

Bjørn Erik Dahle
Mikkel Aukrust
Olav Selnæs

Bacheloroppgave
Ved Handelshøyskolen BI

ATEA

- Key Account Management og
relasjonsbygging -

Eksamenskode og navn:

**BTH 32031 – Bacheloroppgave
Salgsledelse og personlig salg**

Innleveringsdato:
05.06.2014

Stuedsted:
BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

1 Innholdsfortegnelse

1	Innholdsfortegnelse	i
2	Forord	vi
3	Sammendrag	vii
4	Innledning	1
4.1	<i>Atea – The Place to Be</i>	<i>1</i>
4.1.1	Visjon og kjerneverdier	2
4.2	<i>Problemstilling</i>	<i>2</i>
4.3	<i>Oppgavens formål</i>	<i>3</i>
5	Relevant teori om Key Account Management og relasjonsbygging	3
5.1	<i>Key account management</i>	<i>3</i>
5.2	<i>Hvorfor Key Account management</i>	<i>4</i>
5.3	<i>Key Account Managers egenskaper</i>	<i>5</i>
5.4	<i>KAM "LITE"</i>	<i>6</i>
5.5	<i>Nøkkeltkunder</i>	<i>6</i>
6	The service Profit Chain	7
7	Relasjonsbygging	7
7.1	<i>Hva er Relasjonsbygging?</i>	<i>7</i>
7.2	<i>Hvorfor relasjonsbygging?</i>	<i>8</i>
7.3	<i>Nøkkelområder innenfor relasjonsbygging</i>	<i>9</i>
7.4	<i>De fire relasjonsformene</i>	<i>10</i>
7.4.1	Den profesjonelle relasjonen	10
7.4.2	Den sosiale relasjonen	11
7.5	<i>Suksess allianser</i>	<i>11</i>
8	Nettverksbygging er viktig	12
8.1	<i>Beslutningstakeren</i>	<i>12</i>
8.2	<i>Anbefalere</i>	<i>13</i>
8.3	<i>Påvirkeren</i>	<i>13</i>

8.4	<i>Påvirkeren som din ambassadør:</i>	13
8.5	<i>Brukere</i>	13
8.6	<i>Kundekontakten</i>	14
8.7	<i>Kundeteam</i>	14
8.8	<i>Systematikk og planlegging:</i>	14
8.8.1	<i>Analyse:</i>	15
8.8.2	<i>Budsjett på kunden:</i>	15
8.8.3	<i>Kundestrategi:</i>	15
8.8.4	<i>Handlingsplan:</i>	15
9	Det er tre typer selgere	15
10	Kunnskapstrianglet	16
10.1	<i>Forberedelser til kundemøtet:</i>	16
10.2	<i>Kundelojalitet</i>	16
11	GAP-modellen	18
11.1	<i>Kundegapet</i>	18
11.2	<i>Kunnskapsgapet: (GAP 1)</i>	18
11.3	<i>Serviceleveransgapet (GAP 3)</i>	19
12	CRM	19
12.1	<i>Hva er CRM?</i>	19
12.2	<i>Hva kjennetegner de som lykkes med CRM?</i>	20
12.3	<i>Implementering av CRM-systemet</i>	21
13	Hypoteser	22
14	Metode	23
14.1	<i>Analyseformål</i>	23
14.2	<i>Data</i>	24
14.3	<i>Primærdata</i>	24
14.4	<i>Sekundærdata</i>	24
14.5	<i>Undersøkellesdesign</i>	25
14.5.1	<i>Valg av design</i>	25
14.5.2	<i>Eksplorativt design</i>	25

14.5.3	Deskriptivt design	26
14.5.4	Kausalt design	26
14.6	Kvalitativ metode	26
14.7	Kvantitativ metode	26
14.7.1	Valg av metode:	26
14.8	Intervjuguide	27
15	Gjennomføring av intervju	27
16	Resultat av selgerundersøkelse	28
16.1	Kundekontakt	28
16.2	CRM	28
16.3	Flere nivåer i kundens bedrift	28
16.4	Behovsforståelse	29
16.5	Intern rokkering av kundene	29
16.6	Tilgjengelighet	30
16.7	Rådgiver eller selger?	31
16.8	Kundeplan	31
16.9	Relasjonsbygger	32
16.10	Forberedelser til møter	33
16.11	Oppfølging av kunden	33
16.12	Hva mener AMene i Atea skiller dem fra andre?	33
16.13	Resultater fra spørreskjema	34
17	Resultat av kundeundersøkelse	35
17.1	Kundekontakt	35
17.2	Tilgjengelighet	35
17.3	Intern rokkering av kundene	35
17.4	Kundeplan	36
17.5	Relasjonsbygger	36
17.6	Oppfølging av kunden	36
17.7	Foretrekker AM eller konsulent?	36
17.8	Behovsforståelse	36

17.9	<i>Forskjell mellom Atea og andre leverandører</i>	37
17.10	<i>Verdiene</i>	37
17.11	<i>Resultat av fra spørreskjema</i>	38
18	Drøfting	38
18.1	<i>Hva gjør Atea riktig?</i>	38
18.1.1	Visjon	38
18.1.2	Verdier	39
18.1.3	Utfyllende profiler	40
18.1.4	Samspill med konsulentene	40
18.1.5	Oppdaterte kunnskaper	40
18.1.6	Gode produkter	41
18.1.7	Atea har flere kontakter hos kunden	41
18.1.8	Kunden har flere kontakter	41
18.1.9	Tilgjengelighet	42
18.1.10	Rådgiver	42
18.1.11	Tilpasning	42
18.1.12	Lokal beslutningsmyndighet	43
18.1.13	Intern rokering av kunder	43
18.2	<i>Hva kan Atea bli bedre på?</i>	43
18.2.1	CRM	43
18.2.2	Oppfølging av kunder	44
18.2.3	Klar kundeplan	44
18.2.4	Forberedelser til møter	45
18.2.5	Nøyaktighet	45
18.2.6	Outsourcing	45
18.3	<i>Sammenfatning av funn</i>	45
18.4	<i>Vurdering av reliabilitet og validitet</i>	47
18.4.1	Reliabilitet	48
18.4.2	Validitet	48
19	Konklusjon av drøftingen	49
19.1	<i>Svar på undersøkelses spørsmål</i>	49
19.1.1	Har AM fokus på de rette faktorene innenfor relasjonsbygging?	49
19.1.2	Hvilke faktorer legger kunden mest vekt på ved relasjonsbyggingen til AMene i Atea?	49
19.1.3	Hvilke organisatoriske endringer i selskapet kreves for å bedre relasjonsbyggingen?	50

19.1.4	Hva synes kundene om Atea sin visjon?	50
19.1.5	Kan outsourcing skade kunderelasjonen?	50
19.1.6	Ønsker kunde og AM den samme relasjonsformen?	50
19.2	Anbefalinger til Atea.....	51
19.3	10 gode råd når CRM-systemet skal på plass	52
19.4	Svar på problemstillingen.....	54
20	Litteraturliste	56
21	Vedlegg:	58
21.1	Intervjuguide for selgerundersøkelsen	58
21.2	Intervjuguide kunder av Atea.....	59
21.3	Spørreskjema/Kundeundersøkelse/Selgerundersøkelse	60

2 Forord

Etter et halvt år med hard jobbing er vi nå kommet til punktet hvor vi leverer bacheloroppgaven som vi har skrevet ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Med dette settes det en sluttstrek på våre tre år på BI. I denne oppgaven har vi skrevet om Key Account Management (heretter KAM) og relasjonsbygging. Temaer vi føler vi har fått god innsikt i gjennom tre år på markedsføringslinjen. Dette er meget spennende temaer og det er områder vi ønsker å arbeide videre med når vi skal ut i arbeidslivet. Oppgaven har gitt oss en god erfaring samtidig som den har vært veldig spennende å skrive. Vi har lært utrolig mye og dette er noe vi ikke ville ha vært foruten. Kanskje kommer vi tilbake med oppfølgende forskningsrapporter om noen år.

Vi ønsker å takke vår veileder Frank Kristiansen som har vært en motivasjonskilde av de sjeldne gjennom hele oppgaven. Frank sine konstruktive tilbakemeldinger, gode råd og oppmuntrende ord har vært til stor hjelp. I tillegg ønsker vi å rette en stor takk til Atea AS som har vært en enestående samarbeidspartner, spesielt Thomas Andre Åsvang Karlsen som har vært behjelpelig med spørreundersøkelsen og andre spørsmål vi har hatt.

Vi er veldig fornøyd med resultatet og ønsker dere god lesning.

Handelshøyskolen BI Trondheim 4. Juni 2014

Mikkel Aukrust

Bjørn Erik Dahle

Olav Selnæs

3 Sammendrag

I denne oppgaven har vi samarbeidet med Atea AS Trondheim. I Norge har de ca. 1600 ansatte fordelt på 23 kontorer spredt rundt omkring i landet. Vi har tatt utgangspunkt i Atea sitt B2B (Business to Business) marked mot mellomstore og store bedrifter. Atea er godt etablert i disse markedene, men stadig større konkurranse gjør at man alltid må forbedre seg. På bakgrunn av dette gjennomførte vi en undersøkelse med mål om å svare på følgende problemstilling. «*Hvordan kan Account Managerne i Atea bli bedre relasjonsbyggere?*» Hovedtemaene i oppgaven har vært Key Account Management og relasjonsbygging. Vi har også tatt for oss en del teori om CRM da dette er en Key Account Managers viktigste hjelpemiddel for å bygge relasjoner og effektivisere salgsprosessen. I tillegg er CRM et område Atea ikke har lyktes med.

Vi valgte å gjennomføre en undersøkelse med eksplorativt design og kvalitativ metode. For å komme i dybden på prosessene gjennomførte vi dybdeintervju med både selgere og kunder hos Atea. På bakgrunn av denne undersøkelsen kjørte vi en spørreundersøkelse for å finne eventuelle gap mellom Atea og deres kunder eller for å underbygge andre påstander. Selskapet hjalp oss med å skaffe til veie respondenter, både internt og eksternt. Etter en helhetlig vurdering kom vi frem til at dette var den beste måten å løse problemstillingen på. For å strukturere intervjuguiden brukte vi relevant teori om Key Account Management, relasjonsbygging og CRM.

Undersøkelsene viser at selgerne og kundene vektlegger mye av de samme kriteriene. De viktigste faktorene var rådgivning, tilgjengelighet, profesjonalitet, ærlighet og nøyaktighet. Ut ifra disse resultatene bekreftes også våre hypoteser. Det kommer frem i resultatet at det finnes gap mellom hva kundene forventer og deres opplevelse. Det fremkommer mangler i både *kunnskapsgapet* og *servicелеveransegapet*. Dette er årsaken til *kundegapet*. I oppgaven fremmer vi en rekke forslag, blant annet hvordan *kundegapet* kan reduseres eller elimineres, i tillegg kommer vi også med flere forslag til hvordan relasjonene kan styrkes

4 Innledning

Vi har valgt å gå i dybden på vekselvirkningen mellom Key Account Management og relasjonsbygging. Disse to begrepene henger tett sammen og innvirker på hverandre. Man kan ha relasjonsbygging uten Key Account Management, men ikke Key Account Management uten relasjonsbygging. Denne sammenhengen er viktig å forstå for å oppnå salgssuksess hos de aktuelle bedrifter.

For å lykkes som en Key Account Manager er det sentralt at man besitter evnen til å utvikle og bygge personlige relasjoner ute hos kunden. Dette blir i seg selv et konkurransefortrinn. Handel baseres mye på tillit og stabile gjensidige relasjoner. Dette er noe vi vil se nærmere på i denne oppgaven.

Vi har valgt å gjøre våre undersøkelser ved Atea AS i Trondheim. Grunnen til dette er at vi ser på Atea som en suksessfull bedrift som har mye av sin virksomhet knyttet til de temaene vi skal undersøke. Vi har studert en virksomhet i fremgang for å prøve kartlegge hvilken rolle relasjonsbygging har spilt i prosessen. I Atea kalles selgerne som vi har intervjuet, Account Managers (heretter AM) som er synonymt med Key Account Management i denne oppgaven.

