmenteringsdefinitionerne, men også i relation til

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

hvordan, hvornår og hvorfor segmenteringen bør og skal anvendes (Mitchell og Wilson, 1998) (appendiks 3).

6. *Personlighed i forretningsrelationer*

Forretningsretningsrelationer involverer to eller flere virksomheder, og på grund af relative store transaktions beløb, er relationerne ofte strategisk og konkurrencemæssigt vigtige (Dion et al., 1995). Sælgere er en vigtig brik i disse forretningsrelationer, da de tjener som grænseflader og broer mellem virksomheder (Deeter-Schelz og Sojka, 2007). Kundeorienteret adfærd af sælgere bidrager til at skabe god kvalitet i relationen mellem køber og sælger (Teng et al., 2007).

Tidligere undersøgelser beskriver dette forhold mellem personlighed og kvalitet indenfor forretningsrelationer (Dion et al., 1995; Teng et al., 2007). I disse undersøgelser har personlighed den afgørende indflydelse på den individuelle adfærd og da forretningstransaktioner ofte kræver hyppige forhandlinger om pris, produkt specifikationer, mængde, levering og andre aftalevilkår, kan denne interaktive proces kræve samarbejde mellem modstridende interesser og behov. Således påvirker kundens og sælgers personlighed deres adfærd i relationer, hvilket har indflydelse på både kvalitets- og succesniveauet i relationen. (Dion et al., 1995; Teng et al., 2007).

Jf. undersøgelsesspørgsmål 1 foretages i dette kapitel en gennemgang af forretningsrelationsteorien til identifikation af eventuelle teoretiske sammenhænge mellem personlighed og forretningsrelationer. Dette kapitel beskriver og analyserer teorien tilknyttet forretningsrelationsområdet, herunder relationsmarkedsførings- (RM) og KAM området. Dertil kommer analyse af forholdet mellem det private og forretningsrelationsområdet i relation til personlighed.

6.1. Definition af forretningsrelationer

Tidligere undersøgelser af relationer tager udgangspunkt i fokuseringen på interaktionen mellem forskellige organisationer, undersøgelser som bidrager med viden om, at organisationer skaber relationer over tid (Arndt, 1983; Berry, 1983; Day og Wensley, 1983; Wagner et al., 2003; Plank et al., 2007). Disse relationerne bliver også kaldt for forretningsrelationer eller alliancer, som defineres som følgende (Ward, 1995):

”er processen i at etablere en gensidig fordelagtig relation til andre erhvervsfolk og potentielle kunder og /eller kunder”¹⁶

Denne forskningsmæssige interesse indenfor dette område tog hovedsagelig sit udgangspunkt indenfor det industrielle markedsføringsområde, med det formål at tydeliggøre og strukturere horisontale og vertikale handelsrelationer (Webster, 1992; Ping, 1993; Grönroos, 1994; Peterson, 1995; Doney og Cannon, 1997; Iacobucci og Hibbard, 1999; Wagner et al., 2003; Plank et al., 2007; Michalski et al., 2008).

Relationsområdet er med tiden blevet en del af den industrielle markedsføring og har senere etableret sit eget teoretiske område: relationsmarkedsføringen (RM). Relationsområdet er opstået, som et resultat af de industrielle købers stigende interesse for ”just-in-time” teknikker og søgen efter troværdige leverandører. Herved voksede antallet af længerevarende relationer på alle organisatoriske niveauer (Perrien og Ricard, 1995; Doney og Cannon, 1997; Lewin og Johnston, 1997; Michalski et al., 2008; Sichtmann og Selasinsky, 2010).

Relationer er ikke statiske - de ændrer sig over tid. I forbindelse med denne udvikling er der adskillige faser, som identificeres (Ford, 1980; Ford og Rosson, 1982; Michalski et al., 2008). Faserne er dog ikke deterministiske i den forstand, at relation vil følge en bestemt orden af faser, og

¹⁶ Is the process of establishing a mutually beneficial relationship with other business people and potential clients and/or customers

det er heller ikke endegyldigt, at relationen vil nå til samtlige faser. (Ford, 1980). Relationer kan være særdeles forskellige- og unikke fra hinanden (Michakski et al., 2008).

Barrierer kan også blokere udviklingen af relationer, og relationen vil derfor ikke være selvkørende. Det er derfor vigtigt at være bevidst om, at relationer ikke nødvendigvis er omkostningsfrie. Virksomhederne må oftest investere penge, ressourcer og tid i forhold til vedligeholdelse. Derfor bør tilgangen til eksempelvis kunderelationer ses som en længere og omkostningsrig investering (Mattsson, 1988; Plinke, 1989). Relationer bliver hovedsagelig fastholdt af økonomiske årsager (Håkansson og Turnbull, 1982) for eksempel til udførelse af en økonomisk funktion (Håkansson og Johanson, 1993; Anderson et al. 1994; Walter et al. 2001; Plank et al., 2007; Sichtmann og Selasinsky, 2010).

6.2. Analyse af relationsniveauer

Relationer opdeles i fem forskellige niveauer (Ritter og Gemünden, 2003):

Interaktion: Baggrunden for dette niveau er en enkelt udveksling, en begivenhed, en individuel interaktion eller en episode. Uden hensyn til identifikationen, ses og behandles denne type relation som en begivenhed over tid. Ikke desto mindre kan denne påvirkes af fortiden og den forventet fremtid - relationen er ikke nødvendigvis en isoleret begivenhed (Ritter og Gemünden, 2003).

Dyaden/ den individuelle relation: Dette er en samling af episoder mellem to aktører. Dyaden har en historie bag sig, som er husket af alle de involverede aktører (også andre). Indflydelse fra andre relationer kan have indvirkning på dette niveau, men fokusområdet er interaktionen mellem to aktører over en vis tidsperiode (Ritter og Gemünden, 2003).

Portfolio/lignende relationer: Portfolio tager udgangspunkt i en enkelt virksomhed, som vedrører en speciel delmængde af relationer i virksomheden. Det er vigtigt at notere sig, at dette ikke

inkluderer alle de relationer, som virksomheden måtte have. Dette er et udtryk for lignende relationer, som sammensættes. Relationen omhandler både kunde- og leverandørrelationer indeholdt flere vigtige relationer (eks. key accounts). Selve begrebet *ligheder* indenfor dette område kan betyde forskellige ting: ligheder i forhold til deres position tilknyttet virksomheden (eks. kunder), lighed i størrelse (eks. store kontra små leverandører) og endelig ligheder i forhold til den funktion virksomheden antager (eks. innovations partners) (Ritter og Gemünden, 2003).

Nettet/relationen jf. en aktør: På dette niveau er alle relationer fremkommet på baggrund af analyser baseret på eksempelvis leverandørerne, medproducenterne, kunderne, distributørerne, researcherne, institutionerne etc. Imidlertid benytter nogle studier sig af specielle *net*, som antager position som *undernet* eller portfolio for analyserende relationer, såsom innovations- og vidensnetværker (Ritter og Gemünden, 2003).

Netværket/industrielle og markedsnetværker: Dette er den bredeste form for analyse. Den tager ikke udgangspunkt i en individuel virksomhed, men belyser hele strukturen i en given industri eller marked (Ritter og Gemünden, 2003).

Da alle relationer er resultatet af menneskelige aktiviteter, som opstår via samarbejdet mellem aktørerne på forskellige niveauer i virksomheden, bør man også analysere den menneskelige dimension i forhold til relationer. Disse menneskelige dimensioner kan opdeles efter 4 niveauer af aktører:

Det individuelle: På dette individuelle niveau analyseres roller og indtryk. Dette område har resulteret i adskillige rollemodeller (eks. key account manager, Pardo, 1999), relationsfremmende (Walter, 1999), allianceledelse (Callahan og MacKanzie, 1999).

En gruppe eller et team af individuelle personer: I takt med, at relationer bliver mere komplekse, lokaliseres det, at flere og flere teams arbejder i en proaktiv retningen, hvad angår relationer. Derfor

bør det erkendes, at team *fremgangsmåden* er indtrådt for alvor indenfor relationer, netværks (Smith og Barclay, 1993; Helfert og Vith, 1999) og købscentre (Johnston og Bonoma, 1981).

Organisationen: På organisationsniveau er det grupper af aktører, som optræder på vegne af organisationen. Forskellen mellem teamniveau og denne er, at organisationsniveauet omhandler et større antal personer. Begreber såsom fælles kulturer, dispositioner, intern kommunikation og strategier er introduceret i denne diskussion (Ritter og Gemünden, 2003).

Grupper af organisationer: Det samme udgangspunkt som ovenstående *organisation* - dette bare i en bredere forstand. De forskellige virksomheder linker sig sammen med det formål at konkurrere mod andre virksomhedsgrupperinger (eller konsortium). Det er ikke længere konkurrencen mellem de forskellige organisationer, men konkurrencen mellem forskellige netværk af organisationer (Ritter og Gemünden, 2003).

Ovenstående niveauer præger forskellige områder indenfor ledelse, interaktioner, relationer og netværk og derved er alle ledelsesniveauer påvirket af disse relationer.

6.3. Relationsvariabler og relationskvalitet

En relation har karakter (Håkansson, 1982), da der i relationen opstår situationer, som indeholder og forårsager konflikter, samarbejde, diskretion og afstand mellem relationerne, såvel som virksomhedernes gensidige forventninger (Håkansson, 1982; Plank et al., 2007; Sichtmann og Selasinsky, 2010). Kundens tilfredshed, tillid og commitment er nogle de indikatorer, som litteraturen har identificeret til beskrivelse af kvalitetsniveauet (Cho et al., 2005). Mange forskellige variabler er gennem perioden benyttet til håndtering, måling og udvikling af disse parametre (Persons, 2002; Celuch et al., 2005; Plank et al., 2007; Ibrahim og Najjar, 2008).

I denne undersøgelse er tre kvalitetsvariabler valgt til analysen – dette baseret på variablerne store udbredelse og benyttelse, dertil kommer at disse variabler har vist sig stabile i forhold til måling af kvalitetsniveauet i en given relation (Dion et al., 1995; Persons, 2002; Ibrahim og Najjar, 2008). I løbet af de sidste par årtier er mange undersøgelser blevet udført på denne type relationsvariabler, dette fordi, de har vist sig velegnet til måling af kundernes opfattelse af relationskvalitet, hvilket påvirker kundernes loyalitet og adfærdsmæssige intentioner (Parasuraman et al. 2005; Suh og Pedersen, 2010).

Tillid (Moorman et al., 1992; Morgan og Hunt, 1994; Geyskens et al., 1996; Donney og Cannon, 1997; Veloutsou et al., 2002; Teng et al., 2007; Ibrahim og Najjar, 2008; Michakski et al., 2008), *commitment* (Moorman et al., 1992; Grundlach et al., 1995; Young og Denize, 1995; Chan og Ndubisi, 2004; Ibrahim og Najjar, 2008; Michakski et al., 2008), og *tilfredshed* (Ndubisi og Chan, 2005; Sichtmann og Selasinsky, 2010; Suh og Pedersen, 2010), er områder, som linker ind i det generelle marketingsområde og betegnes som relaterende til området vedrørende kundekvalitet. Ndubisi (2004) har foreslået, at virksomhederne bør fortage formålstjenstlige investeringer i opbyggelse af relationer, som i den sidste ende vil bidrage til højere kvaliteten.

6.3.1. Tillid

Tillid er blevet defineret på mange måder, som f.eks. villigheden til at reagere og respondere på en samarbejdspartner med hvem man har tillid til (Chan og Ndubisi, 2004; Ibrahim og Najjar, 2008; Michakski et al., 2008). Et brud på tillid fra leverandørens side kan føre til frafald. Det, at partneren tror på den anden partners ord skaber tillid skabt ved udfyldelse af troværdighed og ved, at den modsatte partner udfylder sine forpligtelser i forhold til relationen (Chan og Ndubisi, 2004; Ibrahim og Najjar, 2008; Michakski et al., 2008).

At *holde det man lover* er et nødvendigt element indenfor relationer. Man kan argumentere for, at relationer ikke kun indeholder afgivelse af løfter, men at løftet forfølger kunden, og det skal derfor holdes - herved er løftet med til at fastholde og forstærke relationen (Chan og Ndubisi, 2004;

Ibrahim og Najjar, 2008). Opfyldelse af de løfter, som tidligere er givet er selvsagt meget vigtige og betyder, at kunden opnår tilfredshed. Endvidere giver det sælgeren mulighed for at udvide salget og skabe højere profit (Michakski et al., 2008).

6.3.2. Commitment

Commitment er en anden vigtig determinant indenfor relationer og tilmed også et brugbart begreb til måling af loyalitetsomfanget og købsfrekvensen (Morgan og Hunt, 1994; Gundlach et al., 1995; Chan og Ndubisi, 2004; Ibrahim og Najjar, 2008). Wilson (1995) observerede, at commitment var den mest benyttede variabel indenfor køber/sælger relationsteorien. Indenfor sociologien bliver teorien bag commitment benyttet til analyser af både individuelle- og organisatoriskeadfærd (Becker, 1960) og endvidere til notering af forskellige former for karakteristika indenfor forskellige former for mennesketyper eller grupper (Wong og Sohal, 2002).

I marketingslitteraturen har Moorman et al. (1992) defineret commitment som et varigt ønske om at bibeholde en værdifuld relation. Dette kræver et højt niveau af commitment at gøre relationen succesfuld, gensidig tilfredsstillende og givtigt (Morgan og Hunt, 1994; Gundlach et al., 1995; Chan og Ndubisi, 2004; Ibrahim og Najjar, 2008). Eftersom niveauet af commitment er højere blandt individer, som er af den opfattelse, at de kan opnå værdi fra en given relation, bør meget committet kunder også være villig til at gengælde disse anstrengelser, da et højere niveau af commitment kan sidestilles med relationskvalitet (Chan og Ndubisi, 2004; Ibrahim og Najjar, 2008).

6.3.3. Tilfredshed

Kundetilfredshed er en afgørende faktor i forhold til kundens fremtidige køb (Khan et al., 2010; Mosahab et al., 2010). Tilfredse kunder taler sandsynligvis med andre om deres gode oplevelser. Traditionelt har tilfredshed været begrebsliggjort som en produkt-relaterede viden, der følger en købshandling eller en serie af kunde erfaringer (Khan et al., 2010; Mosahab et al., 2010). Når det

kommer til service, er tilfredshed defineret som kundernes egne evalueringer baseret på deres personlige erfaringer på tværs af alle service forhold (Khan et al., 2010; Mosahab et al., 2010; Suh og Pedersen, 2010). Da tjenester er immaterielle, er kundetilfredshed direkte afhængig og dermed styret og overvåget af individuelle service møder. (Khan et al., 2010; Mosahab et al., 2010). Derfor forbinder mange forfattere tilfredshed med god kommunikation og konflikthåndtering (Khan et al., 2010; Mosahab et al., 2010).

6.3.3.1. Kommunikation

Kommunikation indenfor relationer betyder, at man kommunikationsmæssig hele tiden står til rådighed for skabelse af merværdi for kunden, og endvidere at fremfører præcise og troværdige informationer i forhold til services og serviceændringer. Kommunikationen bør være proaktiv i tilfælde af, at leveringsproblemer opstår (Suh og Pedersen, 2010). Det er kommunikatorens opgave at opbygge viden, bevidsthed, udvikle kunders præferencer (via at promovere værdier, performer m.fl.), overbevise interesserede købere og opfordre dem til købsbeslutninger (Ndubisi og Chan, 2005). Kommunikation skal også kunne spotte og identificere utilfredse kunder og argumentere for, hvad den sælgende virksomhed agter at gøre for at udbedre eventuelle problemstillinger. I de tilfælde, hvor man ser en effektiv kommunikation mellem en organisation og dens kunder, vil man opnå en bedre relation, mere kundeloyalitet og tilfredshed (Khan et al., 2010; Mosahab et al., 2010).

6.3.3.2. Konflikthåndtering

Dwyer et al. (1987) definerer konflikthåndtering som leverandørens evne til: at undgå potentielle konflikter, løse indlysende konflikter før den skaber et decideret problem og åbenlyst at diskutere løsninger på problemerne inden de opstår. Niveauet af denne håndtering vil give sig udslag i forhold til loyalitetsniveauet. Sandsynligheden for højere loyalitet afhænger af niveauet af tidligere tilfredshedsgrader og størrelsen af den investering man har foretaget i forhold til kunderelationen (Khan et al., 2010; Mosahab et al., 2010). Ndubisi og Chan (2005) identificerer en signifikant sammenhæng mellem konflikthåndtering og kundeloyalitet, indirekte gennem tillid og den

opfattede relationskvalitet. Evnen til at håndtere konflikter på den rigtige måde fra den ansvarlige producent af produktet eller servicen, vil også direkte influere på kundeloyaliteten og tilfredsheden (Khan et al., 2010; Mosahab et al., 2010).

6.4. Relationsmarkedsføring (RM)

RM dækker over alle typer af forretningsrelationer og defineres generelt som følgende (Morgan og Hunt, 1994): ”alle marketingsaktiviteter rettet mod etablering, udvikling og fastholdelse af succesfulde relationsudvekslinger”¹⁷ (Morgan og Hunt, 1994, s. 20-38).

RM tager sin egentlige begyndelse i midt 80'erne, selvom marketingsforskere og praktikere længere tid har erkendt vigtigheden i at udvikle og vedligeholde relationer, specielt i forholdet mellem leverandører og kunder (Theron og Terblanche, 2009). Herved har praktikerne altid været bevidste om den kritiske rolle som relationer og personlige interaktioner har antaget. En rolle, som er blevet tilført stor betydning både intuitivt og pragmatisk (Wulf og Schröder, 2001; Theron og Terblanche, 2009). Dog er den egentlige interesse for virkningerne og indholdet af køber/sælger-relationer på BtoB markedet først steget markant hen over den sidste tyveårsperiode (Ritter og Gemünden, 2003). Interessen reflekterer en bred accept af sociale netværker og personlige relationer indeholdt store dele af transaktionsområdet (Eisingerich og Bell, 2007). Som en konsekvens af denne udvikling, er forskellige systemer og paradigmer blevet fremhævet, som vigtige i udviklingen og håndteringen af relationer (Eisingerich og Bell, 2007). Systemer og paradigmer, såsom kundeorientering, markedsorientering, data-basemarketing, customisering og relationsmarkedsføring (Duncan og Moriarty, 1998; Theron og Terblanche, 2009; Alvarez et al., 2011). Hver af disse begreber retter sig mod etablering af unikke konkurrencefordele for en given virksomhed (Eisingerich og Bell, 2007; Alvarez et al., 2011).

¹⁷ “A central notion in marketing is that its activities are directed toward establishing, developing and maintaining successful exchange relationships”

En af forudsætningerne indenfor RM er kundeorientering (Eisingerich og Bell, 2007; Alvarez et al., 2011). Den sælgerorienterede kunde-skala, udviklet af Saxe og Weitz (1982) var baseret på præmisserne om, at kundeorienterede sælgere tilstræbte at forøge kundetilfredsheden over længere tid (Theron og Terblanche, 2009; Alvarez et al., 2011). Salgsorienterede sælgere blev betegnet, som sælgere, der værdisatte højere salg til fordel for kundernes behov. Som en konsekvens af dette har forskningen vist, at niveauet for kundeorientering styrker effekten af virksomhedens relation til den enkelte kunde (Yavas et al., 2004). I finansielle studier identificerede Bejou et al. (1996), at kundeorienterede ansatte havde en positiv indvirkning, mens de sælgerorienterede ansatte havde en negativ indvirkning på kundetilfredsheden (Yavas et al., 2004; Theron og Terblanche, 2009).

Det relative store skridt fra analysen af individuelle virksomheder mod interaktionen mellem diverse virksomheder har været basis for mange akademiske og ledermæssige overvejelser gennem 1990'erne. Siden RM-områdets etablering har verden ændret sig på mange måder (Ritter og Gemünden, 2003):

- Outsourcing er blevet en betydningsfuld mulighed for mange industrier – eksempelvis indenfor bil- og computerbranchen. Virksomheder har ændret indstilling mod at skabe værdi ved leverandørerne i stedet for internt. Dette har resulteret i nye typer relationer, da ansvaret herved bliver håndteret anderledes gennem værdikæden.
- I relation til leveringer, markedsindtrædelse, research og udvikling blev dette mere og mere organiseret i eksempelvis Joint Ventures. Dette i specifikke former som strategiske alliancer eller et generelt samarbejde. Med tiden er forskellige samarbejdsformer blevet mere populære og ændrede igen interessen for organisatorisk research i en positiv retning.
- Udtrykket/termen *virtuel organisation* indikerer en tendens mod mere fleksible projektorienterede samarbejdsformer mellem virksomhederne - muliggjort af udviklingen indenfor elektroniske forretningsværktøjer. Den virtuelle organisation kan fortolkes som et netværk af relationer mellem virksomheder, som sammenholder deres ressourcer for at opnå store driftsfordele. Derved virker mindre virksomheder større.

- Hvad angår de større multinationale virksomheder blev det bemærket, hvis de netværker med uafhængige spillere, denne handle måde var baseret på ideen om faren ved at være stor og dermed for ufleksibel og ineffektiv.

Relationsmarkedsføring (RM) har primært fokus på forskningen indenfor kundeloyalitet med udgangspunkt i relationskvalitet. Men efter de forskellige aspekter af kvalitet blev anerkendt i 1980'erne, begyndte topledere at linke kvalitet til virksomhedsperformance, og kvalitet blev en del af den strategiske planlægningsproces som et middel til at opretholde konkurrencedygtige fordele. Dette fokus blev medvirkende til etablering af KAM som udviklingsområde (Brady, 2004; Ryals og Humphries, 2007).

6.5. Key Account Management

KAM er forskning rettet mod langsigtede samarbejdsrelationer mellem leverandører og købere, dertil kommer behandlingsmåden, hvorpå man praktiserer en salgsbaserende tilgang til kundestyring (Brady, 2004). KAM er opstået i et særskilt forskningsfelt i midten af 1990'erne indeholdende diskussionen om, hvorvidt større kunder var mere rentable (Cooper og Kaplan, 1991; Kalwani og Narayandas, 1995; Ojasalo, 2001; Brady, 2004). KAMs tilgange er karakteriseret ved langsigtede forbindelser og markedsføringsorientering snarere end traditionelle og kortsigtede forbindelser præget af transaktionsbesluttet markedsføring (Teng et al., 2007). Selvfølgelig er det også essentiel at vinde nye kunder (transaktionsbeslutning marketing), men den reelle rentabilitet lokaliseres ofte ved bibeholdelse af de eksisterende. Relationsledelse bygger på elementer som evnen til at forbedre sig, og om nødvendigt afslutte forbindelser (Grönroos, 1994). Desuden kombinerer KAM-tilgangen både det strategiske og operationelle niveau indenfor markedsføringshåndtering: professionel håndtering af det operationelle plan forekommer ubrugeligt, hvis det strategiske niveau forvaltes ineffektivt, hvilket logisk nok også er tilfældet den anden vej rundt.

KAM-litteraturen omfatter meget teoretiske analyser og diskussioner med det klare formål at kombinere teori og praksis. Desuden har KAM traditionelt fokuseret på håndteringen Key Accounts på BtoB-markedet snarere end enkeltpersoner på BtoC-markedet. KAM-udviklingsprocessen minder meget om udviklingen af traditionelle forretningsrelationer – dette i forhold til de relationsvariabler, som implementeres i samarbejdet. Dog er der i forbindelse med KAM-implementering meget fokus på *værdi/succes*, da udviklingen af KAM-strategi indeholder markante økonomiske investeringer (Cardozo et al., 1987; McDonald et al., 1997, Brady, 2004; Teng et al., 2007).

6.5.1. KAM definitioner

Key Account Manager eller (stor) *kundeansvarlig* er i dag stadig en meget populær stillingsbetegnelse indenfor områder som salg, marketing og ledelse, specielt i virksomheder, der opererer i et BtoB-marked. Blandt akademikere er udtrykket blevet anvendt af flere forskere siden starten af 1970'erne (f.eks. McDonald et al., 1997; Pardo, 1997, 1999; Kempeners og van der Hart, 1999; Spencer, 1999) (Brady, 2004; Ryals og Humphries, 2007).

Ifølge Diller (1992, s. 240) er KAM:¹⁸ ”et management-koncept, som både inkluderer organisatoriske- og sælgerstrategier til opnåelse af langvarige kunderelationer”.

En mere detaljeret definition fremsættes af McDonald et al. (1997, s. 741), KAM er:¹⁹ ”en approach adopteret af den sælgende virksomhed med henblik på at opbygge en portefølje af loyale key accounts ved at tilbyde dem en vedvarende base sammenholdt med en produkt-/service- pakke, som er skræddersyet til deres individuelle behov”.

¹⁸ “A management concept, including both organizational and selling strategies, to achieve long-lasting customer relationships”

¹⁹ “An approach adopted by selling companies aimed at building a portfolio of loyal key accounts by offering them, on a continuing basis, a product/service package tailored to their individual needs”

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

Key Account Manageren er den sælger i virksomheden, der repræsenterer (Drosten, 1998; Ryals og Humphries, 2007).²⁰ ”det sælgende selskabs kapaciteter overfor den køvende virksomhed - dækker dennes behov og bringer de to virksomheder tættere sammen” (McDonald et al., 1997, s. 742).

Key Account eller større kunder er blevet defineret og behandlet som værende af strategisk betydning (Brady, 2004), ifølge McDonald et al. (1997, s. 742): ²¹”Key accounts er kunder på business-to-business markedet identificeret af sælgende virksomheder som strategisk betydende”.

KAM relationer består af vigtige, men også komplicerede kunder, hvilket ofte involverer customiserede produkter/serviceydelser og til tider individuelle prissætninger og distributionsmetoder (McDonald et al., 1997; Brady, 2004; Ryals og Humphries, 2007, Teng et al., 2007), i den fælles interesse at udvikle langsigtede relationer. Disse forhold medfører omkostninger (investering i forhold til tilpasninger) og risici (kunde-, leverandørmagt eller afhængighed), forhold, som indebærer, at værdiforholdene kan blive problematiske og vanskelige at måle på. Magtfulde kunder benytter i mange tilfælde deres forhandlingsposition force til influering af retningen og niveauet af ydelse fra leverandøren (Kalwani og Narayandas, 1995; Teng et al., 2007), hvilket i værste fald kan resultere i, at forretningen bliver urentabel for den enkelte leverandør. Dog indikerer de fleste undersøgelser, at længerevarende relationer med større kunder kan betale sig for både leverandører såvel som købere (Kalwani og Narayandas, 1995; Narayandas og Rangan, 2004), selv i tilfælde, hvor magtasymmetrier er betydelige (Narayandas og Rangan, 2004). Det er muligt for leverandørerne at nyde godt af højere indtægter og hurtigere vækstrater (Bolen og Davis, 1997; Sengupta, Krapfel, og Puserati, 1997), hvorimod kunderne kan drage fordel af kontinuitet, drift og hurtigere respons (Holmstrom, 1998). Langsigtet benefits bestående af lavere omkostninger og bedre ydeevne (Ojasalo, 2001; Byrnes 2002) – fordele, som indhentes af begge parter (Galbreath, 2002).

²⁰ ”The selling company’s capabilities to the buying company, the buying company’s needs to the selling company, and bring the two together”

²¹ ”Key accounts are customers in a business-to-business market identified by selling companies as of strategic importance”

Nogle af de centrale identificerede relationsskabende elementer indeholdender: tillid, tilpasningsevne og samarbejde (Campbell, 1997; Dyer, 1997; Hausman, 2001; Ojasalo, 2001). Det ses ofte, at vedtagelsen af KAM praksis i forhold til leverandørsiden, opstår som et krav fra kundernes side, rettet mod en rationalisering af deres leverandørbase og dermed en forøgelse af deres krav til de tilbageværende leverandører (Homburg, Workman og Jensen, 2002). Dette også som et led i at udvikle kapaciteten af de foretrukne leverandører, hvilket igen medfører højere krav i relation til opbyggelse af langsigtede kunderelationer (Ojasalo, 2001; Brady, 2004).

6.5.2. Relationssucces

Flere forskningsstudier har valideret sammenhæng mellem relationskvalitet og relationsværdi/succes (Chen et al., 2008). Ifølge nogle af disse klassiske studier, er relationsværdi en vigtig og afgørende faktor for forholdet til relationsforpligtelse. Jo højere relationsværdi ved kunderne, jo højere er relationsforpligtelsen (Morgan og Hunt, 1994; Ojasalo, 2001; Brady, 2004). Med andre ord, jo højere relationsværdi af kunder, jo højere vil relationsforpligtelsen være. Dette forbedre relationsværdien, eftersom begge parter i relationen bedre vil kunne fastholde kunderne, og få højere fortjenester fra en forbedring af relationskvaliteten (Chen et al., 2008). Ifølge kognitive teorier, vil forventninger baseret på disse kvalitetsskabende variabler skabe værdi, da disse påvirker hans eller hendes beslutningsproces (Jacobson og Obermiller, 1990). Ud over tilfredshed fra fortiden og nuværende erfaringer, vil kunderne også tage hensyn til faktorer i relation til deres forventning om fremtidige anvendelse og forebyggelse af beklagelser (Chen et al., 2008). Dermed kan man argumentere for at relationskvalitet skaber relationsværdi og at relationsværdi dermed har indirekte indflydelse på relationskvaliteten (Ojasalo, 2001; Brady, 2004).

Antagelsen om at kvaliteten forbedrer firmaets succes niveau, understøttes af tre større empirisk undersøgelsesområder i litteraturen. Den første kommer fra empiriske studier af Profit Impact Marketing Strategies (PIMS). Her viste undersøgelser at kvalitet havde en positiv relation til ”performance” - og overbevisende resultater på forholdet mellem kvalitet og ROI. Den anden undersøgelses række kom via den American Customer Satisfaction Index (ACSI) model, der er

dokumenterede relation mellem kundens forventninger, opfattede kvalitet, opfattet værdi, kundetilfredshed, klager og kundelojalitet. Og endelig den sidste forsknings række som undersøgte opfattede kvalitet af data fra EquiTrend Kvalitet Vurderingen Database (EQA) af den samlede forskningssammenslutning – undersøgelser som viste sammenhæng mellem kvalitet og en virksomheds økonomiske resultater. Gentagne undersøgelser som viser at kvalitet, enten målt ved kundetilfredshed eller opfattede kvalitet, at forholdet mellem kvalitet og succes er positivt.

6.5.3. Udvikling indenfor KAM

Markedsorientering, der betragtes som organisationens orientering mod sine kunder og konkurrenter (Homburg, Workman og Jensen, 2000; Ryals og Humphries, 2007) er blevet fremhævet som en central del af virksomhedens succes. Som et eksempel, Harris pointerer (1996), at udviklingen af markedets orientering betegnes som en af de store udfordringer for organisationerne i løbet af de næste årtier. Forskning indenfor denne dimension er derfor yderst relevant både ud fra et teoretisk og et ledelsesmæssigt perspektiv. Ledelseslitteratur har understreget, at udformningen af ledelsessystemer er en central ledelsesaktivitet (Ryals og Humphries, 2007). Dette betyder at ledelsen skal udformes til at støtte markedsorientering enhed til stor interesse for både forskere og ledere.

I forlængelse af disse diskussioner er der sket et skift i den overordnet marketingsfokus (Homburg, Workman og Jensen, 2000). Dette i retningen af en mere kunde-fokuseret organisationsstruktur, der benytter grupper af kunder som det primære grundlag for strukturering af organisationen. Som et eksempel: mange virksomheder har ændret deres organisatoriske strukturer for at blive mere lydhøre over for kundernes behov (Ryals og Humphries, 2007).

En af de mere væsentlige organisatoriske ændringer er en stigende vægt på key account management og etablering af kundernes segmenter i salgsorganisationen (Ryals og Humphries, 2007). Key account management (KAM) som betegnelse er kun til særlige personale og/eller til udførelse af særlige aktiviteter rettet mod en organisations vigtigste kunder. En vigtig konsekvens af

den øgede betydning af KAM er, at key account managers og/eller kundesegmenterne i stigende grad for en primær rolle i marketingkoordineringen (Teng et al., 2007).

Mange industrivirksomheder har reduceret deres base af leverandører (Sheth og Sharma, 1997) og gennemfører programmer såsom just in time (JIT), effektiv forbrugerrespons (ECR), værdi chain management og fælles produktudvikling, der kræver strammere forbindelser med leverandører. Da leverandørerne ikke kan udføre disse typer af aktiviteter for alle deres kunder, er specifikke tilgange til de vigtigste kunder er typisk påkrævet. I sådanne sammenhænge har key account management (KAM) tilgange ofte været anvendt i salgsprocessen, i forhold til at optimere muligheden for den enkelte person i koordineringen af indsatsen på tværs af produkter, salgsregioner, funktionelle grupper, og divisioner.

Den relativt store økonomiske gevinst, der karakteriserer KAM relationer (større indtjening, vækst og lønsomhed), tilegnes gennem værdikædeeffektivitet, såsom lavere omkostninger i forhold til tillærte erfaringer og en højere andel af økonomiske udgifter spenderet i relationer (Kalwani og Narayandas 1995; Slywotzky, 1995; Sengupta et al., 1997; Ryals, Bruce og McDonald, 2005). Galbreath (2002) hævder at bevise, at der er signifikante positive økonomiske virkninger af langsigtede strategiske partnerskaber og effektivt håndtering af værdikæden. Men en til stadig uprofessionel håndtering af relationen mellem kunden og leverandøren på dette område kan underminere muligheden for fastholdelse af Key Accounts (Kalwani og Narayandas, 1995; Reinartz og Kumar, 2002; Teng et al., 2007).

Mens der forekommer en betydelig mængde forskning i relation til sælgerens effektivitet på individuelt niveau, er der overraskende mangel på studier af faktorer, der påvirker sælger effektivitet i "team-selling" situationer med fokus på Key Account Management (KAM) (Workman, Homburg og Jensen, 2003; Ryals og Humphries, 2007). Test med data fra 385 firmaer (Workman, Homburg og Jensen, 2003), dokumenterer, at denne dimension er lige så vigtig i forhold til KAM relationer, Dog er der stigende bevidsthed om, at effektivt salg kræver deltagelse af mange

mennesker, og forskere er begyndt at behandle tværgående aspekter af salgsprocessen (Ojasalo, 2001).

I betragtning af den øgede vægt på tværgående interaktioner og *team salg* i disse samarbejdsrelationer, er der behov for forskning, der undersøger måder, hvorpå virksomhederne organiserer deres salgsindsats, og de forskellige måder at organisere effektivt. En ny undersøgelse af sælgere og ledere af Hewitt "associates" fandt, at halvdelen af de adspurgte nævnte "reorganisering eller skabe nye positioner for bedre at tjene nøglekunder" som en stor udfordring for deres salgsorganisation (Ryals og Humphries, 2007).

6.5.3.1. Fleksibilitet

En dimension af adfærdsmæssig betydning i KAM relationer er fleksibilitet og lydhørhed overfor kunden. I KAM sammenhæng kan denne dimension identificeres i aktiviteter såsom konsulentbistand, tilpasning og kompleksitet håndtering (Campbell, 1997; Sengupta et al., 1997; Neu og Brown, 2005), herunder evnen til tilpasning og investeringer i relationen. Tidligere undersøgelser viser, at vellykkede KAM relationer lægger vægt på områder som samarbejde, tilpasningsevne og konfliktløsning, socialinteraktion og standardisering af rutinemæssige opgaver (Tikkanen og Alajoutsijarvi, 2002). Fleksibilitet henhører under forhold som krav til hurtig respondering i forhold til eventuelle svar, rettet mod både leverandører og kunder. I de seneste undersøgelser, noterede leverandører, at hurtigere resultater (hurtigere implementering, for eksempel) fremstod som et vigtigt element associerende til relationen (Woodburn et al., 2004).

6.5.3.2. Stabilitet

KAM relationer (Hausman, 2001) kan betragtes som stabilt og varige og kan også til tider formaliseres i langsigtede kontrakter. Flere kontakter, fælles systemer og processer er essentielt i forhold til sikring mod eventuelle ledelsesmæssige ændringer (Woodburn et al., 2004).

Længerevarende relationer af den karakter kan også bidrage til et nedsat konfliktniveau (Hausman, 2001) og præge kunden til et større indkøb (Woodburn et al., 2004).

6.5.3.3. Kommunikation

Kommunikation er også en vigtig dimension indenfor KAM relationer, dog er det en dimension, som ofte forsømmes (Hausman, 2001; Sin et al., 2002). Kommunikation indenfor KAM relationer adskiller sig fra andre traditionelle områder, karakteriseret ved det høje kommunikationsniveau, de to organisationer imellem (McDonald og Rogers, 1998). Bedre kommunikation og mere information medfører bedre prognoser til reducere af usikkerhed (Hausman, 2001) og bedre problemløsning. Dertil kommer, at omfattende og tæt kommunikation medvirker til hurtigere resultater, da nye initiativer kan gennemføres hurtigere (Woodburn et al., 2004), hvilket ofte er likviditet forberedende. Endelig bidrager det til hurtigere at kunne identificere ineffektive KAM relationer, grundet den stærke og tætte relation og det store antal kontakter mellem de to selskaber (Brady, 2004).

Appendiks 4 forsætter med et afsnit, som indeholder en model til håndtering og implementering af en KAM-strategi.

6.6. Sociale variabler indenfor forretningsrelationer

Dette afsnit omhandler sociale faktorerers indflydelse på de forskellige relations niveauer.

”Liking” begrebet eller et positivt syn er en faktor som forbinder en given relation. IMP studier bruger ordet ”liking” relateret til psykisk afstand og påstår, at det er en yderst vigtig faktor for forretningsrelationer (Pornpitakpan, 2003). Forskere har påvist, at ”liking” fra én parts side til den anden er vigtigt i udviklingen af nære gensidige forretningsrelationer (Moorman et al., 1992; Abosag og Naude, 2008). Jo højere graden af indlevelse eller ”liking”-parterne imellem er, jo færre

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

barrierer er der i udviklingen af relationen. ”Liking” af et specifikt individ (eller en gruppe af mennesker) giver et mere positivt syn på denne person (Abosag og Naude, 2008).

Adler og Graham (1989, s. 520) foreslår at:

22”Udover selve forhandlingsstrategien, kan interpersonel attraktion (for eksempel at kunne lide/ikke lide, venlige/ikke venlige følelser) have stærk indflydelse på nuværende forhandlingsresultater samt succesen af fremtidige transaktioner”.

Andre forskere støtter denne sammenhæng, idet de hævder, at relationskvalitet er påvirket af ”social bonding” (Wilson, 1995). Købere og sælgere, som har en stærk personlig vellidt relation, er mere engagerede i at opretholde relationen end partnere, der har en svagere social relation (Abosag og Naude, 2008). ”Social bonding” lader til at være tæt knyttet til konceptet *nærhed* på alle måder. En relation er *nær*, når der er en høj grad af indbyrdes afhængighed over en periode. Yderligere kan kundeorientering/indlevelse også linkes til konceptet ”social bonding” (Palmer og Bejou, 1994; Pornpitakpan, 2003). Dette refererer til en forståelse eller evnen til at se en situation fra en andens synspunkt, selvom mange anvender dette synonymt med affinitet.

I de indledende stadier af relationsudvikling bør engagementet fra sælgers side tilskyndes for at opnå ”liking” med køberen. Når relationen udvikler sig bliver gensidig indlevelse dog mere og mere vigtigt og selvom der er en høj grad af interaktion mellem de forskellige variabler, har litteraturen foreslået, at de individuelle variabler er relativt mere eller mindre vigtige i de forskellige faser af relationsudviklingen afhængigt af, hvor langt forløbet er fremskredet (Czepiel, 1990; Abosag og Naude, 2008).

22 “In addition to the bargaining strategy itself, interpersonal attraction (e.g. like/dislike, friendly/ unfriendly feelings) can strongly influence current negotiation outcomes and the success of future transactions”

Alle faser bliver generelt påvirket af niveauet af afstand mellem de involverede parter. Jo højere niveau af afstand, jo sværere er det at opnå succes og jo mere ressourcekrævende er processen i relationsopbygningen. Gennem tiden har forskere accepteret, at afstand er en vital del i udviklingen af relationer. Geersbro og Ritter (2007) placerer afstand som en vigtig dimension i etableringen af relationer. *Afstand: afstanden mellem de to parter i en forretningsrelation.*

6.6.1. Begrebet afstand

Afstands-konceptet er baseret på antagelse om, at det er mindre sandsynligt, at ledere indleder forretningsrelationer med virksomheder og/eller lande, som bliver anset som værende anderledes (Stöttinger og Schlegelmilch, 2000). Simpelt formuleret kan afstand beskrives som relationer, hvor folk føler sig langt fra hinanden (Chao og Kumar, 2009; Magnusson et al., 2009).

Buber (1957) og Goffman (1967) pointerer vigtigheden af afstand i personlige relationer, og andre studier har vist, at afstand er relateret til en bred række af relationsprocesser og udfald, eksempelvis konflikter, tilfredshed, tilknytning og attituder (Bartle og Rosen, 1994; Evans et al., 2008). Afstand er ikke et komplekst begreb, selvom mange varierende nuancer kan medvirke til konceptforvirring. Afstand er enten relateret til relationskvalitet eller til en proces, som er vedligeholdt via relationer. Både tæthed og afstand er del i det samme kontinuum – en grad af *relationsforbindelse* (Hess, 2002). Kantor og Lehr (1975) noterede at både afstand: psykologisk og fysisk afstand er det allermest centrale element i alle relationer.

Ford (1980) inddeler afstand i fire forskellige grupper:

- Geografisk/kulturel afstand: Primært relateret til internationale relationer, hvor afstand i tid og kulturel afstand i opdragelsesmåder kan kreere forskellighed.
- Teknologisk afstand: Dvs. mangel på viden/erfaring om en leverandørs produkter vil understrege enhver forskellighed, som kunne være til stede imellem virksomheder.

- Tids-afstand: Tidsintervallet imellem modtagelsen af ordrer er særlig vigtig i det tidlige stadie af en forretningsrelation.
- *Social/psykisk afstand*: Manglen på viden/forståelse imellem køber- og sælgervirksomheder og manglen på personlige relationer imellem de involverede parter.

Social/psykisk afstand refererer til den afstand, som eksisterer imellem to sociale grupper på et individuelt niveau. En afstand, som teoretisk set har stor sammenhæng med *opfattelsen* af relationen eksempelvis om relationen er vellidt ("liking") eller mindre vellidt (Conway og Swift, 2000; Chao og Kumar, 2009; Magnusson et al., 2009).

6.6.2. Opfattelse og følsomhed relateret til afstand

Afslutningen på sidste afsnit peger på, at psykisk afstand er konsekvensen af mange forskellige relaterede faktorer, hvoraf *opfattelse* er et vigtigt parameter. Opfattelse er forståelsen af data, og derfor er den meget subjektiv i forhold til et individs personlige oplevelse og værdiurdering. Da værdiurdering i høj grad er et produkt af et individs personlige baggrund kan man argumentere for, at personligheder imellem har indflydelse på opfattelsen (Roxas og Stoneback, 1997; Azman, 2009). Ifølge Harris (1996) er de fleste forskere enige om, at omgivelse og individuelle egenskaber influerer beslutningstagerens opfattelse. Opfattelse kan defineres som:²³

"en proces, hvor individer organiserer og tolker deres sanselige forståelse for at give deres omgivelser mening" (Robbins, 1992).

²³ Perception can be defined as "a process by which individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment"

Opfattelse er under stærk indflydelse i pre-faserne af relationen og opfattelse reguleres igennem graden af følsomhed, der er involveret (Kim og Hwang, 1992; Simonin, 1999; Luo et al., 2001; Evans et al., 2008): Følsomhed kan adskilles fra opfattelse via²⁴:

”den relaterede vigtighed givet til de etiske dimensioner eller moralske problemstillinger i specifikke situationer” (Robbins, 1992).

Shenkar, (2001, s. 521) beskriver disse to elementers sammenhæng til psykisk afstand:

”En beslutningstagers opfattelse af psykisk afstand vil være en funktion af den psykiske afstand/stimulans han/hun er udsat for, men opfattelsen vil samtidig blive modereret af beslutningstagerens følsomhed overfor sådan stimulans”²⁵.

Beslutningstagerens følsomhed overfor stimulans er derfor en funktion bestående af mange faktorer, heriblandt tidligere erfaring, alder, uddannelse hos beslutningstageren og personlighed (Dichtl et al., 1990; Azman, 2009). Opfattelse udgør en metode til at måle afstand efter man er blevet udsat for en stor mængde af forskellig stimulans og variabler igennem forskellige niveauer af relationen. Det er de stimuli, som salgsaktørerne udsættes for i udviklingen af en forretningsrelation (Azman, 2009).