4.1 Atea – *The Place to Be*

Oppdragsgiveren i denne oppgaven er Atea AS, som er en ledende leverandør av IT-infrastruktur i Skandinavia og store deler av Baltikum. De har totalt 6500 ansatte og store deler av virksomheten er plassert i Norge, hvor de er godt representert med kontorer tett over hele landet. (Atea.no) En viktig bærebjelke for Atea er at de ansatte kjenner sine lokalmarkeder og at de kan bistå sine kunders lokale utfordringer og behov. Vi har valgt å fokusere på avdelingene i Trondheim, Bodø, Alta og Tromsø. Dette gir innblikk i forskjellene mellom landsdelene. Vi har tatt utgangspunkt i nøkkelpkundene til Atea i B2B segmentet. Det er nøkkelpkundene som Account Managerene vi har intervjuet arbeider strategisk med. Relasjonen til disse har også det største utviklingspotensialet. I tillegg ser vi nærmere på forskjellene mellom avdelingene, noe som kan gi oss et interessant bilde av samspillet mellom overordnet strategi og tilpassing til lokale forhold. Atea fokuserer både på privat og offentlig sektor og har utviklet konsepter for å møte kundenes krav:

-
- Å redusere kostnader og øke inntekter gjennom nye forretningsmuligheter.
 - Å bedre lojaliteten blant ansatte, kunder og partnere
 - Å være forberedt på endringer i ditt IT-miljø (vekst eller reduksjon)

I vårt første møte med salgsleder ved Atea Trondheim, forstod vi at de ser på dette som en lagsport hvor de skal spille hverandre gode, hele veien mot et felles mål. Viktigheten av kunderelasjoner står sentralt, sammen med motivering av ansatte og et blikk for morgendagens utfordringer. Med dette utgangspunktet skal de nå målet om vekst nasjonalt og internasjonalt. For å være en aktør i IT-bransjen må man bygge tillit. Det medfører et stort ansvar når en bedrift overlater hele IT området til en ekstern aktør som Atea. Da sier det seg selv at relasjonene mellom KAM og kunde er essensielt for suksess. Det å drive i IT-bransjen innebærer store utfordringer, teknologien er i stadig endring. Det gjelder i enda større grad enn i andre bransjer "å ikke hvile på laurbærene". Man må ha et tålmodig og stødig blikk på morgendagens teknologi. Blikket må helst være skarpere, mer målrettet og nå lengre frem enn konkurrentenes. Kunden vet ofte ikke hva som er best for dem. Dette gjør ansvaret til IT-leverandører enda større. Mulighetene er store, men det er også fallhøyden. Tillit, ærlighet, åpenhet og handlekraft er viktige stikkord. (Atea.no)

4.1.1 Visjon og kjerneverdier

Atea har en tydelig og utpreget visjon, de skal være «The Place to Be», for deres ansatte, deres partnere og ikke minst kundene. De skal være et kraftsenter i norsk IT-bransje. *Et mål, en drøm, en retning* - alt dette er flotte ord, men gjennom en prestasjonskultur som preges av følgende verdier skal de omsettes fra fine ord til virkelighet; (Atea.no)

- *Vi skal bruke energien på kundene*
- *Vi skal være åpne, ærlige og direkte*
- *Vi skal ha det gøy sammen*
- *Vi skal være bransjens kompetanseleder på IT Infrastruktur*
- *Vi skal samspille for å nå våre mål*

De ansatte er sentrale i visjonen og kjerneverdiene er et sentralt hjelpemiddel for at Atea skal kunne nå sine mål. (Atea.no)

4.2 Problemstilling

I løpet av oppgaven ønsker vi å få svar på følgende problemstilling.

«Hvordan kan Account Managerne i Atea bli bedre relasjonsbyggere?»»

Problemstillingen er valgt for å kunne identifisere nøkkelforhold i denne prosessen. Det vil hjelpe bedriften til å utvikle disse sidene videre og vil også bidra til å gi generell kunnskap om disse prosessene. Problemstillingen har blitt diskutert og godkjent av Atea sin salgssjef i Trondheim. CRM-system ble trukket frem av salgsleder som sentralt. Atea har et CRM-system, men har ikke lyktes med implementeringen. Vi har derfor lagt stor vekt på CRM i denne oppgaven. I Atea står de ansatte sterkt. Visjonen er laget for og delvis av de ansatte. Fokuset vårt vil være å kartlegge hva som kan gjøre AMene til bedre relasjonsbyggere, men også finne ut hva de allerede utfører riktig. For å finne ut av dette vil vi undersøke hva AMene mener gjør de til gode relasjonsbyggere og hva kundene mener er avgjørende for deres valg og deres relasjon til AM. Vi starter med å lage intervjuer og å samle inn data, før vi med utgangspunkt i teori kommer med forslag til forbedringer for Atea. På bakgrunn av problemstillingen har vi hentet teori fra både fagartikler og bøker som omhandler Key Account Management og/eller relasjonsbygging.

4.3 Oppgavens formål

I oppgaven vil vi besvare problemstillingen ved hjelp av dybdeintervjuer med relevante personer, andre undersøkelser, analyser og diskusjon av innsamlet materiale. Denne kunnskapen vil være av generell interesse for relevante bedrifter og fagmiljøer, men kunnskapen vil også komme Atea til gode.

Commented [BED1]: Generell interesse for relevante bedrifter er vel nevnt to ganger i løpet av oppgaven?

Commented [BED2R1]:

5 Relevant teori om Key Account Management og relasjonsbygging

For å dekke problemstillingen teoretisk har vi valgt å trekke inn relevant teori fra temaene Key Account Management, relasjonsbygging og CRM.

5.1 Key account management

Account Management er aktiv pleie og bearbeiding av spesielt viktige kunder (Blackstone 1995). Ifølge 80-20 regelen er det ca. 20% av kundene som står for 80% av omsetningen og disse nøkkeltundene er dermed helt avgjørende for bedriftens framgang. Det er disse 20% som KAMene har ansvaret for. Det som skiller en KAM fra en vanlig selger er at arbeidsoppgavene består av mer enn å

bare få ordren inn for så å angripe neste prospekt eller kunde. Som KAM er nøkkelen til suksess å bygge langsiktige relasjoner med sine nøkkelt kunder. Ved å oppnå dette vil man (i) holde på sine nøkkelt kunder, (ii) legge grunnlaget for ytterligere salg til disse kundene, (iii) gjøre at relasjonen blir varig, gjensidig og ikke bare avhengig av enkeltpersoner, (iv) gjøre at relasjonen blir mer effektiv. En KAM påtar seg et stort ansvar for bedriften. Kundene en KAM håndterer er de mest innbringende kundene. Dette er kundene som står for majoriteten av inntektene til bedriften. En kunde mer eller en kunde mindre har mye å si for bedriftens resultat.

KAMer bygger et gjensidig partnerskap mellom kunden og KAMens egen organisasjon. Det er viktig at dette partnerskapet oppleves som, og er lønnsomt for begge parter. Partnerskapet skal også skape utvikling for begge parter og må være bygget på en gjensidig tillit for å fungere. (Petersen, 2006, 13-14,22)

I følge Peter Cheverton skal en KAM se og fange opp de kundene med det største potensialet i markedet. En KAM oppnår dette ved å dykke dypt inn i kundens bedrift og ved å få en dyp forståelse for kundens ambisjoner, utfordringer og behov. En KAM skal ha som mål om å forstå kunden bedre enn kunden forstår seg selv. Peter Cheverton definerer KAM med et ord - Investering. Investering av din tid, dine kollegers tid, investering av ressurser og investering av eiendeler. Med en dyktig KAM vil dette bli en lønnsom investering for bedriften. (Lokasjon 758 kindle Peter Cheverton)

5.2 *Hvorfor Key Account management*

«Key Accounts er firmaets viktigste ressurs ettersom de leverer majoriteten av salgsinntektene.» (Capon 2001)

Med dette som bakteppe er det enkelt å forstå hvorfor KAM har en nøkkelrolle i mange bedrifter. Det er de som står for de store avtalene og pleier de store kundene. Å skaffe den store ordren krever mye av en selger, og det er ikke basert på flaks. Det krever strategisk og systematisk arbeid utført av en **briljant** KAM. Organisasjonen må gjennom KAM utvikle kunderelasjoner som sikrer at kundene forblir i kundeporteføljen. I et langsiktig perspektiv vil det være kostbart å bytte ut kunder for så å skaffe nye. I denne sammenheng er det viktig at selv om man som KAM ønsker å tilfredsstille alle behov kunden har, ikke glemmer salgsalfabetets viktigste bokstav - Æ for ærlighet. (Petersen, 2006, 13-14,22)

5.3 *Key Account Managers egenskaper*

Det er et gjennomgående fenomen at en KAM skal arbeide for to organisasjoner. Først skal man skape verdi for sin kunde og deretter egen organisasjon. Det er viktig at man holder denne rekkefølgen. Samtidig må man se at det ikke er noen motsetning mellom disse oppgavene. For å oppnå dette må KAM beherske et stort antall roller og aktiviteter. (Berg, 2012, 327-329)

En KAM må beherske det å bygge langsiktige relasjoner slik at kunden oppfatter han som en *rådgiver/konsulent*, fremfor en selger. Langsiktige relasjoner oppnås gjennom den profesjonelle relasjonen, økonomisk argumentasjon og tilføring av verdi økende tjenester (VØT). Kundens strategi blir gjenstand for KAMen sine mål for kunden. Bilaterale forpliktelser er en vei å gå for å oppnå dette. (Berg, 2012, 327-329)

Kundelojalitet/LTV er hovedmålet for en KAM dette oppnås ved at man blir hovedleverandøren til kunden. Det er flere sentrale faktorer som spiller en stor rolle, men spesielt tålmodighet og evnen til å vise interesse er viktig. Man må greie å tilpasse sin agenda til kundens beslutningsprosesser, kultur og interne prosedyrer. (Berg, 2012, 327-329)

Som en KAM skal man optimalt sett sitte med kundens strategidokument i hendene, slik at man kan *skreddersy* kundedrevne og innovative løsninger for sin kunde. Man må først ha tillit for å få tilgang. Et ledd i dette er å ha så stor **kundekunnskap** som mulig. Utnyttelse av CRM er en viktig prosess i dette arbeidet. (Berg, 2012, 327-329)

Partnerskap som er bygd på gjensidig respekt må være målet. I tillegg bør kommunikasjonen mellom KAMen og kunden være et sentralt element i det å opprettholde eller skape de gode relasjonene. Dette betyr at man ikke skal være en «nikkedokke», men også kunne være i stand til å være en sparringspartner eller **diskusjonspartner** med sin nøkkelperson. Sparringspartnere har langt større tillit enn nikkedokker som alltid sier ja. (Berg, 2012, 327-329).

For å skape **høy nytteverdi for kunden** er det essensielt at man dokumenterer fremtidig verdi, kostnadsreduksjon og fremtidige muligheter. Dette gjøres for at kunden skal kunne bruke dette videre i sitt arbeid selv og se nytteverdien i et helhetlig bilde. For å få kunden til å se og forstå nytteverdien bruker man 1-1

relasjonsbygging. I tillegg er *proaktiv rapportering av planer* noe som må være tilstede. Dokumenter hva som har skjedd, hva som skjer og hva skal skje. (Berg, 2012, 327-329)

En KAM er avhengig av å ha evnen til å utnytte *gode IKT-systemer* som forenkler samhandlingen mellom KAM og kunde. Når dette underbygges med *gjentatte opplevelser* og gode erfaringer, oppnår man målet om en langsiktig og god relasjon med nøkkelkundene. (Berg, 2012, 327-329)

5.4 KAM "LITE"

Ikke alle bedrifter har nok ressurser eller vilje til å drive KAM. I noen bransjer er selv den største kunde ikke kompleks nok til at full KAM er nødvendig. I slike tilfeller har det oppstått et forenklet fenomen av KAM, "KAM LITE" forkortes til AM. Det er i prinsippet det samme som vanlig KAM, men med noen begrensinger:

- Mengden tid en KAM har å bruke på hver enkelt kunde kan være mindre enn det «idealet» skulle tilsi.
- Mengden ressurser tilgjengelig er muligens ikke nok til å samhandle med kunden slik som en vanlig KAM.
- Det er mulig kunden ikke trenger eller tillater en relasjon utover en enkel selger til kjøper "one-on-one."
- Typen kundeanalyser og samkjørt planlegging en KAM arbeider med kan være for mye i noen tilfeller mens i andre kan det være urealistisk.
- Evnen til å tilpasse verdiforslaget til hver enkelt kunde kan være for vanskelig eller for risikofylt for virksomheten i enkelte tilfeller. (Lokasjon 613, 2012, Peter Cheverton)

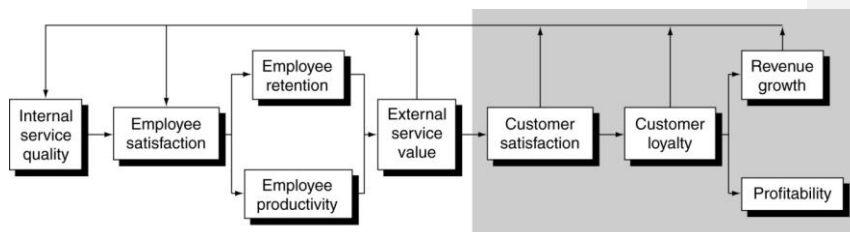
5.5 Nøkkelkunder

Det er forskjell på kunder og noen kan ikke bedriften klare seg uten. 20/80 regelen sier klart og tydelig fra om hvilke konsekvenser en bedrift står ovenfor hvis man mister en eller flere viktige kunder. Det betyr at en må ha en bevisst satsning for å styrke båndene til nøkkelkundene. Dette er totalt sett viktigere enn at antall kunder øker totalt. Det er viktig å holde trykket oppe og ikke slå seg til ro med at en nøkkelkunde vil forbli en nøkkelkunde. Det er målet, men det krever en bevisst og kontinuerlig oppfølging. Så mye som 67% av kundene som bytter leverandør gjør dette fordi relasjonen ikke blir ivaretatt. (Berg, 2012, 326-327)

En account er en viktig kunde som leverandørbedriften ønsker å behandle på en spesiell måte. En kunde som har erklært en viss preferanse for leverandøren, og som ønsker et gjensidig forpliktende samarbeid, som forplikter utover et vanlig kunde-leverandør forhold. (Kunøe, 2005)

Er kunden en nøkkelkunde kan definisjonen skjørpes. En «Key Account» eller nøkkelkunde tas vare på av en KAM, det er han/hun sin hovedoppgave. Vanligvis er det ønskelig at en KAM kun tar seg av en eller to nøkkelkunder noe som understreker betydningen av denne satsningen. Har selgeren flere kunder er vi over i KAM LITE. (Kunøe, 2005)

6 The service Profit Chain

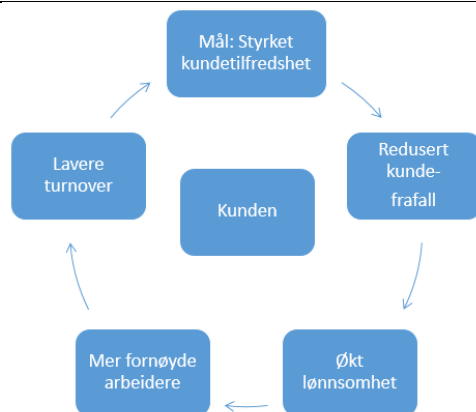


Service Profit Chain viser samhandlingen mellom hvordan intern servicekvalitet og ekstern service kvalitet påvirker hverandre. Som vi ser i modellen påvirker de ansattes tilfredshet, lojalitet og produktivitet over på kundenes lojalitet og inntjening. (Wilson 2012, 251) Alt dette har stor innvirkning på lønnsomhet og omsetning. Modellen vil vi bruke for å se hvor stor grad den interne servicekvaliteten har innvirkning på kundene.

7 Relasjonsbygging

7.1 Hva er Relasjonsbygging?

Relasjonsbygging går ut på å etablere og beholde kundenes lojalitet og deretter utvikle deres kjøpslojalitet. Målet ved relasjonsbygging er å øke egen andel av kundenes kjøp og bli ene- eller hovedleverandør. Nøkkelen er å skape merverdi for kundene, skape kundetilfredshet og høy opplevd kvalitet av produktet/tjenesten for kundene. (Kristiansen, 2013).



Tilfredshetsssyklusen (Kristiansen, 2013)

Det er flere grunner til at kundetilfredshet er viktig og de oppsummeres i tilfredshetsssyklusen. Tilfredshetsssyklusen gir et godt bilde over hvor viktig det er for en KAM å gjøre kunden tilfreds. Det er også viktig å peke på at når de ansatte i bedriften er tilfredse, så tiltrekkes det dyktigere jobbsøkere, noe som resulterer i at bedriften presterer på et høyere nivå. Dette smitter videre over på kundene og man øker kundetilfredsheten i denne prosessen. Vi snakker om en positiv sirkel som styrker bedriften og kundens tilfredshet. (Se avsnitt om service Profit Chain, punkt 6). Det som gjør en relasjonsbygging så vanskelig er at man aldri vet når en relasjon starter eller når en relasjon slutter. (Kristiansen, 2013)

7.2 Hvorfor relasjonsbygging?

Hovedgrunnen til at relasjonsbygging er så viktig, er at det koster fem ganger så mye å skaffe nye kunder som det koster å beholde de man allerede har. Dette gjelder spesielt nøkkelpersonene. En ny kunde må «utsettes» for mye markedsføring før den blir profitabelt for bedriften sammenlignet med en gammel kunde som allerede kjenner hva bedriften har å by på. Dette betyr ikke at man skal unngå å bygge opp nye nettverk. Det må riktignok ikke gå på bekostning av å pleie nøkkelpersonene. Det må ligge en langsiktig plan bak etablering av nye markeder.

For ytterligere å forstå hvorfor relasjonsbygging er viktig kan vi se til kanskje verdens beste selger; Joe Girard. Han brukte åtte år på å utvikle seg fra å være arbeidsløs til å oppnå et salg på over 1400 biler. Han hadde fokus på å knytte relasjoner til sine kunder, på den måten sikret han kundenes lojalitet og dermed også gjenkjøp. Han tok seg tid på slutten av salget til å vise kunden alle bilens

funksjoner, og deretter delte han ut referanser til sine kunder. Han ga kundene det lille ekstra ved å være tilgjengelig 24/7 for å yte maksimal service. Dette gjorde at han oppnådde sterk kundelojalitet, sterke sosiale relasjoner og et årlig salg som var langt større enn kollegaenes. Ved å gi kunden følelsen av at han/hun var viktig, selge gode produkter, gi nyttig informasjon om produktet (også etter salget) og ved å være tilgjengelig. Skapte han varige relasjoner som ga langsiktig salgsøkning og ikke bare supersalg for en dag.

Joe Girard tenkte i tråd med markedsføringens grunnleggende idé som er definert nedenfor. (Berg, 2012, 260)

Markedsføringens grunnleggende idé er å forstå kundene og deres behov, forventninger og ønsker å omsette denne kunnskapen i relevant kommunikasjon og riktig tilbud for å skape merverdi for kundene, kundetilfredshet og høy opplevd kvalitet (Frank Kristiansen, 2013).

7.3 Nøkkelområder innenfor relasjonsbygging

For å utvikle langsiktige relasjoner mellom kunde og leverandør er det viktig å basere dette på noen sentrale kriterier: nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgiving. Disse kriteriene er sett på som avgjørende for å drive relasjonsbygging. (Berg 2009, 254)

En bedrift er avhengig av et nært forhold til sine nøkkelkunder. Det er derfor svært viktig at en KAM er nøyaktig i sitt arbeid slik at kunden får det som blir lovet. Omtrentlighet skaper misnøye og mistillit, og kan ikke «spøkes bort» med en offensiv salgsmine. Dette blir raskt gjennomskuet av kundene. Ærlighet og nøyaktighet med levering av det man lover er sentralt i oppfølging av kunder. (Berg 2012, 348)

For at kunden skal få den informasjonen de trenger, er det avgjørende at KAMen er tilgjengelig når kunden etterspør en vare, informasjon og lignende. KAM er ingen 08-16 jobb. De må være tilstede «hele tiden» ikke nødvendigvis fysisk, men iallefall elektronisk tilstede via telefon og e-post. Nøkkelkunder tar i dag tilgjengelighet som en selvfølge. Dette er ikke lenger noe som kan brukes for å skille de dårlige bedriftene fra de gode, men noe som er en forutsetning for i det hele tatt å være med i konkurransen om de største kundene. (Berg 2012, 348-349)

En KAM må tilpasse kommunikasjonen og skreddersy produkter etter kundens preferanser. Tilpasning får stadig økt betydning for bedrifter i dag. Dette fordi antall bedrifter som selger den samme eller lignende løsninger øker. Det er viktig at kunden tar del i tilpasningen av produktene. Dette fører til at kunden føler seg mer som en partner enn en kunde. (Berg 2012, 349-350)

Som vi har nevnt tidligere må en KAM ikke bare være en selger, men en rådgiver ovenfor kunden. Rådgiving er en verdi økende tjeneste for kunden og en KAM er avhengig av å beherske dette. Innenfor dette området har man store muligheter til å skille seg ut fra konkurrenter samt utvikle partnerskapet. (Berg 2012, 350) Hvis bedriften tar hensyn til de fire nøkkelområdene og klarer å få kunden til å føle seg verdsatt, så er man på god vei mot et langsiktig partnerskap. (Berg 2009,318, 254)

7.4 De fire relasjonsformene

Det er definert fire grunnleggende former for kunderelasjoner. Alle har som mål om å binde kunden sterkere til leverandøren. Disse fire er *den profesjonelle relasjonen*, *den teknologiske relasjonen*, *den formelle relasjonen* og *den sosiale relasjonen*. (Berg, 2012, 262). En selger kan benytte seg av flere former samtidig eller benytte de hver for seg. De kan brukes over tid og flere av relasjonsformene komplementerer hverandre. Hvilke former som brukes kan også avhenge av hvilke produkter og tjenester som selges. Den teknologiske relasjonen og formelle relasjonen er ikke relevant for vår oppgave.

7.4.1 Den profesjonelle relasjonen

Denne relasjonen bygger på at kunden får en opplevelse av at varen eller tjenesten overskrider hans/hennes forventninger. Når man er i denne posisjonen oppnår man kjøpslojalitet som et resultat. Man etablerer først et sett av forventninger og klarlegger for seg selv hva dette vil kreve av profesjonell atferd og kompetanse. Det er avgjørende for den profesjonelle atferden at forventningene oppfylles. Samspillet må også bygge på gjensidige forpliktelser, det vil si at begge parter må sitte igjen med en følelse av at dette er et samarbeid som gagnar alle involverte. Slike bilaterale forpliktelser er en sentral drivkraft i de profesjonelle relasjonene. (Berg, 2012, 262-264)

7.4.2 Den sosiale relasjonen

Dette omhandler den personlige relasjonen mellom leverandør og kunde, med mål om pleie sine kunder som om de er deres venner. Den vanligste formen er den såkalte «Wine and Dine», men man ser også en økning av andre former for sosiale relasjoner som for eksempel golfturner og opplevelsesturer som kombineres med faglige seminarer og foredrag. Dette blir stadig vanskeligere ettersom etiske retningslinjer og korrupsjonslover minsker mengden sosial omgang du kan tilbringe med kunden.

Selgeren må ikke glemme ordtaket «helt om natten – helt om dagen». I tillegg til å være faglig på høyden krever denne relasjonsformen at man også har overskudd til å ta være på sine kunder uansett situasjon. Når det gjelder den sosiale relasjonsbyggingen er noen punkter viktig: For det første finnes det sosiale relasjoner uansett og det derfor like greit å ha et bevisst forhold til dette. For det andre er vi alle sosiale vesener, kundene fungerer best i en trygg og sosial atmosfære. For det tredje er de fleste kunder oppvakte mennesker og ingen lar seg sjarmere av «overdådige fester» uten innhold. For det fjerde er sosiale relasjoner viktige, men selgeren bør passe seg for å utvikle for sterke bånd. Det kan være uheldig for KAMen sin bedrift ettersom det betyr at kunden vil bytte leverandør hvis KAMen gjør det. Noe som kan ødelegge et naturlig og godt kundeforhold. (Berg, 2012, 270-272)

7.5 Suksess allianser

Den subjektive sannsynligheten som en aktør har i forhold til en annen aktør eller gruppe av aktører om at den eller de vil utføre en spesiell handling, men før det er mulig å kontrollere at handlingen blir utført, og i en kontekst hvor man selv blir virket av handlingen. (Gambetta, 1988, 54)

Tillit gjør at en allianse får en større sannsynlighet for å bestå over tid. Utvikling av tillit mellom partene vil si at man stoler på motparten uten å måtte beskytte seg selv mot alle eventualiteter. Oppnår man dette resulterer det i eierskap eller kontrakt noe som ytterligere vil styrke relasjonene. Man er avhengig av tillit for at alt skal gå som partnerne ønsker. Det er ikke nok å ha en kontrakt som regulerer forholdet. Utvikling av tillit skjer gradvis gjennom at partnerne tester hverandre ut og utvikler holdninger som gjør at de evner å ta risiko. Kun etter at tillit er etablert

kan samarbeidet tas til et nivå hvor de komplementære ressursene kan bli brukt for å skaffe et konkurransefortrinn.

Tillit i samarbeidsforhold handler om at bedriftene seg imellom har en forståelse for hvordan partneren kommer til å reagere i ulike situasjoner. Tillit kan også brytes, noe som setter prosessen langt tilbake. Å ha åpne løsninger for involverte vil være avgjørende for unngå tilbakegang til fastlåste mønstre. (Lunnan og Nygaard, 2011, 137-138)(Haugland, 2004, 53-54)

8 Nettverksbygging er viktig

Når man bygger relasjoner er det avgjørende at man evner å bygge relasjoner på flere nivå hos kunden. Det holder ikke bare å ha et godt forhold til innkjøperen. Det er mange grunner til dette, for eksempel kan innkjøperen slutte, da kan relasjonen til bedriften få en bråstopp. En annen grunn av stor betydning er at innkjøperen sjelden er alene om kjøpsbeslutningen og for å få ordren hos kunden kan det være nødvendig å kommunisere med flere. De som er med og påvirker kjøpet er medlemmer i kjøpscenteret. 77% av alle innkjøp blir gjort med en kombinert påvirkning fra flere personer. (Nes, Biong. 2011. 83) Det vil være lurt å få innkjøperen eller en annen man allerede har en sterk relasjon ovenfor, til å fungere som døråpner og introdusere vedkommende til øvrige deltakere i kjøpscenteret.

8.1 Beslutningstakeren

Beslutningen kan bli tatt i et samlet styre eller i en komité, men til slutt er det én som signerer kontrakten. Beslutningstakerens rolle er å foreta den endelige beslutningen om å gjennomføre handelen eller ikke. Det er derfor viktig at man finner ut hvem beslutningstakeren er. En faktor som gjør beslutningstakeren mektig i en slik prosess er at vedkommende ofte har makt til å nedlegge veto. Beslutningstakeren er som regel å finne høyt oppe i organisasjonen. Det er fem variabler som påvirker hvem som er beslutningstakeren. Disse variablene er:

- Omfanget eller verdien av innkjøpet
- Den økonomiske situasjonen
- Tidligere erfaringer med leverandøren
- Tidligere erfaringer med varen eller tjenesten

-
- Betydning av innkjøpet

8.2 *Anbefalere*

Det er en tendens til at beslutningstaker søker råd og anbefalinger fra andre for å bistå i kjøpsbeslutningen. Anbefalere kan være for eksempel innkjøpssjefen, spesielt kompetente medarbeidere eller andre konsulenter og rådgivere. Derfor er det meget relevant å ha gode relasjoner til anbefalerne. En anbefalers rolle kan også være å sortere ut de forskjellige tilbyderne for beslutningstakeren. Da vil ikke tilbyderne kunne henvende seg direkte til beslutningstakeren. Anbefaleren fungerer i mange tilfeller som en dørvokter som holder døren åpen eller lukket for tilbyderen.