6.6.3. Personlighed i forretnings- og private relationer

Som ovenstående afsnit beskriver, giver en individuel fokus på teorier og undersøgelser af personlighed, forståelse for etableringen af emneområdet personlighed og personlige relationer indenfor private relationer. Som Sullivan (1953-1997) attesterer, er personlighed årsag til og en

²⁴ Sensitivity can be distinguished from perception “as the relative importance assigned to ethical dimensions or moral issues in particular situations”

²⁵ “A decision maker's perception of psychic distance will be a function of the psychic distance stimuli he/she are exposed to, but that perception will also be moderated by the decision-maker's sensitivity towards those stimuli”

konsekvens af de sociale og personlige relationer som mennesker indtræder, vedligeholder og afslutter over tid.

Som tidligere afsnit har undersøgt har marketingteorien haft et fokus på personlighedsbegrebet, dog skulle der gå mange år før RM's teorien direkte inddrager personlighed som en del af de *sociale faktorer* i forhold til relationer. Vi skal helt til dette årti, før enkelte RM-forskere forsøger at sammensætte og kombinere disse to områder (Berghäll, 2003). Disse forskere beklager på dette tidspunkt, at RM-teorien tidligere har opereret med skyklapper på og anmoder om, at dette felt optimeres med support fra den langt mere opdateret personlighedspsykologiske teori, associeret til private relationer. RM-teorien har gennem for mange år haft sin fokus på det, som defineres som relationsvariabler, såsom tillid, commitment og tilfredshed (Conway og Swift, 1999; Hess, 2002, 2003).

Denne *træden vande* har resulteret i, at RM teorien halter bagefter både tidsmæssigt i forhold til forskningsniveauet, men også i særdeleshed i relation til indstillingen rettet mod den strengende opdeling mellem markedsføringens, segmenteringsteori og relationsområdet (Berghäll, 2003). Ser man bort fra den tidsmæssige forskydning og dermed også det forskningsmæssige stadie, har de to teoretiske områder også to forskellige målsætninger. RM/KAM forskningsretning er optimering af relationer via hovedområder såsom "social bonding" og afstandsteorien (Conway og Swift, 1999; Hess, 2002, 2003) – man har herigennem vurderet om personlighed og afstand er indvirkende på relationskvalitet mod relationssucces, mens man fra den personlighedspsykologiske side har taget udgangspunkt i personligheds "attachment" indeholdt private relationskvalitet. Endvidere har det psykologiske område mere koncentreret sig om forståelsen af denne, hvorimod RM/KAM teorien af naturlige årsager har monetær fokus i retningen af optimering mod relationssucces. Alligevel er det lykkedes teorien at identificere signifikante ligheder, hvilket ud fra et forskningsmæssigt synspunkt gør det uforstående, at denne sammenholdelse ikke tidligere er lokaliseret til skabelse af synergi i fælles interesser (Arriaga og Agnew, 2001).

6.7. Konklusion

Relationer praktiseres på alle niveauer i værdikæden, og det er derfor tilsigtet at bestemme typen af relationen for senere at etablere muligheden for en analyse. Relationer opdeles typisk i 5 forskellige organisatoriske niveauer: interaktion, dyaden, portfolio/lignende relationer, nettet/relationen jf. en aktør og netværket/ industrielle- og markedsnetværker (Ritter og Gemünden, 2003).

Relationer er basalt set et fænomen, som tager udgangspunkt mellem mennesker i mere eller mindre antal, her kan 4 niveauer defineres: individuelt niveau, gruppe eller team niveau eller organisations-niveau. Niveauopdelinger, hvilket bidrager til muligheden for at præcisere relationer på forskellige niveauer (Ritter og Gemünden, 2003).

Relationer er ikke statiske og ændrer sig over tid, i forbindelse med denne udvikling er der adskillige faser, som bør identificeres. (Ford, 1980; Ford og Rosson, 1982; Michakski et al., 2008) Disse faser er dog ikke deterministiske og ikke betinget af, at denne følger bestemt orden af faser og/eller gennemgår alle faser (Ford, 1980). Relationsteorien indeholder variabler til påvirkning af relationens forskellige faser: tillid, commitment og tilfredshed - variabler, hvis formål, er at etablere relationskvalitet (Persons, 2002; Celuch et al., 2005; Plank et al., 2007; Ibrahim og Najjar, 2008).

I disse overvejelser er tre kvalitetsvariabler valgt til analysen – dette baseret på variablerne udbredelse og benyttelse. Dertil kommer at disse variabler har vist sig stabile i forhold til måling af kvalitetsniveauet i en given relation (Dion et al., 1995; Persons, 2002; Ibrahim og Najjar, 2008). Flere undersøgelser har valideret sammenhæng mellem relationskvalitet og relationsværdi/succes (Chen et al., 2008). Ifølge nogle af disse klassiske studier, er relationsværdi en vigtig og afgørende faktor for forhold til relationsengagementet. Jo højere relationsværdi ved kunderne, jo højere er relationsforpligtelsen (Morgan og Hunt, 1994; Hennig-Thurau, 2002). Med andre ord, jo højere relationsværdi af kunder, jo højere vil relationsengagement være. Dette er også gunstigt i for forbedringen af relationskvaliteten, eftersom begge parter i relationen bedre vil kunne fastholde kunderne, og til gengæld få store fortjenester fra en forbedring af relationskvaliteten (Zeithaml og Bitner, 2000; Chen et al., 2008).

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

RM er baseret på interesse for virkningerne og indholdet af køber/sælger relationer på BtoB. Denne interesse reflekterer en bred accept af sociale netværker og personlige relationer indeholdt store dele af transaktionsområdet (Theron og Terblanche, 2009; Alvarez et al., 2011). Dertil kommer flere forskellige begreber, såsom kundeorientering, markedsorientering, data-base marketing og customisering (Theron og Terblanche, 2009; Alvarez et al., 2011), hver enkelt af disse begreber retter sig mod etablering af unikke konkurrencefordele for en given virksomhed (Eisingerich og Bell, 2007).

KAM funktionen er af stor strategisk betydning for virksomheden, da dens primære formål er at øge rentabiliteten og "shareholder value". Både strategiske og operationelle aspekter hører til KAM. KAM teorien er nær beslægtet med forretningsrelationsteorien og indeholder derfor næsten de samme relationsvariabler som relationsteorien (Brady, 2004; Ryals og Humphries, 2007).

Der er vedvarende perspektiver i relationer, eksempelvis i dyaderelationen mellem to aktive aktører. "Liking" begrebet er en faktor, som forbinder relationen sammen mellem to aktører. Sammenhængen støttes, idet relationssucces er påvirket af "social bonding" (Wilson, 1995; Abosag og Naude, 2008). "Social bonding" er konceptet *nærhed* på alle måder. Alle stadier bliver generelt påvirket af graden af nærhed og afstand mellem de involverede parter. Desto højere grad af afstand, desto mindre succes. Afstandsbegrebet er vigtigt i personlige relationer, idet afstand er relateret til eksempelvis konflikter, tilfredsstillelse, tilknytning og attituder (Bartle og Rosen, 1994; Abosag og Naude, 2008).

Social/psykisk afstand er den afstand som eksisterer imellem to sociale grupper på et individuelt niveau. Et afstandsbegreb, som har sammenhæng til "liking". En kundes opfattelse af psykisk afstand er en funktion af den psykiske afstands-stimulans han/hun er udsat for, men opfattelsen vil samtidig blive modereret af beslutningstagerens følsomhed overfor sådan stimulans (Shenkar, 2001). Opfattelse er forståelse af data og er derfor subjektiv for et individs personlige oplevelse og værdivurdering. Da værdivurdering i høj grad er et produkt af et individs personlige baggrund, kan

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

der argumenteres for, at personligheder imellem har indflydelse på opfattelsen (Roxas og Stoneback, 1997). Opfattelse er under stærk indflydelse i pre-faserne af relationen og opfattelse reguleres igennem graden af følsomhed, der er involveret (Simonin, 1999; Luo et al., 2001; Evans et al., 2008). Beslutningstagerens følsomhed overfor stimulans er en funktion bestående af mange faktorer, heriblandt tidligere erfaringer, alder, uddannelse hos beslutningstageren og personlighed (Dichtl et al., 1990; Azman, 2009). Forhold, som danner teoretisk dokumenteret sammenhæng mellem personlighed og forretningsrelationer jf. undersøgelses spørgsmål 1.

7. *Hypoteser*

I dette kapitel opstilles afhandlingens hypoteser. Hypoteserne udarbejdes ud fra undersøgelser af personlighed i private- og forretningsrelationer. Først indledes det med at fremsætte argumenter for sammenhæng mellem personlighed, relationskvalitet og relationssucces.

7.1. **Sammenhæng mellem personlighed og relationskvalitet**

Brock (1998) behandler personlighed i forhold til forretningsrelationer og dokumenterer positiv sammenhæng mellem personlighed og kvalitet målt på tilfredshed, tillid og commitment. Dette resultat valideres af Watson, Hubbard og Wiese (2000), som foretager undersøgelse af privat relationer vedrørende 74 gifte og 136 dating par, baseret på The Big Five og relationskvalitet. Undersøgelsen viste, at ”conscientiousness” og ”agreeableness” var positivt relateret til kvalitet, målt på tilfredshed, i forhold til dating par, mens ”extroversion”, som konsekvent korreleret positivt med kvalitet (tilfredshed) hos gifte par. En undersøgelse af Leung og Bond’s (2001) baseret på 89 tilfældigt placeret studerende i forskellige arbejdsgrupper, validerer også denne positive sammenhæng målt på kommunikation og tilfredshed.

Bono et al. (2002) påviser i en undersøgelse sammenhængen mellem personlighed (målt med The Big Five), private relationer og evnen til håndtering/løsning af konflikter i private relationer. Resultaterne af deres undersøgelser viser, at ”agreeableness” og ”openness” påvirkede positivt i forhold til konflikthåndtering af en individuel person (ikke en relation), mens ”extroversion” og ”conscientiousness” havde den samme positive indvirkning på dyadeniveau (mellem to personer). Undersøgelsen dokumenterer endvidere, at personlighed har positiv indflydelse på ”liking” og afstandsbegreberne i forhold til privat relationskvalitet – en kvalitet, som måles som commitment. Et resultat, som understøttes af Hess (2002, 2003), som også dokumenterer sammenhænge mellem ”liking”/afstandsbegreberne og private relationskvalitet, som også måles via commitment.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

Ovenstående forskningsresultat valideres af Cooper (2002), hvis undersøgelse også har fokus på afstand i private relationer. I undersøgelsen dokumenteres sammenhæng mellem ”closeness” målt via The Big Five personlighedstræk og commitment. Heaven et al. (2003) benytter sig ligeledes af The Big Five dimensioner i lignende undersøgelse og finder, at dimensioner som ”openness” og ”extroversion” er de mest fremtrædende personlighedstræk i forbindelse med afstand (commitment) i private relationer.

Berghäll (2003) tager udgangspunkt i sammenhæng mellem personlighed og forretningsrelationer: Denne undersøgelse forbinder markedsførings- og psykologiske teorier indenfor relationsområdet (Berghäll, 2003). Selvom undersøgelsen ikke direkte involverer personlighed viser undersøgelsen, at de psykologiske teorier har indvirkning på markedsføringens relationsområde. Berghäll argumenterer for, at man bør kombinere disse to teorier indenfor købsbeslutningsområdet, da de psykologiske teorier kan bidrage med viden om køberens opfattelse af blandt andet sælgerens personlighed i forhold til relationskvalitet målt på tilfredshed.

White, Hendrick og Hendrick (2004) dokumenterer sammenhæng mellem personlighed og private relationer i en analyse. De finder ”neuroticism” (negativ) og ”extroversion” og ”agreeableness” (positiv) i forhold til relationer. Neyer og Voights (2004) validerer denne undersøgelse ved at påvise, at ”extroversion” (positiv) og specielt ”neuroticism” (negativ) har signifikant indflydelse på relationskvalitet (tilfredshed). En undersøgelse, som igen, valideres af Barelds (2005), der undersøger sammenhæng mellem personlighed og relationskvalitet i forhold til gifte par. Undersøgelsen bekræfter ligeledes, at ”neuroticism” (negativ) og ”extroversion” (positiv) har signifikant indflydelse på relationskvaliteten, også målt på tilfredshed. Mead’s (2005) undersøgelse, som omhandler 3,436 forlovet og gifte par påviser også sammenhæng mellem ”neuroticism” (negativ) og ”extroversion” (positiv) og relationskvalitet i private forhold målt på tilfredshed og commitment.

Neyer og Lehnart (2007) fortager en undersøgelse af 1000 unge gifte par i alderen 20-30 indenfor de første 8 år af deres forhold. Resultaterne viser, at alle de 5 personlighedstræk i The Big Five har

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

positiv (minus neurotism) indflydelse på kvaliteten (tilfredshed) af relationen indenfor de første 8 år.

Teng et al. (2007) fremlægger undersøgelse baseret på 201 køber/sælger par og dokumenterer negativ sammenhæng mellem agreeableness og kvalitet målt på "responsiveness" og "neuroticism" - kvalitet målt på "assurance" og "empathy".

Ahmetoglu, Swami og Chamorro-Premuzic (2010) foretager en undersøgelse med 16.030 deltagere målt på commitment. Undersøgelsen viser at både "agreeableness" og "conscientiousness" er positiv forbundet med commitment i par forhold mellem mand og kvinde.

Mahlamäki et al. (2010) præsenterer undersøgelse af 180 key account manager målt på kvalitet ("job performance") og identificerer positiv sammenhæng mellem The Big Five (minus "emotional stability") og kvalitet i forretningsrelationer. Tabel 9 viser en sammenstilling af de undersøgelser, som har dokumenteret og valideret en sammenhæng mellem personlighed og private /forretningsrelationskvalitet.

Tabel 9: Oversigt over undersøgelser – personlighed og relationskvalitet

Forfatter	Konstrukt	Stikprøve/målinger	Sammenhæng
Brock Smith (1998)	Personlighed/ Tilfredshed, tillid og Commitment	n=366	Positiv sammenhæng mellem personlighed/kvalitet i forretningsrelationer
Watson, Hubbard og Wiese (2000)	Personlighed/ Tilfredshed	n=210 par/ The Big Five (E, C, A)	Positiv sammenhæng mellem personlighed/kvalitet i private relationer
Leung og Bond (2001)	Personlighed/ Tilfredshed	n=89/ SAPPS	Positiv sammenhæng mellem personlighed/kommunikationsniveau/ kvalitet i private relationer
Bono et al. (2002)	Personlighed/ Commitment	n=48/ The Big Five (E, A, C, O)	Positiv sammenhæng mellem personlighed/konfliktåndterning/ kvalitet i private relationer
Cooper (2002)	Personlighed/ Commitment	n=500 The Big five	Positiv sammenhæng mellem personlighed/afhængighed i private relationer
Hess (2002)	Personlighed/ Commitment	n=185	Positiv sammenhæng mellem personlighed/"liking"/afstands-begreberne i

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

			private relationer
Berghäll (2003)	Personlighed/ Relationer	n=2500	Positiv sammenhæng mellem psykologiske og markedsførings relationsteorier
Heaven et al. (2003)	Personlighed/ Commitment	n=302/ The Big Five (O, E)	Positiv sammenhæng mellem personlighed/afstandsbegreberne i private relationer
Neyer og Voights (2004)	Personlighed/ Tilfredshed	n=100 par The Big Five (E, N)	Positiv sammenhæng mellem personlighed (E)/negativ sammenhæng (N) og kvalitet i private relationer
White, Hendrick og Hendrick (2004)	Personlighed/ Tilfredshed	n=196/ The Big Five	Positiv sammenhæng mellem personlighed/kvalitet i private relationer
Barelds (2005)	Personlighed/ Tilfredshed	n=564 The Big Five (E, N)	Positiv sammenhæng mellem personlighed (E)/negativ sammenhæng (N) og kvalitet i private relationer
Mead (2005)	Personlighed/ Tilfredshed	n=3,436 The Big Five (E, N)	Positiv sammenhæng mellem personlighed (E)/negativ sammenhæng (N) og kvalitet i private relationer
Neyer og Lehnart (2007)	Personlighed/ Tilfredshed	n=1000 The Big Five	Positiv sammenhæng mellem personlighed/kvalitet i private relationer
Teng et al. (2007)	Personlighed/ ”Responsiveness”	n=201 par The Big Five	Negativ sammenhæng mellem ”agreeableness” og kvalitet i forretningsrelationer
Ahmetoglu, Swami og Chamorro-Premuzic (2010)	Personlighed/ Commitment	n=16.030 The Big Five	Positiv sammenhæng med The Big Five og commitment i par forhold
Mahlamäki et al. (2010)	Personlighed/ ”Jobperformance”	n=180 The Big Five	Positiv sammenhæng mellem The Big Five og kvalitet i forretningsrelationer

På baggrund af denne empiriske dokumentation og argumentation opstilles følgende hypotese:

H1: Der er sammenhæng mellem personlighed og kvalitet i forretningsrelationer

- Der er positiv sammenhæng mellem extroversion og relationskvalitet (tillid, tilfredshed, commitment)
- Der er positiv sammenhæng mellem agreeableness og relationskvalitet (tillid, tilfredshed, commitment)
- Der er positiv sammenhæng mellem conscientiousness og relationskvalitet

(tillid, tilfredshed, commitment)

- d) Der er negativ sammenhæng mellem neuroticism og relationskvalitet

(tillid, tilfredshed, commitment)

- e) Der er positiv sammenhæng mellem openness og relationskvalitet

(tillid, tilfredshed, commitment)

7.2. Sammenhæng mellem personlighed og relationssucces

Bornstein et al.'s (2002) undersøgelser tager udgangspunkt i forskellige afhængighedsbegreber. De argumenterer for, at personlighed har indflydelse på niveauet af afhængighed ud fra dimensionerne: "healthy dependency" (HD), "destruktive overdependence" (DO) og dysfunctional detachment (DD). Denne undersøgelse er baseret på et psykologisk måleværktøj kaldet "relations profil test" (RPT) til vurdering af afhængigheden i relationen. Resultatet sammenholdes med personlighedsanalyser baseret på The Big Five. Undersøgelsen dokumenterer positiv sammenhæng mellem HD, som sidestilles med succes/værdi og The Big Five personlighedstræk (Bornstein et al., 2002). En undersøgelse, som valideres af Nofle og Shaver's (2005) identiske undersøgelse baseret på The Big Five facetter. Resultatet viser, at facetter som "anxiety" og "compliance" er de mest fremtrædende i forhold til identifikation af *sund* afhængighed (commitment) i private relationer.

En undersøgelse af Harris, Mowen og Brown (2005) vedrørende forretningsrelationer analyserer sælgerens personlighedsmæssige rolle i forhold til relationen og fremsætter argumenter for, at sælgerens vidensniveau har en effekt på relationssuccesen. Det er velkendt, at mange korte salgstransaktioner i dag erstattes med relationssalg (Bauer, Baunchalk, Ingram, og LaForge, 1998). I forlængelse af dette forlanger kunderne mere af sælgeren i dag end før i tiden (Rackham og DeVincintis, 1999). Flere forskere har noteret sig vigtigheden af den rolle, som sælgeren har i forhold til relationer, hvilket har bevirket, at relationsmarkedsføringen stiller større krav til sælgernes vidensniveau i forhold til kunderne (behov) (Frankwick, Porter og Crosby, 2001). Undersøgelsen fremfører en test, hvis formål er at undersøge, hvilke faktorer, der har indflydelse på

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

sælgernes salgsresultater (Harris, Mowen og Brown, 2005). Testen er baseret på The Big Five facetter og omhandler 190 forskellige ejendomsmæglere. Analyserne viser, at der er signifikant positiv sammenhæng med ”compentiveness” og salgsresultater, dertil kommer høj korrelation mellem vidensniveau og salgsresultater.

Teng et al. (2007) fremlægger undersøgelse baseret på 201 køber/sælger par og dokumenterer negativ sammenhæng mellem neuroticism og succes målt som ”overall service quality”.

Mahlamäki et al. (2010) præsenterer undersøgelse af 180 key account manager målt på succes (”overall jobperformance”) og identificerer positiv sammenhæng mellem The Big Five træk extroversion, agreeableness, conscientiousness og succes i forretningsrelationer. Tabel 10 viser en sammenstilling af de undersøgelser, som har dokumenteret og valideret en sammenhæng mellem personlighed og private/foretningsrelationssucces.

Tabel 10: Oversigt over undersøgelser – personlighed og relationssucces

Forfatter	Konstrukt	Stikprøve/målinger	Sammenhæng
Bornstein et al. (2002)	Personlighed/ Værdi	n=90 The Big Five	Positiv sammenhæng mellem personlighed/ <i>sund</i> afhængighed/ succes i private relationer
Harris, Mowen og Brown (2005)	Personlighed/ Værdi	The Big Five facetter	Positiv sammenhæng mellem personlighed/vidensniveau og succes i private relationer
Noftle og Shaver (2005)	Personlighed/ Værdi	n=8318 The Big Five	Positiv sammenhæng mellem personlighed/ <i>sund</i> afhængighed/ succes i private relationer
Teng et al. (2007)	Personlighed/ ”Overall service quality”	n=201 par The Big Five	Negativ sammenhæng mellem ”neuroticism” og kvalitet i Forretningsrelationer
Mahlamäki et al. (2010)	Personlighed/ ”Overall jobperformance”	n=180 The Big Five	Positiv sammenhæng mellem extroversion, agreeableness, conscientiousness og succes i forretningsrelationer

Salg er en af de vigtigste discipliner i arbejdet for at sikre virksomhedens succes. Den succesfulde sælger skal være i stand til at skabe de helt rette løsninger til sine kunder (extroversion, openness,

agreeableness). For at opnå succes som sælger er det nødvendigt at skabe de rigtige relationer til de rigtige kunder (openness). Salg og relationer omhandler bevidsthed om god planlægning, den rigtige systematik i hele forløbet (conscientiousness), udnyttelse af empati og menneskeforståelse (agreeableness) til differentiering i selve salget kombineret med disciplin og effektivitet (conscientiousness). Som sælger opnår man større personlig effektivitet gennem en øget forståelse af egne og andres værdier og en større tillid til at indgå i forandringsprocesser (extroversion, openness) ved et øget kendskab til dine egne ressourcer (agreeableness). Dertil kommer, at man skal være i stand til at håndtere konflikter og stress (neuroticism, openness).

Ovenstående omhandler 4 salgsområder indenfor dannelse af relationskvalitet og succes (salgstrænerne, 2009):

1. Salgspsykologi

- a. Persontyper og adfærdsforståelse (person karakteristika): forståelse af hvilke personlighedsegenskaber, der er vigtig i forhold til dannelse af relationer, egne personligheds-svagheder og styrker, plan for personlig udvikling, identifikation af forskellige kunde typer.
- b. Tillidskabende kommunikation: Forståelse for tillid og kommunikation og indsigt i salgspsykologi, herunder stemmeføring, kropssprog og forståelse for købsmotiver. Læse kundens motiver, forventninger og adfærd. Differentieret kommunikations indsatser.
- c. Planlægning og prioritering: Forebyggelse af negativ stress. Værktøjer til klarhed af egne mål, prioritering og planlægning. Identifikation af egen handle-mønstre og dårlige vaner. Stresshåndtering.

2. Salgsteknik

- a. Teknikker: åbning og afslutning, indvendig behandling til værdiskabelse, opstilling af løsningsforslag.
- b. Sælgers opgaver: leads, konkurrent og kundeviden – påklædning, sprogbrug m.m.
- c. Salgsledelse: egne budgetter og mål, aflønning og motivationsfaktorer

- d. Planlægning af salget: identificer viden om kunde, opstille mål for besøg, tilpasse salgsmateriale, tilbud og strukturering af tid m.m.
- 3. Kundeforståelse og salgsplanlægning
 - a. Kundeadfærd og analyse af beslutningsprocesser: indblik i købsadfærdsmodeller og beslutningsprocesser – viden om købe-, markedsførings- produkt- og person-ansvarsloven.
 - b. Vurdering og opdeling af kunder: vurdering af kundeposition og samarbejdsaftaler – kundekategorisering og indsatsområder.
 - c. Alternative salgssystemer og organisering: analyser og vurdering af salgsmetode, relationsdannelsen. Fordeling og organisering af arbejdsopgaver. Viden om produkter, egen organisation m.m.
 - d. Salgsmål, planlægning og budgetter: opstille budgetter og mål for egen salgsarbejde.
- 4. Salgsledelse
 - a. Personlig ledelse/udvikling: vurdering og betydning af personlighed, psykologiske drivkræfter og personlige planlægningsværktøjer.
 - b. Kommunikation: gennemslagskraft, præsentation, håndtering af forhandlings-situationen, formidling af budskaber m.m.
 - c. Lærings- og udviklingsprocesser: kompetenceudvikling, forudsætning for indlæring og udvikling.
 - d. Konflikthåndtering: forskellige konflikttyper og den grundlæggende natur og metoder til løsninger.
 - e. Metode: kendskab til metoder i relation til problemformuleringer og projekt-håndtering.

Nedenstående tabel viser teoretisk sammenhæng mellem personlighed, relationsvariabler og salgsområdet.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

Tabel 11: Sammenhæng mellem personlighed, relationer og salg (salgstrænerne, 2009)

	Personlighedstræk	Relationsvariabler
Salgspsykologi		
Persontyper og adfærdsforståelse (person karakteristika)	Agreeableness	Tillid, tilfredshed
Tillidskabende kommunikation	Agreeableness, extroversion	Tillid, tilfredshed, commitment
Planlægning og prioritering	Neuroticism, conscientiousness	Commitment, tilfredshed
Salgsteknik		
Teknikker	Openness, extroversion	Tillid, værdi
Sælgers opgaver	Conscientiousness	Commitment, tilfredshed
Salgsledelse	Conscientiousness	Commitment, tilfredshed
Planlægning af salget	Conscientiousness	Commitment, tilfredshed
Kundeforståelse og Salgsplanlægning		
Kundeadfærd og analyse af Beslutningsprocesser	Agreeableness, neuroticism	Commitment, tilfredshed, tillid
Vurdering og opdeling af Kunder	Conscientiousness	Commitment, værdi
Alternative salgssystemer og Organisering	Conscientiousness	Commitment, tilfredshed
Salgsmål, planlægning og Budgetter	Conscientiousness	Commitment, tillid
Salgsledelse		
Personligledelse/udvikling	Agreeableness, neuroticism	Commitment, tilfredshed
Kommunikation	Openness, extroversion	Tillid, værdi
Lærings- og Udviklingsprocesser	Openness, conscientiousness, Agreeableness	Commitment, tilfredshed
Konflikthåndtering	Neuroticism, openness, extroversion, agreeableness	Tillid
Metode	Conscientiousness	Commitment, tilfredshed

På baggrund af denne empiriske og teoretiske dokumentation og argumentation opstilles følgende hypotese:

H2: Der er sammenhæng mellem personlighed og succes i forretningsrelationer

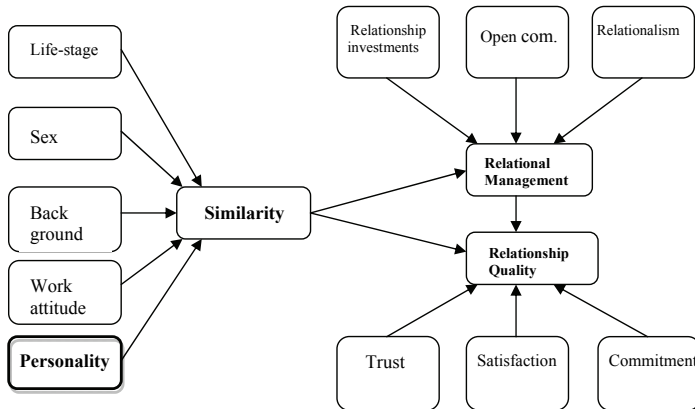
- a) Der er positiv sammenhæng mellem extroversion og relationssucces
- b) Der er positiv sammenhæng mellem agreeableness og relationssucces
- c) Der er positiv sammenhæng mellem conscientiousness og relationssucces
- d) Der er negativ sammenhæng mellem neuroticism og relationssucces
- e) Der er positiv sammenhæng mellem openness og relationssucces

7.3. Sammenhæng mellem personlighedsligheder og relationskvalitet

I dette afsnit søges identifikation af sammenhæng mellem personlighedsligheder og forretningsrelationer baseret på analyser indenfor private- og forretningsrelationer. På baggrund af disse undersøgelser identificeres sammenhænge mellem de to teoriområder som argumentationsgrundlag for hypotese 3.

Brock's (1998) undersøgelse, som udover personlighed også fokuserer på alternative variabelers sammenhæng til forretningsrelationer. Undersøgelsen benytter sig af variabler som livsstadie, køn, baggrund, arbejdsindstilling og personlighed (jf. figur 10), og identificerer signifikante positive sammenhænge mellem ligheder i nævnte variabler og relationskvalitet baseret på tillid, commitment og tilfredshed.

Figur 10: Konceptuel model, sammenhæng mellem personlighed og relationskvalitet (Kilde: Brock, 1998, s. 5)



Også private relations undersøgelser validerer sammenhængen mellem personlighedsligheder og relationskvalitet. Undersøgelse af Neyer og Voights (2004) dokumenterer positiv teoretisk sammenhæng mellem personlighedsligheder og relationskvalitet (tilfredshed), og tester dette empirisk - det mislykkes dog, da datasættet ikke indeholder tilstrækkelig personlighedslignende par.

Denne empiriske sammenhæng dokumenteres af Kurtz og Sherker (2003) indenfor private relationer, som tager udgangspunkt i studerende – studerende, som ikke er vidende om deres partnernæssige sammensætning i relation til værelsesinddelinger - hvilket betyder, at disse personer ikke tidligere har mødt hinanden. Undersøgelsen dokumenterer positive sammenhænge mellem fælles personlighedstræk, hvor ”extroversion” er den mest fremtrædende og relationskvalitet målt på commitment. Endelig påviser undersøgelsen, at ”liking” og ”closeness” er et resultat af personlighedsligheds sammensætninger. Sammenhængen valideres af Barelds (2005), som påviser

positive sammenhænge mellem ”extroversion”, ”neuroticism” (negativ) ligheder og kvalitet i private relationer – sammenhænge som også bekræftes af Barelds og Dijksta (2007).

Markey og Markey (2006) påviser, at personlighedsligheder i *varme* (facet af extroversion) er en betydelig positiv indikator for relationskvalitet hvorimod personlighedsligheder i forhold til *dominans* (facet af introversion) er en negativ prædiktør i forhold til relationskvalitet. Little, Burt og Perrett (2006) undersøger samme forhold og bekræfter, at der er positiv sammenhæng mellem personlighedsligheder målt via The Big Five og relationskvalitet målt ved tillid.

Teng et al. (2007) fremlægger undersøgelse baseret på 201 køber/sælger par og dokumenterer negativ sammenhæng mellem extroversion ligheder og kvalitet målt på ”responsiveness”.

Tenny, Turkheimer og Oltmanns (2009) tester i undersøgelse 844 deltager som i grupper tilbragte 6 uger sammen – her fandt de at personerne med lignende personlighed kunne lide hinanden bedre end de grupper med uens personligheder. Denne undersøgelse følges op af Dyrenforth, Kashy, Donnellan og Lucas (2010) som foretager undersøgelser i tre forskellige land Australien n=5,278, UK n=6,554 og Tyskland n=11,418. Her måler de på tilfredshed og finder at ligheder baseret på ”agreeableness”, ”conscientiousness” og ”emotional stability” fremskynder tilfredshed i relationen.

Tabel 12 viser en sammenstilling af de undersøgelser, som har dokumenteret og valideret en sammenhæng mellem personlighedsligheder og private/forretningsrelationskvalitet.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part II – Teoretiske overvejelser

Tabel 12: Lister over undersøgelser – personlighedsligheder og relationskvalitet

Forfatter	Konstrukt	Stikprøve/målinger	Sammenhæng
Brock Smith (1998)	Personlighed/ Tillid, commitment og tilfredshed	n=366	Positiv sammenhæng mellem personlighedsligheder/kvalitet i forretningsrelationer
Kurtz og Sherker (2003)	Personlighed/ Commitment	n=103 par The Big Five	Positiv sammenhæng mellem personlighedsligheder/"liking"/ kvalitet i private relationer
Neyer og Voights (2004)	Personlighed/ Tilfredshed	n=100 par The Big Five	Positiv sammenhæng mellem personlighedsligheder/kvalitet i private relationer
Barelds (2005)	Personlighed/ Tilfredshed	n=564 The Big Five (E, N)	Positiv sammenhæng mellem personlighedsligheder (E) og negativ (N)/kvalitet i private relationer
Little, Burt og Perrett (2006)	Personlighed/ Commitment	n=85 par The Big Five	Positiv sammenhæng mellem personlighedsligheder/kvalitet i private relationer
Markey og Markey (2006)	Personlighed/ Tillid	n=250 par The Big Five	Positiv sammenhæng mellem personlighedsligheder/kvalitet i private relationer
Barelds og Dijksta (2007)	Personlighed/ Tilfredshed	n=137 par The Big Five (E, N)	Positiv sammenhæng mellem personlighedsligheder (E) og negativ (N)/kvalitet i private relationer
Teng et al. (2007)	Personlighed/ "Responsiveness"	n=201 par The Big Five	Negativ sammenhæng mellem extroversion ligheder og kvalitet i Forretningsrelationer
Tenny, Turkheimer og Oltmanns (2009)	Personlighed Commitment	n=844	Positiv sammenhæng mellem personlighedsligheder og kvalitet i private relationer
Dyrenforth, Kashy, Donnellan og Lucas (2010)	Personlighed Tilfredshed	n=28528 The Big Five	Positiv sammenhæng mellem "agreeableness", "conscientiousness" og "emotional stability" vs. tilfredshed i private relationer

På baggrund af denne empiriske dokumentation og argumentation opstilles følgende hypotese:

H3: Der er sammenhæng mellem personlighedsligheder og kvalitet i forretningsrelationer.

- Der er positiv sammenhæng mellem extroversion lighed og relationskvalitet (tillid, tilfredshed, commitment).
- Der er positiv sammenhæng mellem agreeableness lighed og relationskvalitet (tillid, tilfredshed, commitment).

- c) Der er positiv sammenhæng mellem conscientiousness lighed og følgende relationsvariabler (tillid, tilfredshed, commitment).
- d) Der er positiv sammenhæng mellem neuroticism lighed og relationskvalitet (tillid, tilfredshed, commitment).
- e) Der er positiv sammenhæng mellem openness lighed og relationskvalitet (tillid, tilfredshed, commitment).

7.4. Sammenhæng mellem personlighedsligheder og relationssucces

Brock's (1992) undersøgelse inddrager matchning af personlighed i forretningsrelationer. Her observeres udvalgte kunder, og resultaterne indsættes herefter i Myers og Briggs typeindikatorer. Resultaterne af denne undersøgelse bidrager med viden til salgsafdelingen, i forhold til hvordan sælgerne personlighedsmæssigt bør sammensættes i forhold til kunden. Denne forskning indleder muligheden for at personanalysere kunden til vurdering af eventuelle matchmuligheder baseret på ligheder i personligheden mellem kunden og sælgeren. Resultatet af denne undersøgelse viser, at ligheder i personlighed hos kunden og sælgeren har positiv indflydelse på salgstallene. Dette resultat understøttes af en undersøgelse i dansk virksomhed (2001), her observeres der sammenhæng mellem personlighedsligheder og stigende salgstal i forretningsrelationer. Tabel 13 viser en sammenstilling af de undersøgelser, som har dokumenteret og valideret en sammenhæng mellem personlighedsligheder og private/forretningsrelationssucces.

Tabel 13: Liste over undersøgelser – personlighedsligheder og relationssucces

Forfatter	Konstrukt	Stikprøve/målinger	Sammenhæng
Brock (1992)	Personlighed/ Værdi	n=200 Myers og Briggs	Positiv sammenhæng mellem personlighedsligheder/succes i forretningsrelationer
Dansk undersøgelse (2001)	Personlighed/ Værdi	n=120 Myers og Briggs	Positiv sammenhæng mellem personlighedsligheder/succes i forretningsrelationer

På baggrund af denne empiriske dokumentation og argumentation opstilles følgende hypotese:

H4: Der er sammenhæng mellem personlighedsligheder og succes i forretningsrelationer

- a. Der er positiv sammenhæng mellem extroversion lighed og relationssucces
- b. Der er positiv sammenhæng mellem agreeableness lighed og relationssucces
- c. Der er positiv sammenhæng mellem conscientiousness lighed og relationssucces
- d. Der er positiv sammenhæng mellem neuroticism lighed og relationssucces
- e. Der er positiv sammenhæng mellem openness lighed og relationssucces

7.5. Konklusion

I dette kapitel blev afhandlingens hypoteser udviklet. Hypoteserne er udviklet på baggrund af undersøgelser indenfor private og forretningsrelationer. Kapitlet indledte med at fremsætte argumenter for sammenhæng mellem personlighed og relationskvalitet. I alt 16 artikler fra perioden 1998-2010 udgjorde dokumentationsgrundlaget for denne hypotese.

Hypotese 2 er baseret på identifikationen af sammenhæng med personlighed og relationssucces: her blev 5 artikler benyttet i perioden 2002-2010. Salget kan optimeres mod succes ved hjælp af 4 behandlingsområder:

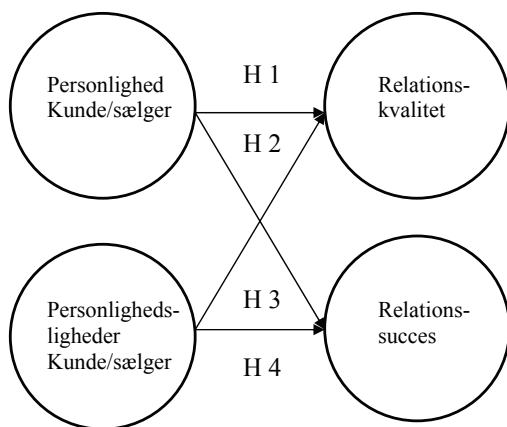
1. Salgpsykologi
2. Salgsteknik
3. Kundeforståelse og salgsplanlægning
4. Salgsledelse

Hypotese 3 søger sammenhæng mellem personlighedsligheder og relationskvalitet. Argumentationsgrundlaget er baseret på 10 artikler fra perioden 1998-2010, som omhandler personlighed indenfor private og forretningsrelationsområdet.

Hypotese 4 vurderer eventuel sammenhæng mellem personlighedsligheder og relationssucces. Her var argumentationsgrundlaget mere begrænset – dog lykkes det at identificere 2 tidligere undersøgelser med lignende formål indenfor forretningsrelationsområdet.

Figur 11 viser den teoretiske model og sammenhængen mellem de 4 hypoteser:

Figur 11: Teoretisk model



8. *Videnskabelig baggrund*

Videnskabsteorien handler om studiet af videnskab (Sohlberg og Sohlberg, 2004). Det er læren om hvad videnskab er og hvordan den udvikler sig. Den har sine idehistoriske rødder i de filosofiske traditioner. Traditioner, som indenfor moderne videnskab, kan inddeles i to områder: ontologi (verdensbillede) og epistemologi (erkendelsesteori) (Sohlberg og Sohlberg, 2004). Grundlæggende spørgsmål i disse teorier er: hvordan verden er indrettet, og hvordan vi får viden om den. Ontologiske og epistemologiske problemstillinger er blevet behandlet inden for den klassiske filosofi, og paradigmevidenskaberne har deres idehistoriske baggrund i disse traditioner (Sohlberg og Sohlberg, 2004). Der eksisterer mange videnskabs-traditioner, og videnskab er ikke primært et spørgsmål om at etablere sandheder eller specifikke forskningsmetoder (Andersen, 1990). Videnskaben er altid forbundet med en forskningstradition, som sidenhen har været med til at skabe specifikke forskningsmetoder (Sohlberg og Sohlberg, 2004). En af disse forskningstraditioner er den empiristiske²⁶ tradition, funderet på en epistemologisk filosofi (Wenneberg, 2000; Langergaard et al., 2006), og som har store fællestræk med den positivistiske struktur (Wenneberg, 2000; Langergaard et al., 2006). Ideen bag denne tradition er i store træk, at beskrivelsen skal være så ren og eksakt som muligt og fri for forklaringer, fortolkninger eller spekulationer. Det beskrivende sprog skal være entydigt, og stilistiske krav er altid underordnet kravene om entydighed og præcision. I denne tradition ser man også med skepsis på retoriske greb og løse metaforer. Beskrivelse skal så objektivt som muligt afspejle den virkelighed, der studeres. Og enhver forklaring eller hændelse kan identificeres/testes. En fremgangsmåde som starter med opsætning af hypoteser og efterfølges af observationer til af- eller bekræftelse. I modsætning til denne tradition står for eksempel konstruktivismen, hvis fokus ikke er på at identificere en objektiv sandhed.

²⁶ Empirismen er en filosofisk retning, der opstod i Storbritannien i 1600 tallet. Den grundlæggende take i empirismen er, at vores viden stammer fra sanseerfaringe. Den britiske filosof og empirist John Locke (1632-1704) mener, at vores bevidsthed ved fødslen er som en ren tavle. Alle vores forestillinger stammer fra sanseindtryk, som er forårsaget af ydre genstande (Langergaard et al., 2006)

Konstruktivisme fokuserer mere på udforsket områder som anlægger en mere subjektiv syn på virkeligheden.

Til undersøgelse af disse forskellige syn på virkeligheden benytter man sig af metodologien - indeholdende metoder til at fortage en sådan undersøgelse. En af disse undersøgelsesmetoder er den kvantitative metode.

8.1. Kvantitative metoder

Kvantitative metoder analyser og besvarer typisk spørgsmål som *hvor mange* og *hvor meget* – det vil sige, indsigt der går i bredden. Ved brug af kvantitativ forskning opnår man viden om en bred og repræsentativ skare af personer. Data kan således kvantificeres og resultaterne generaliseres. Kvantitative undersøgelser anvendes endvidere ofte til at teste foruddefinerede hypoteser (Andersen, 2008).

I modsætning til kvantitative metoder står kvalitative metoder. Og selvom der er stor forskel på disse metoder benyttes de begge til at indsamle og bearbejde data (analysere og fortolke). Men forskellen ligger i hvordan disse data bliver indsamlet. Data kan være kvantitative (mængdebestemte/talmæssige) eller kvalitative (artsbestemte). Man kan argumentere for at forskellen på kvantitative og kvalitative metoder er anvendelse af tal. Eksempler på kvantitative metoder er spørgeskemaer og statistisk opgørelse, mens eksempler på kvalitative er casestudier og interviews (Andersen, 2008).

Forholdet mellem disse to metoder har været et hyppigt diskuteret tema i psykologien og indenfor samfundsvidenskaben (Andersen, 2008). I 1980'erne var diskussionen ofte ideologisk præget: den ene lejr fandt kvantitative metoder positivistisk fremmedgørende og samfundsmæssig undertrykkende, dette i kontrast til den menneskelige nære empathiske humanistiske kvalitative forskning. Den anden lejr fandt de kvalitative metoder uvidenskabelige, eller i bedste fald førvidenskabelige (Langergaard et al., 2006). I 1990'erne fremkom en mere teknisk pragmatisk

tilgang til kvantitative og kvalitative metoder - denne fandt de forskellige metoder egnet til forskellige problemstillinger og forskellige trin i et forskningsprojekt.