8.3 *Påvirkeren*

Påvirkere er enhver som har en positiv eller negativ innvirkning på kjøpsbeslutningen. Det kan være personer i organisasjonen, som for eksempel tekniske eksperter og innkjøpere eller det kan være personer utenfor organisasjonen. Eksempel på personer utenfor organisasjonen kan være en bekjent man har tiltro til eller eksterne konsulenter. Påvirkeren kan ofte representere en trussel. Dette er fordi han kan ha en positiv holdning til en konkurrent, ha utpregede negative holdninger til produktene eller være misfornøyd med måten KAMen representerer leverandøren. (Petersen, 2011, 66-74)(Biong, Nes, 83-85)

8.4 *Påvirkeren som din ambassadør:*

Når man har lokalisert påvirkerne i en bedrift er neste mål å få de til å bli en «helt» innad i bedriften. Dette er oppgave som en KAM må arbeide aktivt med for å kunne gjennomføre. En påvirker som ambassadør, blir en av de mest vitale kildene til suksess og innpass hos kunde for en KAM. Vedkommende vil ikke bare være en sentral brikke i å skaffe ordren, men også være i stand til å bidra til at kunden blir fornøyd med produktet. (Petersen, 2006, 75-76)

8.5 *Brukere*

Som vi har nevnt ovenfor har påvirkeren en viktig rolle, men det er like viktig å gjøre seg kjent med brukerne. Om KAM ikke har kjennskap til kunden fra tidligere, vil noe av det første man bør sette på dagsorden være å sette seg inn i brukerne sin situasjon. Dette på grunnlag av at hver bruker kan bli en påvirker i positiv forstand, en ambassadør. Om man kjører kjøpsprosessen på et overordnet

plan og plasserer brukerne på sidelinjen kan det by på problemer. For det er tross alt de som skal bruke løsningen som leverandør tilbyr. (Petersen, 2006, 77-78)

8.6 *Kundekontakten*

Å la flere personer hos leverandøren jobbe med flere personer hos kunden, blir en måte å sikre kontinuitet, samarbeid og fremdrift på. En klassisk måte å bearbeide en stor kunde på er å la selger og salgssjef jobbe sammen med en kunden. (Petersen 2006,20). På denne måten sikrer man også opplæring av nye selgere og salgssjefen driver opplæring gjennom selv å være et forbilde i praksis. I salgsbransjen er det ofte mer gjennomtrekk enn i andre yrker. Derfor er det viktig å bygge relasjoner på flere steder, både internt og eksternt. Ved å overføre noe av relasjonen til andre i bedriften minimerer man risikoen for å miste relasjonen. Dette gjelder også på andre siden av forhandlingsbordet. Om kundens innkjøpsjef bytter jobb så har man opparbeidet seg relasjoner videre inn i systemet, som forebygger eventuelle endringer den nye innkjøpsjefen vil gjøre. Når salgsaktivitetene blir rettet mot flere ledd vil det uansett bli oppfattet som positivt.

8.7 *Kundeteam*

Å kun ha én medarbeider(selger) som tar seg av firmaets viktigste kunde er en risiko i seg selv. (Petersen, 2006, 219).

Ved å opprette et kundeteam med tverrfaglig kompetanse og ansatte med ulike spisskompetanse fra forskjellige avdelinger, med ulike ansvarsområder, minsker man risikoen ved uforutsette hendelser. Man evner i tillegg til dette å være i større grad tilgjengelig for kunden, da kunden får flere kontaktledd. Dermed vil kundens oppfatning av tilgjengelighet og nærhet øke. Utover dette er det relevant å opprette et kundeteam for nøkkelkundene, fordi man har større mulighet å tilføre kunden all nødvendig kunnskap gjennom et team som har kunnskap på mange områder. Man får også utnyttet kjernekompetansen til de enkelte medarbeiderne rundt produktene eller tjenestene. Teamet ledes av en KAM og han må ha som overordnet mål om å skape et fellekap, gjennom forståelse og interesse.

8.8 *Systematikk og planlegging:*

Arbeidet med bedriftens største kunder krever systematikk, struktur og planlegging, samtidig som man opererer som en del av et hele. (Petersen,2006,231).

Det er viktig å koordinere kundeplanen med den overordnende forretningsplanen og markedsplanen. Uten kundeplaner for de største kundene skaper man en stor fallgrube for seg selv å finne.

8.8.1 *Analyse:*

Kundeteamet eller KAM bør utarbeide en analyse for sine største kunder hvert eneste år. Forhold som den bør inneholde er dagens situasjon, strategiske områder, strategiske mål og hvilke prioriterte aktiviteter som det vil være nyttig å gjennomføre. Analysen skal danne fundamentet for årlige og langsiktige målsetninger, budsjetter og strategier overfor kunden. (Petersen, 2006,232)

8.8.2 *Budsjett på kunden:*

Ved å sette et mål og/eller et budsjett på kunden har man større kontroll når det kommer til innsatsstyring, samordnet med overordnet strategi og lønnsomme varegrupper. Opptrer man på en slik måte er man bedre rustet til å få den fortjenesten på kunden som er ønskelig. (Petersen, 2006, 236)

8.8.3 *Kundestrategi:*

Hensikten med strategien er å tydeliggjøre områder og prioriteringer som skal gjennomføres for å nå de mål man har satt opp i budsjettet. (Petersen, 2006, 237)

Strategien er taktikken man legger opp for hvordan man ønsker at prosessen med kunden skal forløpe. Det er KAMen som leder an i strategiutarbeidelsen for kundene, gjerne over en horisont på tre år.

8.8.4 *Handlingsplan:*

Handlingsplanen bygger på budsjett- og strategiprosessen. KAMen lister opp forskjellige oppgaver, aktiviteter og prosjekter som man har planlagt for kunden. Den skal i det minste inneholde en målsetning, hva som skal gjøres, når dette skal være gjort, hvilke ressurser kreves og hvem som skal gjennomføre dette. (Petersen, 2006, 237-238)

9 Det er tre typer selgere

Det finnes tre typer selgere:

«Milk round» selgere står for det man definerer som et standard salg. Et typisk eksempel på slik type salg er dør-til-dør salg.

Selger nummer to er «hunteren». Denne typen selger kjennetegnes av å være rask, aggressiv og effektiv. En hunter har tunnelsyn og fokuserer kun på å få salget i boks. Nøkkelpersoner hos kunden er målet og det øves på teknikker som fører til et raskt salg. Hunteere jakter på nye kunder til bedriften.

Den tredje og siste typen selgerne som betegnes som en «farmer». En farmer kjennetegnes av at selgeren bruker mye tid og ressurser på å pleie kunden. En farmer er på utkikk etter langsiktige belønninger og foretrekker nåværende kunder fremfor å skaffe nye.

En selger kan være flere av disse typene, men en av disse tenderer til å være mer fremtredende. (Lokasjon 1587, 2012, Peter Cheverton)

10 Kunnskapstrianglet

Kunnskap er ekstremt viktig for en KAM fordi at kunnskap bygger ferdigheter. Ferdigheter er noe en KAM trenger for å være så effektiv som mulig i sitt arbeid. Videre bygger ferdigheter opp handlekraft. En kunnskapsrik KAM med gode ferdigheter blir også en handlekraftig KAM, hvilket er essensielt ved for eksempel avslutningen av et salg.

10.1 Forberedelser til kundemøtet:

«Å tale uten å ha forberedt seg, er som å gå på gaten uten bukser» sa Bjørnstjerne Bjørnson. For å få gjennomført et godt kundemøte er man avhengig av å være godt forberedt. Optimalt sett skal man «ha vært i kundemøtet før du er der». Man blir raskt gjennomskuet om man ikke er godt nok forberedt. Ved å legge arbeid i denne prosessen gir det KAMen både trygghet og et solid fundament til å gjennomføre møtet eller forhandle ut ifra. Man står mye bedre rustet til å være kreativ og fleksibel, om situasjonen krever dette. Ser man til kunnskapstriangelet ser man at ved et høyt kunnskapsnivå, får man større selvtillit og ferdigheter, som igjen resulterer i større handlekraft. (Petersen, 2006, 84,265)

10.2 Kundelojalitet

Kundelojalitet kjennetegnes av at kunden opplever en sterk forpliktelse til å kjøpe hos oss igjen til tross for situative og markedsmessige påvirkninger som er egnet til å endre kundens adferd. Det er uenighet om hva kundelojalitet er. Noen mener kundelojalitet handler om at en kunde handler hos en gitt leverandør flere ganger. Andre mener at kundelojalitet bare gjelder når kunden går til samme leverandør

fordi kunden er tilfreds med leverandøren. Det er nemlig ikke slik at alle kunder handler hos en leverandør flere ganger fordi de mener han er den beste leverandøren. Dette kan skyldes høye byttekostnader, mangel på alternativer eller at kunden bare går der det passer best, for eksempel den nærmeste. Vi har valgt å bruke Oliver (1996, referert til av Kunøe, 2012,425-426) sin definisjonen:

Customer loyalty is a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service consistently in the future, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switch behavior.

Som vi ser i definisjonen er prefererte produkter, sammen med en følt forpliktelse ovenfor leverandør avgjørende for om en kunde blir lojal. Man kan også si at kundetilfredshet er viktig for å skape lojale kunder. Lojalitet er avhengig av en kundens mening av leverandøren. Det er to typer faktorer som avgjør en kundens mening. Det er de individuelle- og sosiale faktorene.

De individuelle faktorene består av:

- Kundens kjøpsadferd.
- Det kunden ser og merker.
- Motivet til å gjøre forretning med den spesielle leverandøren.
- Den erfaring og læring kunden har hatt med sin leverandør.
 - De verdier og holdninger kunden har ovenfor den bestemte leverandør og den type leverandør.
 - Kundens personlighet og livsstil.

De sosiale faktorene består av:

- Den referansegruppen kunden tilhører.
- De opinionsledere kunden hører på og følger.
- Familien.
- Hvor i livet er kunden befinnet seg.
- Hvilken sosial klasse kunden tilhører.
- Hvilken kultur kunden er medlem av.

Kundelojalitet er målsettingen ved relasjonsbygging. Det er nettopp derfor disse faktorene er så viktige. De sier oss noe om hvor essensielt det er å kjenne kunden. Uten at man kjenner kunden blir det vanskelig å påvirke kunden sine meninger.

markedsorientering og manglende fokus på servicekvalitet i undersøkelser.

Kunnskapsgapet er med andre ord gapet mellom den servicen kunden forventer å få og den servicen bedriften tror kunden forventer.

11.3 Serviceleveransegapet (GAP 3)

Dette handler om at standarden som er satt, ikke blir levert. Dette kan skyldes en feilslått personalpolitikk og manglende beslutningsmyndighet. Gapet kan også oppstå på grunn av dårlig rekruttering av nyansatte, fravær av fokus på kundedrevne standarder eller manglende formalisering av kvalitetsmål.

12 CRM

12.1 Hva er CRM?

CRM er en forkortelse for Customer Relationship Management. Dette er en ledelsesfilosofi innenfor markedsføring som har mål om å være 100% kundesentrisk og kundeorientert. (Kristiansen, 2013).

Dette fordi at hele bedriften skal være kundeorientert, og at de skal ha best mulig forutsetninger til å bidra i salgsplanen. CRM er med andre ord alle relasjoner bedriften har, satt i et system.

Forenklet kan man uttrykke at et CRM-system består av 3 hovedelementer; datasamling, datalagring og data anvendelse. I datainnsamling samles data eller informasjon om kunden. Denne informasjonen kommer ifra alle som har kontakt med kunden. Det kan være alt fra møtereferater til statistiske tall om hva kunden har kjøpt. Kort sagt er alt som involverer kunden, noe som skal inn i CRM-systemet. I datalagring skal dataene lagres og sorteres i henhold til hvor informasjonen kommer fra og hva dataene sier. Data anvendelse er når data som er lagret i CRM-systemet brukes for å skreddersy kundekontakten.

Det som er viktig for en relasjonsbygger også er viktig for en KAM. Du kan som sagt ikke drive KAM uten relasjonsbygging. CRM er et viktig verktøy for relasjonsbygging og er derfor også et viktig verktøy for en KAM.

Motivasjonen for å investere i et CRM-system kan være reduserte kostnader gjennom mer effektive prosesser. Det være seg bedre kvalitet gjennom bedre lagring, bruk av data og mer effektive markedsføringsaktiviteter. Dermed oppnår

man økt salg for en lavere pris, samt forbedring av kunden sin opplevelse slik at kundene blir lojale. CRM-systemet er riktig nok bare et dataverktøy og effekten blir aldri større enn den oppgaven CRM-systemet løser. Derfor er det bedriftens evne til å finne de riktige oppgavene som avgjør hvilken effekt CRM-systemet har på verdiskapningen.

Investeringer i CRM kan gi store gevinster dersom det gjøres riktig. I en studie gjennomført av Norske bedrifter kommer det frem at 15% har opplevd en årlig resultatforbedring på 50% eller mer. De fleste bedrifter opplever ikke mer enn en liten resultat økning på 10% eller mindre. Så mange som hver 6 bedrift har ingen resultatforbedring etter investeringer i CRM. Undersøkelser viser at det er få som lykkes med selve implementeringen av CRM, men at de som lykkes gjør det særdeles bra med en økning på 30% eller mer. (Selnes, 2011)

12.2 Hva kjennetegner de som lykkes med CRM?

CRM-barometeret har det siden 2007 gjennomført undersøkelser hos Norske ledere med formål å finne ut hvor tilfredse de er med sitt CRM-system.

Tilfredsheten med CRM er svært lav. Det er riktig nok et fåtall som er svært fornøyd. Spørreundersøkelser har blitt gjennomført og man har funnet frem til 6 faktorer som med en høy score sørger for en 70% sannsynlighet for en vellykket CRM implementering. De 6 faktorene er:

1. Overordnet kundestrategi

Hos vellykkede bedrifter er det større integrasjon mellom bedriftens kundestrategi og den overordnede forretningsstrategien enn det er hos de som ikke lykkes. Det betyr at kundestrategien mer sentral hos de som lykkes. Disse bedriftene vil i større grad følge en kundesentrisk forretningsmodell og verdikjeden er organisert og bygget opp rundt kunder og segmenter.

2. Kundetilfredshet og overordnet KPI (Key Performance Index)

De bedriftene som lykkes med CRM kjennetegnes også ved at de vurderer kundetilfredshet som viktigere enn de som ikke lykkes. Et typisk eksempel er at bonusordningene for selgerne ikke bare omfatter salg, men også kundetilfredshet. Videre kjennetegnes de som lykkes, med at de ikke bare vurderer selgerne ut ifra kundetilfredshet, men også de andre i bedriften. Kundetilfredshet er ofte et overordnet mål for disse bedriftene.

3. Kundestrategi førende for CRM-teknologi

De vellykkede bedriftene har fokus på hva et CRM-system må eller bør gjøre mens de mislykkede fokuserer internt.

4. Kundestrategi førende for differensiering i segmenter

De som lykkes best med CRM har i større grad differensiert kundeservice i ulike segmenter.

5. Markedsorientert forretningskultur basert på fakta

Markedsorientering er også viktig. Vilje til å investere i markedsinformasjon er sentralt for implementeringen av CRM. En suksessbedrift bør også se nytten av å analysere markedsinformasjonen, ikke bare hente den inn.

6. Bred motivasjon for CRM

For å ha suksess med implementeringen av et CRM-system, må det grundig informeres om hvorfor CRM er viktig for bedriftens overordnede mål samt hvordan systemet virker. Det som skiller de vellykkede fra de mislykkede er også hvor mye ressurser som er lagt ned i opplæring. (Selnes, 2011)

12.3 Implementering av CRM-systemet.

Hva som vanligvis går galt:

- Ledelsen har dårlig forståelse av kundebehandling og CRM generelt.
- Det feiler i bedriftskulturen. Oppbygning og organisering er ikke velegnet for CRM-tankegangen.
- Urealistiske forventninger, det «magiske» nye systemet.
- Dårlig funksjonalitet i CRM-systemet.

Mangel på dialog omkring systemets fordeler, mangel på internt engasjement og dårlig kursing av brukere blir oppgitt som årsaken til det dårlige resultatet med CRM.

I følge Xu og Walton (2005) handler implementeringen av CRM-systemet mer om kultur og prosesser enn Software. Det å integrere systemer på tvers av organisasjonen handler om å trene ansatte og motivere dem for nye oppgaver. Det handler om å få endret måten man driver forretning på ved hjelp av ledelse, engasjement, tankevirksomhet og planlegging.

Implementering av et CRM-system er en prosess som aldri stopper. En bedrift blir ikke ferdig med å implementere tankegangen og bruken av det.

Et av problemene med implementering av CRM-systemer er at ledelsen ikke er klar over hva de kan få ut av systemet. Når ledelsen prøver å måle operativ funksjonalitet, overser de betydningen kunderelasjoner har for den langsiktige lønnsomheten og merkevarebyggingen. (Kunøe, 2012, 191-193)

Det er 5 motstandspunkter mellom organisasjon og IT-systemer som kan hindre CRM implementering.

1. Få er aktivt interessert i å bryte opp sine arbeidsvaner. Derfor tar det fort lang tid før de daglige rutinene blir lagt om slik som et CRM-system forlanger. Det er lite motivasjon for å gi opp gammelmåten og omfavne det nye.
2. Måten ansatte arbeider på, kan by på solid motstand ovenfor systemimplementering. Hver avdeling har sin måte å gjøre ting på.
3. Mennesker i organisasjonen blir ofte oversett i implementering av CRM-systemet selv om det er de som blir mest påvirket. Det er helt naturlig at ansatte som nesten ikke har informasjon om hva CRM er og hva det kommer til å bety for dem gjør motstand. Mulige løsninger er å vise de ansatte et case, slik at de får se hvordan det fungerer i praksis. Å ta dem med til bedrifter som har lyktes i å implementere CRM kan også være smart, da de selv får se hvordan det virker.
4. Ledelsen er sentral i implementeringen av CRM. De må være tydelige å gå i bresjen som et godt eksempel for sine medarbeidere. I tillegg er man avhengig av at alle ledd i en organisasjon benytter CRM-systemet for å få maks utbytte.
5. Det er også viktig at CRM-systemet blir implementert i hele bedriften og ikke bare i én avdeling for å teste hvordan det går. Et CRM-system må implementeres i hele bedriften samtidig for at det skal fungere. (Kunøe, 2012, 204-206)

13 Hypoteser

På bakgrunn av vår studie av teori og andre sekundær data har vi utviklet to hypoteser.

For at Atea skal utvikle et langsiktig samarbeid med kundene sine er det viktig at de er nøyaktige i sitt arbeid, at de er tilgjengelige for kundene, har fokus på tilpasning og rådgivning.

For at Atea skal kunne utvikle en god relasjon med kunden er det viktig at de er åpen, ærlig og direkte.

Det blir spennende å se hvilke verdier og kriterier kundene til Atea legger vekt på samt om teorien stemmer med virkeligheten. Det vil også være spennende å se hvordan relasjonskriteriene vektlegges og hvor dyktige kundene synes AMene i Atea er. Atea bør skåre høyt på nøkkelområdene for relasjonsbygging og sine egne verdier.

14 Metode

14.1 Analyseformål

Det er alltid fornuftig å starte med å formulere hva *formålet* med en analyse skal være, (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 28). Oppgavens analyseformål vil være todelt. Først og fremst vil vi kartlegge hvilke faktorer som AMene i Atea mener gjør dem til gode relasjonsbyggere. Vi ønsker også å finne ut hvordan AMene kan vil bedre på relasjonsbygging. Som et viktig supplement til disse observasjonene, vil vi også analysere hvilke egenskaper kundene mener karakteriserer AMene hos Atea. De ser AMene fra «den andre siden av bordet» og nettopp det å belyse AMene fra to forskjellige vinklinger, vil kunne være en styrke ved denne studien. Det er godt mulig at det er kundene som kommer med de beste innspill for forbedringer for de aktuelle AMene.

Undersøkelse spørsmål:

Når man har formulert formålet med analysen, går man videre og formulerer undersøkelsesspørsmålene for analysen.

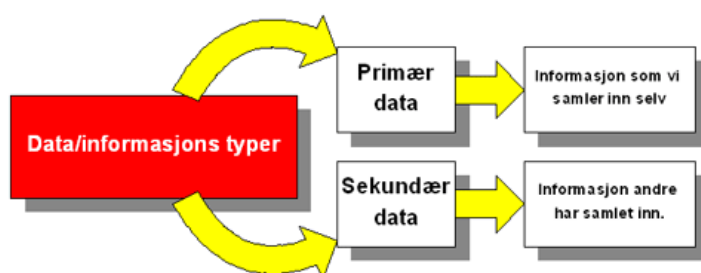
Undersøkelsesspørsmålene skal til sammen angi hva vi må ha svar på for å kunne oppnå formålet med analysen. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 28)

Problemstillingen vi skal løse er “Hvordan kan AMene i Atea bli bedre relasjonsbyggere?” på bakgrunn av denne problemdefinisjonen og teori rundt temaet har vi utarbeidet følgende undersøkelsesspørsmål:

- Har AMene fokus på de rette faktorene innenfor relasjonsbygging?
- Hvilke faktorer legger kunden mest vekt på ved relasjonsbyggingen til AMene i Atea?

- Hvilke organisatoriske endringer i selskapet kreves for å forbedre relasjonsbyggingen?
- Hva synes kundene om Atea sin visjon?
- Kan outsourcing skade kunderelasjonen?
- Ønsker kunde og AM den samme relasjonsformen?

14.2 Data



(Data/informasjons typer, Kunnskapssenteret.com 2014)

14.3 Primærdata

Primærdata er informasjon som vi har samlet inn selv. Dette kan gjøres gjennom kvantitative eller kvalitative undersøkelser som for eksempel observasjoner, intervjuer, spørreskjema osv. (Kunnskapssenteret.com)(Cappelen.no)

14.4 Sekundærdata

Sekundærdata er informasjon som andre har samlet inn for eksempel SSB eller Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. Informasjonen er ofte blitt samlet inn for andre formål, men kan likevel brukes til å løse vår problemstilling. Sekundærdata kan være markedsinformasjon som andre har skaffet tidligere. Den typen data kan vi finne i tidsskrifter, faglitteratur, aviser og offentlige registre. Det er viktig at man i oppgaver, fagartikler o.l. markerer hva som er egne (primær) data og hvor man siterer andre (sekundær data). I det sistnevnte tilfelle er det viktig med referanse til aktuelle kilder. (kunnskapssenteret.com)(Cappelen.no)

14.5 Undersøkellesdesign

14.5.1 Valg av design

Det er tre faktorer som må tas hensyn til ved valg av design for å besvare undersøkelses spørsmålet/ene. Disse tre faktorene er:

1. Erfaring fra saksområdet.
2. Kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler.
3. Ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler.

Hvis man har liten erfaring med saksområdet betyr det at man primært er ute etter å forstå hva det dreier seg om. Dette betyr at et eksplorativt design er det man bør starte med. Når den eksplorative undersøkelsen er gjennomført kan det være aktuelt og gå videre med enten et deskriptiv eller et kausalt design. (Gripsrud, Olsson, Silkoset. 2011. 39-50)

14.5.2 Eksplorativt design

Ettersom vi vet lite om saksområdet var det primære målet med undersøkelsen å utforske temaet nærmere. Vi hadde på forhånd ingen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kunne eksistere, vi hadde i tillegg svært lite informasjon om markedet, derfor valgte vi et eksplorativt design. En naturlig start når vi skulle bruke et eksplorativt design var å se etter om det fantes noe informasjon om temaet fra før. Sekundær data var en viktig kilde for oss. Vi bygde intervjuguiden på bakgrunn av innhentet sekundærdata samt samtaler med salgsleder. Vi gjennomførte dybdeintervjuer fordi det ofte nødvendig med en egen datainnsamling (primærdata) og ikke bare sekundærdata. (Gripsrud, Olsson Silkoset. 2011. 39-50). Målet med undersøkelsen er å avdekke hvordan Atea sine AMer arbeider og hvordan det samsvarer med det kunden ønsker. Tatt i betraktning at vi ønsker å finne ut hva som kan gjøre AMene i Atea til bedre relasjonsbyggere er et eksplorativt design etterfulgt av et deskriptivt design den beste løsningen. Vi valgte å bruke individuelle dybdeintervju på grunn av behovet for informasjon og av praktiske årsaker.

14.5.3 Deskriptivt design

Som Gripsrud og Silkoset sier måtte vi først ha en grunnleggende forståelse for problemområdet før vi kunne gjennomføre et deskriptivt design. Hvilket er grunnen til at vi ikke begynte med spørreskjema før etter vi hadde gjennomført dybdeintervjuene. Formålet med deskriptivt design er å beskrive situasjonen innenfor et bestemt område. I vårt tilfelle situasjonen som oppstår mellom AM og kunde. Vi ønsket å belyse og konkretisere sammenhengen mellom de ulike funnene fra dybdeintervjuene våre. (Gripsrud, Olsson, Silkoset. 2011. 39-50)

14.5.4 Kausalt design

Kausalt design betyr at det benyttes en form for eksperiment hvilket ikke er relevant for denne oppgaven.

14.6 Kvalitativ metode

Kvalitative data blir brukt til analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011,80). Når det brukes en kvalitativ tilnærming på en markedsundersøkelse er bruk av fokusgrupper og individuelle dybdeintervjuer de mest brukte metodene.

14.7 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode framskaffer data som kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011,79). I en kvantitativ tilnærming ønsker man å komme frem til målbare talldata og fremfor å stille spørsmål som ender i utdypende svar. Man bør heller stille spørsmål som «hvor mange?» eller «hvor ofte?».

14.7.1 Valg av metode:

Vi har valgt å bruke både kvalitativ og kvantitativ metode i vår oppgave. Kvalitativ metode brukes fordi vi har valgt et eksplorativt design på oppgaven. Dette er hensiktsmessig for å løse vår problemstilling, hvor vi ser nærmere på hva som kan gjøre selgerne i Atea til bedre relasjonsbyggere. For å finne ut av dette har vi valgt å gjennomføre dybdeintervju med både selgere og kunder hos Atea. Disse har vi fått tilgang til gjennom salgsleder hos Atea. Vi har valgt å gjøre det slik fordi vi ønsker å danne oss en bedre forståelse av hvordan selgerne arbeider. Ved å intervju selgerne kan vi kartlegge hva de mener det er som gjør dem til

gode relasjonsbyggere samt hva som må til for at de skal bli bedre. Vi har også intervjuet noen kunder som vil kunne hjelpe oss med å kartlegge om AMene faktisk er gode relasjonsbyggere. Dette vil også gi oss svar på om det finnes eventuelle gap mellom AM og kunde.