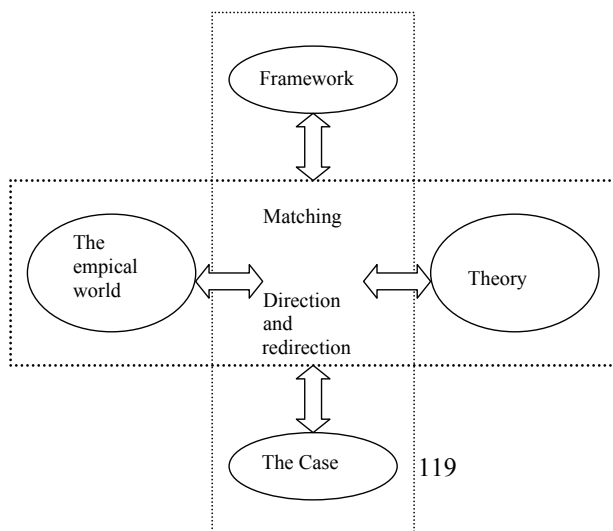
8.2. Denne undersøgelses metodevalg

Denne undersøgelse bygger på en *empiristisk/positivistisk videnskabsretning* da udgangspunktet er test og test af hypoteser til af- eller bekræftelse. Kvantitative metoder (spørgeskema og statistisk analyse) benyttes til dataindsamling. Den kvantitative tilgangsvinkel er valgt til denne undersøgelse, dersom tidligere undersøgelser er baseret på samme fremgangsmåde. Det er derfor oplagt at benytte sig af denne metode, da erfaringer fra tidligere analyse ville kunne mindske fejlprocenten og tilmed styrke validiteten i undersøgelsen. Endelig bevirker adgangen til en stor mængde respondenter en større validitet i analysen eftersom målgruppen (kunderne) direkte ville kunne tilspørges via en kvantitativ fremgangsmåde. Selve konstruktionen af denne dataindsamlingsmetode er baseret på konklusioner indhentet fra den eksisterende teori. Teorien har derfor central placering i forhold til sikring af bidrag og validitet.

Denne undersøgelse tester derfor også teorien empirisk, og det er herved uundgåelig i empiriindsamlingen ikke, at søge efter *størrelser*, der indgår i den teoretiske forklaring. Undersøgelse tager udgangspunkt i teori og nogle teoretiske begreber, der skal belyses gennem undersøgelsen. Derfor er teoriens kategorier med til at påvirke undersøgelsen og indsamlingen af empiri. På denne måde bliver empirien teoriafhængig og der opstår en kombination i relation til undersøgelsesgrundlaget (Sohlberg og Sohlberg, 2004; Langergaard et al., 2006). Det begrænser selvfølgelig muligheden for at opnå ren erfaring (ren empiri). Empirien vil derfor altid være indsamlet i forhold til en teori, og teorien vil være afgørende for, hvad der overhovedet kan betragtes som empiri. Det er derfor vanskeligt at sondre klart mellem teori og empiri som to uafhængige kilder til viden. De er så tæt forbundne, at der kan tales om en helhed (Sohlberg og Sohlberg, 2004; Langergaard et al., 2006).

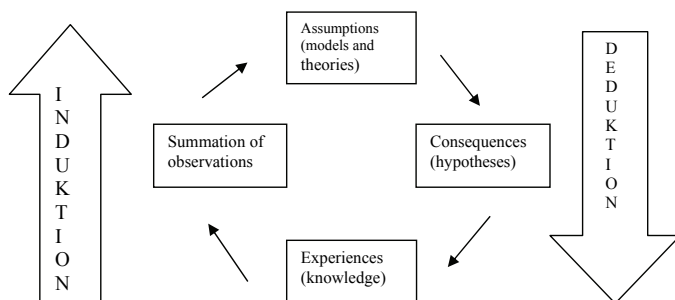
Det, at kombinere teori og empiri (systematisk kombination) kan defineres som følger (Dubois og Gadde, 2002). Systematisk kombination er en proces, hvor teoretisk ramme, empirisk foderarbejde og caseanalyse udvikles samtidigt, hvilket især er nyttigt i udviklingen af nye teorier. Systematisk kombination omfatter to vigtige processer. Den første proces omhandler kombinationen og identifikationen af matchende teori og praksis, og den anden proces beskæftiger sig med dirigering og omdirigering (Dubois og Gadde, 2002). Jf. figur 12 er matchning mellem teori og virkelighed afhængig af harmoniseringsgraden og de skiftende omstændigheder og rammer, som nødvendiggør en dirigering og omdirigering. Dirigeringen henviser til undersøgelsen, hvis rammer udvikler sig i en bestemt retning, mens omdirigering refererer til en ændring i denne retning, for eksempel et andet fokus. Systematisk kombination betyder også, at de empiriske teorirammer og omstændigheder udvikler sig samtidigt og gentages hyppigt. Ved at inddrage disse forskningsmæssige elementer stiger forskers muligheder for at forstå disse sammenhænge. Ved at benytte sig af systematisk kombination som en forskningsmetode, sammenknytter man herved forståelsen af teori og empiri til berigelse af hinanden. Denne proces kan illustreres ved følgende figur:

Figur 12: Systematisk kombination (Kilde: Dubois og Gadde, 2002, s. 555)



Årsagen til at selve rammen bør udvikle sig i løbet af forsøget, er på grund af empiriske iagttagelser, der inspirerer til ændringer af den oprindelige opfattelse af teorien og vice versa (se figur 13, Rasmussen, Østergaard og Beckmann, 2006). Rasmussen, Østergaard og Beckmann (2006) taler om, at paradigmerne ændrer sig i forskningsforløbet og nærmest går i ring i induktive og deduktive retninger. Disse retninger betegner begge fremgangsmåder hvorpå man kan drage videnskabelige slutninger med udgangspunkt i henholdsvis teori eller empiri.

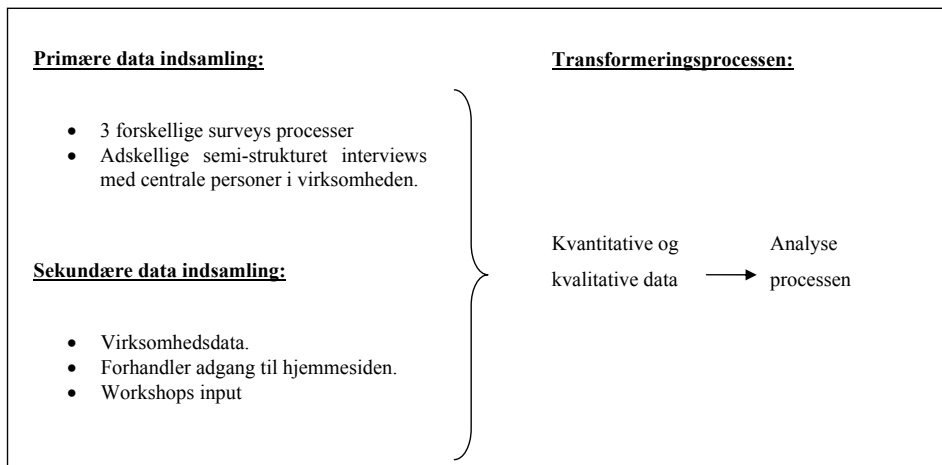
Figur 13: Induktion og deduktion (Kilde: Rasmussen, Østergaard og Beckmann, 2006, s. 50)



8.2.1. Indsamlede data - empirisk undersøgelse

Nedenstående figur 14 viser data og metoder i en overblikmodel. Den samlede mængde af data består primært af kvantitative data, suppleret med kvalitative data baseret på primære og sekundære data.

Figur 14: Betegner sammensætningen af datagrundlaget



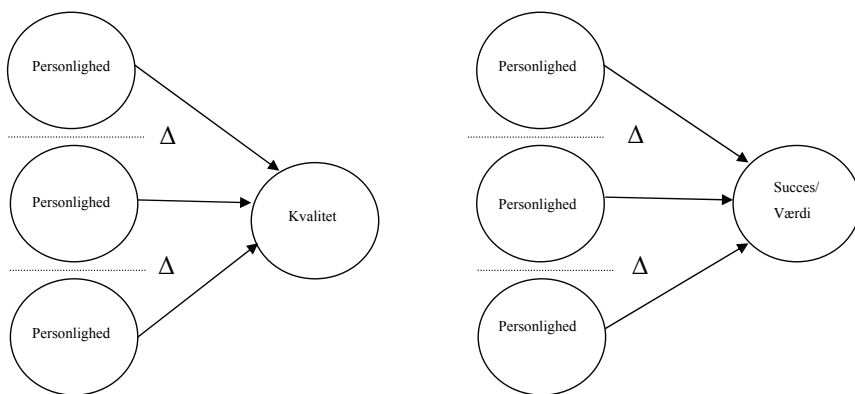
Herefter foretages faktor og reliabilitetsanalyser af de indkommende data, dette til sikring af en ligelig fordeling af "items" i forhold til dimensionerne (The Big Five) og en signifikant sammenhæng mellem "items" og dimensionerne (The Big Five).

Med korrelationsanalyser (regressionsmodeller) identificeres sammenhæng mellem henholdsvis:

1. Personlighed og relationsvariablerne.
2. Personlighedsdata og virksomhedsdata/delta virksomhedsdata (resultater/budget tal).
3. Personlighed og relationsvariablerne.
4. Ligheder i personlighed og virksomhedsdata/delta virksomhedsdata (resultater/budget tal).

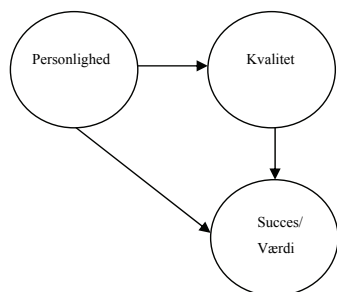
Nedenstående figurer illustrerer denne sammenhæng i korrelationsanalysen, her undersøges sammenhæng mellem personlighed/delta personlighed og henholdsvis kvalitet og værdi.

Figur 15: Sammenhæng via korrelation



Et alternativ til valgte undersøgelsesteknik kunne være brugen af en kausal model, men det blev vurderet, at det ikke var nødvendigt at benytte sådan en model til at lokalisere de ønskede sammenhænge. Med en kausal model ønsker man at identificere årsagssammenhænge mellem A – B og flere variabler, som påvirker denne sammenhæng – som eksempel fremsættes nedenstående figur:

Figur 16: Sammenhæng via kausalitet



For at kunne fastslå kausalitet skal der kunne foreligges en årsagssammenhæng med opfyldelse af 4 betingelser (Andersen, 2008):

1. Samvariation.
2. X kommer tidsmæssigt før Y (i et handlingsmønster).
3. Der er ingen uvedkommende variabler (Z), der blander sig.
4. Der foreligger en teoretisk forklaring, der sandsynliggør – ideelt set forudsiger – sammenhæng.

Undersøgelsen er derfor baseret på en korrelationsmodel. Men implikationskapitlet efterrationaliserer i forhold til, om der er belæg for at anbefale fremtidige studier at analysere på endegyldige kausale sammenhænge.

8.3. Konklusion

Denne afhandling bygger på den empiristiske videnskabsteori (Wenneberg, 2000; Langergaard et al., 2006). En tradition som har sine teoretiske rødder i erkendelsesteorien (epistemologien), men ligger i forlængelse af den logiske empirisme tankegang, som har store fællestræk med den positivistiske struktur.

Metoden som benyttes i kommende undersøgelse er baseret på en kvantitativ fremgangsmetode:

Disse metoder anvendes i kvantitative analyser og besvarer typisk spørgsmål som *hvor mange* og *hvor meget* - dvs. indsigt der går i bredden. Ved brug af kvantitativ forskning opnår man viden om en bred og repræsentativ skare af personer. Data kan således kvantificeres og resultaterne generaliseres. Kvantitative undersøgelser anvendes endvidere ofte til at teste foruddefinerede hypoteser (Langergaard et al., 2006). Den kvantitative tilgangsvinkel er valgt, dersom tidligere undersøgelser baseret på The Big Five tager udgangspunkt i stikprøve analyser. Det er derfor oplagt at benytte sig af denne metode eftersom erfaringer fra tidligere analyse ville kunne mindske fejl

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

procenten og tilmed styrke validiteten i undersøgelsen. Endelig bevirker adgangen til en stor mængde respondenter en større reliabilitet i analysen eftersom målgruppe (kunderne) direkte ville kunne tilspørges via en kvantitativ fremgangsmåde.

Denne undersøgelse benytter sig af korrelationsmodeller og ikke kausale modeller, da analysen ikke nødvendiggør benyttelsen af en kausalitetsmodel.

Tabel 15 viser en opsamling af undersøgelsens videnskabelige og metodologiske rækkefølge.

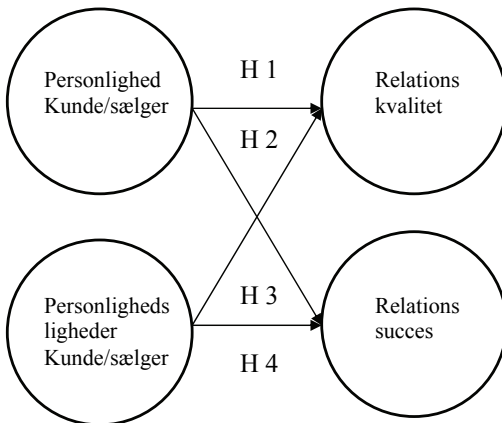
Tabel 15: Undersøgelsens videnskabelige og metodiske baggrund

Epistemologi - filosofisk retning	Empirisme (erfaringer) – kombineret med logik
Metodologi	Kvantitativ
Beskrivelser	Objektive – målelige
Definitioner	Operationelle – via spørgeskemaer
Klassifikationer	Kvantitative afgrænsninger
Slutninger	Kombinationen af empiri og teori (hypoteser grundlag på teorien) Implikationer (konsekvenser)
Forklaringer	Sammenhæng/korrelationer
Teori	Forklarende – operationalisering

9. *Undersøgelsen - Carlsberg*

Denne empiriske undersøgelsen har til formål, som betegnet i figur 17, at undersøge om der kan identificeres sammenhænge mellem henholdsvis personlighedsdimensioner (The Big Five) og relationer/kvalitet (H1, H2) og personlighedsligheders og relationer/succes (H3, H4). Herved undersøges personlighed indenfor bryggeribranchen, som det ikke tidligere, via samme metode, er blevet behandlet.

Figur 17: Teoretisk model



Undersøgelsen, som er fortaget i samarbejde med virksomheden Carlsberg i Danmark, involverer 2 aktører (kunden og sælgeren) på individuelt/dyade relationsniveau (Ritter og Gemünden, 2003) på BtoB markedet.

9.1. Carlsberg baggrund

Ifølge oplysninger fra Carlsberg (www.carlsberg.dk-08; interview, 2008) rangerer Carlsberg som en af Danmarks mest kendte, ældste og største virksomheder, ikke mindst efter diverse store opkøb, som har etableret Carlsberg blandt de største virksomheder indenfor ølbryggeri-branchen. På nuværende tidspunkt befinder Carlsberg sig som verdens andenstørste ølproducerende virksomhed med repræsentation i det meste af verden (www.carlsberg.dk). Virksomheden er etableret i Danmark og blev grundlagt af J. C. Jacobsen (1811-1887). J. C. Jacobsen startede sin karriere som brygger i sin fars lille hvidtølsbryggeri i det gamle København. I 1847 etablerede han et nyt bryggeri i Valby, langt uden for byens volde, og kaldte det Carlsberg. For J. C. Jacobsen var kvalitet det altafgørende og hans visionære måde at brygge øl på blev hjørnestenen i den moderne ølindustri (www.carlsberg.dk). I 1881 etablerede sønnen, Carl Jacobsen, sit Ny Carlsberg, og de to bryggerier fusionerede i 1906 under navnet Carlsberg Bryggerierne.

I dag er virksomheden Carlsberg Group en af verdens førende bryggerigrupper. Gruppens brede portefølje af ølmærker omfatter Carlsberg Pilsner og regionale mærker som Tuborg, Baltika og Holsten. Dertil kommer en bred vifte af et ledende antal mærker indenfor lokale markeder. Carlsberg opererer primært i modne markeder i Vesteuropa, men skaber en stadig voksende andel af indtægterne på udvalgte vækstmarkeder i Rusland, andre dele af Østeuropa og Asien. I dag har Carlsberg Group over 40.000 ansatte og 75 lokale bryggerier i mere end 25 lande (Carlsberg, 2009).

I løbet af de seneste fem år er Carlsberg-gruppen blevet stadigt mere markedsorienteret og effektiv, men den strategiske udvikling fortsætter. De har for nylig lanceret en række projekter med henblik på at tage Carlsberg tættere på deres vision om at blive:

"Sandsynligvis den bedste ølproducerende virksomhed i verden" (www.carlsberg.dk-08).

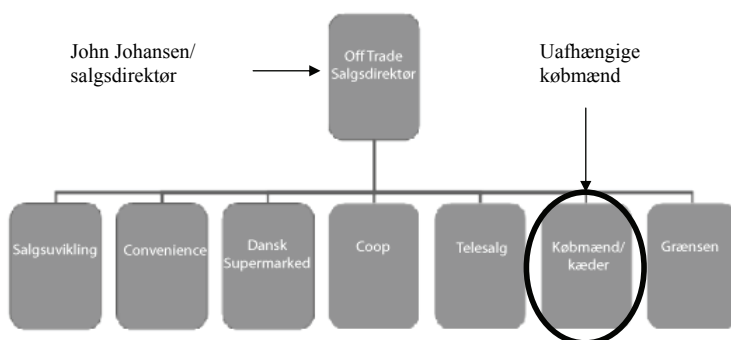
”Den drivende kraft bag disse projekter er Carlsbergs mål om at gøre gruppen mere dynamisk og fleksibel, og sikre et konstant fokus på vores marked og vores kunder i alle vores processer” (Interview 1, 2008).

Carlsbergs strategi fokuserer på kundeværdiskabelse og ekspansion. De har til formål at skabe værdi ved at øge deres indtjening, realisere værdien af skjulte aktiver (Carlsberg, 2009), vækste deres forretning på eksisterende markeder og opsøge nye markeder. For at opnå denne strategi har Carlsberg indført en række mål og handlingsplaner (Carlsberg, 2009) (appendiks 7).

9.2. Carlsberg Danmarks salgsorganisation

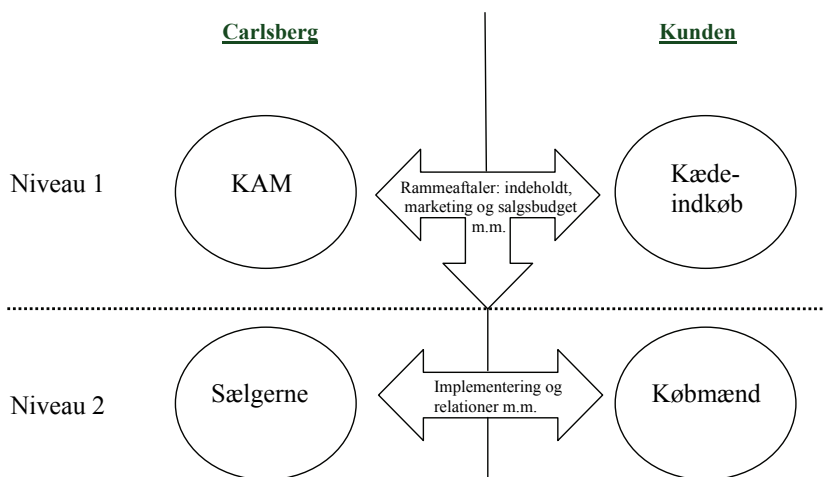
John Johansen er salgsdirektør for off-trade-organisationen, der dækker 7 forskellige kæder (figur 18). Salgskanalen, som denne undersøgelse analyserer, er afdelingen af uafhængige købmænd. Salgsstyrken, som varetager kontakten til disse købmænd tæller ca. 60 sælgere, hvis rolle er at servicere disse selvstændige købmænd i og uden for kæder som eksempelvis Superbest og Sparkøbmændene. Denne kategori rummer 600 forskellige uafhængige købmænd.

Figur 18: Off Trade Organisationen



Som det fremgår af figur 19, foretager ansvarlige KAM de overordnede forhandlinger med kæderne på vegne af de forskellige selvstændige købmænd – aftalen, som forhandles en gang om året, indeholder krav til minimumskøb, deltagelse i kampagner, markedsføring m.m. Herefter mødes KAMen med kæderne til opfølgningsmøder på aftalen, hvilket betyder, at KAMen har ca. 4 møder med de forskellige kæder om året. Salgsrepræsentanterne besøger deres kunder hver 8 uge, dette er indeholdt i en plan, som ligeledes udarbejdes hver 8 uge til et salgsmøde. Her fastlægger man, ud fra den overordnede aftale, budgetter, markedsføringsmæssige tiltag og løsningsmodeller til eventuelle udfordringer. Sælgerne er dermed underlagt budgetter og honoreres ved budgetforøgelser via bonusaftaler. Sælgerne har dermed interesse i og indvirkning på at få implementeret de forskellige tiltag og etableret det størst mulige antal m² at tilbyde sine produkter fra. Herved har sælgerne mulighed for at påvirke salget i en positiv retning i form af initiativer og relationsopbygninger.

Figur 19: Carlsbergs 2 salgsniveauer



Konstruktionen af Carlsbergs salgskanal kan volde problemer i forhold til test af hypotese 3 og 4. En problemstilling som man kan argumentere for, burde være forudset på et tidligere tidspunkt i analysen. Men på den anden side har vurderingen følgende områder, bidraget til en anden opfattelse:

Sælgerne er delvis budgetansvarlige, og dermed også successkabende, da de har mulighed for at præge salget imod et større salg end det der budgets minimum købet i forhold til samhandelskontakten mellem kunden og Carlsberg – samhandelskontrakten som er indgået af KAMen.

Endelig har formodningerne gået på, at der via de statistiske analyser vil kunne identificeres en signifikant sammenhæng mellem værdi og succes og dermed også en direkte sammenhæng mellem relationskvalitet på sælger niveau og succes. Hvis dette ud fra analyserne ikke identificeres, vil det være en implikation i sig selv og i særdeleshed en marketings forskningsmæssig udfordring, at kunne identificere den type sammenhænge i virksomheder med identiske salgsstrukturer som Carlsberg – en salgsstruktur Carlsberg sandsynligvis ikke er ene om.

9.3. Spørgeskemaet

Spørgeskemaer (appendiks 10) udviklet til denne analyse bygger grundlæggende på The Big Five personlighedsanalyse. McCrae og Costa (1985) dokumenterede sammensætning af The Big Five gennem deres "Personality Inventory" – hvorefter de dokumenterede The Big Five særdeles velegnet til personlighedsmålinger (McCrae og Costa, 1990; Costa og McCrae, 1992). Costa og McCrae (1985-1995) udviklede i forlængelse af deres arbejde et spørgeskema under navnet "NEO PI-R", baseret på The Big Five (appendiks 11). Oliver's (2000) spørgeskema, som denne undersøgelsen anvender (appendiks 10), er baseret på "NEO PI-R" spørgeskemaet (McCrae og

Costa, 1985), der reducerer og forenkler spørgsmålene i spørgeskemaet i en mere tidstilpasset version.

I forsøget på at lokalisere den mest gyldige/hensigtsmæssige danske oversættelse af spørgeskemaet, blev John Oliver (professor John Oliver – forfatter bag Big Five spørgeskema) kontaktet – dette med henblik på at søge tilladelse og retningslinjer. Uheldigvis blev kontrakten ikke imødekommet og oversættelsen blev derefter udført af forfatteren selv. Alle spørgsmål i spørgeskemaet er relateret til de 5 personlighedsdimensioner, og svarene af de spørgsmål afgiver derfor, en given persons personlighed i fem dimensioner.

Disse 5 personlighedsdimensioner er funderet på alle aspekter af beskrivende adjektiver, der henviser til personlighedsdimensionerne - dimensioner, der underbygger dokumentationen om, at disse 5 normative funktioner omfatter bredden og er beskrivende nok til at identificere forskelle i menneskers personlighedstræk (Leung og Bond, 2001; Bono et al., 2002; Neyer og Voight, 2004; Matzler, 2006).

Foruden spørgsmål vedrørende personlighed indeholder spørgeskemaet (rettet mod kunden) spørgsmål omkring samarbejdet: *Tillid* (Geyskens et al., 1996; Donney og Cannon, 1997; Veloutsou et al., 2002; Teng et al., 2007; Ibrahim og Najjar, 2008; Michakski et al., 2008), *commitment* (Grundlach et al., 1995; Young og Denize, 1995; Chan og Ndubisi, 2004; Ibrahim og Najjar, 2008; Michakski et al., 2008), og *tilfredshed* (Ndubisi og Chan, 2005; Sichtmann og Selasinsky, 2010; Suh og Pedersen, 2010) og *værdi* (Kalwani og Narayandas, 1995; Slywotzky, 1995; Sengupta et al., 1997; Ryals, Bruce og McDonald, 2005). Disse variabler vil i undersøgelsen blive betegnet som relationsvariablerne (appendiks 10).

Jf. tabel 16 omfatter denne undersøgelses tre forskellige spørgeskemaer – spørgeskemaer som er forhåndsafstemt og godkendt af kontaktpersonerne i Carlsberg:

1. Et spørgeskema udsendt til kunden, indeholdende en personanalyse af kunden (deres egen personlighed), en personlighedsanalyse af tilhørende sælger og en omfattende tilfredshedsanalyse.
2. Et spørgeskema udfyldt af sælgeren, indeholdende en personlighedsanalyse af kunden (udfyldt, hvis og såfremt den tilhørende kunde svarede ind).
3. Et spørgeskema udfyldt af sælgeren, indeholdende en personlighedsanalyse af sælgeren (her udfyldte sælgeren en analyse af deres egen personlighed).

Tabel 16: Oversigt over de forskellige spørgeskemaer

	Indhold:	Respondent:
1 Spørgeskema	Personlighedstest Personlighedstest rettet mod sælgerne Tilfredshedsmåling, indeholdt indikatorer som fastlægger niveauet af tillid, commitment, tilfredshed og værdi	Kunden
2 Spørgeskema	Personlighedstest rettet mod kunden	Sælgeren
3 Spørgeskema	Personlighedstest rettet mod sælgeren	Sælgeren

9.4. Distribution

Dataindsamlingen fandt sted over en periode af 9 måneder, fra april 2008 til december 2008. Som beskrevet bestod undersøgelsesgruppen af uafhængige kunder, som er kategoriseret under forskellige navne såsom Superbest og Spar dagligvarerbutikker.

KAM Anders Veksø og salgsdirektør John Johansen initierede etableringen af kontakten til kunderne via 60 sælgere. Ved hjælp af programmet ”www.relationswise.dk” etableres

spørgeskemaet elektronisk på internettet – linket, til spørgeskemaet blev sendt ud via e-mail og fulgt op af sælgerne. Som nedenstående tabel 17 indikerer, blev spørgeskemaerne udsendt til henholdsvis 600 kunder og 60 sælgere – men grundet skemaets omfang specielt på kundeside, ankom svarene af spørgeskemaerne i et meget beskedent antal og langsommelig tempo. Dette forårsagede, at sælgerne måtte kontakte kunderne op til flere gange for at fremskynde processen.

Disse omstændigheder synes at være baseret på indholdet af spørgeskemaet - mange mennesker finder det barriere-brydende at svare på personlige spørgsmål om sig selv, og især om andre mennesker. Dertil kommer, at der i begyndelsen af projektet forekom store problemer med hensyn til motivation af sælgerne. Tidligt i processen hævdede de forskellige sælgere, at tiden var for kort til at udføre af denne opgave - det viste sig senere, at sælgere ikke tog sig den tid det krævede at forklare kunden om projektet, både grundet kortvarige besøgstider, men også på grund af manglende indsigt i projektet. Som en konsekvens af den manglende støtte og engagement, forsømte også kunden deltagelse i undersøgelsen.

For at motivere sælgerne blev der i første omgang udsendt mindre præmier til sælgerne for at tage større initiativer i undersøgelsen – men vi indså hurtigt, at det var nødvendigt at ruste sælgerne med bredere indsigt i processen, kombineret med et større ledelsespres med henblik på at øge gennemførelsesgraden. Dette blev etableret via et salgsmøde medium november 2008 – her blev det klart adviseret, at sælgerne skulle tage mere ansvar og være seriøse omkring projektet - sælgerne skulle bogstaveligt talt selv hjælpe kunden gennem analysen.

Resultatet af dette møde ændrede svarprocenten betydeligt - en stigning, som resulterede i et acceptabelt sæt af data som grundmateriale til følgende statistiske analyse.

Tabel 17: Responsraten af spørgeskemaerne

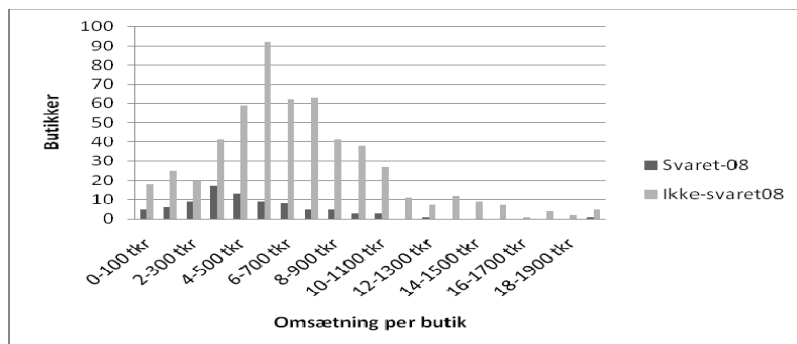
Tilsendt/antal:	Respondent antal:	Spørgeskema indhold:
600 stk.	94 svar fra kunderne	Tilfredsheds- og relationsmåling Personlighedsanalyse (kunden) Personlighedsanalyse (sælgeren)
94 stk.	84 svar fra sælgerne	Personlighedsanalyse (kunden)
60 stk.	46 svar fra sælgerne	Personlighedsanalyse (sælgeren)

Hermed kan der beregnes en responsrate for sælgerne på 76,6 % og en for kundernes vedkommende på 15,6 % og selvom det er mindre end forventet ligger begge tal i et acceptabelt niveau – ifølge Malhotra (1996) bør en sådan udsendelse ligge på en responsrate på over 15 %.

9.5. Datasæt

Ved gennemgang af datasættene identificeres det, at kundernes totale køb ved Carlsberg i årene 2006-2008 er steget markant i 2008, dertil kommer at figur 20 illustrerer, at de *svarende* kunder fortrinsvis befinder sig i et lavere omsætningsniveau end de *ikke-svarende* Carlsberg kunder, med en meget lille spredning heraf.

Figur 20: Kundernes køb ved Carlsberg i kr. for svaret08 og ikke-svaret08

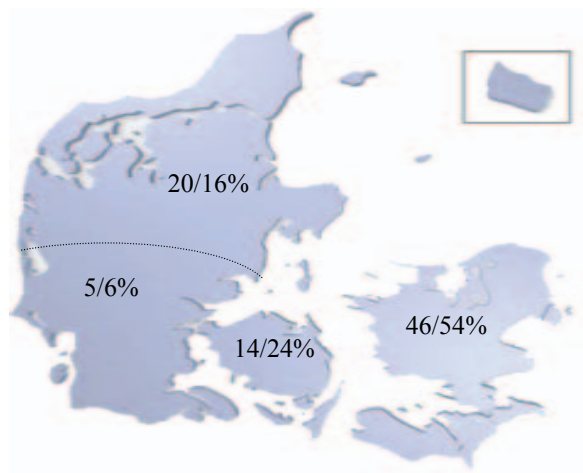


I forbindelse med den ovenstående beskrivelse af kundernes omsætningsniveau, analyseres kundernes geografiske placering. Tabel 18 opstiller den mest hensigtsmæssige fordeling E (E beregnet ud fra den befolkningsmæssige spredning i Danmark) testet op mod O (observationer) i en chi-square test. Resultatet af denne analyse antyder ikke signifikant difference i forholdet mellem O og E.

Tabel 18: Kundefordeling geografisk (Signifikantniveau: $p > 0.01$)

	Sjælland	Fyn	Nordjylland (inkl. Århus)	Sydjylland (ex. Århus)
Observerede	46	14	20	5
E	42	11	20	12
Difference	4	3	0	-7
d^2	16	9	0	49
d^2/e	0,380	0,818	0	4,083
χ^2	5,281			
$p=0,04$				

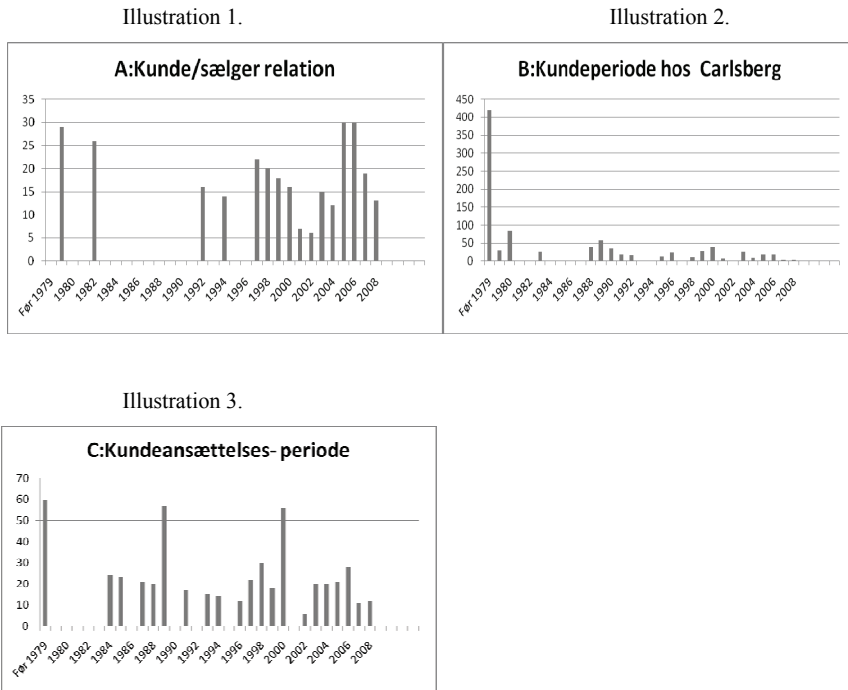
Figur 21: Geografisk illustration af kundefordelingen



Derefter beskrives, via de 3 nedenstående figurer (illustration 1, 2 og 3), henholdsvis ansættelsesperioden for (kunde) kontaktpersonen, relationslængden mellem kunden og sælgeren og endelig kundeperioden.

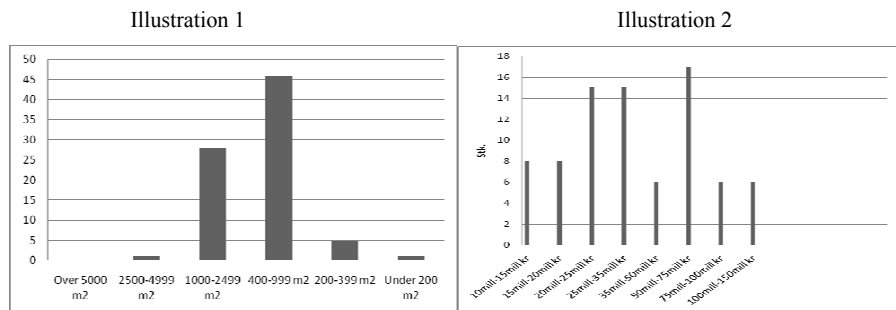
- Figur 22 (illustration 1) kunde/sælgerrelationen, identificeres en gennemsnits relationsperiode på 3,7 år med en spredning på 5. Dette indikerer, at nogle af relationerne ligger meget langt tilbage i tiden.
- Figur 22 (illustration 2) viser perioden, hvori de deltagende kunder har indkøbt produkter ved Carlsberg. Heraf ses et gennemsnit på 13,4 år med en stor spredning på 10,6.
- Figur 22 (illustration 3), kundes ansættelsesperiode, som naturligvis ligger til grund for illustration 2 - her identificeres en gennemsnitlig ansættelsesperiode på 6 år og en spredning på 6,7.

Figur 22: Fordelinger af relation, kunde og kundeansættelsesperiode



Figur 23 (illustration 1) viser Carlsbergs egne arealkategoriseringer. Her identificeres et gennemsnitsareal på kunden på 1090 m² og en spredning på 3790 m². Og figur 23 (illustration 2) som viser den totale omsætning på de adspurgte kunder med et gennemsnit på 43,8 og en spredning på 31,1.

Figur 23: Fordelinger af kundernes m² og total omsætning



9.6. Konklusion

Til trods for, at de overordnede forhandlinger mellem kunden og Carlsberg foretages på kædeniveau, har sælgeren imidlertid stadig mulighed for at påvirke salget. Dog viser figur 19, at sælgerens rolle antagelig er mere relations- end salgsorienteret og at resultaterne kan forekomme mindre identificerbar på undersøgelsesniveauet af denne undersøgelse: kunde/sælgerniveauet.

Spørgeskemaet benyttet i denne undersøgelse er teoretisk veldokumenteret og består af 3 forskellige formationer. 3 spørgeskemaer, som identificerer kundens og sælgerens personlighed, dertil kommer en tilfredshedsundersøgelse i kundespørgeskemaet indeholdende indikatorer rettet mod relationsvariablerne: tillid, commitment, tilfredshed og værdier. Skemaet er i april 2008 distribueret ud til henholdsvis kunden og sælgere via det webbaseret distributionsprogram ”relationswise”. Gruppen af modtagere bestod af 600 uafhængige købmænd og 60 sælgere og til trods for indsamlingskomplikationer i form af manglende og en langsomlig tilbagemeldning, er der opnået en acceptabel responsrate – en respondentsgruppe, der for kundernes vedkommende, indeholder både nye og gamle kunder, som i forhold til størrelse, geografi, relations- ansættelses og kundeperioden fordeler sig repræsentativt.

9.7. Operationalisering

I dette afsnit præsenteres personlighedsanalyser af de fem forskellige personlighedsdimensioner i form af reliabilitetsanalyser til sikring af det rette beregningsgrundlag for de efterkommende analyser.

9.7.1. Personlighed

Dette fremkommer via individuelle reliabilitetsberegninger af de enkelte dimensioner og en reliabilitetsværdi kalkuleret via Cronbach α - Cronbach $\alpha > ,6/7$, er fastsat som værende acceptabelt i reliabilitetsberegninger af socialfaktorer (Andersen et al., 1990). Dertil kommer en fremstilling af de forskellige indikatorers gennemsnit μ og spredningen σ .

Der foreligger 4 personlighedsmålinger:

- Q9= Kundens personlighedsbeskrivelse af sælgeren (KtS)
- Q10=Kundens personlighedsbeskrivelse af sig selv (KtK)
- Q12=Sælgerens personlighedsbeskrivelse af sig selv (StS)
- Q14=Sælgerens personlighedsbeskrivelse af kunden (StK)

Tabeller 19, 20, 21, 22 og 23 dokumenterer via analyser af de 5 personlighedsdimensioner: "extroversion" (E) (udadrettethed), "agreeableness" (A) (omgængelighed), "conscientiousness" (C) (pålidelighed), "neuroticism" (N) (anspændthed), "openness" (O) (åbenhed), realibiliteten i foretaget undersøgelse.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

Tabel 19: Reliabilitetsanalyse, extroversion

Extroversion	KtS (Q9)	KtK (Q10)	StS (Q12)	StK (Q14)
Cronbachs α	,815	,858	,679	,792
1. Er snaksalig	,319	,583	,269	,449
6R. Er reserveret	,586	,678	,175	,533
11. Er fuld af energi	,626	,571	,363	,369
16. Genererer meget begejstring	,541	,589	,383	,563
21R. Tenderer til at være en stille person	,693	,692	,671	,614
”26. Har en påståelig personlighed”	-	-	-	-
31R. Er nogle gange genert og hæmmet	,603	,488	,505	,547
36. Er udadvendt og social	,513	,808	,540	,623
μ	4,08	3,77	3,86	3,71
σ	,526	,616	,420	,619

Tabel 20: Reliabilitetsanalyse, agreeableness

Agreeableness	KtS (Q9)	KtK (Q10)	StS (Q12)	StK (Q14)
Cronbachs α	,841	,782	,600	,816
2R. Tenderer til at finde fejl hos andre	,336	,221	,325	,543
7. Er hjælpsom og uselvsk i forhold til andre	,595	,502	,082	,549
12R. Starter skænderier med andre	,543	,702	,032	,703
17. Har en tilgivende natur	,503	,470	,313	,329
22. Er generelt en pålidelig person	,566	,444	,429	,463
27R. Kan være kold og reserveret	,685	,427	,543	,600
32. Er hensynsfuld og god mod næsten alle	,558	,618	,215	,624
37R. Er nogen gange taktløs overfor andre	,704	,452	,550	,548
42. Kan lide at arbejde sammen med andre	,553	,565	,192	,301
μ	4,03	3,79	3,93	3,78
σ	,513	,481	,273	,505

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

Tabel 21: Reliabilitetsanalyse, conscientiousness

Conscientiousness	KtS (Q9)	KtK (Q10)	StS (Q12)	StK (Q14)
Cronbachs α	,928	,843	,761	,845
3. Arbejder grundigt med sit arbejde	,779	,595	,260	,725
8R. Kan i nogen grad være en ligegyldig person	,797	,473	,466	,470
13. Er en trofast og pålidelig person	,783	,648	,693	,503
18R. Tenderer til at være desorganiseret	,567	,506	,563	,456
23R. Tenderer til at være doven	,774	,789	,666	,622
28. Være udholdende til en given opgave er færdiggjort	,778	,573	,206	,533
33. Udfører opgaver effektivt	,793	,710	,081	,713
38. Laver planer og fører dem ud i livet	,765	,589	,520	,506
43R. Bliver nemt distraheret	,617	,312	,477	,521
μ	4,16	4,07	4,09	3,64
σ	,675	,501	,399	,501

Tabel 22: Reliabilitetsanalyse, neuroticism

Neuroticism	KtS (Q9)	KtK (Q10)	StS (Q12)	StK (Q14)
Cronbachs α	,878	,834	,809	,780
4. Er til tider deprimeret og ked af det	,671	,623	,381	,489
9R. Er afslappet og kan håndtere stress	,649	,519	,628	,400
14. Kan være en anspændt person	,773	,663	,282	,475
19. Bekymrer sig meget	,442	,372	,374	,298
24R. Er følelsesmæssig stabil og bliver ikke let ophidset	,620	,555	,708	,456
29. Kan være humørsvingende	,738	,601	,662	,723
34R. Forbliver rolig i anspændte situationer	,540	,506	,643	,614
39. Bliver nemt nervøs	,749	,714	,484	,457
μ	1,09	2,28	2,38	2,46
σ	,593	,599	,540	,455

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

Tabel 23: Reliabilitetsanalyse, openness

Openness	KtS (Q9)	KtK (Q10)	StS (Q12)	StK (Q14)
Cronbachs α	,851	,803	,823	,839
5. Er nytænkende og kommer med nye ideer	,767	,641	,798	,610
10. Er nysgerrig i forhold til mange forskellige ting	,238	,678	,230	,466
15. Er opfindsom og dybt tænkende	,750	,629	,533	,831
20. Har en aktiv fantasi	,632	,551	,429	,586
25. Er opfindsom	,798	,686	,722	,703
30. Værdisætter kunstneriskhed og kultur	,371	,307	,422	,422
35R. Foretrækker at arbejde med rutineprægede opgaver	,508	,315	,377	,233
40. Kan lide at reflektere og lege med forskellige ideer	,733	,661	,578	,656
"41R. Har kunstneriske interesser"	-	-	-	-
44. Er sofistikeret i forhold til kunst, musik og litteratur	,412	,297	,710	,444
μ	3,39	3,51	3,55	3,23
σ	,532	,527	,443	,588

Analyserne viser, som også tidligere identiske analyser har dokumenteret (Digman, 1990; Costa, 1996; Salgado et al., 2001), høje værdier indenfor både de enkelte forklarende indikatorer, såsom den samlede reliabilitetsberegning via Cronbach α . Derved bidrager både de individuelle og de samlede indikatorerne til et højt forklaringsniveau af dimensionerne.

Dog forekommer der enkelte lave værdier fortrinsvis relateret til R-værdierne, som i fåtallige tilfælde ligger i niveauet ,2/,3. Cronbach $\alpha > ,6$ /,7, er fastsat som værende acceptabelt i reliabilitetsberegninger af socialfaktorer (Andersen et al., 1990). Hvilket herved ikke er tilfældet for samtlige værdier. Men sammenholdt med, at størstedelen af værdierne overvejende ligger på linje eller over niveau og det faktum, at gennemsnitstallene viser næsten identiske tal, med en meget lav spredning, foretages en sammenlægning af indikationerne tilhørende til de forskellige dimensioner.