I tillegg har vi valgt å supplere med et spørreskjema som vi har sent til alle AMene og som 2 av kundene har svart på. Årsaken til dette er at vi ønsker oss tilstrekkelig med informasjon slik at vi kan se et klart og målbart forhold mellom hva AMene tror kunden mener og hva kunden faktisk mener.

14.8 Intervjuguide

Selgerundersøkelsen ligger som vedlegg 21.1 og kundeundersøkelsen ligger som vedlegg 21.2. Spørreskjemaet ligger som vedlegg 21.3. For å fremstille ferdigstilt intervjuguide har vi brukt teori fra litteraturstudien i oppgaven. Dette på grunnlag av at vi skal finne ut hva som kan gjøre AMene i Atea til bedre relasjonsbyggere. Vi har valgt å strukturere intervjuguiden ved å først gå deskriptivt til verks for deretter å kartlegge arbeidsmetodene til selgerne. Hensikten med dette er å så se hva som karakteriserer selgerne i dette feltet. Videre har vi ved hjelp av relasjonsteori kartlagt hva som gjør at de lykkes og hva som eventuelt kan forbedres. I tillegg til dette har oppdragsgiver kommet med noen ønsker om områder vi skal avdekke i forhold til kundekontakt som også vil bli presentert. Til slutt har vi gjennomført en spørreundersøkelse som går på holdningene til utvalget, hvor respondentene svarte fra 1-10 hvor viktig de synes en faktor er og hvor dyktig de synes Atea er på dette feltet. Formålet med dette er å skaffe til veie tallmateriale som vil gi oss et detaljert og mer konkret bilde på hva som gjør at AMene i Atea lykkes og eventuelt hvordan de kan løse arbeidsoppgavene sine bedre i fremtiden.

15 Gjennomføring av intervju

Presentasjonen av undersøkelsene fremstilles todelt samtidig som vi i henhold til intervjuguiden strukturerer fremstillingen etter denne. Vi presenterer funnene fra AMene først, for deretter å presentere kundeundersøkelsen. Utvalget er bestående av totalt 11 respondenter, henholdsvis 9 AMer internt hos Atea og 2 kunder. Det ble gjennomført dybdeintervju med samtlige. Vi var alle tilstede under alle intervjuene med unntak av tre intervjuer hvor vi var to. I 7 av intervjuene snakket vi med bare en person, mens i de resterende fire ble intervjuet to og to. De samme

deltakerne har også gjennomført spørreundersøkelsen. Talldataene fra spørreundersøkelsen presenteres ved hjelp av en holdningstabell.

16 Resultat av selgerundersøkelse

16.1 *Kundekontakt*

Måten det holdes kontakt med kunden på varierer. Kundekontakten baseres i stor grad på kundens preferanser. Unntaket er i Bodø og Tromsø, men spesielt ved kontoret i Alta hvor geografiske avstander har stor innvirkning på måten det holdes kontakt med kunden. Der blir det vil ofte telefonmøter, videomøter/Lync-møter. Man har en plan med kundene i forhold til størrelse og hvor ofte man treffer kunden. De største kundene har selgerne møter med ca. annenhver måned.

16.2 *CRM*

CRM brukes kun for at ledelsen sier at det må gjøres. Bruken foregår på et minimumsnivå, slik at man akkurat klarer å holde ledelsen fornøyd. Det er enighet blant respondentene om at CRM er alt for tungvint og det er kun verdt å bruke for å registrere cases eller for å finne kontaktopplysninger o.l. Flere av respondentene ser likevel nytteverdien av et fungerende CRM-system. Mange føler Ateas CRM-system er for dårlig integrert og at selve systemet eller programvaren som brukes ikke er god nok. Blant annet fungerer det ikke på alle plattformer som for eksempel på mobil. Selgerne er klar over at CRM må brukes aktivt og på en riktig måte av alle ansatte, for at det skal fungere optimalt.

16.3 *Flere nivåer i kundens bedrift*

Det er enighet om at man bør ha kontakt med flere nivåer i kundens organisasjon. Dette er noe selgerne arbeider aktivt med, noen lager til og med organisasjonskart på kunden. Ideelt sett skulle de hatt et kontaktledd i alle avdelinger hos kunden, men dette er vanskelig å gjennomføre i praksis. Selgerne mener det kan være klokt å være på IT-sjefen eller økonomisjef, eller rådmannen, spesielt når det gjelder offentlige organisasjoner. Generelt sett kan vi si at valg av kontaktperson er avhengig av om han/hun har stor innflytelse eller ikke. Noen ganger kan det hende at for eksempel IT-sjefen er nok, i andre tilfeller kan rådmannen bestemme alt. Det hele grunner ut i at den rette personen blir kontaktet til rett tid. AMene mener derfor det vil være lurt å opprette kontakt på et lavt nivå i organisasjonen for å finne ut hvem som har beslutningsmyndighet. Hvis man for eksempel

kontakter daglig leder før IT-sjefen kan IT-sjefen bli fornærmet fordi han ikke ble vurdert som en beslutningstaker.

16.4 Behovsforståelse

Det kommer frem gjennom innsamlet data at AMene foretrekker å spørre kunden direkte, hva han har behov for. Denne fremgangsmåten er i tråd med deres verdier; åpen, ærlig og direkte. Atea har tilbyr mange ulike produkter, derfor kan det være vanskelig å vite akkurat hva kunden trenger - uten å faktisk spørre kunden. Atea ringer ikke opp kunder for å tilby et bestemt produkt uten å vite at produktet er interessant for kunden, noe som de finner ut gjennom kundemøtet. Måten de arbeider på er å booke et generelt møte med kunden, for så å avdekke behov og presentere hva som skiller Atea fra konkurrentene. Skapes det ikke en merverdi for kunden, er det ingen vits å komme til kundemøtet. AM prater med kunden for å finne eventuelle "pains" for deretter å argumentere med at dette har han en løsning på. Rollen til en AM er å være doktor. De skal ut til kunden og finne ut hvor de har vondt. Av og til kommer det frem at det er et problem i ryggmargen, (som for eks. er datarommet), da er behovet avdekket og man kan gå videre i kjøpsprosessen. Noe de legger stor vekt på er å vise kunden at de er den rette leverandøren, det er Atea som **er** løsningen, og Atea som **har** riktig kompetanse. Flere av respondentene lager en kartleggingsliste over hva kunden har, og hvor kunden skal. I mange tilfeller oppleves det at de må lære kunden at han har et behov. Kunden må informeres om hvilke løsninger som kan passe den enkelte og er det ofte AMene benytter seg av hjelp fra konsulentene for å styrke behovskartleggingen.

Noen ganger unngår kunden bevisst et problem, for eksempel hvis de liker å reise prøver de å unngå løsninger som gjør reise unødvendig, eksempelvis Lync. I tilfeller som dette får AMene lønn for strevet med å skaffe seg flere kontaktledd hos kunden, og man går da via kundens leder som betaler for reisene.

16.5 Intern rokkering av kundene

Intern rokkering av kundene skjer stort sett basert på behov og belastning. Det kan være at AM ikke evner å etablere en så god relasjon som han ønsker med kunden. Da vil det være fordelsmessig å la noen andre gjøre et forsøk. Respondentene mener at å rokkere på kundene i løpet av 2-4 år er en suksessoppskrift, det hjelper å føre relasjonen over til Atea fra den enkelte selger. Noen mener derimot at

rokkering kan skape mer skade enn å være en driver til suksess. Uansett, relasjonen tilhører Atea og ikke AMen. Mange er usikre på om kunden setter pris på rokkeringen av AMer.

Igjen er det gjennomgående i svarene at det å følge Atea sine verdier; åpen, ærlig og direkte med kunden, hjelper mye i denne prosessen. AMene mener det må gjøres en helhetlig vurdering og man bør vurdere kunden sin reaksjon før man eventuelt rokkerer. Det kan også være givende, motiverende og spennende for en AM med nye kunder. Noen ganger rokkeres det imot en AM sitt ønske, andre ganger etter ønske. I visse tilfeller ber kunden om en annen AM. Det har å gjøre med hvilken profil AMen har. Noen velger også å rokkere midt i året, slik som avdelingen i Bodø. Det brukes også tid på å forklare kunden hvorfor rokkeringen ble gjennomført.

Ved rokkering får man andre øyene som ser på kunden på en ny måte. Kjenner man kunden for godt, kan det være et tilfelle at det går for mye på autopilot. Man tenker ikke over hvilke løsninger kunden skal ha eller hvilken retning kunden bør gå, fordi man er for opptatt av det kunden sier – betyr mer enn det AM ser selv. Kundene er ofte flink til å si ifra om de føler at noe ikke stemmer, men de er forståelsesfulle når det gjelder rokkeringen. Det kan være at man tror relasjonen fungerer veldig bra og at sannheten er noe helt annet. Ved at noen andre kommer inn til kunden, så øker intensiteten eller aktiviteten.

16.6 Tilgjengelighet

AMene i Atea streber etter å være så tilgjengelig som mulig. Da vi spurte AMene hos Atea om hvor tilgjengelige de var så svarte de; "Spørsmålet er vel heller, når er vi ikke tilgjengelig for kunden?". Det kan være tilfelle at en kunde tar kontakt sent om kvelden og etterspør hjelp. Hvis AM i slike tilfeller er i stand til å bistå kunden, driver man relasjonsbygging på et meget høyt nivå, mener respondentene. Utover dette har Atea gode hjelpemidler for å løse slike situasjoner, med et vaktapparat som man kan henvise til eller ta kontakt med for å bistå kunden øyeblikkelig. Om AM er på ferie eller ikke, spiller ingen rolle. AM forsøker i stor grad å informere sine kundekontoer om slike situasjoner på forhånd. Kunden skal vite når AM er på ferie, men hvis de ringer – vet man at det er viktig, og da bistår man.

16.7 Rådgiver eller selger?

Det er noe variert om AMene ser på seg selv som en selger eller en rådgiver. Alle er derimot enige i at de kjenner seg igjen i begge deler. Det viktigste er å skape verdi hos kunden. AM sitter ofte på samme side av bordet som kunden under møter. Det kommer fram at de er rådgiver i noen møter, mens man trer mer inn i en selger-rolle i andre. AM defineres standardisert som en rådgiver. Man skal ikke ut å selge kniver og støvsugere. Når det gjennomføres en ordre er dette på grunn av at kunden har behov for det som AM skal dekke. Atea forsøker å ha et høyt kunnskapsnivå hos sine ansatte. Utover dette har de et godt løsningsapparat i bakhånd. Respondentene mener man kan beskrive en AM i Atea mer som en administrator av kunden, enn en direkte rådgiver.

16.8 Kundeplan

Det lages kundeplaner, men ikke ofte nok ifølge AMene i Atea. Noen av respondentene mener de har en kundeplan. De fleste prøver å ha en plan allerede ved starten av året. For eks. ved at de strukturerer det med 4 statusmøter med kunden i løpet av året, (på en fast dato) for å planlegge hva som skal skje videre. I tillegg til dette kommer eventuelle møter som AM eller kunden synes er nødvendig. Noen kunder synes det er nok med statusmøter, mens andre ønsker kontakt etter behov. Enkelte har kundeplaner på de 10 største kundene, men ikke på de resterende kundene. Planleggingen foregår systematisk, det sees på hva som ble investert i fjor og hva det forventes at kunden skal investere i løpet av for eks. en syklus på tre års-periode. «Ok, nå er det lenge siden den aktuelle kunden har gjort en service-installasjon, så nå er det på tide å begynne å tenke på det». Det sees også på hva man skal ha fokus på hos kunden i det kommende året, eksempelvis nye fagområder. Flere av respondentene mener det er vesentlig med kundeplaner om man ikke har veldig god kontroll på den aktuelle kunden. Er dialogen mellom AM og kunde veldig god, så kan man ha mulighet til å komme med innspill, kommunisere åpent med kunden når det gjelder veivalg. På denne måten kan det oppstå mange flere behov, noe som vil resultere i flere delprosjekter i tillegg til den overordnede kundeplanen. AM har ikke alltid kundeplanen godt dokumentert, men føler likevel at de har en viss kontroll.

16.9 Relasjonsbygger

Det er allmenn enighet blant AMene i Atea at det å være en god relasjonsbygger, baserer seg på en kombinasjon av medfødte ferdigheter og erfaringer. Enkelte av respondentene uttaler at dem ikke er de beste relasjonsbyggerne, men det som kjennetegner de er at kundene kan stole på dem. Åpen, ærlig og direkte. Flertallet ønsker å holde et profesjonelt nivå med kunden, ved å bli personlig med kunden tar man en risiko. Som det har blitt nevnt tidligere i resultatene prøver AMene å oppnå en relasjon på flere ulike nivå i organisasjonen, dette viderefører de også andre veien. De gir kunden mulighet til å skape et nettverk innenfor Atea. Et stort flertall av AMene føler at de evner å bygge langsiktige relasjoner fordi de prøver å treffe kunden på en litt utfordrende måte, men også fordi kunden involveres i hvem Atea er. De har som mål om at kunden skal forstå hvem Atea er. Atea stiller gjerne opp med flere representanter, har presentasjon om tema som kunden er interessert i, inviterer dem inn og bygger fritidsrelasjoner.