I viderebehandlingen af reliabilitetsgrundlaget fremstilles en t-test af StK (Q14) kontra KtK (Q10) og StS (Q9) kontra KtS (Q12) til sammenholdelse af kundens og sælgerens opfattelse af deres egen personlighed versus modpartens betragtninger.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

Tabel 24: T-analyser – StK (Q14)/KtK (Q10)

Par korrelation		
	Korrelation	Sig.
Par 1 q14 extroversion & q10 extroversion	,202	,082
Par 2 q14 agreeableness & q10 agreeableness	,030	,798
Par 3 q14 conscientiousness & q10 conscientiousness	,141	,229
Par 4 q14 neuroticism & q10 neuroticism	,118	,312
Par 5 q14 openness & q10 openness	,073	,534

Tabel 25: T-analyser – KtS (Q9)/StS (Q12)

Par korrelation		
	Korrelation	Sig.
Par 1 q9 extroversion & q12 extroversion	,110	,341
Par 2 q9 agreeableness & q12 agreeableness	-,042	,718
Par 3 q9 conscientiousness & q12 conscientiousness	,185	,108
Par 4 q9 neuroticism & q12 neuroticism	,144	,212
Par 5 q9 openness & q12 openness	-,080	,489

Resultatet af analyserne viser, at kunderne og sælgerne har meget forskellige opfattelser af dem selv i forhold til den modsatte part: korrelationsværdierne ligger under signifikantniveauerne. Et resultat, som er gennemgående i begge ovenstående analyser tabel 24 og 25, og som betyder, at der ikke kan udledes en sammenhæng mellem kundens personlighedsopfattelse af dem selv og sælgerens

personlighedsopfattelse af kunden, ej heller af sælgerens opfattelse af dem selv og kundens opfattelse af sælgeren.

Rogers (1961) har foretaget analyser af os selv kontra andre, baseret på personlighedstests. Han understreger, at vores syn på os selv, ikke altid svarer til de synspunkter, andre har af os. Ofte er der uoverensstemmelser mellem selvopfattelsen og andres opfattelse (Roger, 1961). Personlighedstræk kan variere meget mellem ens egen bedømmelse kontra dem, der foretages af andre. Man tenderer til at evaluere sine egne personlighedstræk mere positivt end andre dømmer dem til at være - dette er i overensstemmelse med de forskellige selvpræsentationsanalyser, som tyder på, at vi præsenterer os på en måde, der er acceptabel for andre, selv når vi vurderer vores egne personlighedstræk for at skabe et gunstigt indtryk, der sigter mod at undgå at virke *dum* eller inkonsekvent overfor andre (Baumeister, 1982; Brown, 1988).

Som yderligere beregningsgrundlag til kommende resultatsanalyser foretages afstandsregninger af de 5 personlighedsdimensioner via de 4 personlighedsmålinger, afstanden beregnes i absolutte tal udelukkende baseret på positive afstandsmål (numeriske tal): Formel: $\text{Abs}(\text{dimension a} - \text{dimension b})^{\text{numerisk}}$

Dette resulterer i 20 udregninger baseret på de 5 personlighedstræk $\rightarrow (E, A, C, N, O)$. Beregninger (i tal), som viser afstanden mellem køberens og sælgerens personlighed, ud fra deres egen og modpartens opfattelse i absolutte tal.

Tabel 26: Delta personlighed

Δ Delta beregninger personlighed	Jf. spørgeskemaer
StK/KtS $\rightarrow (E, A, C, N, O)$	Q14 Δ Q9 (absolutte numeriske værdier)
StK/ StS $\rightarrow (E, A, C, N, O)$	Q14 Δ Q12 (absolutte numeriske værdier)
KtS/ KtK $\rightarrow (E, A, C, N, O)$	Q9 Δ Q10 (absolutte numeriske værdier)
KtK/ StS $\rightarrow (E, A, C, N, O)$	Q10 Δ Q12 (absolutte numeriske værdier)

9.7.1.1. Tillid

Jf. afsnit 9.7.1. foretages de samme beregninger i en reliabilitetsanalyse til identifikation af tillidsvariablens reliabilitetsniveau. Som det var tilfældet i personlighedsberegninger benyttes Cronbach α analyser, gennemsnits μ og sprednings σ beregninger (det bemærkes, at de kommende relationsvariabelanalyser kun er funderet på målinger på basis af kundens stillingstagning til relationsniveauet). Tillid er målt via 5 indikatorer, som illustreret i nedenstående tabel:

Tabel 27: Reliabilitetsanalyse, tillid

Q4 Tillid – Indikatorer	
Cronbachs α	,880
Jeg føler, at jeg kan have fuld tillid til Carlsberg	,823
Carlsberg tænker på mine interesser, når de beslutter vigtige sager	,806
Jeg kan stole på, at Carlsberg behandler vigtige informationer fortroligt	,817
Jeg er overbevist om Carlsbergs kompetenceniveau	,821
Carlsberg er altid ærlig over for mig	,841
μ	4,13
σ	,604

Resultatet af beregningerne viser høje forklaringsværdier, generelt over det fastsatte niveau for reliabilitet: $C_\alpha > ,6/.7$ (Andersen et al., 1990), dertil kommer at gennemsnittet 4,13 ligger stabilt (lille spredning ,604) i den høje ende af besvarelseskalaen fra 1-5 (appendiks 9).

Dette viser, at alle 5 indikatorer forklarer og henviser til tillidsvariabelt, og at kunderne har stor tillid til Carlsberg som virksomhed og leverandør.

9.7.1.2. Commitment

Commitment er også målt via 5 indikatorer, som illustreret i nedenstående tabel. Tabellen viser Cronbachs α , de enkelte indikatorers reliabilitet, gennemsnit μ og spredningen σ :

Tabel 28: Reliabilitetsanalyse, commitment

Q4 Commitment – Indikatorer	
Cronbachs α	,763
Jeg fokuserer på en langvarig relation med Carlsberg	,805
Jeg er parat til at investere i udvikling af relationen til Carlsberg	,761
Jeg forsvarer Carlsberg, når andre angriber dem	,647
Jeg er sikker på, at Carlsberg leverer til os, også om 5 år	,713
Jeg anbefaler mine kollegaer at samarbejde med Carlsberg	,664
μ	3,98
σ	,492

Igen, identificeres generelt høje forklaringsværdier, på linje eller over det fastsatte niveau for reliabilitet: $C_\alpha > ,6/7$ (Andersen et al., 1990), dertil kommer at gennemsnittet 3,98 ligger stabilt (lille spredning ,492) i den høje ende af besvarelsesskalaen fra 1-5 (appendiks 9).

Alle 5 indikatorerne forklarer og henviser dermed til commitment variabelt. Endvidere viser tabellen, at kunderne har knyttet sig tæt til Carlsberg som virksomhed og leverandør.

9.7.1.3. Tilfredshed

Tilfredshed er målt først via 17 *underordnet* indikatorer, efterfulgt af 4 *overordnet* indikatorer. Som det ses i tabellen er de *underordnet* indikatorer mere præcise i udformningen end de *overordnede*, der er af mere generel karakter. De to tabeller viser Cronbachs α , de enkelte indikatorers reliabilitet, gennemsnit μ og spredningen σ :

Tabel 29: Reliabilitetsanalyse, tilfredshed

Q4 Tildfredshed – Indikatorer	
Cronbachs α	,909
Produkterne	,539
Priserne	,459
Betalingsbetingelserne	,500
Marketingindsatsen	,552
In-store aktiviteter	,721
Leveringstiderne	,452
Produktinnovationer	,607
In-store innovationer	,735
Aktiviteter til at udvikle kategorien	,657
Ordrehåndtering	,596
Leveringssikkerheden	,519
Håndtering af reklamationer	,615
Salgskonsulentens viden om produkter	,753
Salgskonsulentens viden om butikken	,811
Salgskonsulentens fleksibilitet	,776
Salgskonsulentens serviceorientering	,816
Salgskonsulentens pålidelighed	,825
μ	4,07
σ	,487

Her identificeres knap så høje forklaringsværdier, som tidligere analyser af tillid og commitment, dog ligger niveauet på linje med det fastsatte niveau for reliabilitet: $C_a > ,6/7$ (Andersen et al., 1990), dertil kommer at gennemsnittet 4,07 ligger stabilt (lille spredning ,487) i den høje ende af besvarelesskalaen fra 1-5 (appendiks 9).

Dette fortæller, at alle 17 indikatorerne ligger i et acceptabelt niveau til forklaring og henvisning til tilfredshedsvariabelt og at kunderne er tilfredse med det tilbud, som Carlsbergs tilbyder, både på virksomheds-, produkt- og sælgerniveau.

Tabel 30: Reliabilitetsanalyse, tilfredshed overordnet

Q4 Tilfredshed – Indikatorer (overordnet)	
Cronbachs α	,901
Sammenlignet med mine ideelle forestillinger af en leverandør er jeg tilfreds med Carlsberg	,915
Sammenlignet med mine ideelle forestillinger af en salgskonsulent er jeg meget tilfreds med Carlsbergs repræsentant	,775
Alt i alt er jeg tilfreds med Carlsberg	,939
Carlsberg lever op til mine forventninger	,947
μ	4,24
σ	,569

Her identificeres generelt høje forklaringsværdier for reliabiliteten: $C_\alpha > ,6/7$ (Andersen et al., 1990), dertil kommer at gennemsnittet 4,24 ligger stabilt (lille spredning ,569) i den høje ende af besvarelseskalaen fra 1-5 (appendiks 9).

Dette viser, at alle 4 indikatorerne ligger i et acceptabelt niveau i forklaringen og henvisningen til tilfredshedsvariabelt. Desuden viser beregningerne at kunderne er tilfreds med Carlsberg som leverandør og Carlsbergs salgskonsulenter.

9.7.1.4. Værdi

Værdi er målt via 18 *underordnet* indikatorer, efterfulgt af 3 *overordnet* indikatorer. De to tabeller viser Cronbachs α , de enkelte indikatorers reliabilitet, gennemsnit μ og spredningen σ :

Tabel 31: Reliabilitetsanalyse, værdi

Q4 Værdi – Indikatorer	
Cronbachs α	,924
Skaber omsætning i kategorien	,578
Giver god indtjening	,493
Skaber kundetrafik i butikken	,581
Giver en bred produktportefølje i butikken	,542
Giver den volumen, vi efterspørger	,631
Giver høje kvalitetsprodukter	,507
Er leveringsdygtige	,501
Giver lavest mulige priser	,615
Sikrer varer på hylden	,583
Er informeret om kunder og markedstrends	,726
Er informeret om konkurrenter	,770
Får adgang til vigtige erhvervspersoner	,692
Giver os adgang til andre vigtige leverandører	,658
Udvikler nye service- og logistikkoncepter	,773
Udvikler innovative ideer til kategorien	,834
Udvikler innovative ideer til butikken	,800
Skaber en god stemning i butikken	,759
Motiverer medarbejderne til en god indsats	,767
μ	3,79
σ	,617

Her identificeres også høje forklaringsværdier, som i de tidligere analyser. Niveauet ligger på linje eller over det fastsatte niveau for reliabilitet: $C_\alpha > ,6/7$ (Andersen et al., 1990), dertil kommer at gennemsnittet 3,79 ligger stabilt (lille spredning ,617) i den høje ende af besvarelseskalaen fra 1-5 (appendiks 9).

Beregningerne viser hermed, at alle 18 indikatorerne ligger i et acceptabelt niveau i forhold til at kunne forklare og henvise til tilfredshedsvariabelt. Dertil kommer, at beregningen viser, at kunderne finder Carlsbergs tilbud værdiskabende for kundens egen virksomhed, både på virksomheds- og sælgerniveau.

Tabel 32: Reliabilitetsanalyse, værdi overordnet

Q4 Værdi– Indikatorer (overordnet)	
Cronbachs α	,840
Jeg værdsætter relationen med Carlsberg	,909
Under betragtning af fordele og ulemper med Carlsberg, så er det et værdifuldt samarbejde	,907
I forhold til konkurrenter bidrager Carlsberg bedre til min værdiskabelse	,818
μ	4,11
σ	,659

I denne tabel identificeres generelt høje forklaringsværdier for reliabiliteten over det acceptable niveau: $C_a > ,6/7$ (Andersen et al., 1990), dertil kommer at gennemsnittet 4,11 ligger stabilt (lille spredning ,659), og som også ligger i den høje ende af besvarelsesskalaen fra 1-5 (appendiks 9).

Dette henviser til, at alle 5 indikatorerne ligger i et acceptabelt niveau i forklaringen og henvisningen til tilfredshedsvariabelt (overordnet). Endelig viser tabelberegningerne, at kunderne værdisætter Carlsberg som leverandør.

Alle målingerne viser, som det var tilfældet med personlighedsdimensionerne, et højt forklaringsniveau, både individuelt og samlet set. En analyse, som også tidligere i relationsteorien, er foretaget, med identiske positive sammenhænge (Moorman et al., 1992; Morgan og Hunt, 1994; Geyskens et al., 1996; Donney og Cannon, 1997; Veloutsou et al., 2002). Disse indikatorer sammenlægges til et variabelt, under de samme navne: tillid, commitment, tilfredshed, overordnet tilfredshed og værdi, overordnet værdi.

9.7.2. Salgstal

Foruden indsamlet data via spørgeskemaer er der indhentet salgstal fra Carlsberg. Disse salgstal indeholder kundens samlet literkøb, per kvartal (q1, q2, q3, q4) inkl. tilhørende budgettal og UBs (uden beregning) liter tal. Dertil kommer tal for Carlsbergs produkter: Tuborg, cider, vand, softdrink, lite, cans, sport, coolpack, valuecans i kr. og liter, samt totale omsætnings- og budgettal. Endelig er der indhentet salgs- og budgettal i kr. baseret på kampagner i løbet af 2008, hvilket vil sige EM08 og Grill08 kampagnen, som mange kender fra TV.

Tabel 33: Beskrivelse af salgstal

Salgstal	Forklaring
Salgs areal (kvm)	Det areal som Carlsberg har et rådelighed ved hver af deres kunder
Geografi	Hvor kunden er placeret geografisk
Omsætning	Den samlede omsætning per butik – ikke kun salg af Carlsbergs produkter
SalgButikLiter06	Total litersalg af Carlsberg produkter i 06
SalgButikLiter07	Total litersalg af Carlsberg produkter i 07
SalgButikLiter 08	Total litersalg af Carlsberg produkter i 08
ProfitButik06	Hvor meget Carlsberg har tjent på den enkelte kunde i kr. i året 06
ProfitButik07	Hvor meget Carlsberg har tjent på den enkelte kunde i kr. i året 07
ProfitButik08	Hvor meget Carlsberg har tjent på den enkelte kunde i kr. i året 08
FrieLiter06	Antal liter som Carlsberg har distribueret ud til den enkelte kunde uden beregning i 06
FrieLiter07	Antal liter som Carlsberg har distribueret ud til den enkelte kunde uden beregning i 07
FrieLiter08	Antal liter som Carlsberg har distribueret ud til den enkelte kunde uden beregning i 08
KædeNr	Hver kunde tilhører en bestemt kæde og har derfor et kæde nummer
KædeNavn	Hver kunde tilhører en bestemt kæde og denne kæde har forskellige navne
OmsTotal08	Total omsætningen i kr. på Carlsbergs produkter 08 per kunde
SalgLiter08	Total salg i liter per kunde i 08

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

SalgLiter08_q1	Total salg i liter per kunde i 08 i første kvartal
SalgLiter08_q2	Total salg i liter per kunde i 08 i anden kvartal
SalgLiter08_q3	Total salg i liter per kunde i 08 i tredje kvartal
SalgLiter08_q4	Total salg i liter per kunde i 08 i fjerde kvartal
SalgØLliter08	Total liter omsætningen af øl i 08 for hver af købmændene
OmsØl08	Total kr. omsætning af øl i 08 for hver af købmændene
SalgSoftdrinkLiter08	Total liter omsætningen softdrink i 08 for hver af købmændene
OmsSoftdrink08	Total kr. omsætning af softdrink i 08 for hver af købmændene
SalgVandLiter08	Total liter omsætningen af vand i 08 for hver af købmændene
OmsVand08	Total kr. omsætning af vand i 08 for hver af købmændene
SalgReadydrinkLiter08	Total liter omsætningen af readydrink i 08 for hver af købmændene
OmsReadydrink08	Total kr. omsætning af readydrink i 08 for hver af købmændene
SalgCiderLiter08	Total liter omsætningen af cider i 08 for hver af købmændene
OmsCider08	Total kr. omsætning af cider i 08 for hver af købmændene

I lighed med afstandsregninger for personlighedsdimensionerne er der foretaget forskel/deltaberegninger af følgende salgstal, til identifikation af forskellen mellem sælgerens reelle salg versus budgettal per butik for den enkelte sælger. Alle tal i absolutte og relative numeriske tal:

Formel: $\text{Abs}(\text{salgstal} - \text{budget})^{\text{numerisk}}$

Dertil kommer beregninger i relative tal:

Formel (relative): $((\text{budget} - \text{salgstal})/\text{salgstal}) \times 100$

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

Tabel 34: Delta salgstal

Δ Delta facts/budget	Forklaring (budget = den enkelte sælgers budget per butik)
Salgliter08/budgetlitre08	Total salg i liter per kunde i 08/budget
Salgliter08_q1/budgetliter08_q1	Total salg i liter per kunde i 08 i første kvartal/budget
Salgliter08_q2/budgetliter08_q2	Total salg i liter per kunde i 08 i anden kvartal/budget
Salgliter08_q3/budgetliter08_q3	Total salg i liter per kunde i 08 i tredje kvartal/budget
Salgliter08_q4/budgetliter08_q4	Total salg i liter per kunde i 08 i fjerde kvartal/budget
SalgØLiter08/budgetSalgØLiter08	Total liter omsætningen af øl i 08 for hver af købmændene/budget
OmsØl08/budgetOmsØl08	Total kr. omsætning af øl i 08 for hver af købmændene/budget
SalgSoftdrinkLiter08/budgetSalgSoftdrinkLiter08	Total liter omsætningen softdrink i 08 for hver af købmændene/budget
OmsSoftdrink08/budgetOmsSoftdrink08	Total kr. omsætning af softdrink i 08 for hver af købmændene/budget
SalesVandLiter08/budgetVandLiter08	Total liter omsætningen af vand i 08 for hver af købmændene/budget
OmsVand08/budgetOmsVand08	Total kr. omsætning af vand i 08 for hver af købmændene/budget
SalgReadydrinkLiter08/budgetSalgReadydrinkLiter08	Total liter omsætningen af readydrink i 08 for hver af købmændene/budget
OmsReadydrink08/budgetOmsReadydrink08	Total kr. omsætning af readydrink i 08 for hver af købmændene/budget
SalgCiderLiter08/budgetSalgCiderLiter08	Total liter omsætningen af cider i 08 for hver af købmændene/budget
OmsCider08/budget OmsCider08	Total kr. omsætning af cider i 08 for hver af købmændene/budget

9.8. Konklusion

Selvom de overordnede forhandlinger mellem kunden og Carlsberg foretages på kædeniveau, har sælgeren imidlertid stadig mulighed for at påvirke salget. Dog indikerer figur 19, at sælgerens rolle antagelig er mere relations- end salgsorienteret og at resultaterne kan forekomme mindre identificerbar på undersøgelses niveauet af denne undersøgelse: kunde/sælger niveauet.

Spørgeskemaet benyttet i denne undersøgelse er teoretisk veldokumenteret og består af 3 forskellige formationer. 3 spørgeskemaer som identificerer kundens og sælgerens personlighed, dertil kommer en tilfredsheds undersøgelsen i kundespørgeskemaet indeholdende indikatorer rettet mod relationsvariable: tillid, commitment, tilfredshed og værdi. Skemaet er i april 2008 distribueret ud til henholdsvis kunden og sælgere via det webbaseret distributionsprogram ”relationswise”. Gruppen af modtagere bestod af 600 uafhængige købmænd og 60 sælgere og til trods for indsamlingskomplikationer i form af manglende og en langsomlig tilbagemeldning, er der opnået en acceptabel responsrate – en respondentsgruppe, der for kundernes vedkommende, indeholder både nye og gamle kunder som i forhold til størrelse, geografi, relations- ansættelses og kundeperioden fordeler sig repræsentativt.

I forhold til beregnet reliabilitetsanalyserne, så viste samtlige analyser høje værdier indenfor både de enkelte forklarende indikatorer, såsom den samlede reliabilitetsberegning via Cronbach α . Derved bidrager både de individuelle og de samlede indikatorer til et højt forklaringsniveau af dimensionerne. Og da gennemsnitstallene næsten viste identiske tal, med en meget lav spredning, blev der foretaget en sammenlægning af indikationerne tilhørende til de forskellige dimensioner.

I viderebehandlingen af reliabilitetsgrundlaget fremstilles en t-test af StK (Q14) kontra KtK (Q10) og StS (Q9) kontra KtS (Q12) til sammenholdelse af kundens og sælgerens opfattelse af deres egen personlighed versus modpartens betragtninger. Resultaterne af t-testene viste, at kunderne og sælgerne har meget forskellige opfattelser af dem selv i forhold til den modsatte part: korrelationsværdierne lå under signifikant niveauerne og der kunne derfor ikke udledes en

sammenhæng mellem kundens personlighedsopfattelse af dem selv og sælgerens personlighedsopfattelse af kunden, ej heller af sælgerens opfattelse af dem selv og kundens opfattelse af sælgeren.

I reliabilitetsanalyserne i forhold til relationsvariablerne, så viste analyserne at alle 5 indikatorerne lå i et acceptabelt niveau i forklaringen og henvisningen til relationsvariabelt både på almindeligt og overordnet niveau. En analyse som resulterede i en sammenlægning af indikatorerne til et variabelt, under de samme navne: tillid, commitment, tilfredshed, overordnet tilfredshed og værdi, overordnet værdi.

10. Resultater

Dette kapitel påbegyndes med konkrete beregninger anlagt på analyser af de indledende analyseafsnit. Til disse beregninger benyttes en korrelationsanalyse af relationsvariablerne og salgstillene til identifikation af sammenhæng. Dette for at undersøge om Carlsbergs salgsniveauer har indetermineret den massivt dokumenterede sammenhæng mellem salg og relationssucces (Moorman et al., 1992; Morgan og Hunt, 1994; Geyskens et al., 1996; Donney og Cannon, 1997; Veloutsou et al., 2002).

Tabel 35: Korrelationsanalyse af relationsvariablerne og salgstillene

	Tillid	Commitment	Tilfredshed	Tilfredshed overordnet
SalgLiter08_q1	-	-	-	-
SalgLiter08_q2	-	-	-	-
SalgLiter08_q3	-	-	-	-
SalgLiter08_q4	-	-	-	-
SalgSoftdrink08	-	-	-	-
SalgLite08	-	-	-	-
SalgCan08	-	-	-	-
SalgSport08	-	-	-	-
SalgCoolpack08	-	-	-	-
SalgVand08	-	-	-	-
SalgTuborg08	-	-	-	-
SalgValuecans08	-	-	-	-
SalgEM08	-	-	-	-
SalgGrill08	-	-	-	-,273*

Tabel 36: Korrelationsanalyse af salgstallene og værdi

	Værdi	Værdi overordnet
SalgLiter08_q1	-	-
SalgLiter08_q2	-	-
SalgLiter08_q3	-	-
SalgLiter08_q4	-	-
SalgSoftdrink08	-	-
SalgLite08	-	-
SalgCan08	-	-
SalgSport08	-	-
SalgCoolpack08	-	-
SalgVand08	-	-
SalgTuborg08	-	-
SalgValuecans08	-	-
SalgEM08	-	-,237*
SalgGrill08	-,248*	-

Som resultaterne viser, er det ikke muligt at identificere nogen statistisk sammenhæng mellem relationsvariablerne (kvalitet) og salgstallene (succes) eller relationsvariablerne (kvalitet) og ændringen i salgstallene (ændringer i succes) på sælger/kunde niveau i undersøgelsen. Dertil kommer, at sammenhæng mellem salgstallene (succes) og værdi (succes) eller delta salgstallene (ændringer i succes) og værdi (succes) heller ikke kunne dokumenteres. Denne manglende sammenhæng, formodes at være et resultat af Carlsbergs 2 salgsniveauer, illustreret i figur 19.

Baseret på ovenstående analyser foretages en klar adskillelse mellem salgstallene vs. relationsvariablerne og salgstallene vs. værdi. Dertil kommer, at disse fakta indikerer, at eventuelle

sammenhænge fortrinsvis vil være at finde mellem personlighedsdimensionerne og relationsvariablerne.

10.1. Personlighedsdimensionernes indflydelse på relationsvariablerne – H1

I denne analyse foretages korrelationsanalyser til identifikation af de 5 personlighedstræks indflydelse på relationsvariablerne. Analyse indleder med korrelationsanalyse af de 5 forskellige personlighedsdimensioner i spørgeskemaet KtS (kundes personlighedstest af sælgeren) og de enkelte relationsvariabler.

Tabel 37: KtS (Q9)/relationsvariablerne

	Extroversion	Agreeableness	Conscientious	Neuroticism	Openness
Tillid	,547**	,580**	,733**	-,439**	,504**
Commitment	,606**	,597**	,574**	-,488**	,514**
Tilfredshed	,657**	,600**	,754**	-,442**	,575**
Tilfredshed Overordnet	,600**	,620**	,744**	-,491**	,556**
Værdi	,637**	,502**	,710**	-,389**	,645**
Værdi Overordnet	,429**	,425**	,474**	-,362**	,430**

Tabellen viser en klar sammenhæng mellem samtlige personlighedsdimensioner i spørgeskemaet KtS og relationsvariablerne. Hvilket dokumenterer korrelation mellem personlighed og relationer i denne undersøgelse.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

I nedenstående tabel fremstilles samme beregninger baseret på spørgeskemaet KtK (kundes personlighedstest af dem selv).

Tabel 38: KtK (Q10)/relationsvariablerne

	Extroversion	Agreeableness	Conscientious	Neuroticism	Openness
Tillid	,372**	,289*	,541**	-,298**	,211
Commitment	,312**	,357**	,468**	-,275*	,226*
Tilfredshed	,353**	,371**	,580**	-,220	,318**
Tilfredshed Overordnet	,314**	,250*	,496**	-,216	,286*
Værdi	,367**	,265*	,518**	-,173	,367**
Værdi Overordnet	,172	,202	,240*	-,320**	,081

Resultaterne viser igen samme klare sammenhæng mellem samtlige personlighedsdimensioner i spørgeskemaet KtK og relationsvariablerne. Næste tabel viser beregninger baseret på spørgeskemaet StS (sælgerens personlighedstest af dem selv).

Tabel 39: StS (Q12)/relationsvariablerne

	Extroversion	Agreeableness	Conscientious	Neuroticism	Openness
Tillid	-,103	-,170	,005	,096	-,119
Commitment	-,063	-,169	,009	,037	-,161
Tilfredshed	-,022	-,043	,150	-,036	-,071
Tilfredshed Overordnet	-,147	-,175	-,052	,061	-,187
Værdi	,007	-,035	,137	-,070	-,011
Værdi Overordnet	-,064	,080	,071	-,072	-,033

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

Resultaterne af disse beregninger viser ingen sammenhænge mellem personlighedsdimensionerne i spørgeskemaet StS (sælger baseret) og relationsvariablerne.

Endelig foretages korrelationsberegninger baseret på målinger i spørgeskemaet StK (Sælgernes personlighedstest af kunden)

Tabel 40: StK (Q14)/relationsvariablerne

	Extroversion	Agreeableness	Conscientious	Neuroticism	Openness
Tillid	-,031	,124	,173	-,066	,033
Commitment	,148	,194	,249*	-,292**	,151
Tilfredshed	,005	,091	-,006	-,068	-,061
Tilfredshed Overordnet	,047	,044	,093	-,059	-,063
Værdi	,061	,126	,120	-,158	,031
Værdi Overordnet	,192	,365**	,175	-,344**	,106

Igen kunne der ikke spores nogle gennemgående sammenhænge af disse korrelationsberegninger fortaget på basis af StK-målingerne (sælger baseret).

Tabellerne illustrerer, at specielt KtS (Q9) og KtK (Q10) har gennemgående signifikant sammenhæng mellem personlighedsdimensionerne og relationsvariablerne. Samme affiniteter kunne ikke identificeres i tabellerne StS (Q12) og StK (Q14). Kunderne ser altså sammenhæng mellem sælgerens/deres egen personlighed og relationer. Sælgerne, derimod bemærker ingen sammenhæng mellem deres egen personlighed og relationer eller kundes personlighed og relationer. Den ikke-signifikante sammenhæng hos sælgerens besvarelse leder mod 3 delkonklusioner:

1. For det første, er der ikke sammenhæng mellem den personlighed som sælgerne og kunden oplever illustreret i t-analyserne - dette kan være et resultat af den ene parts manglende evne

til at skelne mellem den situationsbestemte personlighed i relation til private- og professionelle relationer.

2. For det andet, bør man i fremtidige spørgeskema undersøgelser af denne type, fokusere på at indhente besvarelser fra kundesiden, da disse giver et mere korrekt billede af, hvad kunden oplever og har indflydelse på (i dette tilfælde relationer).
3. Og for den tredje som et resultat af korrelationsanalysen af personlighed og relationer: kunden ser her en tydelig sammenhæng mellem personlighed og relationer, som ikke kan identificeres hos sælgerne. Dette betyder endeligt, at sælgernes besvarelse ikke kan betragtes som valide jf. ovenstående – da kundebevarelsens høje korrelationstal ikke kan bygge på tilfældigheder.

Den overordnede konklusion af denne analyse er, at der kan dokumenteres signifikant sammenhæng mellem personlighed og relationer. En dokumentation, som hermed bekræfter H_1 og besvarer undersøgelsesspørgsmål 2, i relation til hvilke personlighedsdimensioner, der har indflydelse på relationer – hvilket omhandler alle 5 dimensioner.

10.2. Personlighedsdimensionernes indflydelse på værdi – H2

I denne analyse foretages en korrelationsanalyse mellem personlighedsdimensionerne i spørgeskemaet KtS og de enkelte salgstal. Nedenstående tabel viser kun de signifikante værdier, som beregningerne har kunnet udlede.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

Tabel 41: KtS (Q9) sammenhængende signifikante målinger (appendiks 8)

	Extroversion	Agreeableness	Conscientiousness	Neuroticism	Openness
Coolpack08	-	-	-	,288*	-
Grill08	-	-	-,266*	-	-
Grill08	-	-	-	,232*	-
ΔSales/Budget Coolpack08	-	-	-	,248*	-

Analysen af målingerne i KtS viser ikke nogen signifikant sammenhæng mellem personlighedsdimensionerne og salgstallene. Belært af tidligere beregninger af personlighed og relationer, kan sælgerens målinger ikke betragtes som valide.

Nedenstående tabel viser en korrelationsanalyse mellem personlighedsdimensionerne i spørgeskemaet KtK og salgstallene.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

Tabel 42: KtK (Q10) sammenhængende signifikante målinger (appendiks 8)

	Extroversion	Agreeableness	Conscientiousness	Neuroticism	Openness
Coolpack08	-	-	-	-	-,231*
Tuborg08	-	-	-,259*	-	-
Valuecan08	-	-	-,246*	-	-
Sales07	-,254*	-	-	-	-
Sales08	-,295**	-,226*	-	,229*	-
Profit08	-,313*	-	-	-	-
Turnovertotal08	-,316**	-,248*	-	-	-
SalesBeerlitre08	-	-,259*	-	-	-
TurnoverBeer08	-,357**	-,258*	-	-	-
SalesCider08	-	-,237*	-	-	-
TurnoverCider08	-	-,235*	-	-	-
Δ Sales/Budget Can08	-	-	,336*	-	-
Δ Sales/Budget EM08	-	,245*	-	-	-

Igen kunne analysen af målingerne ikke påpege nogen signifikant sammenhæng mellem personlighedsdimensionerne og salgstallene. Hvilket igen var forventeligt, som et resultat af analyser mellem personlighed og relationer, hvori sælgerens personlighedsanalyser blev fundet ikke-valide. Næste tabel viser en korrelationsanalyse mellem personlighedsdimensionerne i spørgeskemaet StS og salgstallene.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

Tabel 43: StS (Q12) sammenhængende signifikante målinger (appendiks 8)

	Extroversion	Agreeableness	Conscientiousness	Neuroticism	Openness
Sales08(litre)q1	-,282**	-	-	-	-
Sales08(litre)q2	-	-	-	-	-,220**
Sales08(litre)q4	-,391**	-	-	-	-
Sales08 (litre)	-	-,423**	-	-	-
Sport08	-	-	-	,215*	-
Coolpack08	-	-	-	,288*	-
EM08	-	-	-	,267*	-
Δ Sales/Budget Litre08q2	-	-	,320**	-,229*	-
Δ Sales/Budget Litre08q3	-,330*	-	-,445*	,328*	-,335*
Δ Sales/Budget SoftDrinks08	-,242*	-	-	-	-,398*
Δ Sales/Budget Lite08	,309**	,359**	-	-	,303**
Δ Sales/Budget Can08	,222*	-	,347**	-	,227*
Δ Sales/Budget Sport08	-	-	-	,223*	-
Δ Sales/Budget Water08	,333**	-	-	-	,349**
Δ Sales/Budget ValueCans08	-	,294*	-	-	-
Δ Sales/Budget Grill08	-	-	-,241*	,302*	-

Her kunne der ikke identificeres nogen sammenhænge mellem personlighedsdimensionerne i spørgeskemaet StS og salgstallene. Dette synes naturligt, da spørgeskemaet er baseret på kundens syn på egen personlighed – en personlighed som ikke vurderes til have lige så stor indflydelse på denne sammenhæng, som det var tilfældet i forbindelse med personlighed og relationsberegningerne. StK korrelationsanalysen derimod, syntes at være den mest oplagte til observationer af sammenhænge - dette baseret på 2 fakta:

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

1. StK undersøgelsen analyserer sammenhæng mellem personlighed og salg ud fra sælgerens personlighed, da det jo er sælgeren, der forestår salget og kunden, der forestår indkøbet. (modsat relationer, hvor begge parter har samme rolle)
2. Igen, da tidligere analyser har fundet sælgerens målinger for ikke-valide

Den sidste korrelationstabel viser sammenhænge mellem personlighedsdimensionerne i forhold til StK spørgeskemaet og salgstallene.

Tabel 44: StK (Q14) sammenhængende signifikante målinger (appendiks 8)

	Extroversion	Agreeableness	Conscientiousness	Neuroticism	Openness
Tuborg08	,236*	-	-	-	-
Grill08	-	-	-	-	,333**
Sales08	,216*	-	-	-	-
Turnovertotal08	,254*	-	-	-	-
SalesBeerlitre08	,246*	-	-	-	-
TurnoverBeer08	,255*	-	-	-	-
SalesCider08	-	-	-	-	,224*
TurnoverCider08	-	-	-	-	,226*
Δ Sales/Budget Litre08q2	-	-	,241*	-	-
Δ Sales/Budget Litre08q4	-	,349**	,325**	-	,259*
Δ Sales/Budget Softdrink08	-	-	,290**	-	-
Δ Sales/Budget Coolpack08	-,244*	-,324**	-	-	-
Δ Sales/Budget ValueCans08	,224*	-	,222*	-,232*	-
Δ Sales/Budget EM08	-,400*	-	-	,229*	-

De tidligere meget usammenhængende tal optræder derfor **ikke** i r^{StK} (Q14) analysen. Her kan der identificeres signifikant sammenhæng mellem personlighed og salgstallene i forhold til to personlighedsdimensioner, nemlig extroversion og openness. Resultaterne viser, at kunden ser en sammenhæng mellem det at være åben og modtagelig som personlighedstræk, der har en positiv indvirkning på salg.

Undersøgelsen bekræfter herved en korrelation mellem personlighed og salgstallene i forhold til personlighedsdimensionerne, extroversion og openness. Resultater, hvis signifikansniveau er sammenhængende nok til at kunne bekræfte H_2 og besvare undersøgelsesspørgsmål 2, i relation til hvilke personlighedsdimensioner, der har indflydelse på salg.

Følgende afsnit identificeres om personlighedsligheder, mellem kunden og sælgeren, har indflydelse på salg og relationer til af- eller bekræftelse af H_3 og H_4 .

10.3. Personlighedsafstands indflydelse på relationsvariablerne – H_3

Her udarbejdes en analyse af forskellen (delta) i de 4 personlighedsundersøgelser (KtS, KtK, StS, StK) sammenholdt med relationsvariablerne. Heri fokuseres på at udlede negative værdier (minus neuroticism), da negative værdier indikerer en lille afstand i personlighedsdimensionerne mellem kunden og sælgeren. Tabel 45 indleder med korrelationsanalyse mellem differencen i KtS (Q9) og KtK (Q10) og relationsvariablerne.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

Tabel 45: Δ KtS (Q9)/KtK (Q10) – relationsvariablerne

	Δ Delta Extroversion	Δ Delta Agreeableness	Δ Delta Conscientious	Δ Delta Neuroticism	Δ Delta Openness
Tillid	-	-	-	-	-
Commitment	-	-	-	-	-
Tilfredshed	-	-	-	-	-
Tilfredshed Overordnet	-	-	-	,232*	-
Værdi	-	-	-	-	-
Værdi Overordnet	-	-	-	-	-

Tabel 46: Δ KtS (Q9)/StK (Q14) – relationsvariablerne

	Δ Delta Extroversion	Δ Delta Agreeableness	Δ Delta Conscientious	Δ Delta Neuroticism	Δ Delta Openness
Tillid	-	-	-	,266*	-
Commitment	-	-	-	-	-
Tilfredshed	-	,264*	,317**	,289*	-
Tilfredshed Overordnet	-	-	-	,280*	-
Værdi	-	-	-	-	-
Værdi Overordnet	-	-	-	-	-

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

Tabel 47: Δ KtK (Q10)/StS (Q12) – relationsvariablerne

	Δ Delta Extroversion	Δ Delta Agreeableness	Δ Delta Conscientious	Δ Delta Neuroticism	Δ Delta Openness
Tillid	-	-	-	-	-
Commitment	-	-	-	-	-
Tilfredshed	-,232*	-	-	-	-
Tilfredshed Overordnet	-,333*	-	-	-	-
Værdi	-	-	-	-	-
Værdi Overordnet	-	-	-	-	-

Tabel 48: Δ StS (Q12)/StK (Q14) – relationsvariablerne

	Δ Delta Extroversion	Δ Delta Agreeableness	Δ Delta Conscientious	Δ Delta Neuroticism	Δ Delta Openness
Tillid	-	-	-	-	-
Commitment	-	-	-	-	-
Tilfredshed	-	-	-	-	-
Tilfredshed Overordnet	-	-	-	-	-
Værdi	-	-	-	-	-
Værdi Overordnet	-	-,292*	-	-,234*	-

Som ovenstående tabeller viser, er det ikke lykket at identificere nogen signifikant sammenhæng mellem personlighedsligheder og relationer i dette datasæt. Dette betyder, at H_3 afvises på basis af manglende dokumentation.

10.4. Personlighedsafstands indflydelse på værdi – H4

I dette afsnit fremsættes resultaterne af korrelationsanalyse: afstanden i personlighedsdimensionerne i de 4 personlighedsundersøgelser (KtS, KtK, StS StK) sammenholdt med differencen mellem salgs/budgettallene. Igen søges en signifikant sammenhæng mellem negative værdier (minus neuroticism), da dette indikerer en lille afstand mellem kundens og sælgerens personlighed.

Tabel 49 indleder med differencen mellem KtS (Q9) og KtK (Q10) i absolutte numeriske tal.

Tabel 49: Δ KtS (Q9)/KtK (Q10) – Δ salgstal/budget

	Δ Delta Extroversion	Δ Delta Agreeableness	Δ Delta Conscientious	Δ Delta Neuroticism	Δ Delta Openness
Δ Salgliter08_q1/budget	-	-	-,265*	-,262*	-
Δ SalgValuecans08/budget	,320**	-	,261*	,255*	-
Δ SalgGrill08/budget	-	,281*	,230*	-	-

Tabel 50: Δ KtS (Q9)/StK (Q14) – Δ salgstal/budget

	Δ Delta Extroversion	Δ Delta Agreeableness	Δ Delta Conscientious	Δ Delta Neuroticism	Δ Delta Openness
Δ Salgliter08_q4/budget	-,295**	-	-	-	-
Δ Salgcans08/budget	-	,267*	-	,228*	-
Δ SalgSport08/budget	,250*	-	-	-	-
Δ SalgValuecans08/budget	-,236*	-,276*	-	-	-
Δ SalgEM08/budget	,407**	,323**	,365**	,375**	-

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part III – Metoder og empiri

Tabel 51: Δ KtK(Q10)/StS(Q12) – Δ salgstal/budget

	Δ Delta Extroversion	Δ Delta Agreeableness	Δ Delta Conscientious	Δ Delta Neuroticism	Δ Delta Openness
Δ Salgliter08_q1/budget	-	,230*	-	-	-
Δ Salgliter08_q2/budget	-	-	-	,252*	-
Δ SalgSoftdrink08/budget	-	-	-	-,327**	-
Δ SalgLite08/budget	-	-	-	-,352**	-
Δ SalgCoolpack/budget	-	-	-	,264*	-
Δ SalgTuborg/budget	-	-	-	-,232*	-
Δ SalgValuecans08/budget	-	-	-	-,238*	-

Tabel 52: Δ StS(Q12)/StK(Q14) – Δ salgstal/budget

	Δ Delta Extroversion	Δ Delta Agreeableness	Δ Delta Conscientious	Δ Delta Neuroticism	Δ Delta Openness
Δ Salgliter08_q3/budget	-	-	,333*	-	-
Δ SalgSoftdrink08/budget	-	-	-	-,230*	-
Δ SalgCans08/budget	-	-	,239*	,219*	-
Δ SalgSport/budget	-	-,297**	-,245*	-,220*	-
Δ SalgCoolpack/budget	-	-	,260*	-	-
Δ SalgValuecans08/budget	-	-	-	-	-,236
Δ SalgliterEM08/budget	,224*	-	-	-	,272*
Δ SalgliterGrill08/budget	-	,349**	,253*	-	-

Ved analyse af ovenstående tabeller var det ikke muligt at lokalisere signifikant sammenhæng mellem ligheder i personlighedsdimensionerne og salgs/budgettallene i dette datasæt, hvilket betyder, at H_4 også afvises på basis af manglende dokumentation.

10.5. Konklusion

Som resultaterne viser, er det ikke muligt at identificere nogen statistisk sammenhæng mellem salgstillene og relationsvariablerne på sælger/kunde niveau i denne undersøgelse. Denne manglede sammenhæng, formodes at være et resultat af Carlsbergs 2 salgsniveauer, illustreret i figur 19. Disse realiteter kræver en klar adskillelse mellem relationsvariablerne og salgstillene. Dertil kommer, at disse fakta indikerer, at eventuelle sammenhænge fortrinsvis vil være at finde mellem personlighedsdimensionerne og relationsvariablerne.

Denne viser en klar sammenhæng mellem samtlige personlighedsdimensioner i spørgeskemaet KtS og relationsvariablerne. Hvilket dokumenterer signifikant korrelation mellem personlighed og relationer i denne undersøgelse. Det interessante i denne beregning var at der også kunne identificeres sammenhæng mellem personlighed (samtlige) og værdi, hvilket, herved påviser beregningerne vedrørende H_1 , også en sammenhæng mellem personlighed og salg. Tabellerne illustrerede at specielt KtS (Q9) og KtK (Q10) har gennemgående signifikant sammenhæng mellem personlighedsdimensionerne og relationsvariablerne. En dokumentation som hermed bekræfter H_1 og besvarer undersøgelsesspørgsmål 2, i relation til hvilke personlighedsdimensioner, der har indflydelse på relationer – hvilet inddrager alle 5 dimensioner (både på vedligeholdelse og salg).

Analysen af målingerne i KtS, KtK og StS viste ikke nogen signifikant sammenhæng mellem personlighedsdimensionerne og salgstillene. Dog viste StK signifikant sammenhæng mellem personlighed og salgstillene i forhold til to personlighedsdimensioner, nemlig extroversion og openness. Disse resultater viser at kunden ser en sammenhæng mellem det at være åben, modtagelig og udadvendt som personlighedstræk, der har en positiv indvirkning på salg. Endvidere påviste beregningerne i forhold til H_1 at der var signifikant sammenhæng mellem personlighed og værdi, hvilket også er med til at bekræfte H_2 , og hermed dokumentere at personlighed har indvirkning på salgssucces.

Undersøgelse bekræftede herved en korrelation mellem personlighed og salgstillene i forhold til personlighedsdimensionerne, extroversion og openness. Resultater hvis signifikans niveau er

sammenhængende nok til at kunne bekræfte H_2 og besvare undersøgelsesspørgsmål 2, i relation til hvilke personlighedsdimensioner der har indflydelse på salg.