Vis AM vet at vedkommende er interessert i fotball, så kan AM engasjere seg i stor grad. Man kan for eks. spørre om han/hun er interessert i å bli med på Lerkendal, for der har Atea VIP-billetter. Det er viktig, for da møter man kunden på en annen arena enn bare den i salgsprosessen. Flere nevner at hvis man får kunder som er veldig fornøyde med det Atea gjør, så har man de for bestandig. Relasjonen blir så sterk at kunden ikke kan tenke seg å bruke noen andre, uavhengig av pris, produkt og kvalitet. Det er likevel avgjørende at man evner og fortsette med å bygge relasjonen over tid selv om relasjonen er sterk fra før av. AMene ønsker å være en sparringspartner ovenfor kunden. Kunden må føle seg trygg nok til å si alt, uansett hva det er. Til og med om det er personlig, f.eks. hvis en kunde blir skilt. AM forsøker å bygge relasjonen på et personlig nivå, uten at man går for mye inn på AM sitt personlige liv. Noen bygger relasjonene raskt, men er ikke like god på å holde kundene. Derfor deles det på oppgavene på flere av avdelingene, slik at de som er gode på å beholde relasjonen kan ta over. De mener at det å ha en høy sosial intelligens, samtidig som at man er utadvent er veien til suksess. Man kan trene seg opp til mye her i livet og bli bedre, men så lenge det ikke ligger naturlig til deg, så vil man aldri bli god på det. Man vil kun bli bedre, men ikke briljant.

16.10 Forberedelser til møter

Forberedelser før et møte med kunden dreier seg i stor grad om å danne seg et bilde om hvem kunden er. Vi har fått inntrykk av at noen av AMene i Atea ikke forbereder seg i like stor grad som andre. Det betyr ikke at leveransen i kundemøtet er dårlig, men at de tar det litt mer på sparket. Det er også noen AMer som bruker mye tid på forberedelsene. Det er en suksessoppskrift å lage en presentasjon med bilde-forklaringer og lite med tekst. Grunnen til dette er at AM ikke opplever å få kontakt med kunden om det er mye tekst. Kunden blir ofte sittende å lese foilen, fremfor å plukke opp budskapet AM forsøker å fortelle. Det er ingen vits å gjøre det på denne måten, hvis man ikke vet hva man prater om. Da blir man lett avkledd. Optimalt sett skal man kunne presentasjonen så godt at man ikke trenger notater. Dette gjør AM mer overbevisende for kunden og forenkler dialogen. Andre ganger er det nok å bruke en presentasjon som er laget ved en tidligere anledning, hvor det blir mer improvisering for å skape en dialog med kunden.

16.11 Oppfølging av kunden

Alle er enige om at man ikke lever av det enkelte salget, men gjensalget. Ideelt sett er alle kunder er like viktig, dessverre er det slik at tiden ikke strekker til. Man må prioritere noe. Hos Atea fungerer AM som en administrerende direktør over kunden. Etter salget overleverer AM kunden til konsulentene, som tar seg av detaljene. Etter å ha sendt ut tilbud følges kunden opp helst innenfor 3-4 dager. Dette gir best resultat. AMene i Atea prøver å finne en god balanse gang mellom det å «pushe» kunden og det å følge de eventuelle kundeplanene. De forsøker å ta en telefon til kunden etter leveransen er gjennomført, for å høre om alt har gått etter planen eller om det skulle ha oppstått noen andre behov i ettertid.

16.12 Hva mener AMene i Atea skiller dem fra andre?

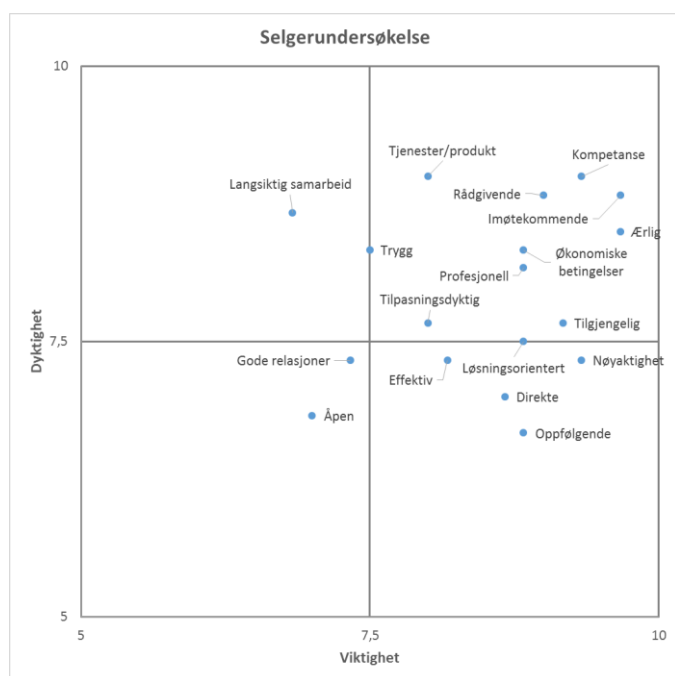
AMene i Atea mener at de får kunden fordi AMene er interesserte i det de selger. De mener også at de er gode til å skape tillit. Det er noe variasjon, men et stort flertall av respondentene mener kunden velger dem fordi de arbeider systematisk og har oversikt. Videre så mener AMene det at de har lang erfaring, relasjonsbygging og kompetanse hvilket de mener er viktig for kunden. Det er også stor enighet i at det å ha sosiale antenner og at AMene kan faget sitt er viktig for å sikre relasjonen. Det som gjør at mange velger AMene i Atea er at de

utfordrer og stiller krav til kundene. Kundene forventer åpenhet og ærlighet fra kunden, disse kravene er noe de streber etter å fylle. De mener også de er flinke til kreve tillit fra kunden og ikke bare gi tillit. Det er viktig å spille på kundens samvittighet.

Vi har ved hjelp av sekundær kilder har vi funnet ut at CRM-systemet Super Office som Atea bruker er det ledende CRM-systemet i Europa og har vunnet flere priser.

(Superoffice.com)

16.13 Resultater fra spørreskjema



Denne modellen viser hvor viktig selgerne i Atea mener at de ulike kriteriene er samt hvor dyktige de mener Atea er innenfor de ulike kriteriene. Målet for Atea bør være å få flest mulig av kriteriene i ruten øverst til høyre. Atea bør også ha som mål å få de i ruten nederst til høyre flyttet øverst.

17 Resultat av kundeundersøkelse

17.1 *Kundekontakt*

Kundene beskriver at måten kontakten med AM holdes varier, men det blir mye e-post. Utover det setter de pris på at AMene stiller opp hvis kunden har behov for å snakke, ved møter eller konferanser over Lync o.l. Ved slike tilfeller kommer det ofte etter initiativ fra kunde, men også fra AM. Grunnet til dette er som regel at de trenger større bredde rundt informasjon og ikke helt vet hvilket serverløsning de skal gå for, eksempelvis.

17.2 *Tilgjengelighet*

Kundene mener at AM er tilgjengelig når kunden har et behov for det. AMen har tidvis mye å gjøre, men er flink til å ringe tilbake hvis kunden har tatt kontakt. Det er kommet også fram at kundene har opplevd AMer som har for mye å gjøre slik at de ikke rekker å følge opp kunden. Dette gjør at det tar så lang tid før kunden får hjelp at kunden ikke husker hva han trengte hjelp med. Et problem er at Atea har outsourcet noen tjenester til et callsenter som kunden ikke har noen relasjon til og som ikke kjenner til hvilken løsning kunden har. Dette gjør det vanskelig for kunden. I de situasjonene opplever kunden at det kan være litt problematisk.

Kundene mener at kontaktpunktet må kunne løsningen for å kunne løse kunden sitt problem. De ønsker å ha kontakt med personer de har en relasjon til. Da får man raskere hjelp og da trenger man ikke gå inn i en lang beskrivelse av hvilke produkter kunden har, men bare si hva vedkommende trenger. AMene har god kontroll på hva kundene har, ofte kan man melde et problem ved å sende en SMS og AM forstår raskt hva som er behovet og ordner opp i løpet av kort tid. I tillegg til dette er AMene flinke til å skape relasjoner for kunden hos andre i Atea.

Kundene har som regel flere kontaktpunkt i Atea.

17.3 *Intern rokkering av kundene*

Det er forståelse for at AMene kan ha for mye å gjøre, og når dette går utover oppfølgingen kunden er det helt greit å bytte AM. Primært ønsker kundene en langsiktig relasjon og stabilitet med AM. Det de mener kjennetegner en god leverandør er langsiktighet, god kompetanse og at relasjonen ikke skal være knyttet til enkelt personer. Dette er viktig slik at fraværet av en person ikke stopper relasjonen. (Dette er noe de oppnår med å rotere).

17.4 Kundeplan

Gjennom våre dybdeintervjuer kommer det frem at kundeplaner sammen med AM i Atea er nesten fraværende. Om det blir laget en kundeplan kommer forslaget ikke fra AM, men fra kunden selv. Ved større prosjekter lages det ofte en handlingsplan. Dette er heller ikke noe kundene savner i stor grad, men en type årsplan kan det være aktuelt å ta stilling til, i hvert fall ved større prosjekter.

17.5 Relasjonsbygger

Kundene er meget fornøyd med relasjonen til AM. I enkelte tilfeller er den på grensen til å gå over på den sosiale relasjonen. Allikevel mener kunden som selgerne at relasjonen bør holdes på et profesjonelt nivå. Kommunikasjonen med AM går veldig bra. Gode evner til å vise interesse og har ofte veldig like interesser. Møter man AM på gata så stoppes det og man slår av en prat. Kundene ser positivt på sosiale forum eller andre tilstelninger som faglige seminar og konserter.

17.6 Oppfølging av kunden

Kundene beskriver at de får meget god oppfølging av AM, og at de ønsker å inkludere seg i de fleste prosesser. Det er ved løsninger hvor kunden har outsourcet hele løsningen de kan komme til kort. Som det har blitt nevnt tidligere opplever man at AMer har for mye å gjøre. Det har blitt tatt tak i ved rokkering av kundene. Jevnt over er AMene middels når det gjelder oppfølging etter salget, og det er et ønske om at det skal være bedre.

17.7 Foretrekker AM eller konsulent?

Kunden foretrekker å snakke med AM fordi kunden ønsker at AM vet hva som skjer. Mener AM bør vite om dette. Hvis derimot det jobbes lenge med et prosjekt går kunden rett til den ansvarlige konsulenten. Dette er også etter ønske fra AM. Føler at AM har god oversikt over kundeforholdet. Opplever dette som positivt. AMene har god erfaring og bra faglig tyngde.

17.8 Behovsforståelse

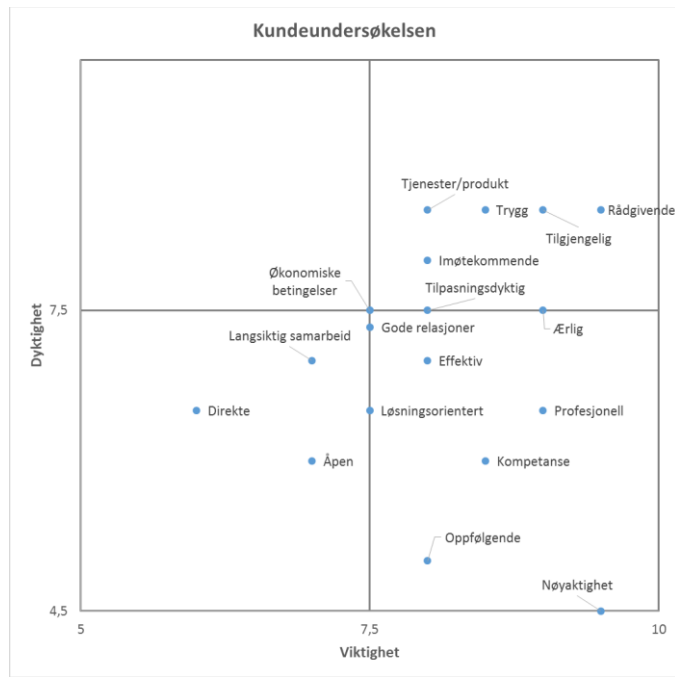
Her scorer AMene godt. De er avhengig av om kunden bestiller varen riktig. AMene er flinke til å dobbeltsjekke om kunden har forstått det riktig, og om produktet er det riktige for kunden.

17.9 Forskjell mellom Atea og andre leverandører

Atea er ikke bare enkelt hoder, det er avdelinger som jobber godt sammen. Det er ikke bare et par enkelt individer som driver bedriften fremover, men et helt lag som står på for kunden. Atea har god kompetanse, de er store og kundene føler seg trygge hos Atea. En god AM har breddekunnskap, godt nettverk og han svarer på kundens henvendelser. En god AM er en sparringspartner for kunden på viktige og mindre viktige ting. For eksempel valg av produkt i eshop. Hva skal kunden bruke? AM skal vite hvilke produkter som har de egenskapene kunden ser etter. Dette er noe kundene føler at AMene får til og noe de setter stor pris på. «Langsiktighet, kompetanse og gode priser» er kriterier som går igjen for at valget har falt på Atea som leverandør.