Det lykkes ikke undersøgelsen at identificere nogen signifikant sammenhæng, hverken mellem personlighedsligheder/relationer eller personlighedsligheder/tallene i dette datasæt. Dette betyder, at H_3 og H_4 afvises.

I takt med den stigende interesse for personlighed (blandt andet segmenteringsområdet), er der, som kapitel 7 indikerer, identificeret ny forskning indenfor området. Forskning som forsker indenfor det samme område som denne undersøgelse. Undersøgelserne tager nemlig også udgangspunkt i sammenhænge mellem personlighed målt på The Big Five og henholdsvis kvalitet og værdi/succes:

Mahlamäki, (2010) præsenterer en undersøgelse indeholdt 180 key account manager. Her måler han personlighed i forhold til kvalitet ("jobperformance") og succes ("overall jobperformance").

Mahlamäki (2010) identificerer følgende sammenhænge:

- Sammenhæng mellem personlighed (The Big Five) og kvalitet i forretningsrelationer.
- Sammenhæng mellem personlighedstræk, "extroversion", "agreeableness", "conscientiousness" og succes.

Teng et al. (2007) fremlægger en undersøgelse baseret på 201 køber/sælger par. Her måler de på personlighed (The Big Five) i forhold til kvalitet (blandt andre "responsiveness") og succes ("overall service quality"). Dertil kommer at de også tester for personlighedsligheder og kvalitet.

Teng et al. (2007) identificerer følgende sammenhænge:

- Sammenhæng mellem (negativ) "agreeableness", "neuroticism" og kvalitet i forretningsrelationer.
- Sammenhæng mellem "neuroticism" og succes.

- Sammenhæng mellem personhedsligheder (negativ extroversion) og kvalitet.

Undersøgelsen (2011) i denne afhandling præsenterer undersøgelse baseret på 84 køber/sælger par. Her måles på personlighed (The Big Five) i forhold til kvalitet (målt på tillid, commitment og tilfredshed) og succes (værdi og salgstal). Dertil kommer at undersøgelsen tester for sammenhæng mellem personlighedsligheder og henholdsvis kvalitet og succes.

Denne undersøgelse (2011) identificerer følgende sammenhænge

- Sammenhæng mellem personlighed (The Big Five) og kvalitet i forretningsrelationer.
- Sammenhæng mellem personligheds træk, ”extroversion”, ”openness” og succes.

Undersøgelsen i denne afhandling validerer herved de to nævnte undersøgelser i forhold til sammenhæng mellem personlighed og kvalitet. To *opdagelser* som begge bidrager i forhold til forskningen indenfor personlighed/relationer.

Men denne undersøgelses resultater identificerer sammenhæng mellem andre træk og succes end de andre to undersøgelser. Så selvom det kan synes oplagt, at en given undersøgelse ville komme frem til sammenhæng mellem ”extroversion”, ”openness” og succes (dersom en sælger, i de flestes overbevisning skal være åbne og udadvendte). Så er det alligevel ikke oplagt nok til, at de to andre store undersøgelser finder frem til samme resultat.

Denne undersøgelsen bidrager herved direkte – dertil kommer at undersøgelsen tester, men finder ikke sammenhæng mellem personlighedsligheder og henholdsvis kvalitet og succes – hvilket også er et betydeligt bidrag. Her kan man argumentere for at den manglende sammenhæng kan skyldes undersøgelses metodegrundlag. Men Teng et al.’s (2007) undersøgelsen identificerer heller ikke opdagelser på et metodegrundlag bygget på virksomheder med et salgsniveau. Det ellers var oplagt at formode, at ligheder af personlighedstrækket ”extroversion” skulle forårsage en positiv sammenhæng.

Man kan kun gisne om, om denne undersøgelse ville have nået til samme resultat, hvis en anden virksomhed med kun et salgsniveau, var blevet valgt. Man kan herefter argumentere for at undersøgelsen mister validitet på det grundlag. Dette er selvfølgelig et relevant spørgsmål at stille sig selv. Men eftersom der kunne identificeres sammenhæng mellem personlighed og henholdsvis kvalitet og værdi på analyseniveauet, kan følgende konkluderes og modargumenteres:

- Sælgerne påvirker salget både direkte og indirekte – og uden dem kunne de uarbejdet budgettet antagelig ikke realiseres.
- Sælgerne skaber indirekte forudsætningen for succes, via relationskvaliteten (langsigtet).
- Sælgerne er til dels budget ansvarlige og har mulighed for at ”sprænge” budgetterne, da der kun er tale om et budget, der opstiller krav til minimums køb.

En undersøgelse baseret på KAM niveau ville derfor ikke være et alternativ, da resultaterne af en sådan undersøgelse også ville være opvirket af sælgernes indflydelse. Resultaterne af denne undersøgelse bidrager derfor betydeligt til forskningen og resultaterne skal ses som hjørne sten til forskningen indenfor dette specifikke område, som er baseret på lignende metodegrundlag. Forskelle i virksomhedernes salgskanaler, bør derfor anses som en udfordring og ikke et problem i forhold til analyse.

Overordnet set kan man herved konkludere at resultater af forskningen indenfor dette specifikke område, indtil videre, peger i forskellige retninger. Men denne specifikke type forskning er også kun lige begyndt. Og baseret på disse undersøgelser er det forsvarligt at antage at disse undersøgelser efterfølges af identiske undersøgelser til validering og identifikation af nye *opdagelser*.

11. Opsummering på forskningsspørgsmål

Dette kapitel indleder med en opsummering: teoretisk og empirisk baseret på de tre forskningsspørgsmål via henholdsvis part II (teoretiske overvejelser) og part III (Carlsberg undersøgelsen).

11.1. Opsummering: Forskningsspørgsmål 1 a). Forretningsrelationer

1. I hvilken udstrækning har personlighed haft indflydelse på følgende teoretiske områder?

a) Segmenteringsområdet – personlighed som kriterium

En stadig stigende populær tilgang til segmentering er brugen af personlighedstræk i forhold til at kunne differentiere sig mellem grupper af kunder (Nairn og Berthon, 2003, Barry og Weinstein, 2009). På grund af denne anerkendte nytte af personlighedssegmentering indenfor markedsføringen, erkender de fleste marketingfolk nu, at personlighedssegmentering er fremtiden og en oplagt mulighed for at kunne differentiere sig overfor sig konkurrenter (Neal, 2002; Nairn og Berthon, 2003, Barry og Weinstein, 2009).

En gennemgående undersøgelse af segmenteringsområdet er blevet foretaget, for at identificere personligheds indflydelse på segmenteringsområdet - et forskningsområde hvori personlighed tog sin begyndelse som et mikro kriterium. Det er lykket at identificere enkelte forfattere, som direkte benytter sig af personlighed i forhold til segmenteringsmodeller. Wind og Cardozo (1974) og Bonoma og Shapiro (1983) anvendte dette i henholdsvis en to-trins og en multimodel.

Teoretisk udgangspunkt 1: I det sidste årti har personlighed indenfor segmentering været et stærkt stigende interesseområde.

11.2. Opsummering: Forsknings spørgsmål 1 b). Forretningsrelationer

1. I hvilken udstrækning har personlighed haft indflydelse på følgende teoretiske områder?

b) Forretningsrelationer (private relationer) og personligheds indflydelse

”Liking” begrebet er en faktor, som forbinder to aktører sammen i dyade-relationen. Sammenhæng støttes, idet relationssucces er påvirket af ”social bonding” (Pornpitakpan, 2003). ”Social bonding” er et koncept af nærhed på alle måder. Alle stadier i relationen bliver påvirket af graden af nærhed og afstand mellem de involverede parter. Jo højere grad af afstand, desto mindre succes. Afstandsbegrebet er vigtigt i personlige relationer, idet afstand er relateret til eksempelvis konflikter, tilfredsstillelse, tilknytning, attituder (Abosag og Naude, 2008).

Social/psykisk afstand er den afstand, som eksisterer imellem to sociale grupper på et individuelt niveau. Et afstandsbegreb, som har sammenhæng til ”liking”. En kundes opfattelse af psykisk afstand er en funktion af den psykiske afstand stimulans han/hun er udsat for, men opfattelsen vil samtidig blive modereret af beslutningstagerens følsomhed overfor sådan stimulans (Shenkar, 2001). Opfattelse er forståelse af data og derfor subjektiv for et individs personlige oplevelse og værdivurdering. Og da værdivurdering i høj grad er et produkt af et individs personlige baggrund, kan der argumenteres for, at personligheder imellem hinanden har indflydelse på opfattelsen (Roxas og Stoneback, 1997). Opfattelse er under stærk indflydelse i pre-faserne af relationen og opfattelse reguleres igennem graden af følsomhed, der er involveret (Simonin, 1999; Luo et al., 2001; Chao og Kumar, 2009; Magnusson et al., 2009). Beslutningstagerens følsomhed overfor stimulans er en funktion bestående af mange faktorer, heriblandt tidligere erfaring, alder, uddannelses og personlighed hos beslutningstageren (Evans et al., 2008).

Teoretisk udgangspunkt 2: Forretningsrelationsteorien indeholder personlighed, som en del af de sociale faktorer, der har indflydelse relationsdannelsen.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part IV – Opsummering og implikationer

Til trods for afgørende social-relaterede påvirkninger fra disse studier synes relationsforskningen at have undladt personlighed, i direkte forbindelse med relationer.

I løbet af de seneste 25 år har teorien vedrørende forretningsrelationer været centreret omkring begreber, såsom tillid, tilfredshed og commitment, som fundamentale kriterier i udviklingen af relationskvalitet.

En isoleret forskningsretning som er blevet praktiseret, til trods for væksten af socialforskning inden for relationslitteraturen. Herved mangler der stadig forståelse for de underliggende forskellige personlighedsfaktorer i relationsdannelse af succesrigerelationer (Carver og Scheier, 2000).

Teoretisk udgangspunkt 3: Forskningen indenfor forretningsrelationer har ikke direkte haft fokus på personlighed, men primært analyseret på tillid, tilfredshed, commitment.

Forskellige forskere indenfor personlighedsteorien har også forsøgt at påvise den enkeltes persons betydning i dannelsen af relationskvalitet, og hvorledes den enkelte personlighed påvirker den modsatte partner indenfor individuelle relationer (Lavee og Adital, 2004; Whisman, Uebelacker og Weinstock, 2004).

Adskillige undersøgelser af private relationer har valideret sammenhæng mellem personlighed og relationer (kvalitet). Dette fortrinsvis med udgangspunkt i "attachment" ud fra diverse privat orienterede forhold. Indenfor marketingsområdet forsker man naturligt nok ikke i retningen af salg/succes, og kvalitet er derfor målet for denne type forskning.

Som ovenstående beskriver, har tidligere undersøgelser af private- og forretningsrelationer valideret en sammenhæng mellem personlighed og relationer (Karney og Bradbury, 1995).

Teoretisk udgangspunkt 4: Forskning indenfor private relationer har gennem årtier dokumenteret og valideret sammenhæng mellem personlighed og relationer (kvalitet).

Men også nye undersøgelser indenfor forretningsrelations området dokumenterer denne sammenhæng. Blandt andre Mahlamäki (2010) og Teng et al. (2007) præsenterer undersøgelser, som også måler på personlighed i forhold til relationer.

Teoretisk udgangspunkt 5: Ny forskning indenfor forretningsrelationsområdet, forsker indenfor de nogle af de samme parametre. Og bekræfter også sammenhæng mellem personlighed og relationer.

11.3. Opsummering: Forskningsspørgsmål 2

2. *Har personlighed indflydelse på forretningsrelationer og salg? Og i så fald, hvilke personlighedsdimensioner har indflydelse?*

Denne undersøgelsen kunne ikke identificere nogen statistisk sammenhæng mellem salgstellene og relationsvariablerne på sælger/kundeniveau. Denne manglende sammenhæng formodes at være et resultat af Carlsbergs 2 salgsniveauer illustreret i figur 19. På dette niveau aftales en gang om året krav til minimums køb, deltagelse i kampagner, markedsføring m.m. Herefter mødes KAMen med kæderne til opfølgningsmøder i forhold til hovedaftalen, hvilket betyder, at KAMen har ca. 4 møder med de forskellige kæder om året. Fakta som antyder, at sælgerne mere fungerer som et serviceorgan (selvom sælgeren selv har mulighed for at påvirke salget i positiv retning, da de selvstændigt er budgetansvarlige for hver af butikkerne), end som direkte sælger. Da sælgerne besøger kunderne hver 8. uge, uden decideret salgsfokus, bliver deres rolle mere service/rerelationsorienteret end det er tilfældet på KAM niveau, hvis fokus udelukkende er salgresultatsorienteret.

Undersøgelse foretaget mellem personlighedsdimensionerne og relationsvariablerne viste en signifikant sammenhæng mellem personlighed og relationer – dette i forhold til alle personlighedsdimensioner og relationsvariabler. Sammenhængene blev identificeret via de kunder, som besvarede spørgeskemaer KtS og StK.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part IV – Opsummering og implikationer

Empirisk udgangspunkt 1: Undersøgelsen kunne bekræfte sammenhæng mellem alle 5 personlighedsdimensioner og samtlige relationsvariabler.

Undersøgelsen foretaget mellem personlighedsdimensionerne og salgstillene bekræftede tilmed signifikant sammenhæng mellem personlighed og salgstillene i kundeanalysen StK, et perspektiv som synes oplagt til denne måling - eftersom sælgeren forestår salget og kundens indkøb (i modsætning til privaterelationer, hvor begge aktører besidder samme rolle) og fordi sælgerens besvarelser af tidligere analyse blev klarlagt som ikke-valid. Sammenhængende i StK blev fundet ud fra to personlighedsdimensioner i analyserne: extroversion og openness - to personlighedsdimensioner ved en sælgeren, som indeholder facetterne: udadvendthed, åben og snaksalig. Dokumentationen af denne undersøgelse bekræfter opstillede hypotese H₂. Endvidere dokumenterer også nye undersøgelser indenfor forretningsrelationsområdet denne sammenhæng: Blandt andre Mahlamäki, (2010) og Teng et al., (2007) præsenterer undersøgelser, som også måler på personlighed i forhold til relations succes.

Empirisk udgangspunkt 2: Undersøgelsen kunne bekræfte sammenhæng mellem personlighedsdimensionerne og salgstil gennem extroversion og openness.

11.4. Opsummering: Forskningsspørgsmål 3

3. *Har personlighedsligheder indvirkning på forretningsrelationer og salg? Og i så fald hvilke personlighedsdimensioner har indflydelse?*

De fleste tidligere undersøgelser uarbejdet både indenfor private og forretningsrelationer kunne ikke bekræfte, at personlighedsligheder har indvirkning på relationer eller salgssucces i forhold til nogle af personlighedsdimensionerne. Dog kunne en undersøgelse indenfor forretningsrelationer bekræfte sammenhæng mellem personlighedsligheder og kvalitet (Teng et al., 2007) (ikke sammenhæng mellem personlighedsligheder og succes). Denne forskning har taget det samme udgangspunkt som

denne undersøgelse, nemlig udgangspunkt i sammenhænge mellem personlighedsligheder målt på The Big Five og kvalitet. Dette forskningsspørgsmål går ud på at identificere sammenhæng mellem ligheder og succes, men da kvalitet og succes oftest hænger sammen (i forretningsrelationer), er Teng et al. (2007) særdeles interessant.

Empirisk udgangspunkt 3: Nye personlighedsundersøgelser baseret på ligheder er identificeret indenfor forretningsrelationsteorien – her kunne der identificeres negativ sammenhæng mellem personlighedsligheder (extroversion) og kvalitet.

I denne undersøgelse kunne der i H_1 og H_2 bekræftes sammenhæng mellem personlighedsdimensionerne og henholdsvis salg og relationer i spørgeskemaerne KtK og KtS, det var derfor naturligt at formode at samme tendens var at finde i disse personlighedsanalyser. Dersom det er sælgerne der skaber relationskvaliteten og der danner grundlaget for den værdi som realiseres på KAM niveau, og eftersom sælgerne også selv er budgetansvarlig burde de i en hvis udstrækning også være successkabene. Dette var dog ikke tilfældet, hvilket betyder en afvisning af hypoteserne H_3 og H_4 i denne undersøgelse.

Empirisk udgangspunkt 4: Denne undersøgelse kunne ikke identificere sammenhæng mellem personlighedsligheder og henholdsvis relationer og salgs/budget tal.

12. Implikationer

Dette kapitel beskriver både forsknings- og ledelsesimplikationer

12.1. Forskningsimplikationer

Segmenteringsafsnittet verificerer en betydelig udvikling indenfor personlighed indenfor segmenteringsområdet. Men omfanget af personlighedens anvendelse i forhold til modellerne indenfor segmenteringsteorien er stadig for ubetydelig, på nuværende tidspunkt. Men området er i voldsom udvikling og man bør derfor vurdere om ikke en segmenteringsmodel med udgangspunkt i personlighed bør udvikles. Dertil kommer at en klar signifikant sammenhæng mellem personlighed og relationer kunne identificeres i bekræftelsen af H_1 , hvilket betyder at personlighed bør være betydningsfuld nok til at kunne opnå mere indflydelse i forskningen og analyser indenfor for eksempel relationssegmenteringsområdet.

Forskningsimplikation 1: Segmenteringsområdet bør inddrage personlighed mere eksplicit indenfor relationssegmentering og strategiske modeller med udgangspunkt i personlighed bør udvikles.

Dersom spørgeskemaet tilknyttet denne undersøgelse viste høje reliabilitetstal for henholdsvis personlighedsdimensionerne og relationsvariablerne, er der basis for, at spørgeskemaet kan anvendes i alternative undersøgelser.

Forskningsimplikation 2: Spørgeskemaet baseret på The Big Five er egnet til undersøgelser med lignende formål.

Undersøgelsen viste, at der ikke kunne identificeres sammenhænge ud fra sælgerens besvarelse og relationsvariablerne. Dertil kommer, at der ikke kunne lokaliseres sammenhæng mellem den personlighed som sælgerne og kunden oplevede af hinanden, illustreret i t-analyserne. Dette kan

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part IV – Opsummering og implikationer

være et resultat af sælgerens manglende evne til at skelne mellem den situationsbestemte personlighed i forhold til private og professionelle relationer. Dette faktum bekræftes af den signifikante sammenhæng mellem personlighed og relationer i korrelationsanalysen (KtS og StK): kunden viser her en tydelig sammenhæng mellem personlighed og relationer, som ikke kan identificeres hos sælgerne. Hvilket endelig betyder, at sælgernes besvarelser ikke kan betragtes som valide, da kundebevarelsens høje korrelationstal ikke kan bygge på tilfældigheder.

Forskningsimplikation 3: I fremtidige spørgeskemaundersøgelser af denne type, bør man fokusere på at indhente besvarelser fra kundesiden, da disse giver et mere oprigtig billede af, hvad kunden oplever og har indflydelse på (i dette tilfælde relationerne).

Denne afhandling belyser, at der er kommet fokus på studier indenfor personlighedsområder (BtoB) i forbindelse med forretningsrelationer. Yderligere fremtidige undersøgelser rettet mod dette område synes derfor oplagt, eftersom denne undersøgelse og undersøgelserne foretaget af Mahlamäki (2010) og Teng et al. (2007) bekræfter sammenhæng mellem personlighed og forretningsrelationssalg. Det kunne være interessant at udforske om disse sammenhænge kunne valideres på andre markeder og i alternative virksomheder.

Forskningsimplikation 4: Da sammenhæng mellem personlighed og forretningsrelationer er dokumenteret, bør dette valideres i fremtidige undersøgelser.

Dertil kommer, at eventuelle undersøgelser af sammenhængen mellem personlighedsligheder og relationer/salg i en virksomhed med kun et salgsniveau, kunne være interessant: da klar signifikant sammenhæng mellem personlighed og relationer kunne identificeres i bekræftelsen af H_1 og H_2 , bør disse resultater også kunne generere en sammenhæng mellem personlighedsligheder og relationer.

Forskningsimplikation 5: Da sammenhæng mellem personlighed og forretningsrelationer er dokumenteret, bør sammenhæng mellem personlighedsligheder og forretningsrelationer også identificeres i virksomheder med et direkte salg.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part IV – Opsummering og implikationer

Denne undersøgelse kunne ikke dokumentere sammenhæng mellem værdi og succes, men undersøgelsen viste sammenhæng mellem personlighed og værdi. Dette synes meget interessant, da denne analyse viser at det er muligt at skabe succes på et niveau (KAM) og værdi på et andet niveau (sælger) indenfor sammen salgskanal.

Forskningsimplikation 6: værdi og succes hænger ikke nødvendigvis sammen statistisk, hvis man søger efter sammenhæng mellem værdi og succes på langsiget, som det er tilfældet i denne undersøgelse med sælgere som den kvalitetsskabende funktion.

Der kunne identificeres en signifikant sammenhæng mellem værdi/succes og relationskvalitet /succes på sælger niveau. Dette er en implikation i sig selv og i særdeleshed en marketings forskningsmæssig udfordring, at kunne identificere den type sammenhænge i virksomheder med identiske salgsstrukturer som Carlsberg – en salgsstruktur Carlsberg sandsynligvis ikke er ene om.

Forskningsimplikation 7: Det er muligt at skabe henholdsvis succes og værdi på 2 forskellige salgsniveauer indenfor samme salgskanal.

I relation til personlighedsligheds indflydelse på kvalitet og succes har kun en undersøgelse identificeret sammenhænge (Teng et al., 2007). Denne undersøgelse dokumenterede en negativ sammenhæng mellem "extroversion" ligheder og relationskvalitet. Denne testede for sammenhænge med kunne ikke fremvise nogen. Dette er dog en implikation i sig selv og en viden som sammen med Teng et al.'s (2007) resultater bør eftertestes i andre undersøgelser.

Forskningsimplikation 8: Forskning i sammenhænge mellem personlighedsligheder og relationer er et udforsket og udfordrende område, som kan indeholde mange interessante nye opdagelser.

12.2. Ledelsesimplikationer

Med hensyn til distribution af spørgeskemaer, ankom svarene på kundesiden af spørgeskemaerne i et meget beskedent antal og langsommelig tempo. Dette forårsagede, at sælgerne måtte kontakte kunderne op til flere gange for at fremskynde processen.

På grund af skemaets omfang og indhold finder mange mennesker det barriere-brydende at svare på personlige spørgsmål om sig selv og især om andre mennesker. Dertil kommer, at der i begyndelsen af projektet forekom store problemer med hensyn til motivation af sælgerne. Det viste sig, at sælgere ikke tog sig den tid det krævede at forklare kunden om projektet, både grundet kortvarige besøgstider, men også på grund af manglende indsigt i projektet. Som en konsekvens af denne manglende støtte og engagement, forsømte mange kunder også deltagelse i undersøgelsen.

I forhold til fremtidige spørgeskemaundersøgelser af dette omfang bør man indledningsvis sikre sig at organisationen er motiverende og deltagende i projektet, dertil kommer at grundig vejledning og instruktion er nødvendig i forhold til de ansatte, som direkte er involveret i implementeringsprocessen.

Ledelsesimplikation 1: Implementering af spørgeskemaer kræver strukturering, motivation og instruktion fra organisationen til sikring af kundernes deltagelse.

I forhold til måling af personlighed benyttede denne undersøgelse The Big Five – et målingsværktøj som denne undersøgelse analyserede og fandt veldokumenteret. Dertil kommer, at undersøgelsens egne analyser påviste høj reliabilitet mellem spørgesættet og målingsdimensionerne. Ved den praktiske anvendelse af The Big Five baseret spørgeskema, fandt undersøgelsen måleredskabet velegnet til dette formål.

Ledelsesimplikation 2: Ved måling af personlighed i spørgeskemaundersøgelser er The Big Five et velegnet måleredskab.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part IV – Opsummering og implikationer

Som nævnt, kunne der ikke identificeres sammenhænge mellem den personlighed som sælgerne og kunden oplevede af hinanden, illustreret i t-analyserne. Analyserne af denne undersøgelse viste, at man bør tage udgangspunkt i kundernes besvarelse, da de er valide og giver et bedre indblik i kundens behov og tanker.

Ledelsesimplikation 3: Ved personlighedsanalyser bør man benytte sig af disse analyser på kunderne og ikke på sælgerne.

Undersøgelsen påviste høj signifikant sammenhæng mellem personlighed og tillid, commitment, tilfredshed og værdier. En sammenhæng som viser, at personlighedsdimensionerne alle har indflydelse på disse relationsvariabler. Man bør derfor inddrage personlighedsanalyser i forhold til forretningsrelationsudviklinger.

Ledelsesimplikation 4: Ved anvendelse af vedligeholdelses relationer bør personlighed indgå i sælger udvælgelsen.

Undersøgelsen dokumenterer ikke direkte sammenhæng mellem værdi og salg på kort sigt, men undersøgelsen viste sammenhæng mellem personlighed og værdi. Dette synes meget interessant, da denne analyse viser at det er muligt at skabe mere værdi på et niveau (KAM), baseret på kvalitet skabt på et andet niveau (sælger) indenfor sammen salgskanal.

Ledelsesimplikation 5: Relationskvalitet kan skabe værdi og i dette tilfælde, af sælgerne som har en langsigtet relationsskabende (værdi) funktion.

I relation til direkte salg viser undersøgelsen positive sammenhænge mellem personlighedstræk såsom udadvendthed, ideskabende, positiv, energiskabende, snaksaglig og åbenhed overfor andres selskab. Det anbefales derfor, at man tager højde for disse dokumenterede fakta ved indsættelse af sælgere, hvis primære formål er at sælge.

Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

Part IV – Opsummering og implikationer

Ledelsesimplikation 6: Ved ansættelse/indsættelse af sælgere bør man udvælge sælgerne ud fra personlighedsdimensionerne: extroversion og openness.

Der vil ikke på baggrund af personlighedslighedsanalyserne blive anbefalet implementering af disse resultater, førend, de fra forfatterens side stadig eksisterende formodninger om sammenhæng mellem personlighedsligheder og salg, endelig er dokumenteret gennem fremtidig forskning. Kun en undersøgelse (Teng et al., 2007) indenfor dette område har kunnet påpege sammenhæng – resultater som ikke umiddelbart virker logiske og som derfor kræver yderligere validering.

Ledelsesimplikation 7: Undersøgelse anbefaler ikke implementering af personlighedslighedsresultater hverken i relation til salg eller relationsudvikling på nuværende tidspunkt.

English Summary

Introduction

Approximately 11 years ago I used to work within the Danish copier industry for a company called Winkelhorn. It is experiences gained from a project implemented in this company which has created the very reasons and motivation for this research project. The project consisted of matching buyers and sellers against each other through their personality - personality identified through personality tests. This project resulted in a significant success for the company with a turnover increase of 5 percent. But since it was not possible to document any direct connection between the results and the project, the project was eventually turned down.

It is known that all people possess personality and that this has impact on people through their personal and professional lives. Personality consists of characteristic patterns of thoughts, feelings and behaviors that make a person unique. Psychological studies of private relationship research have validated a link between personality and relationship quality (Karney and Bradbury, 1995). Since the publication of these studies the research area has been expanded also to include the individual's personality influences on relationship and investigated which of these factors there are related in regeneration success (Botwin, et al. 1997). Despite these significant achievements RM research seems to have failed to establish a basis for discussion of the personality variable, approaching to relationships. However, new trends subsequently evolved within the field of RM: "Closeness", "distance" and "liking" as a result of psychological distance seems to be development areas within business relationships.

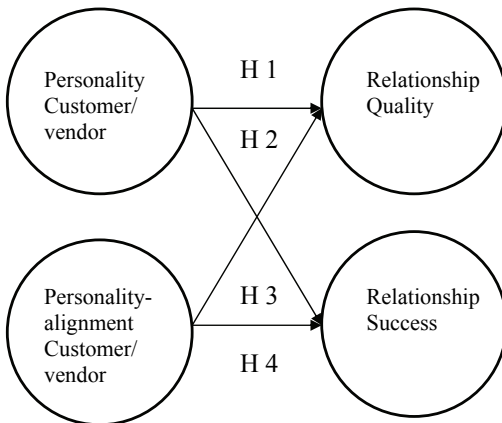
However despite the growth of social research in business literature, there are still some challenges in many parts of this research area. Understanding of the underlying different personality factors in relation formation is important efforts to contribute to the formation of successful relationships (Carver and Scheier, 2000).

The thesis consists of 3 research questions:

1. At what level has the personality variable had influence on the following theoretical areas
 - a. Segmentation area – personality as a criterion
 - b. Professional relationships (private relationships)
2. To what degree have personality influence on relationships and sales?
3. To what extent has personality similarities impact on sales and the degree of relationship success. And if that is the case, which of the personality traits influences?

The expressed purpose of this study is to develop the relationship to a successful regulatory direction by reducing the level of personality "distance" with the intention of introducing a new and manageable competitive advantage in the market for BtoB. Figure 21: from the initial profile match to the final generation of competitive advantages. The personality gap is identified and minimized as much as possible to the persecutions of relationship success.

Figure 24: Theoretical model



Theoretical considerations

Personality

Schultz and Schultz (2008) define personality as:

"The unique and relatively persistent internal and external aspects of a person's character which affect behavior in different situations".

Personality concerns our way of being: each other and ourselves, the way we experience the world, - the way we relate to, and what we are doing to the world.

Moreover, personality traits are defined

"Dimensions of individual trends show consistent patterns of thoughts, feelings and actions"

(Schultz and Shultz, 2008)

Trait is an overall personal disposition to be in a certain way. Cattell distinguishes like other trait theorists between surface traits and fundamentals traits, which we immediately see in a person way of acting differently. A fundamental trait is what is assumed to underlie a given set of surface traits. There are indications that these fundamental traits are something distinctive and recurring in a person (Cartel, 1979, Bertelsen, 2001). In the trait theoretical approach it is said that the human personality is characterized by a wide range of different traits. Human personality distinct from each other by how their traits are put together and how strong or weak each trait is (Eysenck and Maslow, 1987).

The Big Five model (FFM) (a personality theory obtained from the psychological theory), is now well documented within the different research areas (Leung and Bond 2001; Bono et al. 2002; Neyer and Voight, 2004). The Big Five personality within psychology is based on the fact that one can seek to describe people using personality traits - typically adjectives that describe character traits of a person (Oliver and Sanjay, 1999).

The personality traits, which the The Big Five is based on, are features of 5 dimensions related to the description of a person's way of being. Those are more general than motives like: wishes, attitudes, roles, expectations and habits. The Big Five factors and its fundamental personality traits can be summarized as follows (Taggar and Parkinson, 2007): Extroversion, Conscientiousness, Openness, Agreeableness, and Neuroticism.

Several studies have involved The Big Five related to a matching process this is unfortunately only in relation to private relationship (Little et al., 2005). Therefore the literature of business relationships still needs to involve the personality area in order to be update to the frontiers of private relationship research.

This does not mean that this research direction should start from scratch - this research could usefully learn lessons from the private research area, due to similarities in the formation of the phenomenon of relationship "chemistry", that seems to be constituted by the same mechanisms.

Personality Test

Personality Tests can be divided into two types: personality inventories and projective tests. Each is designed to assess the unique combination of characteristics that describe an individual's pattern of interactions with its surroundings. A personality test aims to describe aspects of a person's character that will remain stable throughout that person's life, the individual's behavior, thoughts and feelings. Traits based on questionnaires are used in therapeutic and advisory assistance, and not least in connection with the selection of candidates for an education or jobs. Traits based questionnaires founded on The Big Five are called NEO Personality Inventory (comprising 240 indicators) was developed by Costa and McCrae in the early 1980s.

Segmentation

A thorough examination of the segmentation field has been done, in order to locate the personality variables of the segmentation area, an area which was originally the introduction point of the personality variable in the area of micro-testing. However the success was limited to only include a

few authors who have identified personality variables as being useful within the segmentation area. Wind and Cardozo (1974) and Bonoma and Shapiro (1983) practiced use of this variable through a two-step- and a multi-model.

Relationships

Relationship Marketing covers all types of business relationships and is generally defined as follows:

“A central notion in marketing is that its activities are directed toward establishing, developing and maintaining successful exchange relationships” (Morgan and Hunt, 1994).

Although RM goes back to 80s (Ritter and Gemünden, 2003), the real interest in the effects and contents of buyer/seller relationships on the BtoB market initially rose significantly over the last 15 years. Relationship Marketing involves a continuous development between partners in long-term relationship (Copulsky and Wolf, 1990; Holmlund and Törnroos, 1997) and dynamics in situations where participants in a relationship, performs activities which are designed to bind the two partners closer together (Håkansson and Snehota, 1995).

There can be identified 10 different "schools" within the RM literature. Schools emanating from areas such as: social research, organizational studies, technology, innovation management, purchase and marketing.

Relationship changes over time, and relationships are therefore not static. In relation to this development there are several stages that should be identified (Ford, 1980; Ford and Rossone, 1982). These stages are not deterministic in the sense that the relationship will follow a particular order of stages and it is not conclusive that the relationship will reach all the different stages. (Ford, 1980). Some relationships can be very different from each other or stronger or even unique from each other.

The relationship will not be self-propelled. Areas as trust, satisfaction, commitment and values, are therefore link into the general marketing area and are described as related to the area of customer loyalty.

The KAM theory, which describes long-term relationships contain 4 elements for analysis and the creation of a KAM strategy:

1. Analyze the central Key accounts
2. Identify the central Key account
3. Selection of the appropriate relationship strategies for them, and continuously-
4. Develop operational level capabilities to improve relations

Hypotheses and Methods

Hypotheses of confirmation consist of the following:

H1: There is a connection between personality variable and quality in business relationships

H2: There is a connection between personality variable and success in business relationships

H3: There is a connection between personality alignment and quality in business relationships

H4: There is a connection between personality alignment and success in business relationships

This research is based on an empirical science founded on quantitative methods (questionnaires and statistical reports). An inductively direction, which is theoretically dependent. After empirical knowledge and observations was collected - the theoretical hypotheses is developed. This leads to a hypothetical deductive direction, since empirical data collection for confirmation of the hypotheses is performed. The quantitative approach is chosen, due to the fact that previous studies based on The Big Five are analyzing quantitative. It is therefore obvious to use this method because experience from previous analysis could reduce the error rate, and even strengthen the validity of the research.

Results

This study analyzes personality variables within the brewing industry, an analytical technique which had not previously employed the same methods and variables. The study which is diminished in collaboration with Carlsberg in Denmark, examines link between personality match and relationship success/sales. Here identifiable profile similarities between buyer and seller will be located - similarities based on the distance in personality traits related to optimize the relationship of the 2 players involved in the purchase/sale process. Investigation is directed against the department of independent grocers. The Sales force who serves these merchants counts approx. 60 sales reps, whose role is to serve these independent grocers and non-chains depended, such as for example Super Best and Spar merchants. This category comprises 600 different independent grocers.

The sales reps visit their customer every 8 week - contained in a plan which is also produced every 8 week for a sales meeting. Here they define, in addition to its general agreement, budgets, marketing approaches and solutions to any challenges. Salespeople are therefore subject to the budget, and honored by budget increases through their bonus agreements. Salespeople have thus an interest in and impact on getting implemented various initiatives and established the greatest number of m2 to offer its products. In doing so, vendors are able to influence sales in a positive direction in terms of initiatives and relationship developments.

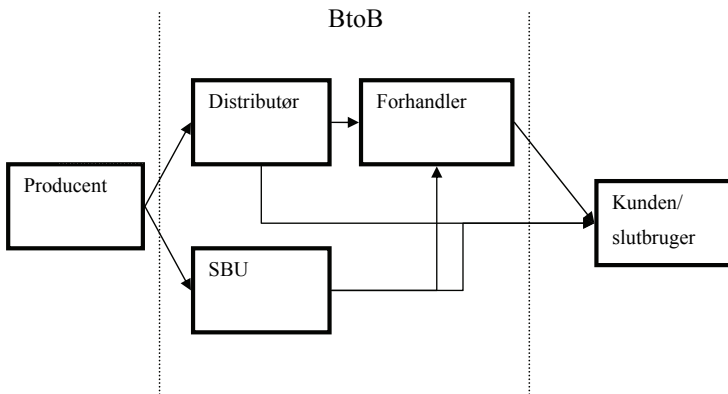
This study confirms a significant association between relationships and personality, plus correlations between extroversion/openness and sales in the analysis of KtS (customer to seller). It did not succeed, probably as a result of the issues regarding Carlsberg's sales levels, to confirm a link between personality similarities and relationships/sales.

Appendiks 1: Winkelhorn – info

Beskrivelse af kopimaskinebranchen i DK.

Indenfor den danske kopibranche importeres praktisk talt alle varer fra udlandet, dette fortrinsvis fra Japan og USA (Damgaard og Jerndahl, 2003-2004).

Kopi- og printvirksomhederne afsætter deres varer via to kanaler - enten en direkte eller en indirekte kanal (flertallet benytter sig af begge kanaler). Markedet er dermed præget af mange store og kapitalstærke internationale virksomheder. Dog eksisterer der mange mindre og mellemstore distributører på markedet af forskellige størrelser - men da distributørerne, som oftest agerer og profilerer sig som producenten (eks. SMC-VW), fremstår de større og mere *forsvarlige* og lider derved ikke under konkurrenceforvridninger. Figuren illustrerer forskellen på de to kanaler producenterne eksploiterer:



Gennem den direkte kanal afsætter producenten deres vare direkte til slutbruger, via SBUen eller den indirekte afsætningskanal, som involverer en distributør og/eller en forhandler.

Som nedenstående tabel viser, må markedet betegnes som signifikant, en kopimaskine/printer kan koste fra 5.000 kr. til 1.000.000 kr. - omsætningstallet var i 2002, ca. 43,3 milliarder kr.

Tabel: Omsætningstal fra kopibranchen (Kilde: InfoSouce S:A)

Produkt/Stk.	2001	2002
Kopimaskiner	24.877	26.164
Printere	9.056	11.387
Total antal	33.933	37.551

Omfanget af branchen er, som beskrevet, ikke et udtryk for, at markedsføringen og dermed segmenteringen praktiseres i procentvis samme målestok. Branchen i Danmark er underlagt samme logik som størstedelen af andre brancher domineret af mange store internationale virksomheder, nemlig den kendsgerning, at markedsføringen som oftest direkte overføres fra land til land (mindre lande, apperciperes oftest som et segment) (Damgaard og Jerndahl, 2003-2004).

Appendiks 2: Segmenteringsmodel

Step 1: Udvikle/udarbejde makrosegmenter ud fra organisationer/virksomheder, som man forventer at reagere afvigende i forhold til virksomhedens produkter/service, baseret på virksomhedens branche, geografisk lokation og andre observationer.

Step 2: Hertil benytter man udvalgte virksomheder i et potentielt marked med det formål at bestemme strukturen i købsadfærden i hvert af makrosegmenterne – dette foregår rent praktisk i en udviklet matrix-model, hvis opbygning er baseret på spalter og rækker. Spalterne repræsenterer faserne i beslutningsprocessen, mens rækkerne konstituerer individuelle karakteristika og regler i forhold til beslutningsprocessen/organisationen. Derved er selve indgangsvinklen til matrixen, identifikation af virksomhedernes købsadfærd og ansvarsområde kombineret med individuelle betingelser for indkøb, fastlagt.

Step 3: Udvikling af kategorier, som indeholder identiske virksomheder i forhold til primær det organisatoriske kriterium – disse identificeres vha. matematiske koefficienters tilknytninger – derved er analytikeren i stand til at frasortere de virksomheder, som ikke kan forenes med den resterende større gruppe af virksomheder med sammenlignelige organisationsmæssige karakteristika.

Step 4: Benytte klusteranalyser til udvikling af mikro segmenter, her videre selekterer/segmenterer man virksomheder ud fra indkøbere/købscentre til dannelse af homogene grupper.

Step 5: Kombinationen af resultatet af klusteranalysen til en sammensmeltning af de identificerede makro segmenter og i forhold til step 1, lokaliserer andre eksterne faktorer og definerede karakteristika i organisationen, og endelig konfektionering af enheden sammensat af mikrosegmentet.

Appendiks 3: Segmenteringsimplementeringsdiskussion

Som det fremgår af ovenstående segmenteringsmæssige udviklinger, søger samtlige af de nævnte forfattere at udvikle en normativ model eller arbejdsgange til praktisk applicering.

Wind og Cardozo (1974) viser med deres model en enslydende tankegang, da de forsøger at hæve segmenteringen til et strategisk niveau. Alligevel synes modellen at være mangelfuld, da der igen ikke tages højde for implementeringen af den strategiske segmentering. Indholdsløst for denne diskussion er det mangelfulde output, og den manglende forståelse for problemets egentlige essens. Tilhørende denne diskussion og de dertilhørende manglende endegyldige konklusioner bør det nævnes, at man i litteraturen ligeledes mangler koncepter /modeller til implementering/ operationalisering af de forskellige forfatters teorier. Modsat diskussioner vedr. segmenteringens niveaumæssige placering, synes den implementeringsmæssige side nærmest overset i mange af de gennemarbejdede teorier.

Wind (1978) forsøgte i 1978 at skabe den ultimative normative model, en model, som indbefatter 5 forskellige faser, faserne antager forskellige problemidentifikations skabeloner i form af:

- Researchteknikker
- Dataindsamling
- Dataanalyse
- Datafortoldning
- Implementering

Derved identificerede Wind allerede i 1978, at den praktiske implementering og selve segmenteringen bør adskilles – Wind skriver som udgangspunkt til sine studier:

”Det at forstå lederne, virksomhedernes behov og komplikationer i forhold til segmenteringen – er det første og vigtigste skridt mod udformningen af en optimalt og operationelt normativ model indenfor segmenteringen”²⁷ (Wind 1978, s. 317-337).

Wind (1978) deler derfor sin konceptionelle model op i tre forskellige processer:

- Informationsbehov
- Budgettering
- Selve segmenteringen.

Disse tre hovedområder er efter Winds (1978) studier de faser, de forskellige ledere bør gennemgå i relation til selve segmenteringen.

Wind (1978) inddrager et andet essentielt problem, nemlig dynamikken indenfor segmenteringen. Han hævder, at hovedparten af de analytikere, som foretager reelle segmenteringer, glemmer at foretage den nødvendige opfølgning, hvilket kræves i henhold til opnåelse af længerevarende resultater. Winds diskussion er foranledet af tidligere forskningsresultater, som også tidligere har diskuteret mulige og forskellige tilgangsvinkler til uidentiske markeder. Forunderlig nok aftager denne meget vigtige diskussion vedr. dynamisk segmentering i disse år, diskussionen bliver dog viderebehandlet i tiden som følger, dog stadig ikke med den fokus/vigtighed, som området er berettiget.

Kotlers (1978) deskriptive kollationerede segmenteringsmodel, anlagt på teoriens mangesidede inspiratorer, er ofte effektueret, da modellerne illustrerer en sammenhæng tilknyttet andre værktøjer i eventuelle strategiske marketingsplaner, dette dog i et andet niveau end tilsigtet fra de tidligere

²⁷ “understanding management’s use of and difficulties in operationalizing segmentation....is thus a necessary first step toward reevaluation of the normative theory of market segmentation”

nævnte forfatteres side. Johnson og Foldhammer fremlægger også i 1980 deres bud på en konceptuel model – en model som omhandler stadierne fra overvejelse til selve implementeringen.

Bonoma og Shapiro's (1983) empiriske arbejde i relation til "nested approach" modellen tager beklageligvis ikke højde for de komplikationer/overvejelser virksomhederne står over for, i relation til implementeringen, deres studier forudsætter, at segmenteringen er muligt, rentabelt og praktiserbar og fremstiller derfor ikke deres model i forhold til disse forudsætninger. Forvirringen bliver først fuldendt, da Bonoma og Shapiro (1983) fremfører et alternativ og udvidet forslag til deres eksisterende model – en model, som tager et helt andet udgangspunkt end Kotlers og er derfor ikke direkte sammenlignelig med Kotlers fremstilling. Bonoma og Shapiro fremsætter i relation til deres tidligere arbejde:

- Undersøgelse og beherskelse af markedet - inden man foretager evt. tiltag mod indtrædelse.
- Selve segmenteringen med valg af "target" markedet
- Udvikling af en marketingsstrategi på strategisk niveau

Dermed insinueret, at disse overvejelser tilhører managementniveau og ikke er henlagt lavere niveauer. Umiddelbart synes der at være uoverensstemmelser i forhold til udgangspunktet for segmenteringen, som tidligere nævnt er diskussionen vedrørende den niveaumæssige tilgangsvinkel, uklar og uhåndterbar – også uanfægtet af både Wind og Cardozo (1974). Bonoma og Shapiro argumenter for, at selve udgangspunktet for segmenteringen ikke er definerbar, da denne varierer i forhold til situationen.

Dog er der blandt forfatterne indenfor den traditionelle segmenteringsteori stor enighed om rækkefølgerne af makro- kontra mikrokriterium, selvom strukturen, som tidligere beskrevet er disparat benytter samtlige den samme fremgangsmetode ved først at analysere via sekundære data til brug i makrosegmentering, efterfulgt mikrosegmentering baseret på primære data.

Goller, Hogg og Kalafatis (1999) mener, at komplikationerne vedrørende implementeringen bør findes i de mange alternative segmenterings fortolkninger har skabt for stor forvirring og dermed

ikke ensartet implementeringsformer. Forfatterne udvikler en normativ model, som kan anvendes på alle organisatoriske niveauer – en model, som de mener, ville kunne benyttes af adskillige praktikere uanset den segmenteringsmæssige baggrund og overbevisning.

Forudsætning for segmentering (tre hovedområder)

- Kundeorientering
- Konkurrentorientering
- Funktionelorientering

Niveauet af virksomhedens markedsorientering, da denne er en forudsætning for praktisering af segmentering.

Betingelser for segmentering:

- Er der belæg for segmentering i det givne marked? – betingelser udover heterogenitet - som ligger til baggrund for at foretage en given segmentering.

Segmenteringsprocessen, indeholdt:

- Analyse: segmenteringsområde (mikro/makro variabler via uordnet eller tottrinsmodeller eller multitrinsmodeller).
- Undersøgelsesmetodikker: brug af traditionelle segmenteringsmodeller eller moderne: posteriori eller priori og dataanalysering: statistisk bearbejdning.
- Evaluering: niveauplacing - strategisk eller segmentering som instrument til evt. marketingsplan.

Implementering: 3 metoder som følger af segmenteringsmæssig evaluering:

- Strategisk (her defineret som koncern),
- Management(enkelte virksomheder i en evt. koncern),
- Operationelt (undersegmentering i en evt. marketingsplan)

Kontrol: 2 muligheder i litteraturen:

- Overvågning af segmenternes stabilitet i hvert enkelt segment
- Overvågning af markedsopsummeringsmulighederne indenfor de forskellige segmenter.

Resultatet af segmenteringen: konkurrencefordele, overblik evt.

Dibb og Wensley (2002) og Goller, Hogg og Kalafatis (1999) har begge også meget fokus på implementeringsproblemer i forhold til *moderne* segmenteringskriterier og segmenteringen som helhed. Dibb og Wensley foretog i 2002 en analyse af en stikprøveundersøgelse foretaget blandt MBA- og akademistuderende – formålet var at identificere gruppens forhold til segmentering som et praktisk og strategisk redskab, men resultatet var foruroligende. De praktiserende, som senere skal/skulle forstå segmenteringen i diverse markedsorienterede virksomheder, mente, at segmenteringen mere var et redskab blandt flere til vurdering og forståelse af kunderne, end en egentlig ressource til forbedring af virksomhedernes resultater som helhed. Ovenstående forfattere ansvarliggør hovedsagelig den mangfoldige udbredelse af Kotler's definitioner af segmenteringen, da de mener, at denne har givet de studerende et forvrænget billede af segmenteringsområdet.

Dog skulle tiden da også vise, at den teori, som efter mængden af research at vurdere, skulle være særdeles gennearbejdet, manglede succes i praksis – en manglende succes som hovedsagelig skyldtes implementeringsproblemer. Virksomheden benytter ganske enkelt ikke segmenteringen i praksis i den udstrækning, som teorien lagde op til.

Som et resultat af dette har litteraturen de seneste år til dels ændret fokus, dette mod udvikling af alternativ segmenteringsmetoder og research rettet mod formindskelse af afstanden mellem teori og praksis. Og selv om vi i dag betegner segmentering som en naturlig del af både teorien og den praktiske verden, har den for mange virksomheder ikke endegyldig opnået status af et uundværligt redskab, som forskerne gennem tiderne har bebudet. Væsentlig fokus er blevet rettet mod det organisatoriske niveau, hvori segmentering implementeres – flere researcher mente, at organisationen manglede opbakning fra det strategiske niveau, mens andre argumenterede for, at dynamikken i segmentering bevirkede, at segmenteringen blev for upraktisk i forhold til de teknikker, som benyttes i erhvervslivet. Endelige er der dem, som antyder, at segmenteringsbegrebet bør genetableres grundet en, efter for manges mening forklar definition og efterfølgende litteratur i en jungle af modeller og teori.

De mest fremtrædende researcher (Goller, Hogg og Kalafatis, 1999; Dibb og Wensley, 2002) indenfor området vedrørende definering og implementeringsproblematikkerne, hævder da også, at det ene er et resultat af det andet, forstået på en sådan måde, at et ustruktureret og udefineret segmenteringsområde blandt andet er baseret på uenighed om segmenteringens niveauplacing organisatorisk, hvilket igen har resulteret i, at segmentering er blevet for generelt ikke placerbar og dermed ikke ligefrem implementerbar. En teoretisk forvirring, som også udspringer af en manglende endegyldig definering, hvorved de forskellige researcher, gennem litteraturen har været meget uenig om den teoretiske håndtering. Dette være sig i form af markedsvalg og placeringen af forskellige variabler og des effektivitet på henholdsvis mikro- og makroniveau, dertil kommer ikke mindst den organisatoriske placering af og betydningen af segmenteringsområdet i denne. Efter mange overvejelser og diskussioner resulterede dette i teorier og modeller, som varetog begge niveauer, hvilket ikke har gjort forvirringen mindre.

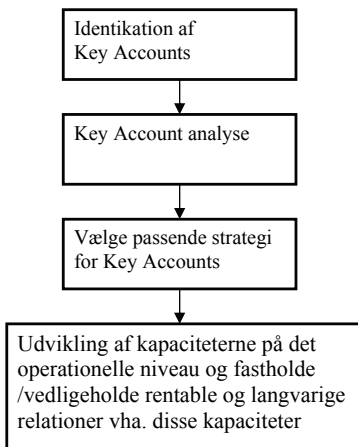
Appendiks 4: Håndteringen af KAM strategi

Det centrale og afgørende i opbyggelse af langsigtede relationer er blevet anerkendt i forskellige områder af markedsføringsteorien. Organisatorisk købsadfærd (Webster og Wind, 1972), industriel-markedsføring (Håkansson, 1982), business-netværk forskningen (Håkansson, 1982), relationsmarkedsføring, exchange markedsføring, logistik og én-til-en markedsføring (Håkansson et al., 1976) alle områder har inddraget KAM i forskellige afskygninger. KAM er et relationsorienteret markedsføringsværktøj med fokus på management af store kunder i BtoB markedet. Dette afsnits model bygger på følgende opbygning (Pardo, 1992, 1997 og 1999):

1. Identifikationen af Key Accounts
2. Key Account analyser
3. Vælge passende strategier for Key Accounts

4. Udvikling af kapaciteterne på det operationelle niveau og fastholde/vedligeholde rentable og langvarige relationer vha. disse kapaciteter

Figur: Definition af KAM omhandlende fire grundelementer (Kilde: Ojasalo, 2001, s. 202)



1. Identificering af Key Accounts

Det er vigtigt i relation til identifikationen af Key Accounts, at den sælgende virksomhed lokaliserer, hvad denne har af ønsker og forventninger i forhold til disse accounts. Lige så vigtigt er identificering af hvilke accounts, som opfylder målsætningerne i øjeblikket eller har potentialen til at gøre det i fremtiden. På virksomhedsniveau er det vigtigt at identificere kriterier, som er strategisk vigtige i forhold til centrale kunder og ydermere identificere eksisterende og potentielle kunder, der opfylder disse kriterier nu og i fremtiden. På det individuelle plan er det vigtigt at identificere både

de nøglepersoner, som har mandat til at kontinuere eller determinere relationen, dertil de nøglepersoner, der besidder mulighed for at træffe indflydelsesrige beslutninger.

Som følge af ovenstående bør følgende spørgsmål overvejes: Hvilke eksisterende eller potentielle accounts vil være af strategisk betydning nu og i fremtiden, evner man at forholde sig til denne vurdering, bør man ligeledes forholde sig til, hvilke kriterier der afgørende for, hvilke kunder der er strategisk vigtige.

Strategisk vigtige kunder

Ved udvælgelsen af strategiske kunder bør man benytte følgende kriterier:

- Salgs volumen
- Anvendelse af strategiske ressourcer
- Relationens alder, leverandørens andel af kundens køb, og
- Rentabiliteten af kunden for leverandøren

McDonald et al. (1997), forsøger at udvikle en strategisk metode til styring af køber- og sælgerrelationer, hvori de diskuterer fire kundespecifikke faktorer associeret til relationsværdier, dette til afspejling af kundens tiltrækningskraft. De specifikke faktorer er:

1. Kritiske vurderinger: Graden af tekniske eller markedsmæssig substitution af en vare eller tjenesteydelse og dens andel af købet – udviklingen og graden indenfor sælgerens centrale tekniske og/eller markedskompetencer til forstærkning af den strategiske position.
2. Mængde: købere der køber mere kritiske varer er på mange måder mere værdsat.
3. Erstatningsbare: omkostningerne ved at miste en nuværende kunde og herved finde en ny.
4. Måling: køberens aktiviteter, for på den måde at mindske sælgerens interne økonomiske procesomkostninger.

Ydermere præsenterer McDonald et al. (1997) også forskellige kriterier til fastsættelse af Key Accounts, dette ud fra blandt andre 3 elementer:

- Volumen relateret
- Statusrelateret
- Finansielle overvejelser

2. Analysere Key Accounts

Virksomheds- og individuelle analyser

I analyseprocessen af Key Accounts på virksomhedsniveau er det vigtigt at identificere produkter/tjenester, input, interne værdikæder, markeder, leverandører og økonomiske situationer i accounts. Et vigtigt aspekt er analysen af historien bagved en evt. Key Account relation, mere specifikt med fokus på salg, rentabilitet, investeringer og tilpasninger, indeholdt de forskellige forhold, som findes i relationen: købsadfærd, særlige behov, informationsudveksling, køberhyppighed og klager. Ligeledes er det afgørende, at sælgeren sammenligner sine egne mål med de mål, som er gældende for accounten, især i de situationer, hvor der bliver foretaget strategiske beslutninger associeret til relationen. Endvidere er det nyttigt at vide eller vurdere accountens omkostninger og mulige vurderinger i forhold til erstatning af sælgeren mod en som evt. matcher kunden bedre og evt. ville kunne håndtere denne mere optimalt. Desuden er det meget relevant at vide, om accounten samtidig køber fra sælgerens konkurrenter, og hvad position den sælgende virksomhed har hos konkurrenten.

På det individuelle plan er det vigtigt at overveje, hvilke nøglepersoner i accountens organisation, som kan opnå personlige fordele eller eventuelt er ulempt af forholdet med sælgeren, dertil hvad disse fordele/ulempen kan være (fx i forbindelse med karrieremuligheder, indkomst, og omfanget af jobbet). Walter (1999a) refererer til denne gruppe som *relations promotorer* relateret til account organisationer. Det er også relevant at overveje, hvilken form for indflydelse disse personer har på

relationen og evt. videreførelsen af relationen. Endelig er det vigtigt at analysere, om der er interessekonflikter mellem enkeltpersoner i accountens organisation i forbindelse med relationen.

For at kunne analysere de grundlæggende egenskaber af Key Accounts bør den omfatte centrale vurderinger af de relevante økonomiske aktiviteter aspekter af accountenes indre og ydre omgivelser. Nemlig, analyser som omfatter accountens interne værdikæde, markeder, råmaterialer, leverandører, produkter og økonomiske situation. Igen, for at være i stand til at analysere relationens historie, har man brug for at inddrage vurderingen af de relevante økonomiske aktivitets aspekter i forhold til relationens baggrund/historie - herunder rentabilitet, salgsmængde, Key Accountens mål, køberadfærd, informationsudveksling, særlige behov, købshyppighed og klager Key Accounts indtægterne skal overstige udgifterne til etablering og vedligeholdelse af forholdet inden for en bestemt tidsperiode.

Commitment i forhold til relationen

Udviklingen i commitment mellem to partner er illustreret i mange forskellige modeller i litteraturen. Ojasalo (2001) påpeger, at nogle af de modeller foreslår, at engagement udvikler sig i form af en bestemt sekvens af faser (Pardo et al., 1995; McDonald et al., 1997). Andre modeller og metoder antyder, at der ganske enkelt er en række stadier et givent forhold skal igennem, stadier som ikke nødvendigvis antager nogen bestemt rækkefølge (fx Ford, 1980; Ford og Rosson, 1982).

Switching costs

Indenfor KAM området er det vigtigt at vurdere både Key Accounts og den sælgende virksomheds omkostninger i forbindelse med leverandørskifte, i tilfælde af at relationen opløses. Switching cost er de omkostninger, der er i forbindelse med erstatningen af den eksisterende partner. Omkostninger kan være meget forskellige for de to parter og tilmed også påvirke magtpositionen i forholdet. Switching cost henviser også til selve transaktionsomkostningerne, som er påvirket af investeringerne tilknyttet forsøget på at oprette forholdet (Ford og Rosson, 1982), og de investeringer som er tilknyttet de ændringsforsøg, som tidligere har fundet sted (Ford, 1990; Ford

og Rosson, 1982; Håkansson, 1982), og endelig de bånd, der er skadet for evigt. Høje omkostninger kan også forhindre en relation i at ende, og kunden kan derfor blive en *fange* i relationen.

3. Valg af egnede strategier for Key Accounts

Efter identificering og analyse af de centrale Key Accounts kan egnet relationsstrategier vælges. På virksomhedsniveau omfatter analysen strategiske alternativer i form af magtholdning og målniveauet i relationen. Når passende relationsstrategi bør vælges, er det vigtigt at tage hensyn til både de nuværende og fremtidige muligheder, hvilket bevirker, at man stadig vil have mulighed for at opnå et mere intensivt og rentabelt fremtidigt samarbejde. På det individuelle plan er det afgørende at lokalisere, hvilke langsigtede fordele der kan tilbydes centrale person(er) i key organisation. I situationer, hvor centrale personer opdager, at de kan øge deres egen kompetence og karriere-muligheder, for eksempel i et joint R&D program, vil deres engagement i relationen vokse. Engagement i relationen kan også højnes, hvis man har mulighed for at udvikle deres personlige netværk.

Power struktur

En effektiv position afhænger af sælgeren og Key Accounten. Den magtstruktur, der findes inden for en given account, kan være meget svingende. Den sælgende virksomhed kan typisk ikke selv frit vælge strategien - ofte er der kun få strategiske alternativer man bliver stillet overfor, hvis der er et ønske om at bevare en given account:

- Power dominans baseret på en vis konkurrencemæssig fordel
- Undgå for magtfulde account
- Partnerskab
- Bekvemmelighed

Dertil anbefales seks alternative strategiske alternativer i forhold til magtposition og interessante fællestræk:

1. forhandling
2. samarbejde
3. administration
4. dominans
5. bekvemmelighed og
6. underkastelse

De muligheder og begrænsninger i forbindelse med key-specifikke alternativer kan af mange årsager ændre sig, hvilket imødekommer og kan tvinge en til at skulle vælge en anden strategi.

4. Udvikling af det operationelle plans kapaciteter

Denne sektor beskæftiger sig med tilpasning og udvikling af kapaciteter i forbindelse med organisatorisk struktur, produkter og tjenesteydelser, informationsudveksling og enkeltpersoner.

Emner som hjælper til med at forbedre kvaliteten af produkter/tjenester, vedrørende:

- produkt/serviceydelse
- økonomisk konkurrenceevne
- foranstalte forbedringer, reduktion af omkostningerne i forbindelse med dårlig kvalitet, og
- performance af makro-processer i organisationen

R og D projekter er typisk at finde mellem en sælgervirksomhed og en Key Account i et industrielt og højteknologiske marked. Informationsteknologi (IT) vil også anvendes i just-in-time produktion og distributionskanaler og dermed øge mulighederne for at tilbyde customiserede produkter på

konsument markedet. Dog forefindes der andre former for langsigtede fordele ved R og D projekter via partnerskab nemlig det faktum, at man herved opnår adgang til accountens organisation. Det er af yderste vigtighed at levere den rette service til Key Accounten, da centrale produkter forbundet med den rette service kan udgøre en service, som ofte kunne danne et differentieringsgrundlag for den sælgende virksomhed og dermed de rette konkurrencefordele (Grönroos, 1994).

Evnen til at sælge selskabets organisationsstruktur er med til at opfylde Key Accounts behov og tilmed udvikle dem - eksempelvis ved tilpasning af organisationsstrukturen svarende til Key Account's globale og lokale behov (McDonald et al., 1997), men også ved udvikling af grænsefladerne mellem den sælgende virksomhed og dennes account. Organisatoriske evner kan også være udviklet af organiseringssteams, bestående af folk med de nødvendige kompetencer og myndigheder til at varetage de forskellige Key Accounts (McDonald et al., 1997; Helfert og Vith, 1999).

Udveksling af oplysninger mellem de to implicerede partnere er et centralt hensyn, hvilket er særligt vigtigt i KAM. Walter (1999) hævder, at en vigtig relationsspecifik opgave vil være at filtrere, søge, dømme, og opbevare oplysninger om organisation, mål, strategier, potentialer og problemer for partnerne. Endelige er de altoverskyggende centrale dimensioner: tillid og holdninger, som tidligere nævnt. Dimensioner som den sælgende virksomhed skal optjene over en periode.

Fordele ved implementering af KAM

At skabe succesfulde langsigtede KAM relationer i BtoB vil altid kræve evnen til at tilbyde fordele både på organisatorisk og individuelt plan. I denne sektion vil området vedrørende disse fordele blive beskrevet på begge niveauer.

Fordele på et organisatorisk plan

Organisatoriske mål.

Fordele på virksomhedsniveau er forskellige fra til de fordele, som bør anvendes på kundeniveau (Ojasalo, 2001). Organisatoriske målsætninger er rationelle, og fremgangsmåden bidrager med fordele, som kan nå helt ned til den enkelte person i organisationen, med andre ord, disse har en mere holistisk karakter. Virksomhedsniveaus fordele bidrager til Key Accounten's forretning og dennes indsatsområder og er dermed med til at højne den enkelte persons trivsel i organisationen.

I en BtoB relationssammenhæng er det ofte antaget, at en bestemt person eller personer repræsenteret ved kundevirksomheden bestemmer de virksomhedsniveaumæssige fordele. I givet fald bør denne person identificeres, hvilket ikke altid er let. Desuden, hvis der er flere personer involveret, er det umuligt at lokalisere, om fordelene er rettet mod de produkt/servicemæssige områder, som passer organisatoriske mål eller helt andre retninger. Dette scenario kan let opstå, hvis der findes underliggende konflikter mellem de individuelle og de organisatoriske interesser, affødt af konflikter mellem forskellige personer i organisationen (Ojasalo, 2001). Selv hvis det produkt/servicemæssige ikke skaber nogen trade-off mellem disse niveauer, er det stadig muligt for enkeltpersoner at fortolke organisatoriske mål forskelligt. Derfor vil der være forskellige meninger inden for kundevirksomheden i forhold til, hvad der bedst tjener organisatoriske mål. De faktorer, der har størst indflydelse på beslutninger og handlinger, ikke er dem, der vedrører det formelle mål, men dem, der stammer fra fortolkninger af mål, fra diverse aktører. Dertil kommer, at hvis problemet eller behovet fra accounten er kompleks og dermed kræver en høj grad af ekspertise, kan kunden måske ikke altid på forhånd vide, hvad der vil være den mest optimale løsning for kunden selv, og dermed det mest tilfredsstillende på længere sigt (Ojasalo, 2001).

I forhold til relationship management er opfattelsen, at virksomhedsniveauudvalget er en vurdering, som etableres af den person (er), som har magten i relationen i forhold til om en given relation skal fortsætte eller opsiges. Disse centrale enkeltpersoner har også indflydelse på opfattelsen af forholdet og kan forbedre den.

Fordele på et individuelt plan

Målsætningerne for de enkelte medlemmer.

Grönroos (1990) anbefaler, at når køberen er en organisation, er der et klart behov for at skelne indenfor det individuelle niveau. Det at repræsentere et selskab bør bero på, at han eller hun har de bedste interesser på vegne af virksomheden, samtidig med at personen også tager højde for sine egne personlige interesser. På det individuelle plan tænker den enkelte altså også på, hvad der ville kunne bidrage til hans eller hendes egen velfærd (jf. "kvalitet for den enkelte", Ojasalo, 2001). Fra et relationship management synspunkt er det fokus på den enkelte person (er) i kundevirksomheden, der umiddelbar har beføjelsen til at fortsætte, forbedre eller afslutte forholdet.

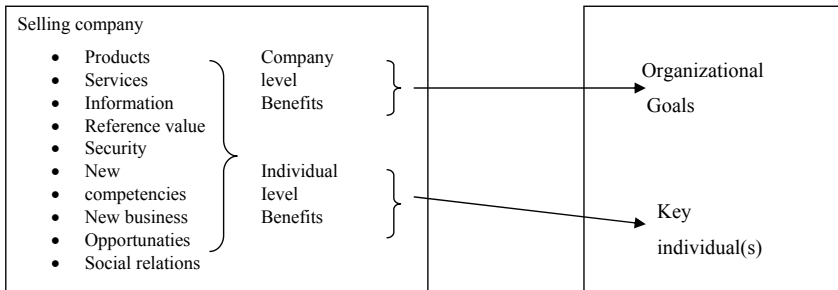
Individuelle niveauidelser omfatter altså både rationelle og følelsesmæssige termer. Individuelle fordele kan også indeholde fordele på virksomhedsniveau, dog er det stadig muligt at finde masser af situationer, hvor dette ikke er tilfældet. For eksempel kunne det kræve en udskiftning af en person for at kunne få ham/hende til at arbejde i den bedste interesse for kundevirksomheden og den bedste interesse for relationen. Dette kan resultere i økonomiske tab for ham/hende, og kan være skadelige for hans/hendes fremtidige karrieremuligheder. Derfor bør en sådan løsning klart repræsentere ikke rationelle fordele for den enkelte. Emotionelle individuelle planfordele er ofte tæt forbundet med personlige relationer, venskab, følelse af omsorg og ego-ekstraustyr.

Model til illustration af organisatoriske og individuelle fordele

Begreberne virksomheds- og individuelt niveau fordele ovenfor er illustreret i nedenstående figur. I relationer, sælger kontra den køvende virksomhed, indeholder de generelle fordele elementer som varer, information, service, referenceværdi, sikkerhed, kompetencer, forretningsmuligheder og sociale relationer. Dog bliver disse elementer ikke nødvendigvis synkroniseret/opfattet ens. Modtagelse af produkt og serviceydelse er normalt den væsentligste årsag til, at en given kunde bliver involveret i at sælge virksomheden. Selvom relationsforholdet også ville kunne tilbyde kunderne andre fordele – fordele, som er med til at bringe det rigtige tilbud frem mod køberen:

Modellen viser dette centrale mellemed i form af de forskellige fordele på individuelle og virksomhedsmæssige niveauer - fordele som igen effektueres gennem de fire elementer som tidligere er beskrevet i sektoren, implementeringen af KAM.

Figur: Begreberne virksomheds- og individuelt niveau fordele (Kilde: Ojasalo, 2001, s. 207)



Appendiks 5: En gennemgående beskrivelse af The Big Five personlighedstræk

Openness to Experience describes a dimension of personality that distinguishes imaginative, creative people from down-to-earth, conventional people. Open people are intellectually curious, appreciative of art, and sensitive to beauty. They tend to be, compared to closed people, more aware of their feelings. They therefore tend to hold unconventional and individualistic beliefs, although their actions may be conforming (see agreeableness). People with low scores on openness to experience tend to have narrow, common interests. They prefer the plain, straightforward, and obvious over the complex, ambiguous, and subtle. They may regard the arts and sciences with suspicion, regarding these endeavors as abstruse or of no practical use. Closed people prefer familiarity over novelty; they are conservative and resistant to change.

Sample Openness items

- I am full of ideas
- I am quick to understand things
- I have a rich vocabulary
- I have a vivid imagination
- I have excellent ideas
- I spend time reflecting on things
- I use difficult word
- I am not interested in abstract ideas (reversed)
- I do not have a good imagination (reversed)
- I have difficulty understanding abstract ideas (reversed)

Conscientiousness concerns the way in which we control, regulate, and direct our impulses. Impulses are not inherently bad; occasionally time constraints require a snap decision, and acting on our first impulse can be an effective response. Also, in times of play rather than work, acting

spontaneously and impulsively can be fun. Impulsive individuals can be seen by others as colorful, fun-to-be-with, and zany. Conscientiousness includes the factor known as Need for Achievement (NAch).

The benefits of high conscientiousness are obvious. Conscientious individuals avoid trouble and achieve high levels of success through purposeful planning and persistence. They are also positively regarded by others as intelligent and reliable. On the negative side, they can be compulsive perfectionists and workaholics. Furthermore, extremely conscientious individuals might be regarded as stuffy and boring. Unconscientious people may be criticized for their unreliability, lack of ambition, and failure to stay within the lines, but they will experience many short-lived pleasures and they will never be called stuffy (i.e. dull, boring, unimaginative).

Sample Conscientiousness items

- I am always prepared
- I am exacting in my work
- I follow a schedule
- I get chores done right away
- I like order
- I pay attention to details
- I leave my belongings around (reversed)
- I make a mess of things (reversed)
- I often forget to put things back in their proper place (reversed)
- I shirk my duties (reversed)

Extroversion (also "introversion") is marked by pronounced engagement with the external world. Extraverts enjoy being with people, are full of energy, and often experience positive emotions. They tend to be enthusiastic, action-oriented individuals who are likely to say "Yes!" or "Let's go!" to opportunities for excitement. In groups they like to talk, assert themselves, and draw attention to themselves.

Introverts lack the exuberance, energy, and activity levels of extraverts. They tend to be quiet, low-key, deliberate, and less dependent on the social world. Their lack of social involvement should not be interpreted as shyness or depression; the introvert simply needs less stimulation than an extravert and more time alone to re-charge his batteries.

A simple explanation is that an extrovert gains energy by associating with others and loses energy when alone for any period of time. An introvert is the opposite, as they gain energy from doing individual activities such as watching movies or reading and lose energy, sometimes to the point of exhaustion, from social activities.

Sample Extroversion items

- I am the life of the party
- I don't mind being the center of attention
- I feel comfortable around people
- I start conversations
- I talk to a lot of different people at parties
- I am quiet around strangers (reversed)
- I don't like to draw attention to myself (reversed)
- I don't talk a lot (reversed)
- I have little to say (reversed)

Agreeableness reflects individual differences in concern with cooperation and social harmony. Agreeable individuals value getting along with others. They are therefore considerate, friendly, generous, helpful, and willing to compromise their interests with others'. Agreeable people also have an optimistic view of human nature. They believe people are basically honest, decent, and trustworthy.

Disagreeable individuals place self-interest above getting along with others. They are generally unconcerned with others' well-being, and therefore are unlikely to extend themselves for other

people. Sometimes their skepticism about others' motives causes them to be suspicious, unfriendly, and uncooperative.

Agreeableness is obviously advantageous for attaining and maintaining popularity. Agreeable people are better liked than disagreeable people. On the other hand, agreeableness is not useful in situations that require tough or absolute objective decisions. Disagreeable people can make excellent scientists, critics, or soldiers.

There is some criticism on the use of the terms altruism-egoism in this context. Evolutionary Biology has extensively researched the mechanisms of altruism and concluded that agreeableness differs fundamentally from altruism.

Sample Agreeableness items

- I am interested in people
- I feel others' emotions
- I have a soft heart
- I make people feel at ease
- I sympathize with others' feelings
- I take time out for others
- I am not interested in other people's problems (reversed)
- I am not really interested in others (reversed)
- I feel little concern for others (reversed)
- I insult people (reversed)

Neuroticism, also known inversely as Emotional Stability, refers to the tendency to experience negative emotions. Those who score high on Neuroticism may experience primarily one specific negative feeling such as anxiety, anger, or depression, but are likely to experience several of these emotions. People high in Neuroticism are emotionally reactive. They respond emotionally to events that would not affect most people, and their reactions tend to be more intense than normal. They are

more likely to interpret ordinary situations as threatening, and minor frustrations as hopelessly difficult. Their negative emotional reactions tend to persist for unusually long periods of time, which means they are often in a bad mood. These problems in emotional regulation can diminish a neurotic's ability to think clearly, make decisions, and cope effectively with stress.

At the other end of the scale, individuals who score low in Neuroticism are less easily upset and are less emotionally reactive. They tend to be calm, emotionally stable, and free from persistent negative feelings. Freedom from negative feelings does not mean that low scorers experience a lot of positive feelings; frequency of positive emotions is a component of the Extroversion domain.

Sample Neuroticism items

- I am easily disturbed
- I change my mood a lot
- I get irritated easily
- I get stressed out easily
- I get upset easily
- I have frequent mood swings
- I often feel blue
- I worry about things
- I am relaxed most of the time (reversed)
- I seldom feel blue (reversed)

When scoring the individual feedback through The Big Five model, they are frequently presented as percentile scores, with the median at 50%. For example, a Conscientiousness rating in the 80th percentile indicates a relatively strong sense of responsibility and orderliness, whereas an Extroversion rating in the fifth percentile indicates an exceptional need for solitude and quiet.

As insinuated it is important to note that these trait clusters are statistical aggregates. Exceptions may exist on individual personality profiles. On average, people high in Openness are intellectually

curious, open to emotion, interested in art, and willing to try new things. A particular individual, however, may have a high overall Openness score and be interested in learning and exploring new cultures. Yet he might have no great interest in art or poetry. Situational influences also exist, as even extroverts may occasionally need time away from people.

Appendiks 6: Detaljeret for historie af The Big Five

I 1961 analyserede to luftvåbenforskere, Tupes og Christal, personlighedsdata fra otte store prøver. Ved at bruge Cattells målesystem for personlighedstræk fandt de frem til fem vedholdende faktorer. For at klarlægge disse faktorer, re-analyserede Tubes og Christal (1961) korrelationsmatrixer fra otte forskellige prøver, rangerende fra luftfartsfolk med gymnasial uddannelse til første-års kandidat studerende. De inkluderede vurderinger fra ligestillede, vejledere, undervisere, eller erfarne klinikere fra områder så fjernt som militære træningshold og foreninger af kvindelige studerende. Ud af den samlede analyse kunne Tupes og Christal (1961) udlede:²⁸

“fem relativt stærke og stadigt tilbagevendende faktorer og ikke flere af nogen betydning”.

Dette analytiske arbejde blev kopieret af Norman (1963), Borgatta (1964), og Digman og Takemoto-Chock (1981), som også fandt, at fem store faktorer var tilstrækkeligt til at beskrive en lang række personligheds-data. Norman kaldte disse faktors for Surgency, Agreeableness, Conscientiousness, Emotional Stability, og Culture – som er taget ud fra Cattell's 30 variabler.

I de næste to årtier gjorde den ændrede tidsånd det svært for publikationer angående personlighedsforskning. I sin 1968 bog "Psychological Assessment" sagde Walter Mischell, at

²⁸ “five relatively strong and recurrent factors and nothing more of any consequence”.

personlighedstests ikke kunne forudse opførsel med en korrelation over 0,3. Andre, sociale psykologer ligesom Mischell argumenterede desuden for at attituder og opførsel ikke var stabile, men varierede alt efter sammenhængen. At forudsige opførsel igennem personlighedstests var anset som umuligt. Nogle radikale "situationists"²⁹ i 1970'erne argumenterede for at personlighed simpelthen er en antaget konstruktion, som folk giver hinanden for at bevare en illusion om en sammenhæng i verden.

Nyere metodeteorier udfordrede disse synspunkter igennem 1980'erne. I stedet for at forsøge at forudsige enkelte opførelsesøjeblikke, hvilket var upræcist, fandt forskerne ud af, at de kunne forudsige opførelsesmønstre ud fra at kigge på det samlede mønster fra et stort antal af observationer. Resultatet var, at korrelationen imellem personlighed og opførsel steg kraftigt, og ud fra det blev det klart, at der ikke var nogen eksisterende normativ felt vedrørende personlighed. Personligheds og socialepsykologer er nu generelt enige om, at både personligheds- og situationsvariabler skal tages med i betragtning for at forstå den menneskelige opførsel. Personlighedstræksteorier blev accepteret og der kom herefter en fornyet interesse i dette forskningsområde.

Fra 1980 var den pionerende forskning af Tuper, Christal, og Norman i det store hele glemt af psykologerne. Goldberg (1981) startede sit eget leksikale projekt med et nyt antal adjektiver fra ordbogen, og uafhængigt udledte han igen fem faktorer.

²⁹ Situationistisk Internationale (SI) var en begrænset gruppe af internationale revolutionære grundlagt i 1957. De havde deres højdepunkt af indflydelse på den hidtil usete generelle vildkat strejker maj '68 i Frankrig. Med deres idéer rødder i marxismen og det 20. århundredes europæiske kunstneriske avantgarder, gjorde sig erfaringer med livet som et alternativ til dem, der er optaget af den kapitalistiske orden, for opfyldelse af menneskets primitive begær og forfølgende en mere passions orienteret kvalitet

Appendiks 7: Viden om Carlsberg

Grundlaget for Carlsbergs kerneforretning er ølmarkeder i Vesteuropa, Østeuropa og Asien. Der er tale om markeder, hvilke de kender særdeles godt gennem deres tilstedeværelse og aktiviteter. Tilstedeværelsen og aktiviteter, der har betydet, at de har opbygget en stærk og lønsom position på disse markeder. Carlsbergs strategi er at fokusere på disse områder, fordi det er her, at de har den ekspertise og de fornødne styrke til at blive en førende aktør.

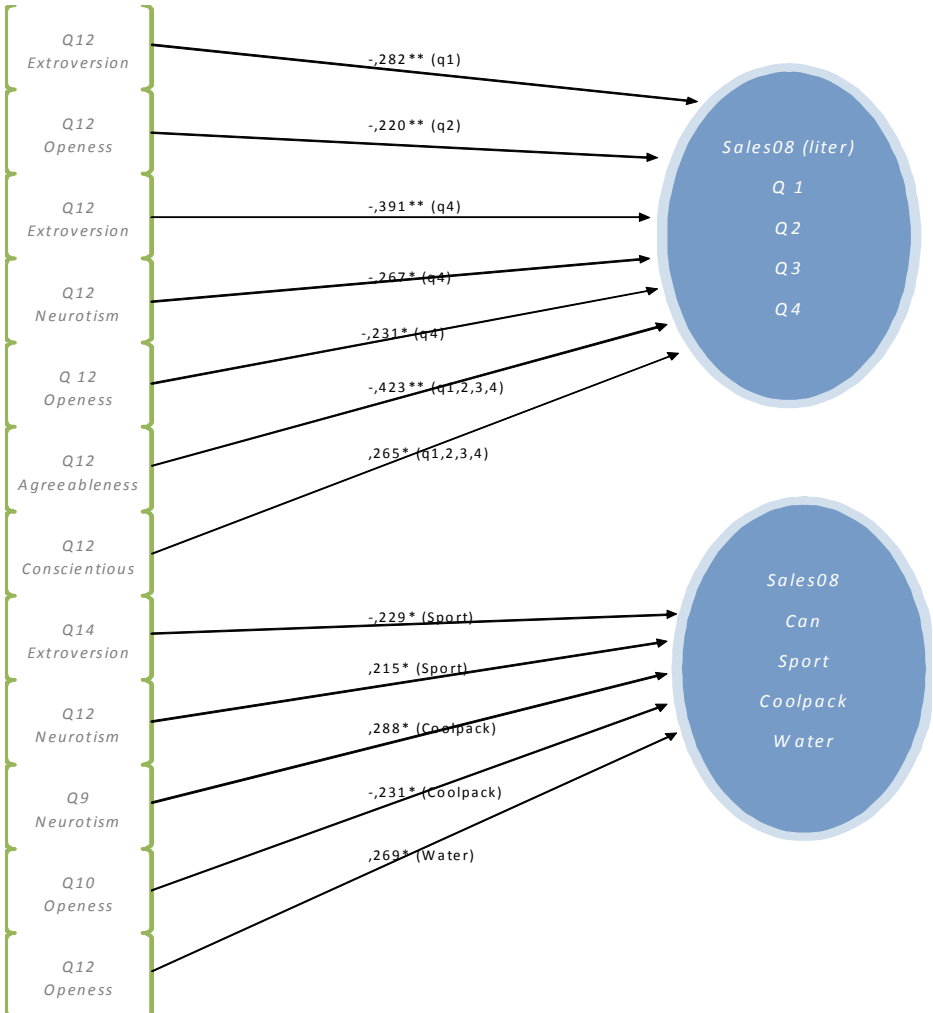
Markederne i Carlsbergs portefølje er udviklingsmæssigt på forskellige stadier - nogle er modne med stagnerende eller faldende forbrug, mens andre er nye og voksende. Disse forskellige stadier af udvikling afspejler ofte den pågældende levestandard, hvilket betyder, at faktorer som indkomst pr. indbygger og størrelsen af middelklassen vil have indflydelse på det samlede ølforbrug og dens vækst. Markederne er underlagt store forandringer, hvilket kræver en konstant tilpasning til en markedssituation, der byder på hård konkurrence på markedsføring, innovation, omkostnings-effektivitet, bryggeriinvesteringer og opkøb.

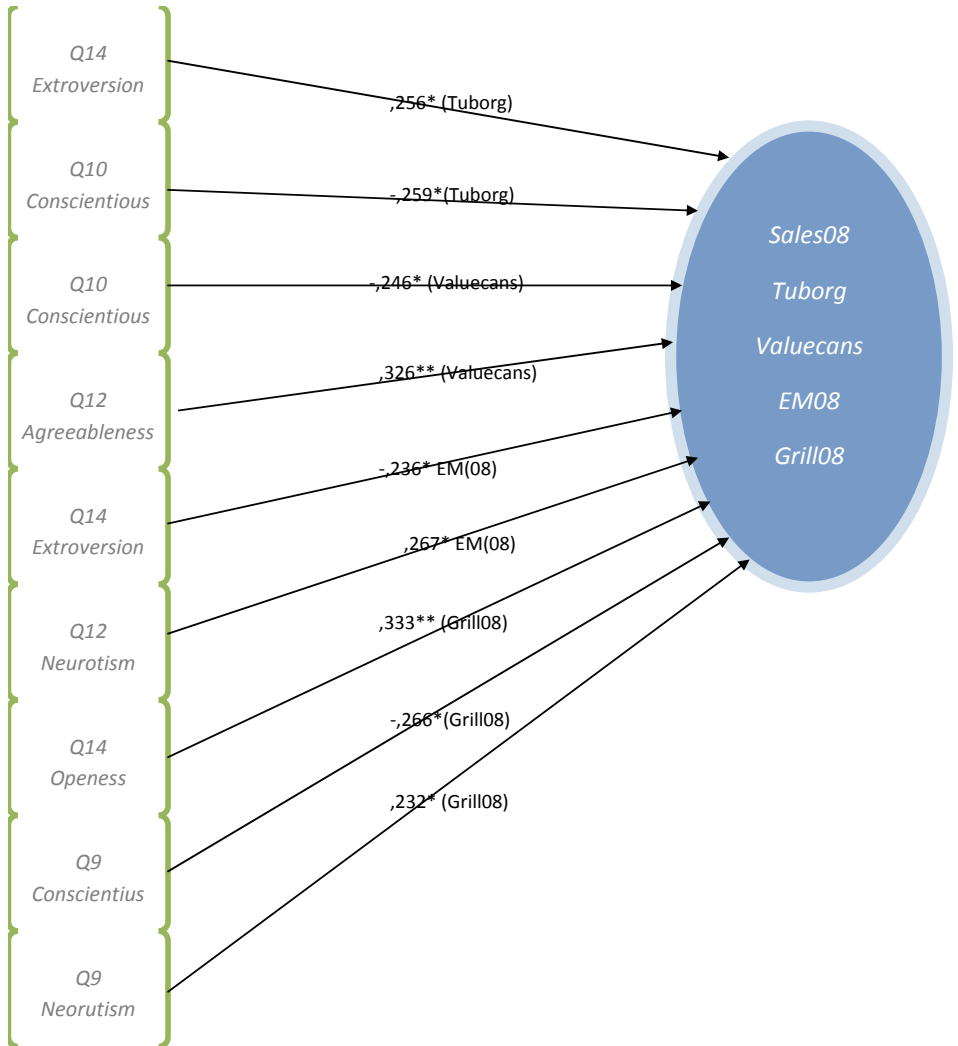
Evaluer og sammenligne de enkelte markeders udviklingsstadium, risikoprofil og potentielle rentabilitet inden for den samlede portefølje, er nøglen til den overordnede fordeling af midlerne mellem de forskellige regioner.

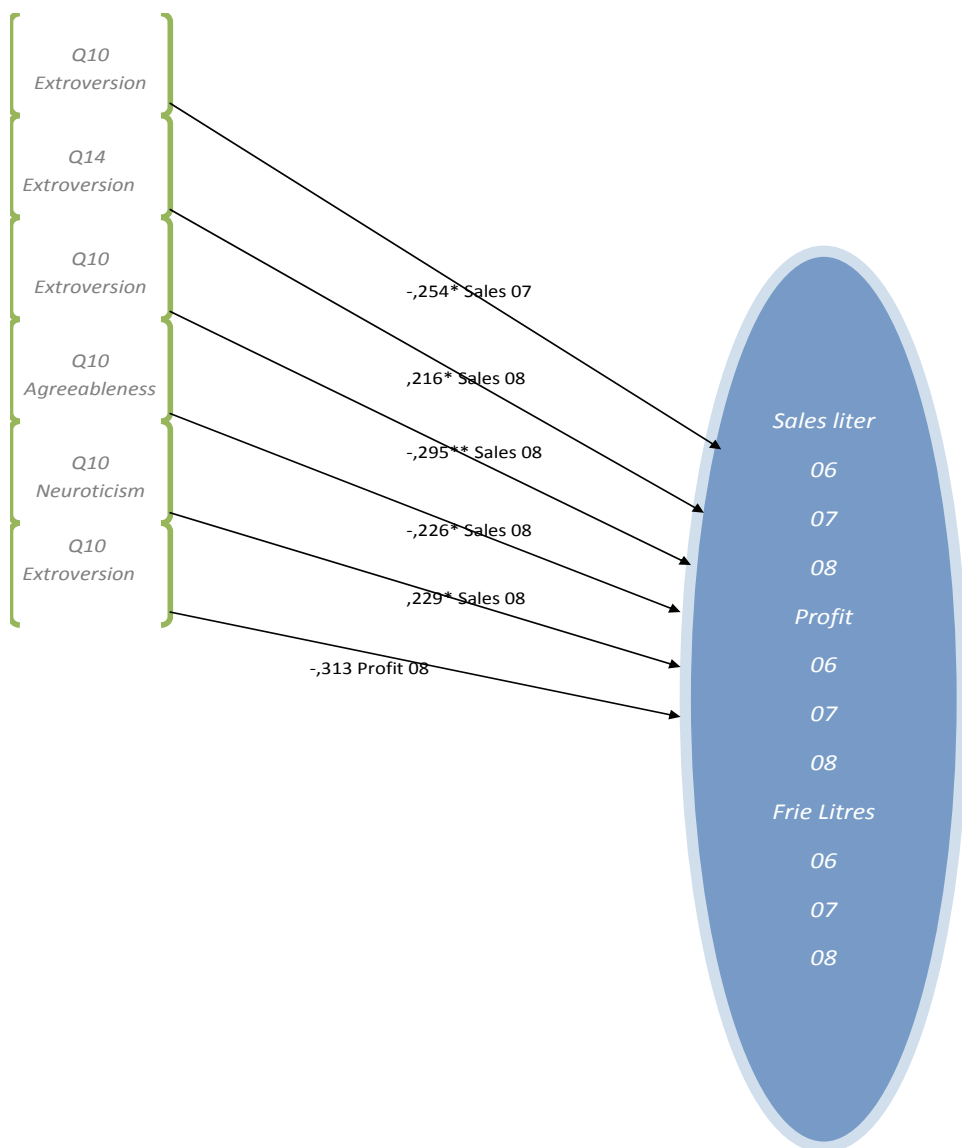
Udfordringen er at finde den bedst mulige balance mellem modne markeder i Vesteuropa vækstmarkederne i Østeuropa og de nye markeder i Asien (Carlsberg, 2008).

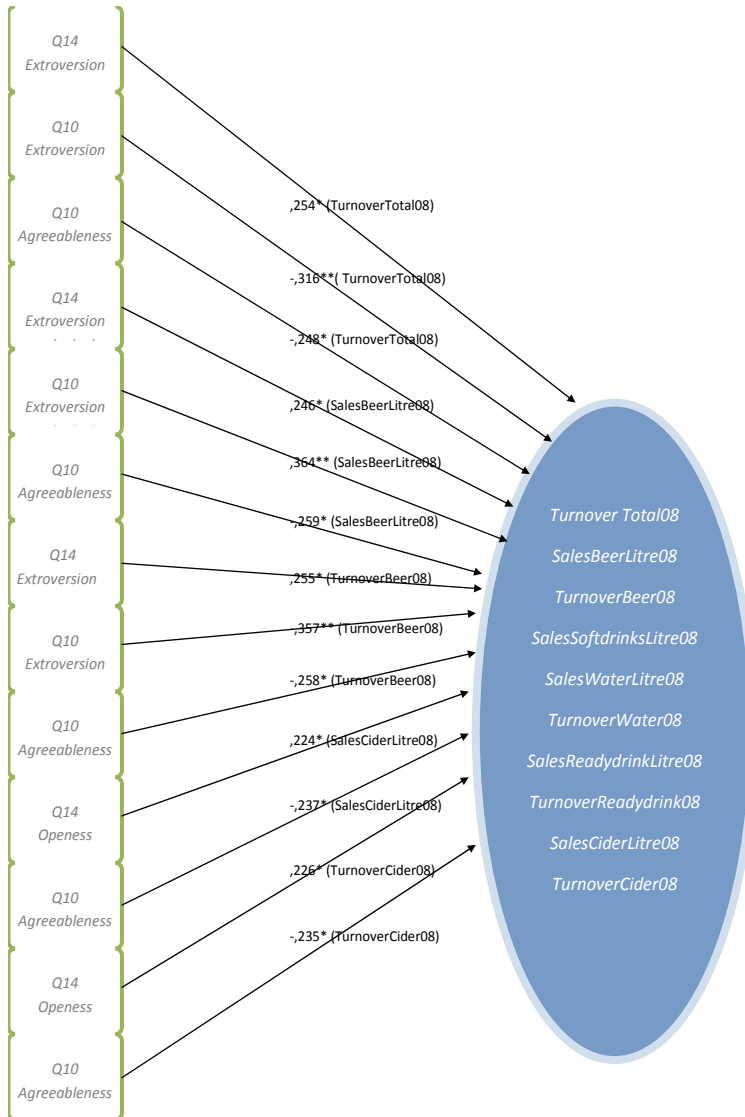
Appendiks 8 - Korrelationskeamer

Tabel 2: Dvs. korrelationskemaer









Appendiks 9: Spørgeskema – benyttet i denne undersøgelse



Questionnaire

Kunde

Kære xxx,

Center for Business Marketing and Purchasing (BMP) ved Copenhagen Business School undersøger løbende forretningsrelationer og bidrager til viden om markedsføring og salg. For at videreudvikle vores modeller er det afgørende for os, at vi får empirisk materiale – hvilket du kan hjælpe os ved, ved at besvarer dette spørgeskema.

Dette studie er gennemført af Thorsten Mikkelsen og professor Thomas Ritter i samarbejde med Carlsberg Danmark. Vi er meget taknemlige for opbakning fra Carlsberg omkring projektet. Det er vigtigt at understrege, at Carlsberg Danmark ikke har adgang til dine svar, vi sikrer fuld anonymitet. Resultaterne bliver kun offentliggjort aggregeret, hvorved der ikke er relation mellem det enkelte svar og respondenten.

Vi er meget taknemlige for din deltagelse i vores studie. Mange tak på forhånden. Hvis du har spørgsmål er du meget velkommen til at kontakte os.

Med venlig hilsen

Thorsten Mikkelsen og professor Thomas Ritter

Butikkens navn:

Dato:

By:

Fulde navn:

E-mail:

Navn på kontakt person:

I hvilket år startede du i din nuværende stilling?

Hvilket år startede Carlsberg som leverandør for dig?

Hvilket år startede dit samarbejde med Carlsbergs nuværende sælger?

1 Hvordan vurderer du Carlsberg som leverandør med hensyn til følgende:

1:= meget uenig; 2:= uenig; 3:= hverken eller; 4:= enig; 5:= meget enig

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Jeg føler, at jeg kan have fuld tillid til Carlsberg. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 2. Carlsberg tænker på mine interesser, når de beslutter vigtige sager. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 3. Jeg kan stole på, at Carlsberg behandler vigtige informationer fortroligt. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 4. Jeg er overbevist om Carlsbergs kompetence niveau. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 5. Carlsberg er altid ærlig over for mig. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 6. Jeg fokuserer på en langvarig relation med Carlsberg. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 7. Jeg er parat til at investere i udvikling af relationen til Carlsberg. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 8. Jeg forsvaret Carlsberg, når andre angriber dem. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 9. Jeg er sikker på, at Carlsberg leverer til os, også om 5 år. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 10. Jeg anbefaler mine kollegaer at samarbejde med Carlsberg. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |

2 Hvor tilfreds er du med Carlsberg som leverandør med hensyn til følgende:

1:= meget uenig; 2:= uenig; 3:= hverken eller; 4:= enig; 5:= meget enig

Jeg er tilfreds med

- | | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. Produkterne. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 2. Priserne. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 3. Betalingsbetingelserne. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 4. Marketingindsatsen. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |
| 5. In-store aktiviteter. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ? |

6. Leveringstiderne.	① ② ③ ④ ⑤ ?
7. Produktinnovationer.	① ② ③ ④ ⑤ ?
8. In-store innovationer.	① ② ③ ④ ⑤ ?
9. Aktiviteter til at udvikle kategorien.	① ② ③ ④ ⑤ ?
10. Ordrehåndtering.	① ② ③ ④ ⑤ ?
11. Leveringssikkerheden.	① ② ③ ④ ⑤ ?
12. Håndtering af reklamationer.	① ② ③ ④ ⑤ ?
13. Salgskonsulentens viden om produkter.	① ② ③ ④ ⑤ ?
14. Salgskonsulentens viden om butikken.	① ② ③ ④ ⑤ ?
15. Salgskonsulentens fleksibilitet.	① ② ③ ④ ⑤ ?
16. Salgskonsulentens serviceorientering.	① ② ③ ④ ⑤ ?
17. Salgskonsulentens pålidelighed.	① ② ③ ④ ⑤ ?

3 Hvor tilfreds er du overordnet med Carlsberg som leverandør med hensyn til følgende:

1:= meget uenig; 2:= uenig; 3:= hverken eller; 4:= enig; 5:= meget enig

1. Sammenlignet med mine ideelle forestillinger af en leverandør er jeg tilfreds med Carlsberg.	① ② ③ ④ ⑤ ?
2. Sammenlignet med mine ideelle forestillinger af en salgskonsulent er jeg meget tilfreds med Carlsbergs repræsentant.	① ② ③ ④ ⑤ ?
3. Alt i alt er jeg tilfreds med Carlsberg.	① ② ③ ④ ⑤ ?
4. Carlsberg lever op til mine forventninger.	① ② ③ ④ ⑤ ?

4 I hvilken udstrækning understøtter Carlsberg dig og din forretning med hensyn til følgende - Carlsberg:

1:= bidrager slet ikke; 2:= bidrager meget lidt; 3:= bidrager en gang i mellem; 4:= bidrager regelmæssig; 5:= bidrager signifikant

1. Skaber omsætning i kategorien	① ② ③ ④ ⑤ ?
2. Giver god indtjening	① ② ③ ④ ⑤ ?
3. Skaber kundetrafik i butikken	① ② ③ ④ ⑤ ?
4. Giver en bred produkt portefølje i butikken	① ② ③ ④ ⑤ ?
5. Giver den volumen, vi efterspørger	① ② ③ ④ ⑤ ?
6. Giver høje kvalitets produkter	① ② ③ ④ ⑤ ?
7. Er leveringsdygtige	① ② ③ ④ ⑤ ?
8. Giver lavest mulige priser	① ② ③ ④ ⑤ ?
9. Sikrer varer på hylden	① ② ③ ④ ⑤ ?
10. Er informeret om kunder og markedstrends	① ② ③ ④ ⑤ ?

- | | |
|--|-------------|
| 11. Er informeret om konkurrenter | ① ② ③ ④ ⑤ ? |
| 12. Får adgang til vigtige erhvervspersoner | ① ② ③ ④ ⑤ ? |
| 13. Giver os adgang til andre vigtige leverandører | ① ② ③ ④ ⑤ ? |
| 14. Udvikler nye service og logistikkoncepter | ① ② ③ ④ ⑤ ? |
| 15. Udvikler innovative ideer til kategorien | ① ② ③ ④ ⑤ ? |
| 16. Udvikler innovative ideer til butikken | ① ② ③ ④ ⑤ ? |
| 17. Skaber en god stemning i butikken | ① ② ③ ④ ⑤ ? |
| 18. Motiverer medarbejderne til en god indsats | ① ② ③ ④ ⑤ ? |

5 Hvor værdi skabende er Carlsberg for dig og din forretning:

1:= meget uenig; 2:= uenig; 3:= hverken eller; 4:= enig; 5:= meget enig

- | | |
|---|-------------|
| 1. Jeg værdsætter relationen med Carlsberg. | ① ② ③ ④ ⑤ ? |
| 2. Under betragtning af fordele og ulemper med Carlsberg, så er det et værdifuldt samarbejde. | ① ② ③ ④ ⑤ ? |
| 3. I forhold til konkurrenter bidrager Carlsberg bedre til min værdiskabelse. | ① ② ③ ④ ⑤ ? |

6 Hvordan oplever du Carlberg's sælger, der er ansvarlig for din butik? Den sælger er:

1:= meget uenig; 2:= uenig; 3:= hverken eller; 4:= enig; 5:= meget enig

Er snakkesalig	①	②	③	④	⑤	?
Tenderer til at finde fejl hos andre	①	②	③	④	⑤	?
Arbejder grundigt med sit arbejde	①	②	③	④	⑤	?
Er til tider deprimeret og ked af det	①	②	③	④	⑤	?
Er nytænkende og kommer med nye ideer	①	②	③	④	⑤	?
Er reserveret	①	②	③	④	⑤	?
Er hjælpsom og uselvisk i forhold til andre	①	②	③	④	⑤	?
Kan i nogen grad være en ligegyldig person	①	②	③	④	⑤	?
Er afslappet og kan håndtere stress	①	②	③	④	⑤	?
Er nysgerrig i forhold til mange forskellige ting	①	②	③	④	⑤	?
Er fuld af energi	①	②	③	④	⑤	?
Starter skændier med andre	①	②	③	④	⑤	?
Er en trofast og pålidelig person	①	②	③	④	⑤	?
Kan være en anspændt person	①	②	③	④	⑤	?
Er opfindsom og dybt tænkende	①	②	③	④	⑤	?
Genererer meget begejstring	①	②	③	④	⑤	?
Har en tilgivende natur	①	②	③	④	⑤	?
Tenderer til at være disorganiseret	①	②	③	④	⑤	?
Bekymrer sig meget	①	②	③	④	⑤	?
Har en aktiv fantasi	①	②	③	④	⑤	?
Tenderer til at være en stille person	①	②	③	④	⑤	?
Er generelt en pålidelig person	①	②	③	④	⑤	?
Tenderer til at være doven	①	②	③	④	⑤	?
Er følelsesmæssig stabil og bliver ikke let ophidset	①	②	③	④	⑤	?
Er opfindsom	①	②	③	④	⑤	?
Har en påståelig personlighed	①	②	③	④	⑤	?
Kan være kold og reserveret	①	②	③	④	⑤	?
Være udholdende til en given opgave er færdiggjort	①	②	③	④	⑤	?
Kan være humørsvingende	①	②	③	④	⑤	?
Værdisætter kunstneriskhed og kultur	①	②	③	④	⑤	?
Er nogle gange genert og hæmmet	①	②	③	④	⑤	?
Er hensynsfuld og god mod næsten alle	①	②	③	④	⑤	?

Udfører opgaver effektivt	①	②	③	④	⑤	?
Forbliver rolig i anspændte situationer	①	②	③	④	⑤	?
Foretrækker at arbejde med rutine prægede opgaver	①	②	③	④	⑤	?
Er udadvendt og social	①	②	③	④	⑤	?
Er nogen gange taktløs overfor andre	①	②	③	④	⑤	?
Laver planer og fører dem ud i livet	①	②	③	④	⑤	?
Bliver nemt nervøs	①	②	③	④	⑤	?
Kan lide at reflektere og lege med forskellige ideer	①	②	③	④	⑤	?
Har kunstneriske interesser	①	②	③	④	⑤	?
Kan lide at arbejde sammen med andre	①	②	③	④	⑤	?
Bliver nemt distraheret	①	②	③	④	⑤	?
Er sofistikeret i forhold til kunst, musik og litteratur	①	②	③	④	⑤	?
Har en høj selvagtelse/selvtillid	①	②	③	④	⑤	?
Er meget religiøs	①	②	③	④	⑤	?
Er politisk upartisk	①	②	③	④	⑤	?
Er ofte på dårlig fod med andre	①	②	③	④	⑤	?
Bruger tid på hobbys	①	②	③	④	⑤	?
Evaluerer i forhold til livskvalitet	①	②	③	④	⑤	?

7 Hvordan vil du beskrive dig selv? Jeg er:

1:= meget uenig; 2:= uenig; 3:= hverken eller; 4:= enig; 5:= meget enig

Er snakkesalig	①	②	③	④	⑤	?
Tenderer til at finde fejl hos andre	①	②	③	④	⑤	?
Arbejder grundigt med sit arbejde	①	②	③	④	⑤	?
Er til tider deprimeret og ked af det	①	②	③	④	⑤	?
Er nytænkende og kommer med nye ideer	①	②	③	④	⑤	?
Er reserveret	①	②	③	④	⑤	?
Er hjælpsom og uselvisk i forhold til andre	①	②	③	④	⑤	?
Kan i nogen grad være en ligegyldig person	①	②	③	④	⑤	?
Er afslappet og kan håndtere stress	①	②	③	④	⑤	?
Er nysgerrig i forhold til mange forskellige ting	①	②	③	④	⑤	?
Er fuld af energi	①	②	③	④	⑤	?
Starter skænderier med andre	①	②	③	④	⑤	?
Er en trofast og pålidelig person	①	②	③	④	⑤	?
Kan være en anspændt person	①	②	③	④	⑤	?
Er opfindsom og dybt tænkende	①	②	③	④	⑤	?
Genererer meget begejstring	①	②	③	④	⑤	?
Har en tilgivende natur	①	②	③	④	⑤	?
Tenderer til at være disorganiseret	①	②	③	④	⑤	?
Bekymrer sig meget	①	②	③	④	⑤	?
Har en aktiv fantasi	①	②	③	④	⑤	?
Tenderer til at være en stille person	①	②	③	④	⑤	?
Er generelt en pålidelig person	①	②	③	④	⑤	?
Tenderer til at være doven	①	②	③	④	⑤	?
Er følelsesmæssig stabil og bliver ikke let ophidset	①	②	③	④	⑤	?
Er opfindsom	①	②	③	④	⑤	?
Har en påståelig personlighed	①	②	③	④	⑤	?
Kan være kold og reserveret	①	②	③	④	⑤	?
Være udholdende til en given opgave er færdiggjort	①	②	③	④	⑤	?
Kan være humørsvingende	①	②	③	④	⑤	?
Værdisætter kunstneriskhed og kultur	①	②	③	④	⑤	?
Er nogle gange genert og hæmmet	①	②	③	④	⑤	?
Er hensynsfuld og god mod næsten alle	①	②	③	④	⑤	?

Udfører opgaver effektivt	①	②	③	④	⑤	?
Forbliver rolig i anspændte situationer	①	②	③	④	⑤	?
Foretrækker at arbejde med rutine prægede opgaver	①	②	③	④	⑤	?
Er udadvendt og social	①	②	③	④	⑤	?
Er nogen gange taktløs overfor andre	①	②	③	④	⑤	?
Laver planer og fører dem ud i livet	①	②	③	④	⑤	?
Bliver nemt nervøs	①	②	③	④	⑤	?
Kan lide at reflektere og lege med forskellige ideer	①	②	③	④	⑤	?
Har kunstneriske interesser	①	②	③	④	⑤	?
Kan lide at arbejde sammen med andre	①	②	③	④	⑤	?
Bliver nemt distraheret	①	②	③	④	⑤	?
Er sofistikeret i forhold til kunst, musik og litteratur	①	②	③	④	⑤	?
Har en høj selvagtelse/selvtilid	①	②	③	④	⑤	?
Er meget religiøs	①	②	③	④	⑤	?
Er politisk upartisk	①	②	③	④	⑤	?
Er ofte på dårlig fod med andre	①	②	③	④	⑤	?
Bruger tid på hobbyer	①	②	③	④	⑤	?
Evaluerer i forhold til livskvalitet	①	②	③	④	⑤	?

Appendiks 10: Costa og McCrae spørgeskema fra 1985 (NEO-PI R)

1. I am not a worrier.
2. I really like most people I meet.
3. I have a very active imagination.
4. I tend to be cynical and skeptical of others' intentions.
5. I'm known for my prudence and common sense.
6. I often get angry at the way people treat me.
7. I shy away from crowds of people.
8. Aesthetic and artistic concerns aren't very important to me.
9. I'm not crafty or sly.
10. I would rather keep my options open than plan everything in advance.
11. I rarely feel lonely or blue.
12. I am dominant, forceful, and assertive.
13. Without strong emotions, life would be uninteresting to me.
14. Some people think I'm selfish and egotistical.
15. I try to perform all the tasks assigned to me conscientiously.
16. In dealing with other people, I always dread making a social blunder.
17. I have a leisurely style in work and play.
18. I'm pretty set in my ways.
19. I would rather cooperate with others than compete with them.
20. I am easy-going and lackadaisical.
21. I rarely overindulge in anything.
22. I often crave excitement.
23. I often enjoy playing with theories or abstract ideas.
24. I don't mind bragging about my talents and accomplishments.
25. I'm pretty good about pacing myself so as to get things done on time.
26. I often feel helpless and want someone else to solve my problems.
27. I have never literally jumped for joy.
28. I believe letting students hear controversial speakers can only confuse and mislead them.
29. Political leaders need to be more aware of the human side of their policies.
30. Over the years I've done some pretty stupid things.
31. I am easily frightened.
32. I don't get much pleasure from chatting with people.
33. I try to keep all my thoughts directed along realistic lines and avoid flights of fancy.
34. I believe that most people are basically well-intentioned.
35. I don't take civic duties like voting very seriously.
36. I'm an even-tempered person.
37. I like to have a lot of people around me.
38. I am sometimes completely absorbed in music I am listening to.
39. If necessary, I am willing to manipulate people to get what I want.
40. I keep my belongings neat and clean.
41. Sometimes I feel completely worthless.
42. I sometimes fail to assert myself as much as I should.
43. I rarely experience strong emotions.
44. I try to be courteous to everyone I meet.
45. Sometimes I'm not as dependable or reliable as I should be.

46. I seldom feel self-conscious when I'm around people.
47. When I do things, I do them vigorously.
48. I think it's interesting to learn and develop new hobbies.
49. I can be sarcastic and cutting when I need to be.
50. I have a clear set of goals and work toward them in an orderly fashion.
51. I have trouble resisting my cravings.
52. I wouldn't enjoy vacationing in Las Vegas.
53. I find philosophical arguments boring.
54. I'd rather not talk about myself and my achievements.
55. I waste a lot of time before settling down to work.
56. I feel I am capable of coping with most of my problems.
57. I have sometimes experienced intense joy or ecstasy.
58. I believe that laws and social policies should change to reflect the needs of a changing world.
59. I'm hard-headed and tough-minded in my attitudes.
60. I think things through before coming to a decision.
61. I rarely feel fearful or anxious.
62. I'm known as a warm and friendly person.
63. I have an active fantasy life.
64. I believe that most people will take advantage of you if you let them.
65. I keep myself informed and usually make intelligent decisions.
66. I am known as hot-blooded and quick-tempered.
67. I usually prefer to do things alone.
68. Watching ballet or modern dance bores me.
69. I couldn't deceive anyone even if I wanted to.
70. I am not a very methodical person.
71. I am seldom sad or depressed.
72. I have often been a leader of groups I have belonged to.
73. How I feel about things is important to me.
74. Some people think of me as cold and calculating.
75. I pay my debts promptly and in full.
76. At times I have been so ashamed I just wanted to hide.
77. My work is likely to be slow but steady.
78. Once I find the right way to do something, I stick to it.
79. I hesitate to express my anger even when it's justified.
80. When I start a self-improvement program, I usually let it slide after a few days.
81. I have little difficulty resisting temptation.
82. I have sometimes done things just for "kicks" or "thrills."
83. I enjoy solving problems or puzzles.
84. I'm better than most people, and I know it.
85. I am a productive person who always gets the job done.
86. When I'm under a great deal of stress, sometimes I feel like I'm going to pieces.
87. I am not a cheerful optimist.
88. I believe we should look to our religious authorities for decisions on moral issues.
89. We can never do too much for the poor and elderly.
90. Occasionally I act first and think later.

91. I often feel tense and jittery.
92. Many people think of me as somewhat cold and distant.
93. I don't like to waste my time daydreaming.
94. I think most of the people I deal with are honest and trustworthy.
95. I often come into situations without being fully prepared.
96. I am not considered a touchy or temperamental person.
97. I really feel the need for other people if I am by myself for long.
98. I am intrigued by the patterns I find in art and nature.
99. Being perfectly honest is a bad way to do business.
100. I like to keep everything in its place so I know just where it is.
101. I have sometimes experienced a deep sense of guilt or sinfulness.
102. In meetings, I usually let others do the talking.
103. I seldom pay much attention to my feelings of the moment.
104. I generally try to be thoughtful and considerate.
105. Sometimes I cheat when I play solitaire.
106. It doesn't embarrass me too much if people ridicule and tease me.
107. I often feel as if I'm bursting with energy.
108. I often try new and foreign foods.
109. If I don't like people, I let them know it.
110. I work hard to accomplish my goals.
111. When I am having my favorite foods, I tend to eat too much.
112. I tend to avoid movies that are shocking or scary.
113. I sometimes lose interest when people talk about very abstract, theoretical matters.
114. I try to be humble.
115. I have trouble making myself do what I should.
116. I keep a cool head in emergencies.
117. Sometimes I bubble with happiness.
118. I believe that the different ideas of right and wrong that people in other societies have may be valid for them.
119. I have no sympathy for panhandlers.
120. I always consider the consequences before I take action.
121. I'm seldom apprehensive about the future.
122. I really enjoy talking to people.
123. I enjoy concentrating on a fantasy or daydream and exploring all its possibilities, letting it grow and develop.
124. I'm suspicious when someone does something nice for me.
125. I pride myself on my sound judgment.
126. I often get disgusted with people I have to deal with.
127. I prefer jobs that let me work alone without being bothered by other people.
128. Poetry has little or no effect on me.
129. I would hate to be thought of as a hypocrite.
130. I never seem to be able to get organized.
131. I tend to blame myself when anything goes wrong.
132. Other people often look to me to make decisions.
133. I experience a wide range of emotions or feelings.
134. I'm not known for my generosity.
135. When I make a commitment, I can always be counted on to follow through.

136. I often feel inferior to others.
137. I'm not as quick and lively as other people.
138. I prefer to spend my time in familiar surroundings.
139. When I've been insulted, I just try to forgive and forget.
140. I don't feel like I'm driven to get ahead.
141. I seldom give in to my impulses.
142. I like to be where the action is.
143. I enjoy working on "mind-twister"-type puzzles.
144. I have a very high opinion of myself.
145. Once I start a project, I almost always finish it.
146. It's often hard for me to make up my mind.
147. I don't consider myself especially "light-hearted."
148. I believe that loyalty to one's ideals and principles is more important than "open-mindedness."
149. Human need should always take priority over economic considerations.
150. I often do things on the spur of the moment.
151. I often worry about things that might go wrong.
152. I find it easy to smile and be outgoing with strangers.
153. If I feel my mind starting to drift off into daydreams, I usually get busy and start concentrating on some work or activity instead.
154. My first reaction is to trust people.
155. I don't seem to be completely successful at anything.
156. It takes a lot to get me mad.
157. I'd rather vacation at a popular beach than an isolated cabin in the woods.
158. Certain kinds of music have an endless fascination for me.
159. Sometimes I trick people into doing what I want.
160. I tend to be somewhat fastidious or exacting.
161. I have a low opinion of myself.
162. I would rather go my own way than be a leader of others.
163. I seldom notice the moods or feelings that different environments produce.
164. Most people I know like me.
165. I adhere strictly to my ethical principles.
166. I feel comfortable in the presence of my bosses or other authorities.
167. I usually seem to be in a hurry.
168. Sometimes I make changes around the house just to try something different.
169. If someone starts a fight, I'm ready to fight back.
170. I strive to achieve all I can.
171. I sometimes eat myself sick.
172. I love the excitement of roller coasters.
173. I have little interest in speculating on the nature of the universe or the human condition.
174. I feel that I am no better than others, no matter what their condition.
175. When a project gets too difficult, I'm inclined to start a new one.
176. I can handle myself pretty well in a crisis.
177. I am a cheerful, high-spirited person.
178. I consider myself broad-minded and tolerant of other people's lifestyles.
179. I believe all human beings are worthy of respect.
180. I rarely make hasty decisions.

181. I have fewer fears than most people.
182. I have strong emotional attachments to my friends.
183. As a child I rarely enjoyed games of make believe.
184. I tend to assume the best about people.
185. I'm a very competent person.
186. At times I have felt bitter and resentful.
187. Social gatherings are usually boring to me.
188. Sometimes when I am reading poetry or looking at a work of art, I feel a chill or wave of excitement.
189. At times I bully or flatter people into doing what I want them to.
190. I'm not compulsive about cleaning.
191. Sometimes things look pretty bleak and hopeless to me.
192. In conversations, I tend to do most of the talking.
193. I find it easy to empathize—to feel myself what others are feeling.
194. I think of myself as a charitable person.
195. I try to do jobs carefully, so they won't have to be done again.
196. If I have said or done the wrong thing to someone, I can hardly bear to face them again.
197. My life is fast-paced.
198. On a vacation, I prefer going back to a tried and true spot.
199. I'm hard-headed and stubborn.
200. I strive for excellence in everything I do.
201. Sometimes I do things on impulse that I later regret.
202. I'm attracted to bright colors and flashy styles.
203. I have a lot of intellectual curiosity.
204. I would rather praise others than be praised myself.
205. There are so many little jobs that need to be done that I sometimes just ignore them all.
206. When everything seems to be going wrong, I can still make good decisions.
207. I rarely use words like "fantastic!" or "sensational!" to describe my experiences.
208. I think that if people don't know what they believe in by the time they're 25, there's something wrong with them.
209. I have sympathy for others less fortunate than me.
210. I plan ahead carefully when I go on a trip.
211. Frightening thoughts sometimes come into my head.
212. I take a personal interest in the people I work with.
213. I would have difficulty just letting my mind wander without control or guidance.
214. I have a good deal of faith in human nature.
215. I am efficient and effective at my work.
216. Even minor annoyances can be frustrating to me.
217. I enjoy parties with lots of people.
218. I enjoy reading poetry that emphasizes feelings and images more than story lines.
219. I pride myself on my shrewdness in handling people.
220. I spend a lot of time looking for things I've misplaced.
221. Too often, when things go wrong, I get discouraged and feel like giving up.
222. I don't find it easy to take charge of a situation.
223. Odd things—like certain scents or the names of distant places—can evoke strong moods in me.
224. I go out of my way to help others if I can.
225. I'd really have to be sick before I'd miss a day of work.

- 226. When people I know do foolish things, I get embarrassed for them.
- 227. I am a very active person.
- 228. I follow the same route when I go someplace.
- 229. I often get into arguments with my family and co-workers.
- 230. I'm something of a "workaholic."
- 231. I am always able to keep my feelings under control.
- 232. I like being part of the crowd at sporting events.
- 233. I have a wide range of intellectual interests.
- 234. I'm a superior person.
- 235. I have a lot of self-discipline.
- 236. I'm pretty stable emotionally.
- 237. I laugh easily.
- 238. I believe that the "new morality" of permissiveness is no morality at all.
- 239. I would rather be known as "merciful" than as "just."
- 240. I think twice before I answer a question.

Figur oversigt

<i>Figur 1: Processerne i det nye kundeinddelingsprojekt i Winkelhorn</i>	<i>3</i>
<i>Figur 2: Teoretisk model.....</i>	<i>10</i>
<i>Figur 3: Strukturen i afhandlingen</i>	<i>12</i>
<i>Figur 4: Personlighedsmodel.....</i>	<i>16</i>
<i>Figur 5: Personlighed/samfundsliv</i>	<i>16</i>
<i>Figur 6: Udviklingstrin.....</i>	<i>19</i>
<i>Figur 7: Forskellen mellem personlighed og person karakteristika</i>	<i>20</i>
<i>Figur 8: Udvikling fra facet til personlighed.....</i>	<i>27</i>
<i>Figur 9: To-dimensionel model til overblik af modeltyper og segmenteringskriterier.....</i>	<i>70</i>
<i>Figur 10: Conceptual model of relational quality.....</i>	<i>110</i>
<i>Figur 13: Induktion og deduktion.....</i>	<i>120</i>
<i>Figur 14: Betegner sammensætningen af datagrundlaget</i>	<i>121</i>
<i>Figur 15: Sammenhæng via korrelation</i>	<i>122</i>
<i>Figur 16: Sammenhæng via kausalitet.....</i>	<i>122</i>
<i>Figur 17: Teoretisk model.....</i>	<i>125</i>
<i>Figur 18: Off Trade Organisationen</i>	<i>127</i>
<i>Figur 19: Carlsbergs 2 salgsniveauer</i>	<i>128</i>
<i>Figur 20: Kundernes køb ved Carlsberg i kr.....</i>	<i>134</i>
<i>Figur 21: Geografisk illustration</i>	<i>135</i>
<i>Figur 22: Fordelinger af relation, kunde og kundeansættelsesperiode.....</i>	<i>136</i>
<i>Figur 23: Fordelinger af kundernes m² og total omsætning</i>	<i>137</i>

Tabeloversigt

<i>Tabel 1: Personlighed vs. karakter.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabel 2: Cattells' facets of The Big Five.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabel 3: Købsadfærdssegmentering.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabel 4: Segmentering – Industri og organisation.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabel 5: Segmentering – Produkt segmentering.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabel 6: Segmentering – Kundeværdi.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabel 7: Segmentering – Personlighed.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabel 8: Klassificering af de 38 udvalgte og behandlede artikler.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabel 9: Sammenholdelse af undersøgelser – personlighed og relationskvalitet.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabel 10: Sammenholdelse af undersøgelser – personlighed og relationssucces.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabel 11: Sammenhæng mellem personlighed, relationer og salg (salgstrænerne, 2009):.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabel 12: Sammenholdelse af undersøgelser – personlighedsligheder og relationskvalitet.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabel 13: Sammenholdelse af undersøgelser – personlighedsligheder og relationssucces.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabel 15: Undersøgelsens videnskabelige og metodiske baggrund.....</i>	<i>124</i>
<i>Tabel 16: Oversigt over de forskellige spørgeskemaer.....</i>	<i>131</i>
<i>Tabel 17: Responsraten af spørgeskemaerne.....</i>	<i>133</i>
<i>Tabel 18: Kundefordeling geografisk.....</i>	<i>134</i>
<i>Tabel 19: Reliabilitetsanalyse, extroversion.....</i>	<i>139</i>
<i>Tabel 20: Reliabilitetsanalyse, agreeableness.....</i>	<i>139</i>
<i>Tabel 21: Reliabilitetsanalyse, conscientiousness.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabel 22: Reliabilitetsanalyse, neuroticism.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabel 23: Reliabilitetsanalyse, openness.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabel 24: T-analyser – StK (Q14)/KtK (Q10).....</i>	<i>142</i>
<i>Tabel 25: T-analyser – KtS (Q9)/StS (Q12).....</i>	<i>142</i>
<i>Tabel 26: Delta personlighed.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabel 27: Reliabilitetsanalyse, tillid.....</i>	<i>144</i>
<i>Tabel 28: Reliabilitetsanalyse, commitment.....</i>	<i>145</i>
<i>Tabel 29: Reliabilitetsanalyse, tilfredshed.....</i>	<i>146</i>
<i>Tabel 30: Reliabilitetsanalyse, tilfredshed overordnet.....</i>	<i>147</i>

<i>Tabel 31: Reliabilitetsanalyse, værdi</i>	<i>148</i>
<i>Tabel 32: Reliabilitetsanalyse, værdi overordnet</i>	<i>149</i>
<i>Tabel 33: Beskrivelse af salgstal</i>	<i>150</i>
<i>Tabel 34: Delta salgstal</i>	<i>152</i>
<i>Tabel 35: Korrelationsanalyse af relationsvariable og salgstallene</i>	<i>155</i>
<i>Tabel 36: Korrelationsanalyse af salgstallene og værdi</i>	<i>156</i>
<i>Tabel 37: KtS (Q9)/relationsvariable</i>	<i>157</i>
<i>Tabel 38: KtK (Q10)/relationsvariable</i>	<i>158</i>
<i>Tabel 39: StS (Q12)/relationsvariable</i>	<i>158</i>
<i>Tabel 40: StK (Q14)/relationsvariable</i>	<i>159</i>
<i>Tabel 41: KtS (Q9) sammenhængende signifikante målinger</i>	<i>161</i>
<i>Tabel 42: KtK (Q10) sammenhængende signifikante målinger</i>	<i>162</i>
<i>Tabel 43: StS (Q12) sammenhængende signifikante målinger</i>	<i>163</i>
<i>Tabel 44: StK (Q14) sammenhængende signifikante målinger</i>	<i>164</i>
<i>Tabel 45: Δ KtS (Q9)/KtK (Q10) – relationsvariable</i>	<i>166</i>
<i>Tabel 46: Δ KtS (Q9)/StK (Q14) – relationsvariable</i>	<i>166</i>
<i>Tabel 47: Δ KtK (Q10)/StS (Q12) – relationsvariable</i>	<i>167</i>
<i>Tabel 48: Δ StS (Q12)/StK (Q14) – relationsvariable</i>	<i>167</i>
<i>Tabel 49: Δ KtS (Q9)/KtK (Q10) – Δ salgstal/budget</i>	<i>168</i>
<i>Tabel 50: Δ KtS (Q9)/StK (Q14) – Δ salgstal/budget</i>	<i>168</i>
<i>Tabel 51: Δ KtK(Q10)/StS(Q12) – Δ salgstal/budget</i>	<i>169</i>
<i>Tabel 52: Δ StS(Q12)/StK(Q14) – Δ salgstal/budget</i>	<i>169</i>

Litteraturliste:

- Abosag, I., Naude, P. (2007): Understanding the Role of Interpersonal Liking in Buyer-Supplier Relationship in Saudi Arabia. Manchester Business School - Manchester M 15 6PB.
- Abosag, I., Naude, P. (2008): The Role of Interpersonal Liking in Segmenting Existing Business Relationships. Society for Marketing Advances Proceedings, 65-66.
- Abratt, R. (1993): Market segmentation practices of industrial marketers. *Industrial Marketing Management*, 22(2), 79-84.
- Adler, A. (1927): *The Practice and Theory of Individual Psychology*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Adler, N. J., Graham, J. L. (1989): Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy? *Journal of International Business Studies*, 20 (3), 515-537.
- Ahmetoglu G., Swami. V., Chamorro-Premuzic. T. (2010): *The Relationship Between Dimensions of Love, Personality, and Relationship Length*. Department of Psychology, Goldsmiths, University of London, New Cross London.
- Andersen, E., Gabrielsen, G., Kousgaard, N., Milhøj, A. (1990): Akademisk forlag. 1. Udgave. Odense.
- Andersen, I. (2008): *Den skinbarlige virkelighed*. Forlaget: Samfundslitteratur, Frederiksberg. 4. udgave.
- Andersen, P. H., Kumar, R. (2006): Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35 (4), 522-535.
- Allport, G. W., Odbert, H. S. (1936): Trait names: A psycholexical study. 211. *Psychological Monographs*, 47.
- Alvarez, L. S., Casielles, R. V., Martin, A. D. (2011): Analysis of the role of complaint management in the context of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 27 (1-2), 143-164.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., Johanson, J. (1994): Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58 (4).
- Arndt, J. (1983): The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing. *Journal of Marketing*, 47 (4), 44-54.
- Arriaga. X. B., Agnew, C. R. (2001): Being Committed: Affective, Cognitive, and Conative Components of Relationship Commitment. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 27, 1190-1203.
- Arthur C. C., Liang-Chin C., Chiao, I. C. (2008): *The Impact of Current and Future Relationship Values on Relationship Quality*. The Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI), 44-49.

- Ashton, M. C., Jackson, D. N., Paunonen, S. V., Helmes, E., Rothstein, M.G. (1995): The criterion validity of broad factor scales versus specific facet scales. *Journal of Research in Personality*, 29, 432-42.
- Assael, H., Ellis. R. (1976): A Research Design to Predict Telephone Usage among Bell System Business Customers. *European Research*, 1, 38-48.
- Badgett, M., Stone, M. (2005): Multidimensional segmentation at work: Driving an operational model that integrates customer segmentation with customer management. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 13 (2), 103-122.
- Bailey, C., Baines, P. R., Wilson, H., Clark, M. (2009): Segmentation and customer insight in contemporary services marketing practice: why grouping customers is no longer enough. *Journal of Marketing Management*, 25 (3-4), 227-252.
- Barelds, D. P. H. (2005): Self and Partner Personality in Intimate Relationships. *European Journal of Personality*, 19, 501-518.
- Barelds, D. P. H., Pieternel B. D. (2007): Love at first sight or friends first? Ties among partner personality trait similarity, relationship onset relationship quality, and love. *Journal of Social and Personal Relationships*; 24, 479-496.
- Barrick, M. R., Mount M. K. (1991): The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44.
- Barry, J., Weinstein, A. (2009): Business psychographics revisited: from segmentation theory to successful marketing practice, *Journal of Marketing Management*, 25 (3-4), 315-340.
- Bartle. S. E., Rosen. K. (1994): Individuation and relationship violence. *American Journal of Family Therapy*, 22-236.
- Bauer, G. J., Mark. S., Baunchalk, T., Ingram, N., Raymond W. L. (1998): *Emerging Trends in Sales Thought and Practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Baumeister, R. (1982): A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91.
- Becker, H. S. (1960): Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 132-40.
- Bejou, D., Wray, B., Ingram, T. N. (1996): Determinants of relationship quality: An artificial neural network analysis. *Journal of Business Research*, 36 (2), 137-143.
- Bensi, L., Giusberti, F., Nori, R., Gambetti, E. (2000): Individual differences and reasoning: A study on personality traits. *British Journal of Psychology*, 101 (3), 545-562.

- Berghäll, S. (2003): Perceptions of dyadic business relationships: in search of the social psychological basis of interpersonal relationship perceptions insocio-economic exchange relationships. *Marketing Theory*, 3 (1), 59-77.
- Berry, L. L. (1983): Relationship Marketing. In Berry L.L., G. L. Shotack og G. Upah. *Emerging Perspektive in Service Marketing*, American Marketing Association, 25-28.
- Berry, L. L. (1995): Relationship of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy og Marketing Science* 23 (4), 236-245.
- Bertelsen, P. (2001): Personlighedspsykologi. Frydenlund grafisk, 2 udgave - AKA print Århus.
- Bertelsen, P. (2003): Personlighedspsykologi. Frydenlund Grafisk 1 udgave - København K.
- Blinkhorn, S., Johnson, C. (1990): The insignificance of personality testing. *Nature*, 348, 671-672.
- Block, J. (1995): A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*, 117 (2), 187-215.
- Bolen, W. H., Robert, J. D. (1997): Overreaching for MassRetailers. *McKinsey Quarterly*, 4, 40-53.
- Bono, J. E., Terry, L. B., Timothy A. J., Kristy, J. L. (2002): The Role of Personality in Task and Relationship Conflict. *Journal of Personality*, 70 (3).
- Bonoma, T., Shapiro, B. (1983): *Segmenting the Industrial Market*. Lexington, D. C. Heath & Co.
- Bornstein, R. F., Kimberly, J., Geiselman, E., Eisenhart, A., Languirand, M. A. (2002): Construct Validity of the Relationship Profile Test: Links with Attachment, Identity, Relatedness, and Affect. *Sage Publications Assessment*, 9 (4), 373-381.
- Botwin, M. D., Buss, D. M., Shackelford, T. K. (1997): Personality and mate preferences: Five factors in mate selection and marital satisfaction. *Journal of Personality*, 65, 107-136.
- Brock S. J. (1998): *Buyer-Seller relationships: Similarity, relationship management, and quality*. The University of Victoria, Victoria, B.C., Canada V8W 2Y2.
- Brooks, B. (2001): Values and Sales Success. *American Salesman*, 46 (11), s. 14.
- Brown, R. (1988): *Group processes: Dynamics within and between groups*. Basil Blackwell: New York.
- Burger, J. M. (1993): *Personality*. (3rd.) Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Byrnes, J. (2002): Who's Managing Profitability? *Harvard Business School Working Knowledge*, series of four papers, September 2.

- Callahan, J., MacKanzie, S. (1999): Metrics for strategic alliance control. *R&D Manage*, 29 (4), 365-377.
- Campbell, N., Cunningham, M. (1983): Customer analysis for strategy development in industrial markets. *Strategic Management Journal*, 4, 369-380.
- Cardozo, R. N. (1968): in King, R.L. (Ed.) *Segmenting the Industrial Market*. Marketing and The New Science of Planning, Chicago, American Marketing Association, 433-440.
- Cardozo, R. N., Shannon, H. S., Kenneth, J. R. (1987): Implementing New Business-to-Business Selling Methods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7 (2), 17-26.
- Carlsberg official homepage (2008): www.carlsberg.dk.
- Carlson, B. D., Donovan, D. T., Cumiskey, K. J. (2009): Consumer-brand relationships in sport: brand personality and identification. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37 (4), 70-384.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. (2000): *Perspectives on personality*. (4th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Cattell, R. B. (1957): *Personality and motivation: Structure and measurement*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Cattell, R. B. (1979): *Personality and Learning Theory*. New York: Springer.
- Caughlin, J. P., Huston, T. L., Houts, R. M. (2000): How does personality matter in marriage? An examination of trait anxiety, interpersonal negativity and marital satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 326-336.
- Celuch, K. G., Bantham, J. H., Kasouf, C. J. (2006): An extension of the marriage metaphor in buyer-seller relationships: An exploration of individual level process dynamics. *Journal of Business Research*, 59 (5), 573-581.
- Chan, K.W., Ndubisi, N.O. (2004): Building customer loyalty in the digital age through relationship marketing (RM) and the mediation effect of trust. *Proceedings of the 5th International Conference on Operations and Quantitative Management*, Seoul, South Korea, Korea, 293-302.
- Chao, M. C. H., Kumar, V. (2010): The impact of institutional distance on the international diversity-performance relationship. *Journal of World Business*, 45 (1), 93-103.
- Choffray, J., Lillien, G. (1980): Industrial Market Segmentation By the Structure of the Purchasing Process. *Industrial Marketing Management*, 9, 324-331.
- Choffray, J. and Lillien, G. (1978): A New Approach to Industrial Market Segmentation. *Sloan Management Review*, 19, 17-29.

- Chonko, L. B., Dubinsky, A. J., Jones, E., Roberts, J. A. (2003): Organizational and Individual Learning in the Salesforce: An Agenda for Sales Research. *Journal of Business Research* 56 (12), 935-946.
- Claycomb, C., Frankwick, G. L. (2010): Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, 39 (2), 252-263.
- Conway, T., Swift, J. (2000): The importance of psychic distance. *European Journal of Marketing*, 34 (11-12).
- Cooper, M. L. (2002): Personality and Close Relationships: Embedding People in Important Social Contexts. *Journal of Personality*, 70 (6).
- Cooper, R., Kaplan, R. S. (1991): Profit Priorities from ABC. *Harvard Business Review*, 69 (3), 130-134.
- Corey, R. E. (1982): Frontiers in Research. Address to the AMA Faculty Consortium on Industrial Marketing, Ohio State University.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. (1976): Age differences in personality structure: A cluster analytic approach. *Journal of Gerontology*, 31, 564-570.
- Costa, P.T., McCrae, R. (1985): The NEO Personality Inventory Manual. Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.
- Costa, P. T. (1996): Work and personality: use of the NEO-PI-R in industrial/organisational psychology. *Applied Psychology: An International Review. Special Issue: Work and Personality*, 45 (3), 225-41.
- Costa, P.T., McCrae, R.R. (1992): Revised NEP Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory. 3rd ed., Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.
- Cross, J. C., Belich, T. J., Rudelius, W. (1990). How marketing managers use market segmentation: An exploratory study. *Academy of Marketing Science Proceedings, Development in marketing science*, 13, 532-536.
- Cross, R., Smith, J. (1995): Toward a more responsible, customer-focused marketing framework. *Direct Marketing*, 57 (11), 26-28.
- Czepiel, J. A. (1990): Service encounters and service relationships: implications for research. *Journal of Business Research*, 20, 13-21.
- Damgaard, P., Jerndahl, P. (2003, 2004): Adm. direktør IKON (Peer Damgaard); Adm. direktør Infotec (Peter Jerndahl).
- Day, G. S., Wensley, R. (1983): Marketing Theory with a Strategic Orientation. *Journal of Marketing*, 47, 79-89.
- Deeter-Schmelz, D. R., Sojka, J. Z. (2007): Personality Traits and Sales Performance: Exploring Differential Effects og need for Cognition and Self monitoring. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 15 (2), 145-157.

- DeVellis, R. R. (2003): Scale development (2nd ed.). Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Dibb, S., Wensley, S. P. (2002): Marketing knowledge and the value of segmentation. *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (2), 113-119.
- Dibb, S., Simkin, L. (2009a): Bridging the segmentation theory/practice divide. *Journal of Marketing Management*, 25 (3-4), 219-225.
- Dibb, S., Simkin, L. (2009b): Implementation rules to bridge the theory/practice divide in market segmentation., *Journal of Marketing Management*, 25 (3-4), 375-396.
- Dickson, P. R. (1994): *Marketing Management*. Dryden Press, Orlando FL.
- Digman, J. M. (1990): Personality structure: emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 25-36.
- Diller, H. (1992): Euro-key-account-management. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 14 (4), 239-245.
- Dion, P., Easterling, D., Miller, S. (1995): What Is Really Successful Buyer/Seller Relationships? *Industrial Marketing Mangement*, 24, 1-9.
- Dolnicar, S., Lazarevski, K. (2009): Methodological reasons for the theory/practice divide in market segmentation. *Journal of Marketing Management*, 25 (3-4), 357-373.
- Donney P. M., Cannon, J. P. (1997): An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing Marketing*, 61, 35-51.
- Dow, D., Karunaratna, A. (2006): Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37, 578-602.
- Drosten, M. (1998): Support für den key account. *Absatzwirtschaft*, 7 (98), 52-54.
- Dubois, A., Gadde, L. E. (2002): Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553-560.
- Duncan, T., Moriarty, S. E. (1998): A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62 (2).
- Dwyer, E.P., Schurr, P. H., Oh, S. (1987): Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2).
- Dyer, J. H. (1997): Effective Interfirm Collaboration. How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 535-556.
- Dyrenforth, P. S., Kashy, D. A., Donnellan, M. B., Lucas, R. E. (2010): Predicting relationship and life satisfaction from personality in nationally representative samples from three countries: the relative importance of

- actor, partner, and similarity effects. Department of Psychology, Hobart and William Smith Colleges, Geneva, NY 14456, USA.
- Easton, G. (2002): Marketing: A critical realist approach. *Journal of Business Research*, 55 (2), 103-110.
- Engelsted, N. (1990): *Personlighedens almene grundlag*, Århus Universitets forlag.
- Eisingerich, A. B., Bell, S. J. (2007): Maintaining Customer Relationships in High Credence Services, *Journal of Services Marketing*, 21, 253-262.
- Erem, T., Mengüç, B. (1997). Export market segmentation practices of Turkish firms. *Journal of Euro-Marketing*, 6 (3), 103-135.
- Eriksson, K., Sharma, D. D. (2007): Buyer Loyalty Development Through Seller Education of Service Buyers. *Journal of Euromarketing*, 16 (4), s.17.
- Evans, J., Mavondo, F. T., Bridson, K. (2010): Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, 16 (2).
- Eysenck, H. J. (1970): *The Struture of Human Personality*. London: Methuen.
- Foedermayr, E. K., Diamantopoulos, A. (2008): Market Segmentation in Practice: Review of Empirical Studies, Methodological Assessment, and Agenda for Future Research. *Journal of Strategic Marketing*, 16 (3), 223-265.
- Forbis, J., Mehta, N. (1981): Value-Based Strategies for Industrial Products. *Business Horizons*, 24, 32-42.
- Ford, D. (1980): The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14 (5-6), 339-354.
- Ford D., Rosson, P. J. (1982): The relationship between export manufacturers and their overseas distributors. In: MR Czinkota, Editor, *Export management: an international context*, Praeger, New York, 257-275.
- Frank, R., Massy, W., Wind, Y. (1972): *Market Segmentation*. 21. Prentice Hall. Englewood Cliffs. NJ.
- Frankwick, G. L., Porter, S. S., Crosby, L. A. (2001): Dynamics of Relationship Selling: A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson-Customer Relationship Status. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11 (2), 135-146.
- Frederick, J. (1934): *Industrial Marketing*. Prentice Hall. New York.
- Galbreath, J. (2002): Twenty-First Century Management Rules: The Management of Relationships as Intangible Assets. *Management Decision*, 40 (1-2), 116-126.

- Garda, R. A. (1981): Strategic Segmentation: How to Carve Niches for Growth in Industrial Markets. *Management Review*, August, 15-22.
- Geersbro, J., Ritter, T. (2007): Business Relationship Analysis: Between Stages, Stages and Movement. Center for Applied Market Science - Copenhagen Business School.
- Gemünden, H. G. (1997): The development of IMP — an analysis of the conference proceeding 1984–96. In: HG Gemünden, T. Ritter and A. Walter, Editors, *Relationships and networks in international markets*. Pergamon/Elsevier, Oxford.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B., Scheer, L. K., Kumar, N. (1996): The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a Trans-Atlantic Study. *Int J Res Mark*, 13 (4), 303-317.
- Ghiselli, E. E. (1973): The validity of aptitude tests in personnel selection. *Personnel Psychology*, 26 (4), 461-477.
- Goldberg, L. R. (1981): Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In Wheeler (Ed.), *Review of Personality and social psychology*, 1, 141-165.
- Goldberg, L. R. (1993): The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.
- Goller, S., Hogg, A., Kalafatis, S. P. (1999): A new research agenda for business segmentation. *European Journal of Marketing*, 36 (1-2), 252-271.
- Craft, S. (2004): The international consumer market segmentation managerial decisionmaking process. *SAM Advanced Marketing Journal*, 69 (3), 40–46.
- Green, P. (1977): A New Approach to Market Segmentation. *Business Horizons*, 20, 61-73.
- Grönroos, C. (1994): From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decisions*, 32 (2).
- Grundlach, G. T., Archol, R. S., Mentzer, J. T. (1995): The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59, 78-92.
- Guido, G. L., Peluso, A. M., Provenzano, M. (2010): Influence of Brand Personality-Maker Attributes on Purchasing Intention: The Role of Emotionality. *Psychological Reports*, 106 (3), 737-751.
- Gunter, B., Furnham, A. (1992): *Consumer Profiles: Introduction to Psychographics*. Thomson Learning.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., Bitner, M. J. (1998): Relational Benefits in Services Industries: The Customers Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 101-114.

- Harris, E. G., Mowen, J. C., Brown, T. J. (2005): Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (19).
- Harris, L. C. (1996): Cultural obstacles to market orientation. *Of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2, 436-52.
- Hausman, A. (2001): Variations in Relationship Strength and Its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1 (6-7), 600-616.
- Hawke, A, Heffernan, T. (2006): Interpersonal liking in lender-customer relationships in the Australian banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 24 (3).
- Heaven, P. C. L., Silva, T. D., Carey, C., Holen, J. (2004): Loving Styles: Relationships with Personality and Attachment Styles. *Eur. J. Pers.* 18, 103-113.
- Hee-Jae, C., Pucik, V. (2005): Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value. *Strategic Management Journal*, 26 (6), 555-575.
- Helfert, G., Vith, K. (1999): Relationship marketing teams: improving the utilization of customer relationship potentials through a high team design quality. *International Marketing Management*, 28 5, 553-564.
- Hess, J. A. (2002): Distance Regulation in Personal Relationships: The Development of a Conceptual Model and a Test of Representational Validity. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19 (663), 663-683.
- Hess, J. A. (2003): Measuring distance in personal relationships: The Relational Distance Index. *Personal relationship*, 10, 197-215.
- Hogan, R. T. (1991): Personality & personality measurement. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Psychologists Press, Palo Alto, CA, 873-919.
- Hogan, R.T., Hogan, J., Roberts, B.W. (1996): Personality measurements and employee decisions: questions and answers. *American Psychologist*, 51 (2), 469-77.
- Holmstrom, J. (1998): Implementing Vendor Managed Inventory the Efficient Way: A Case Study of Partnership in the Supply Chain. *Inventory Management Journal*, 39 (3).
- Homburg, C., Giering A. (2001): Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty—An Empirical Analysis. *Psychology & Marketing* John Wiley & Sons, Inc, 43-66.
- Homburg, C., Workman, J. P., Jensen, O. (2002): A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, 66 (2), 38-60.

- Homburg, C., Stock, R. M. (2004): The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Homburg, C., Stock R. M. (2005): Exploring the Conditions Under Which the Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction. *Psychology & Marketing*, 22 (5), 393-420.
- Hummel, F. (1954): Market Potentials in the Machine Tool Industry. *Journal of Marketing*, 19, 34-41.
- Hurt, S. (2002): Foundations of marketing theory: Toward a general theory of marketing. *Journal of Marketing*, 13 (5), 431-445.
- Hurtz, G. M., Donovan, J. J. (2000): Personality and job performance. The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85 (6), 869-879.
- Hägg, J. J., Wiedersheim-Paul, F. (1984): Between market and hierarchy. University of Uppsala Press, Uppsala University, Uppsala.
- Håkansson, H. (1982): International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach. Wiley, Chichester.
- Håkansson, H., Johansson, J. (1993): Industrial functions of business relationships. *Advanced International Marketing* 5, 13-29.
- Håkansson, H., Johansson, J., Wootz, B. (1976): Influence Tactics in Buyer-Seller Processes. *Industrial Marketing Management* 5, 228-241.
- Iacobucci, D., Ostrom, A. L. (1996): Commercial and Interpersonal Relationship: Using the Structure of Interpersonal relationship to Understand Individual to Individual, Individual to Firm and Firm to Firm Relationships in Commerce. *Journal of Marketing Research*, 13 (1), 53-72.
- Iacobucci, D., Hibbard, J. D. (1999): Toward an Encompassing Theory of Business Marketing Relationship (BMRs) and Interpersonal Commercial Relationships (ICRs). *Journal of Interactive Marketing*, 13 (3), 13-33.
- Ibrahim, H., Najjar, F. (2008): Relationship Bonding Tactics, Personality Traits, Relationship Quality and Customer Loyalty. Behavioral Sequence in Retail Environment. *Journal of Services Marketing*, 6 (4), 6-37.
- Ismail, A., Muhammad M. A., Parasuraman, B. (2009): Effect of Service Quality and Perceive Value on Customer Satisfaction. *International Journal of Management Perspectives*, 1 (3), 29-44.
- Jang, K., Livesley, W. J., Vemon, P. A. (1996): Heritability of The Big Five Personality Dimensions and Their Facets: A Twin Study. *Journal of Personality*, 64, 577-591.

- Jenkins, M., le Cerf, E., Cole, T. (1994). How managers define consumer markets. *Advances in Consumer Marketing*, 1, 185–197.
- John, O. P., Hampson, S. E., Goldberg, L. R. (1991): The basic level in personality-trait hierarchies: Studies of trait use and accessibility in different contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 348–361.
- John, O. P., Caspi, A., Robins, R.W., Moffitt, T.E., Stouthamer-Loeber, M. (1994): The ‘littlefive’: exploring the nomological network of the five-factor model of personality in adolescent boys. *Child Development*, 65 (1), 160–78.
- Johnson, H., Flodhammer, A. (1980): Some Factors in Industrial Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 9, 201–205.
- Johnston, W., Bonoma, T. (1981): Buying Center Structure and Dynamics. *Journal of Marketing* 45, 143–156.
- Jung, C. G. (1999): Mennesket og dets symboler. Bogklubben 12 bøger.
- Jung, C. G. (1971): *Psychological Types*. Collected Works of C. G. Jung, Volume 6. Princeton University Press. ISBN 0-691-09774.
- Khan, N., Wahab, S. A. (2010): Investigating Structure Relationship from Functional and Relational Value to Behavior Intention. The Role of Satisfaction and Relationship Commitment. *International Journal of Business & Management*, 5 (10), 20–36.
- Kalafatis, S. P., Cheston, V. (1997). Normative models and practical applications of segmentation in business markets. *Industrial Marketing Management*, 26 (6), 519–530.
- Kalwani, M. U., Narayandas, N. (1995): Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, 59 (1).
- Kantor, D., Lehr, W. (1975): *Inside the family*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Karney, B. R., Bradbury, T. N. (1995): The longitudinal course of marital quality and stability: A review of theory, method, and research. *Psychological Bulletin*, 118.
- Katigbak, M. S., Church, A. T., Akamine, T. X. (1996). Cross-cultural generalizability of personality dimensions: relating indigenous and imported dimensions in two cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 99–114.
- Kempeners, M. A, Van der Hart, H. W. (1999): Designed account management organizations. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 4 (4), 310–327.

- Kerman, J., Sommers, M. (1966): The Behavioral Matrix - A Closer Look at the Industrial Buyer. *Business Horizons*, 59-72.
- Kim, W. C. Hwang, P. (1992): Global strategy and multinationals entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23 (1), 29-53.
- King, L. A., McKee, W. L., Broyles, S. J. (1996): Creativity and the five-factor model. *Journal of Research in Personality*, 30 (2), 189-203.
- Kohut, H. (1990): *Selvets psykologi*.
- Kotler, P. (1978): *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. 4th ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kurtz, J. E., Sherker, J. L. (2003): Relationship Quality, Trait Similarity, and Self-Other Agreement on Personality Ratings in College Roommates. *Journal of Personality* 71 (1).
- Langergaard, L. L., Rasmussen, S. B., Sørensen, A. (2006): *Viden, videnskab, virkelighed*, 1. udgave 2006, Forlaget Samfundslitteratur.
- Larsen, A. L., Vejleskov, H. (2002): *Videnskab og forskning*. Gads forlag 1 udgave.
- Lauridsen, P. (1977): *Personlighedspsykologi*, Kbhvn, 77.
- Lavee, Y., Adital, B. (2004): Emotional expressiveness and neuroticism: Do they predict marital quality? *Journal of Family Psychology*, 18, 620-627.
- Leung, S., Bond, M. H. (2001): Interpersonal communication and personality: Self and other perspectives: *Asian Journal of Social Psychology*, 69-86.
- Lewin, J. E., Johnston, W. J. (1997): Relationship Marketing Theory in Practice. A case study - *Journal of Business Research*, 39 (1), 23-31.
- Lindegaard, M. S. (2000): En analyse af begrebet personlighed, som udvælgelseskriterie set i lyset af et traditionelt - og et socialt konstruktivistisk perspektiv. *Handelshøjskolen i KBH, Institut for org. og arbejds sociologi*.
- Little, J. L., Nolan, S. C., Casson, J. P. (2005): Assortative mating for perceived facial personality traits *Personality and Individual Differences*, 40, 973-984.
- Lounsbury, J. W., Smith, R. M., Levy, J. J., Leong, F. T., Gibson, L. W. (2009): Personality Characteristics of Business Majors as Defined by the Big Five and Narrow Personality Traits. *Journal of Education for Business*, 84 (4), 200-205.

- Luo, S. K. (2005): Assortative Mating and Marital Quality in Newlyweds: A Couple-Centered Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (2), 304-326.
- Luo, Y., Shenkar, O., Nyaw, M. K. (2001): A dual parent perspective in international joint ventures: lessons from a developing economy. *Journal of International Business Studies*, 32 (1), 41-58.
- Lynette J. R., Humphries, A. S. (2007): Managing Key Business-to-Business Relationships: What Marketing Can Learn From Supply Chain. *Management Journal of Service Research*, s. 312.
- Magnusson, P., Boyle, B. A. (2009): A Contingency Perspective on Psychic Distance in International Channel Relationships. *Journal of Marketing Channels*, 16 (1), 77-99.
- Mahajan, V., Jain, A. (1978): An Approach to Normative Segmentation. *Journal of Marketing Research*, 15, 338-345.
- Mahlamäki, T., Uusitalo, O., Ojala, M. (2010): The Influence of Personality on the Job Performance of Key Account Managers: Work in Progress Paper.
- Markey, P. M., Markey, C. N. (2006): A Spherical Conceptualization of Personality Traits, *European Journal of Personality*, 169-193.
- Maslow, A. (1987): *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mattsson, L. G. (1988): Management of strategic change in a 'Markets-as-Networks' perspective. In: AM Pettigrew, Editor, *The management of strategic change*, Basil Blackwell, Oxford, 234-256.
- Matzler, K., Bidmon, S., Grabner-kräuter, S. (2006): Individual determinants of brand affect: the role of the personality traits of extroversion and openness to experience. *Journal of Product & Brand Management*, 15 (7), 427-434.
- McAdams, D. P. (1995): What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63, 365-396.
- McCrae, R. R. (1996): Social consequences of experiential openness. *Psychological Bulletin*, 120, 323-337.
- McCrae, R. R., Costa, P. T. (1985): Updating Norman's adequate taxonomy: Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social*, 710-721.
- McDonald, M., Millman, T., Rogers, B. (1997): Key Account Management: Theory, Practice and Challenges. *Journal of Marketing Management*, 13 (8), 737-757.
- Mead, N. L. (2005): Personality Predictors of Relationship Satisfaction Among Engaged and Married Couples: An Analysis of Actor and Partner Effects. Brigham Young University.
- Meadows, M., Dibb, S. (1998). Assessing the implementation of market segmentation in retail financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (3), 266-285.

- Mervielde, I., Buyst, V., De Fruyt, F. (1995): The validity of the Big-Five as a model for teachers' ratings of individual differences among children aged 4-12 years. *Personality & Individual Differences*, 18 (4), 525-34.
- Michalski, S., Helmig, B. (2008): What Do We Know About the Identity Salience Model of Relationship Marketing Success? A Review of the Literature. *Journal of Relationship Marketing*, 7 (1), 45-63.
- Mischel, W. (1968): *Personality & Assessment*. Wiley, New York, NY.
- Mischel, W. (1990): Personality dispositions revisited and revised: A view after three decades. Pervin, L.A. (Ed.), *Handbook of Personality: Theory and Research*, Guilford Press, New York, NY, 111-134.
- Mitchell, Vincent-Wayne., Wilson, Dominic F. (1998): Balancing Theory and Practice. *Industrial Marketing Management*, 429-455.
- Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R. (1992): Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Marketing Research*, 29 (3), 314-328.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Moriarty, R. T. (1980): The Use of Organizational Buying Behavior in Assessing Industrial Markets. Unpublished Ph.D. dissertation. Harvard University.
- Moriarty, R. T. (1983): *Industrial Buyer Behavior*. Lexington, Massachusetts, Lexington Books.
- Mosahab, R., Mahamad, O., Ramayah, T. (2010): Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: A Test of Mediation. *International Business Research*, 3 (4), 72-80.
- Mount, M. K., Barrick, M. R. (1995): *Manual for the Personal Characteristics Inventory*. Libertyville, IL: Wonderlic Personnel Test, Inc.
- Myers, I. B., McCaulley, M. H., Quenk, N. L., Hammer, A. L. (1998): *A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: CPP, Inc.
- Nairn, A., Berthon, P. (2003): The Influence of Advertising on Consumer Market Segments. Evidence and Ethics: *Journal of Business Ethics*, Part 1, 42 (1), 83-99.
- Narayandas, D., Rangan, V. K. (2004): Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 68 (3), 63-77.
- Ndubisi, N. O. (2004): Understanding the salience of cultural dimensions on relationship marketing, its underpinnings and aftermaths. *Cross Cultural Management*, 11 (3), 70-89.

- Ndubisi, N. O., Chan, K.W. (2005): Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 23 (3), 542-557.
- Neal, W. D. (2001): Segmentation as a Business Strategy does Work. *Marketing Research*, 13 (2), 45-47.
- Neu, W. A., Brown, S. W. (2005): Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms. *Journal of Service Research*, 8 (1).
- Neyer, F. J., Voigt, D. (2004): Personality and Social Network Effects on Romantic Relationships: A Dyadic Approach. *European Journal of Personality*, 18, 279-299.
- Neyer, F. J., Lehnart J. (2007): Relationships Matter in Personality Development: Evidence From an 8-Year Longitudinal Study Across Young Adulthood, *Journal of Personality* 75 (3).
- Noftle, E. E., Phillip R. (2005): Shaver: Attachment dimensions and the big five personality traits: Associations and comparative ability to predict relationship quality. *Journal of Research in Personality* 40, 179-208.
- Norman, B. (2004): In search of market orientation: An experiment in key account management. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22 No. 2, Regents Business School, London, UK, 144-159.
- Norman, W. T. (1963): Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
- Ojasalo, J. (2001): Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (3), 199-220.
- Oliver, P. J. (2000): Personality test - The Big Five. U. C. Berkeley.
- Oliver, P. J., Srivastava, S. (1999): The Big-Five Trait Taxonomy. University of California at Berkeley.
- O'Loughlin, J., Hafey, N. (2005): Donor Development: Relationship Marketing in the Charitable Sector. Australia and New Zealand Marketing Academy Conference, Fremantle.
- O'Malley L., Tynan, C. (2000): Relationship Marketing in consumer markets- Rhetoric or reality. *European Journal of Marketing*, 797-815.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. (1996): Bandwidth-fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (6), 609-26.
- Ones, D. S., Schmidt, F. L., Viswesvaran, C. (1994): Do broader personality variables predict job performance with high validity? In R.C. Page (Chair), *Personality and Job Performance: The Big Five versus Specific Traits*, symposium conducted at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN.

- Palmer, A., Bejou, D. (1994): Buyer-seller relationships: a conceptual model and empirical investigation. *Journal of Marketing Management*, 10 (6), 495-512.
- Pardo, C. (1994): The key account manager: managing external and internal networks. In: W Biemans and PN Ghauri, Editors, *Meeting the challenges of new frontiers: proceedings of the 10th IMP conference*, University of Groningen, Groningen, 690-713.
- Pardo, C. (1997): Key account management in business-to-business field: the key account's point of view. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17, 17-26.
- Pardo, C. (1999): Key account management in the business-to-business field: a French overview. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 4, 276-290.
- Parsons, A. L. (2002): What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation from the Buyer's Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 38 (2), 4-12.
- Paunonen, S. V., Ashton, M. C. (2001): The Big Five factors and facets and the prediction of behavior. *Journal of Personality & Social Psychology*, 81 (3), 524-39.
- Payne, A., Frow, P. (2005): A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167-176.
- Peeterson, R. A. (1995): Relationship Marketing and the Customer. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), 278-281.
- Perrien, J., Richard, L. (1995): The Meaning of a Marketing Relationship. *Industrial Marketing Management*, 37-43.
- Pervin, L. A., Cervone D., John, O. P. (2005): *Personality*, 2005, Lehigh Press, John Wiley & Sons, Inc – USA.
- Ping, R. A. (1993): The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect. *Journal of Retailing*, 69 (3), 320-352.
- Plank, R., Reid, D., Newell, S. (2007): The Impacts of Affective and Cognitive Social Conflict in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships: A Comparison of New versus Ongoing Buyer-Seller Relationships *Journal of Business-to-Business Marketing*, 14 (2), 41-65.
- Plinke, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition. In: G Silberer, G Specht and HW Engelhardt... Editors, *Marketing Schnittstellen: Herausforderungen für das Management*, Poeschel, Stuttgart, 305-326.
- Plummer, J. T. (2000): How Personality Makes a Difference. *Journal of Advertising Research*, 40 (6), 79-83.
- Pornpitakpan, C. (2003): The Effect of Personality Traits and Perceived Cultural Similarity on Attraction. *Journal of International Consumer Marketing*, 15 (3). s. 5.

- Poulsen, C. S. (1984): Børsens Marketing Leksikon. Jysk analyse – Ålborg.
- Powers, T. L., Reagan, W. R. (2007): Factors influencing successful buyer–seller relationships. *Journal of Business Research*, 60 (12), 1234-1242.
- Pressey, A. D., Mathews, B. P. (2000): Barriers to relationship marketing in consumer retailing. *Journal of Services Marketing*, 14 (3), 272-286.
- Quinn, L. (2009): Market segmentation in managerial practice: a qualitative examination. *Journal of Marketing Management*, 25 (3-4), 253-272.
- Rasmussen, E. S., Østergaard, P., Beckmann, S. C. (2006): Social science research methodology. University press of southern Denmark – Odense.
- Reilly, R. R., Chao, G. R. (1982): Validity and fairness of some alternative employee selection procedures. *Personnel Psychology*, 35 (1).
- Reinartz, W. J., Kumar, V. (2002): The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, 80 (7), 86-94.
- Ridley, M. (1994): Theories of personality. (5th ed.) Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Ritter T., Gemünden H. G. (2003): Interorganizational relationships and networks An overview. *Journal of Business Research*, 56, (9), 691-697.
- Robbins, S. P. (1992): Essentials of Organizational Behavior. 3rd edn., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Roberts, A. (1961): Applying the Strategy of Market Segmentation. *Business Horizons* 4, 65-72.
- Robins, R. W., Caspi, A., Moffitt, T.E. (2000): Two personalities, one relationship: Both partners' personality traits shape the quality of their relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 251-259.
- Robinson, P., Faris, C., Wind, Y. (1967): Industrial Buying and Creative Marketing. Boston, Allyn and Bacon.
- Rogers, C. (1961): On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin.
- Rotter, F., Chance, J. E., Phares, E. J. (1976): Application of a Social Learning Theory of Personlaity. New York: Holt, Rheinhardt & Winston.
- Rotter, J. H. (1975): Personality. New York: Scott Foresmann.
- Roxas, M., Stoneback, J. (1997): An Investigationof the Ethical Decision-Making Process AcrossVarying Cultures. *The International Journal of Accounting*, 32 (4), 503-536.

- Ryals, L. J., Bruce, L., McDonald, M. (2005): The Value of KAM: Does KAM Deliver to the Bottom Line? Report for the Cranfield KAM Best Practice Research Club, Cranfield School of Management, Cranfield, UK.
- Salgado, J. F. (1997): The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82 (1), 30-43.
- Salgado, J. F., Viswesvaran, C., Ones, D.S. (2001): Predictors used for personnel selection: an overview of constructs, methods and techniques. In Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. and Viswesvaran, C. (Eds), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Sage, Trowbridge.
- Salgstraerne (www.salgstraerne.dk), 2009, København Ø.
- Samiee, S., Walters, P. G. P. (2003): Relationship marketing in an international context: a literature review. *International Business Review*, 12, 193-214.
- Sánchez-García, J., Moliner-Tena, M. A., Callarisa-Fiol, L., Rodríguez-Artola, R. M. (2007): Relationship Quality of an Establishment and Perceived Value of a Purchase. *Service Industries Journal*, 27 (2), 151-174.
- Saucier, G., Goldberg, L.R. (1996): Evidence for The Big Five in analyses of familiar English personality adjectives. *European Journal of Personality*, 10 (1), 61-77.
- Saulsman, L. M., Page, A. C. (2004): The five-factor model and personality disorder empirical literature: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, 23, 1055-1085.
- Saxe, R., Weitz, B. A. (1982): The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Schiffman, L., Kanuk, L. (1978): *Consumer Behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. NJ.
- Schmitt, N., Gooding, R.Z., Noe, R.A., Kirsch, M. (1996): Metaanalyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37 (3). 407-22.
- Schneider, B. (1996): Whither goest personality at work? *Applied Psychology: An International Review*, 45 (3), 289-96.
- Schultz, D. P., Schultz, S. E. (2008): *Theories of Personality*. Cengage Learning 9, illustreret.
- Schuster, C.P., Bodkin, C.D. (1987). Market segmentation practices of exporting companies. *Industrial Marketing Management*, 16 (2), 95-102.
- Semenik, R. J., Bamossy, G. J. (1993): Principles of marketing: A global perspective, *Marketing Management*.
- Sengupta, S., Krapfel, R. E., Puserati, M. A. (1997): Switching Costs in Key Account Relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (4).

- Shenkar, O. (2001): Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 519-536.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (1995): Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 139-160.
- Shunglu, S., Sarkar, M. (2005): Researching the consumer. *Marketing and Research Today*, 124.
- Sichtmann, C., Von Selasinsky, M. (2010): Exporting Services Successfully: Antecedents and Performance Implications of Customer Relationships. *Journal of International Marketing*, 18 (1), 86-108.
- Simonin, B. L. (1999): Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity. *Journal of International Business Studies* 30 (3), 463-490.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Lee, J. S., Ross, E. B. (2002): The effect of relationship Marketing Orientation on Business Performance in a Service-Oriented Economy. *Journal of Service Marketing*, 16, (7), 656-676.
- Sir Galton, F. (February 16, 1822 – January 17, 1911)
- Smith, B. J., Barclay, D. W. (1993): Team selling effectiveness: a small group perspective. *Journal of Business-to-Business Marketing* 1 (2).
- Smith, W. (1956): Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Strategies. *Journal of Marketing* 21.
- Sohlberg, P., Sohlberg, B. M. (2004): Erkendelsens former – videnskabsteori og forskningsmetode. Århus: Klim.
- Spekman, R. E. (1981): Segmenting Buyers in Different Types of Organizations. *Industrial Marketing Management*, 10, 43-48.
- Spencer, R. (1999): Key account: effectively managing strategic complexity. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 4 (4), 291-309.
- Spring, P., Verhoef, P.C., Hoekstra, J. C., Leeflang, P. S. H. (2000). The commercial use of selection and segmentation techniques for database marketing: An empirical study in the Netherlands. Paper presented at EMAC 2000, Rotterdam.
- Stanko, M. A., Bonner, J. M., Calantone, R. J. (2007): Building commitment in buyer-seller relationships: A tie strength perspective. *Industrial Marketing Management*, 36 (8), 1094-1103.
- Steenkamp, J. B. E. M., Ter Hofstede, F. (2002). International market segmentation: Issues and perspectives. *International Journal of Research in Marketing*, 19 (3), 185-213.

- Storbacka, K., Lehtinen, J. (2000): CRM.. Liber, Malmö.
- Stöttinger, B., Schlegelmilch, B. B. (2000): Psychic distance: a concept past it due date? Department of Int. Marketing and Management, Vienna University of economics and Business administration, 169-173.
- Sweeney, A., Morrison, M. (2004): Clicks vs. bricks: internet-facilitated relationships in financial services. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 1, (4), 350-370.
- Tagger, S., Parkinson, J. (2007): Personality tests in accounting research. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 11 (2), 122-151.
- Teng, C. I., Huang, K. W., Tsai, I. L. (2007): Effects of Personality on Service Quality in Business Transactions. *The Service Industries Journal*, 27 (7), 849-863.
- Tenny, E. R., Turkheimer, E., Oltmanns, T. F. (2009): Being liked is more than having a good personality: The role of matching. Department of Psychology, University of Virginia, 102 Gilmer Hall, P.O. Box 400400, Charlottesville, VA, 22904-4400, USA.
- Theron, E., Terblanche, N. S. (2010): Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services. *International Journal of Market Research*, 52 (3), 383-402.
- Tikkanen, H., Kimmo, A. (2002): Customer Satisfaction in Industrial Markets: Opening Up the Concept. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (1), 25-42.
- Unger, L. (1974): Market Segmentation in the Chemical Fragrance Market. *Industrial Marketing Management*, 3, 341-347.
- Veksoe, A. (2008): KAM and Johansen, John: Sales direktør (Carlsberg): Interview 1. Calrsberg –Valby.
- Veloutsou, C., Saren, M., Tzokas, N. (2002): Relationship marketing, what if . . .? *European Journal of Marketing*, 36 (4), 433-449.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S. III., Roth, P.L. (1998): meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 586-97.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S. (2000): Measurement error in 'The Big Five Factors' of personality assessment: reliability generalization across studies and measures. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 224-35.
- Wagner, J. A., Klein, N. M., Keith, J. E. (2003): Buyer–seller relationships and selling effectiveness: the moderating influence of buyer expertise and product competitive position. *Journal of Business Research*, 56 (4), s.295.
- Wagner, K. V. (2005): Guide to Psychology. Guide to Psychology.

- Walsh, S., Gilmore, A., Carson, D. (2004): Managing and implementing simultaneous transaction and relationship marketing. *International Journal of Bank Marketing* 22 (7), 468-483.
- Walter, A., Ritter T., Gemünden H. G. (2001): Value-creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 365-377.
- Walter, A. (1999a): Driving forces for successful customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 28 (5), 537-551.
- Walter, A. (1999b): Relationship promoters: driving forces for successful customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 28 (5), 537-551.
- Ward, S. (1995): Cypress Technologies, an IT Consulting business, University of British Columbia.
- Watson, D., Hubbard, B., Wiese D. (2000): General Traits of Personality and Affectivity as Predictors of Satisfaction in Intimate Relationships: Evidence from Self and Partner-Ratings, *Journal of Personality*, 68 (3).
- Webster, F. E., Wind, Y. (1972): A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 36.
- Webster, F. E. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4).
- Weinstein, A. (2004): Market Segmentation: An Overview. *Art. Handbook of Market Segmentation*, 3 (20).
- Weiss, D. S., Mendolsohn, G. A., Feimer, N. R. (1982): Reply to the comments of block and Ozer. *Journal of Personality & Social Psychology*, 42 (6), 1182-9.
- Wenneberg, S. (2000): Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver. *Samfundslitteratur*.
- Whisman, M. A., Uebelacker, L. A., Weinstock, L. M. (2004): Psychopathology and marital satisfaction: The importance of evaluating both partners. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 72, 830-838.
- White, J. K., Hendrick, S. S., Hendrick, C. (2004): Big five personality variables and relationship constructs. Department of Psychology, Texas Tech University, Lubbock, Texas, 79409-2051, USA.
- Wilkinson, I. F. (2001): A history of channels and network thinking in marketing in the 20th century. *Australasian Marketing Journal*, 9 (2), 23-52.
- Wilson, D. T. (1995): An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 335-345.
- Wilson, D. T., Mathews, H., Sweeney, T. (1971): Industrial Buyer Segmentation: A Psychographic Approach. *Marketing in Motion*, Chicago, American Marketing Association, 433-436.
- Wind, Y. (1978): Issues and Advances in Segmentation Research. *Journal of Marketing Research*, 15, 317-337.

- Wind, Y., Cardozo, R. N. (1974): Industrial Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 3, 153-166.
- Wong, A., Sohal, A. (2002): An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (1), 34-50.
- Wong, C., Wilkinson, I., Young, L. (2010): Towards an empirically based taxonomy of buyer-seller relations in business markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (6), 720-737.
- Wood, D., Roberts, B. W. (2006): The effect of age and role information on expectations for Big Five personality traits. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1482-1596.
- Woodburn, D., Holt, S., Malcolm, M. (2004): Key customers - world-leading key account management: identification and development of strategic relationships. Report by the Cranfield Key Account Management Best Practice Club, Cranfield School of management, Cranfield, UK.
- Workman, J. P., Homburg, C., Jensen, Ove (2003): Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Wulf, D. K., Schöder, G. O. (2001): A Critical Review of Theories Underlying Relationship Marketing in the Context of Explaining Consumer Relationship. Blackwell Publishers, Oxford, OX4 USA.
- Yankelovich, D. (1964): New Criteria for Market Segmentation. *Harvard Business Review*, 42,, 83-90.
- Yavas, U. (2004): Emin Babakus and Sevgin Eroglu: Bank choice behavior of small and medium-sized construction firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 258-266.
- Yin, R. K. (2003): Case study Research-Design and Methods. 3 ed. Newbury Park CA.: Sage.
- Ying L., Sudha, R., Lusch, R. F., Brusco, M. (2010): Multicriterion Market Segmentation. A New Model, Implementation, and Evaluation: *Marketing Science*, 29 (5), 880-894.
- Yiu, T. W., Lee, H. K. (2011): How Do Personality Traits Affect Construction Dispute Negotiation? Study of Big Five Personality Model. *Journal of Construction Engineering & Management*, 137 (3), 169-178.
- Young, L. C., Denize, S. (1995): A concept of commitment: alternative views of relational continuity in business service relationships. *Journal of Business International Marketing*, 10 (5), 47-62.

TITLER I PH.D.SERIEN:

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
 20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
 21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
 22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
 23. Pernille Schnoor
*Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
 24. Sidsel Fabech
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
 25. Klavs Odgaard Christensen
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
 26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
 27. Holger Højlund
*Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
 28. Christine Mølgaard Frandsen
*A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
 29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
 2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
 3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
 4. Søren Buhl Pedersen
*Making space
An outline of place branding*
 5. Camilla Funck Ellehave
*Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places*
 6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
 7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
 8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
*From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence*
 9. Norsk ph.d.
 10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere l'itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Process-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gørem i den kunstneriske arbejdspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkob
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
 31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
 32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
 33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
 34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
 35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
 36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
 37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
 2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
 3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
 4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
 5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
 6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
 7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
 8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactons in Anticipatory Knowledge
 9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
 10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
 11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions
- 2006**
1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
*Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks*
 13. Anette Grønning
*Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst*
 14. Jørn Helder
*One Company – One Language?
The NN-case*
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
*Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets*
 16. Lise Granerud
*Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa*
 17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)
 18. Ramona Samson
*The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania*
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
*Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus*
 2. Heidi Lund Hansen
*Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices*
 3. Sudhanshu Rai
*Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"*
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
*EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective*
 6. Kim Sundtoft Hald
*Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
 7. Tobias Lindeberg
*Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance*
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
*Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer*
 9. Lars Frederiksen
*Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays*
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
*Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv*
12. Ping Gao
*Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry*
13. Peter Mejlby
*Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsen og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!*
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
*Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing*
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
*Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia*
20. Morten Wellendorf
*Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi*
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
*Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring*
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
*Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC*
25. Susanne Justesen
*Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice*
26. Luise Noring Henler
*Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective*
27. Mark Mau
*Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45*
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
 2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisions beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s
 11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
 13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
 14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
 15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
 16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
 17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
 18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
 19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
 20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
 21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
 22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
 23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
 24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
 25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
 26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
 2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
 3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
 4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
*Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsfor-
msteoretisk perspektiv*
6. Michael Pedersen
*Tune in, Breakdown, and Reboot: On
the production of the stress-fit self-
managing employee*
7. Salla Lutz
*Position and Reposition in Networks
– Exemplified by the Transformation of
the Danish Pine Furniture Manu-
facturers*
8. Jens Forssbæk
*Essays on market discipline in
commercial and central banking*
9. Tine Murphy
*Sense from Silence – A Basis for Orga-
nised Action
How do Sensemaking Processes with
Minimal Sharing Relate to the Repro-
duction of Organised Action?*
10. Sara Malou Strandvad
*Inspirations for a new sociology of art:
A sociomaterial study of development
processes in the Danish film industry*
11. Nicolaas Mouton
*On the evolution of social scientific
metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the
divergent trajectories of the idea that
collective entities – states and societies,
cities and corporations – are biological
organisms.*
12. Lars Andreas Knutsen
*Mobile Data Services:
Shaping of user engagements*
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
*Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online
Communities*
14. Jens Albæk
*Forestillinger om kvalitet og tværfaglig-
hed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og
plejegrupperne angående relevans af
nye idéer om kvalitetsudvikling gen-
nem tolkningsprocesser*
15. Maja Lotz
*The Business of Co-Creation – and the
Co-Creation of Business*
16. Gitte P. Jakobsen
*Narrative Construction of Leader Iden-
tity in a Leader Development Program
Context*
17. Dorte Hermansen
*“Living the brand” som en brandorien-
teret dialogisk praksis:
Om udvikling af medarbejdernes
brandorienterede dømmekraft*
18. Aseem Kinra
*Supply Chain (logistics) Environmental
Complexity*
19. Michael Nørager
*How to manage SMEs through the
transformation from non innovative to
innovative?*
20. Kristin Wallevik
*Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector*
21. Bo Hansen Hansen
*Beyond the Process
Enriching Software Process Improve-
ment with Knowledge Management*
22. Annemette Skot-Hansen
*Franske adjektivisk afledte adverbier,
der tager præpositionssyntagmer ind-
ledt med præpositionen à som argu-
menter
En valensgrammatisk undersøgelse*
23. Line Gry Knudsen
*Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations*

- | | | | |
|-----|--|----|--|
| 24. | Christian Scheuer
<i>Employers meet employees
Essays on sorting and globalization</i> | | <i>End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design</i> |
| 25. | Rasmus Johnsen
<i>The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity</i> | 7. | Rex Degnegaard
<i>Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform</i> |
| 26. | Ha Thi Van Pham
<i>Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms: Evidence from Vietnam</i> | 8. | Ulrik Schultz Brix
<i>Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet</i> |
| 27. | Henriette Balieu
<i>Kontrolbegrebets betydning for kausalitetsalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse</i> | 9. | Jan Ole Similä
<i>Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter</i> |
- 2010**
- | | | | |
|----|---|-----|--|
| 1. | Yen Tran
<i>Organizing Innovation in Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value</i> | 10. | Susanne Boch Waldorff
<i>Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse</i> |
| 2. | Anders Raastrup Kristensen
<i>Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management</i> | 11. | Brian Kane
<i>Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance</i> |
| 3. | Margrét Sigrún Sigurdardóttir
<i>Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry</i> | 12. | Lars Ohnemus
<i>Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts</i> |
| 4. | Ásta Dis Óladóttir
<i>Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management</i> | 13. | Jesper Schlamovitz
<i>Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter</i> |
| 5. | Christine Secher
<i>E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf</i> | 14. | Tommy Moesby-Jensen
<i>Det faktiske livs forbindtlighed
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk
ήθος-tænkning hos Martin Heidegger</i> |
| 6. | Marianne Stang Våland
<i>What we talk about when we talk about space:</i> | 15. | Christian Fich
<i>Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power</i> |

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i sen-modernismen
– En indsiget i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations. A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten. En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme
38. Louise Rygaard Jonas
*Branding på butiksgulvet
Et case-studie af kultur- og identitets-arbejdet i Kvikly*
8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

2011

1. Stefan Fraenkel
*Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch
A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry*
2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality
4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance
7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation

11. Moshe Yonatan
The Internationalization Process of Digital Service Providers
12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering
Humanitarian Discourse in the age of Mediatization
13. Thorsten Mikkelsen
Personligheds indflydelse på forretningsrelationer

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetoder

1995

2. Verner Worm
*Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

1999

3. Mogens Bjerre
*Key Account Management of Complex Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry*

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heteroge-*

*neous Groups of Knowledge Workers
creating new Knowledge and new
Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Net-
work*

2002

6. Peter Lohmann
*The Deleuzian Other of Organizational
Change – Moving Perspectives of the
Human*
7. Anne Marie Jess Hansen
*To lead from a distance: The dynamic
interplay between strategy and strate-
gizing – A case study of the strategic
management process*

2003

8. Lotte Henriksen
*Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæs-
sige udfordringer ved videndeling i
praksis*
9. Niels Christian Nickelsen
*Arrangements of Knowing: Coordi-
nating Procedures Tools and Bodies in
Industrial Production – a case study of
the collective making of new products*

2005

10. Carsten Ørts Hansen
*Konstruktion af ledelsesteknologier og
effektivitet*

*Profiling and their use in Knowledge
Organization and Branding*

2. Daniel Ronzani
*When Bits Learn to Walk Don't Make
Them Trip. Technological Innovation
and the Role of Regulation by Law
in Information Systems Research: the
Case of Radio Frequency Identification
(RFID)*

2010

1. Alexander Carnera
*Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens*

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
*Endeavoring to Understand Market
Orientation – and the concomitant
co-mutation of the researched, the
researcher, the research itself and the
truth*

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
*Fundamental Signs and Significance-
effects
A Semeiotic outline of Fundamental
Signs, Significance-effects, Knowledge*