17.10 Verdiene

Atea som alle andre er mye flinkere på å kommunisere sine egne verdier akkurat som kunden er best på å kommunisere sine verdier. Dette betyr at smitte effekten blir liten. Kundene ser likevel at Atea Springer på Galdhøpiggen, har en aktiv sykkelgruppe. Kundene mener Atea er flinke til å gjøre seg selv synlige. De er synlige, men det er kanskje ikke så mye de snakker om i den normale dialogen, men at det kan være ubevisst.

17.11 Resultat av fra spørreskjema

Denne modellen viser hvor viktig kundene til Atea mener at de ulike kriteriene er samt hvor dyktige de mener Atea er innenfor de ulike kriteriene. Målet for Atea bør være å få flest mulig av kriteriene i ruten øverst til høyre. Atea bør også ha som mål å få de i ruten nederst til høyre flyttet øverst.

18 Drøfting

Gjennom undersøkelsene våre kommer det tydelig frem at selgerne i Atea driver KAM LITE. Dette bekreftes i teorien ved blant annet at selgerne ikke har nok tid til å følge opp kunden som en KAM bør. I tillegg er det flere av kundene som ikke krever en slik tilnærming.

18.1 Hva gjør Atea riktig?**18.1.1 Visjon**

Atea gjør mye riktig i forhold til relasjonsbygging. Atea har en visjon som sier klart og tydelig at de ønsker å være en *god arbeidsplass for sine ansatte*. Det å ta utgangspunkt i de ansatte er svært viktig i all strategi. Det er de ansatte som driver

bedriften fremover. Det hjelper ikke med all mulig teknikk hvis den menneskelige skaperkraften ikke mobiliseres. I tillegg fører også fornøyde ansatte til økt effektivitet internt (surmuling er som sand i maskineriet) og økt tilfredshet hos Atea sine kunder (smittende humør). Denne tankegangen har blitt testet tidligere og effekten kommer tydelig frem i "Service Profit Chain" modellen. Modellen viser tydelig de negative konsekvensene av misfornøyde ansatte som vi har diskutert i teoridelen.

Visjonen til Atea sier også at *kundetilfredshet* er avgjørende. Kundetilfredshet er essensielt ikke bare for å få lojale kunder, men også for å få tilfredse og lojale ansatte. Dette vises også i "Service Profit Chain" modellen. I tillegg til dette er fokus på kundetilfredshet fundamentalt for suksess i implementering av et CRM-system. Samspillet mellom tilfredse ansatte og tilfredse kunder er en positiv eller «god sirkel» hvor de to sidene er gjensidig avhengig av hverandre og forsterker hverandre på en positiv måte. Fanger man opp misfornøyde ansatte og misfornøyde kunder, som utgjør en negativ eller «ond sirkel» med en selvforsterkende negativ effekt må ledelsen straks gripe og analysere hvor det svikter slik at sirkelen kan snus.

Atea sin visjon har et siste viktig ledd og det er partnerne til Atea. Som teorien om suksess allianser bekrefter er et godt forhold til partnerne er avgjørende for å lykkes. Spesielt for Atea som uten partnere er «ingen ting». Atea produserer og utvikler ikke produkter selv og er helt avhengig av partnerne sine. Denne avhengigheten må oppleves og være gjensidig fra begge sider av partnerskapet, disse påstandene bekreftes i punkt 6.5. Igjen må man få dette til å fungere som en positiv og selvforsterkende sirkel hvor kommunikasjon, informasjon og tilbakemeldinger sentrale elementer.

18.1.2 Verdier

Atea har interne verdier som de står sterkt på og som gjennomsyrrer hele organisasjonen. Alle som deltok i intervjuet, både kunder og selgere, har trukket frem Atea sine verdier. Her har Atea lyktes. De har vært tydelig i hvilke verdier de står for. Det kommer tydelig frem i dybdeintervjuene med AM, at verdiene sitter dypt inne hos de ansatte. Verdiene til Atea «vi skal være åpen, ærlig og direkte» er noe kundene synes er ekstremt viktig. I spørreskjemaene våre har vi fått klart svar at disse verdiene er høyt verdsatt hos kundene. Verdiene til Atea er

med andre ord avgjørende for å gjøre kunden tilfreds. Hvilket Service Profit Chain modellen beskriver viktigheten av. Denne kombinasjonen av åpenhet og ærlighet samtidig som man er direkte er en tillitsskapende verdiprofil som det er uhyre viktig at de ansatte også etterlever.

18.1.3 Utfyllende profiler

Et annet punkt ved Atea sin suksessoppskrift er at de har ansatt folk som utfyller hverandre. Dette er noe AMene beskriver selv som positivt. Atea har ansatt ulike mennesker med både typiske «huntere» og «farmere». I teorien ovenfor har vi beskrevet hvordan disse typene utfyller hverandre noe som gjør at de til sammen skaper en mer effektiv salgsprosess og en bedre relasjon enn det AMene ville ha klart alene. Man ønsker altså ikke klonede og like mennesker, men folk med forskjellig spisskompetanse som utfyller hverandre akkurat som på et topp fotballag.

18.1.4 Samspill med konsulentene

En annen vesentlig faktor som gjør AMene i Atea til gode relasjonsbyggere er samspillet mellom konsulent og AM, altså et godt kundeteam. Konsulentene i Atea tar seg av detaljene etter et salg er gjort og de hjelper AM med å informere kunden ved for eksempel å være med på kundebesøk. Den ekspertisen konsulentene kommer med gir dem en stor troverdighet og en enorm påvirkningskraft. Atea sine AMer vet å dra nytte av dette. Ikke nok med det, men da konsulentene er de som tettest følger opp kunden etter salget, er konsulentene i en god posisjon til å snappe opp informasjon som AM kan dra nytte av. Dette samspillet mellom konsulent og AM er en av faktorene som gjør AMene i Atea til gode relasjonsbyggere. Igjen snakker vi om teamwork med folk med forskjellig spisskompetanse.

18.1.5 Oppdaterte kunnskaper

Atea har et mål om å være den leverandøren som er mest lisensiert blant konkurrentene. Det brukes mye tid på å friske opp kunnskapene til de ansatte. AMene kan dra på kurs etter eget ønske eller ved at ledelsen krever dette. Kunnskap blir mer og mer viktig i våre dager. Tomt «selgerprat» blir fort gjennomskuet. Det må være substans i det som blir sagt og higen etter ny kunnskap må gjennomsyre de ansatte. I tillegg til kunnskaps rettede kurs, har alle

et individuelt treningsprogram som er satt opp sammen med salgsleder.

Oppdaterte kunnskaper er en sentral faktor for å lykkes, dette bevises i kunnskapstrianglet.

18.1.6 Gode produkter

Det at Atea har et såpass godt forhold til sine strategiske partnere gjør at deres allianser lykkes. Det at de oppnår et godt forhold på dette punktet resulterer i at de til enhver tid kan tilby kundene sine en total pakke med topp produkter. Det er mange leverandører av teknologisk utstyr noe som gjør at det er stor etterspørsel etter en samlet IT-struktur hvor produktene til de beste utviklerne kan fås på samme sted. Atea kan levere det som trengs med både installering og opplæring. Igjen er det viktig at de ansatte er stolte av produktet noe som vil ha en positiv innvirkning på kundekontakten. Man tror på at dette er et meget godt produkt – både selger og kunde.

18.1.7 Atea har flere kontakter hos kunden

AMene i Atea har en styrke i sitt arbeid når de evner å skaffe seg flere kontakter i kundens organisasjon. Dette gjøres for å unngå store tilbakeslag hvis et kontaktpunkt slutter. AMene har også flere kontakter for å få tilgang til så mange av deltakerne i kundens kjøpscenter som mulig. Det å ha mange kontakter i kundens organisasjon knytter Atea som bedrift tettere sammen med kunden sin organisasjon. AMene har også sørget for at kunden har flere kontakter i Atea. Dette gjør at vi ikke lenger snakker om en relasjon mellom mennesker, men en relasjon mellom organisasjon.

18.1.8 Kunden har flere kontakter

AMene i Atea har et stort apparat i bakhånd, som de er dyktige til å bruke. Kundene får flere kontakter i Atea og dette hjelper til å styrke relasjonen mellom kundene og Atea. Teorien underbygger at det er viktig med et kundeteam. Det kan være fordi kompleksiteten tilsier at en person ikke kan ha detaljkunnskap om alle produkter. For det andre vil flere kontakter gjøre at kunden ikke møter ukjente folk hvis en er borte. Teorien sier at det å gi kundene flere kontaktpunkter skaper tillit, og at ved å sette opp et kundeteam får man utnyttet menneskers spisskompetanse. Det gir bedre resultater om man er flere på laget. Ved å sette sammen team med forskjellig spisskompetanse oppnår man ikke bare og man

oppnår ikke bare en additiv effekt ($1+1=2$), men også en synergieffekt ($1+1=4$). Dette er selvfølgelig noe situasjonsbetinget, avhengig av for eksempelvis graden av kompleksitet på ordren. Man må også unngå unødvendig bruk av ressurser ved å inkludere for mange i kundeteamet noe som kan resultere i overflødig støy, spesielt hvis det folk med helt lik spisskompetanse. Planlegging og analyse av kundeforhold og produkt er stikkord for å velge riktig tilnærming her. Det ser ut som Atea har funnet en riktig balanse.

18.1.9 Tilgjengelighet

Atea sine AMer er tilgjengelig for sine kunder 24/7. Dette er noe kundene forventer av sine leverandører, så å svikte på dette området vil være svært skadelig. Tilgjengelighet et av nøkkelområdene innenfor relasjonsbygging og derfor viktig for kundene til Atea. Dette ble bekreftet i vår spørreundersøkelse. Det å bli møtt av telefonsvarere som annonserer åpningstider mellom 9 og 15 virker skadelig, mens full tilgjengelig gir kundene følelsen at de betyr noe – er viktige, noe de også er.

18.1.10 Rådgiver

AMene går til verks med en tilnærming som skal tilsi at de er rådgivere framfor rene selgere. De er opptatt av kundenes suksess og ikke bare salget. Dette er en av nøkkelområdene innenfor relasjonsbygging og er viktig for å sikre gode relasjoner. Går det bra for kundene øker sjansen for at de har penger å bruke til dine produkter, Hvis de i tillegg opplever at du som selger har gitt gode råd øker sjansen ytterligere. Det likefullt viktig at AMene forstår at de også er selgere og de må få til salg og ikke bare en god relasjon. Potensialet er lagt ved en god relasjon, men det er selve salgshandlingen som må utløse potensialet, noe AMene har fokus på. Atea har AMer som utfyller hverandre slik at de typiske selgerne og de typiske rådgiverne hjelper hverandre slik at kunden får en optimal løsning. De som er rene selgere er såkalte “hunterne” og de AMene som ser på seg selv mest som rådgivere er ofte “farmers”

18.1.11 Tilpasning

Atea evner i stor grad å tilpasse seg sine kunder. Atea selger fullgode løsninger til sine kunder som er tilpasset hver enkelt kunde. De selger i liten grad standardiserte produkter. Det blir stadig viktigere å kunne tilpasse seg kunden for

å skille seg ut blant de andre leverandørene. Atea er en bedrift som er avhengig av gode relasjoner for å oppnå suksess. Det å kunne tilpasse seg kundene er et av nøkkelområdene innenfor relasjonsbygging og er noe som Atea er dyktige på. Dette krever igjen detaljkunnskap om kundenes behov.

18.1.12 Lokal beslutningsmyndighet

Vi ser klart og tydelig at det er forskjeller mellom de forskjellige Atea avdelingene. Det er smart å ha en annen tilnærming til arbeidet i Alta enn i Trondheim. Et besøk hos en kunde for avdelingen i Alta har mye mer å si enn for avdelingen i Trondheim. I våre dybdeintervjuer med AMene har det kommet frem at geografi og avstander har mye å si for hvordan relasjonsbyggingen skjer. Det har også en stor effekt på hvordan ulike former for kundekontakt påvirker kunden. Alt dette gjør at AMene må være tilstede lokalt og har gjennom det mye lettere for å se hvilken tilnærming man bør ha i det aktuelle område. Stikkordet at sentrale planer må tilpasses de lokale forholdene, men verdiene og strategien må gjennomsyre arbeidet uansett hvor du er.

18.1.13 Intern rokering av kunder

AMene i Atea er positive til den interne rokeringen og forstår hvorfor dette er ønskelig for Atea som bedrift. Kundene til Atea er imidlertid ikke alltid fornøyd med rokeringen, men har forståelse for at en AM må byttes ut av og til, både på grunn av de har for mye å gjøre eller ved at relasjonen ikke fungerer slik som det er ønskelig. Ved å gjennomføre rokeringen oppnår Atea et type kontrollsjekk på at kunden drives dit den skal og at kunden føler at Atea streber etter å skape en så god relasjon som overhode mulig. I tråd med Atea sine verdier må det innad være åpenhet om rokeringer og evt. grunnlaget for det. Det at en ikke lykkes i Alta, trenger ikke bety at man ikke lykkes i Trondheim. Se på kunden med nye øyne kan være et redskap hvis man har kjørt seg fast.

18.2 Hva kan Atea bli bedre på?

18.2.1 CRM

Gjennom våre samtaler med salgsleder i Atea og våre dybdeintervju med ansatte hos Atea har vi funnet ut at implementeringen av CRM ikke har oppnådd de ønskelige resultater. CRM har ikke blitt adoptert av de ansatte. Det er mange i Atea som holder fast på gammelmåten. Dette er ikke en lett overgang, men Atea

er ikke alene i å støte på disse utfordringene. Atea sliter med at få ansatte er interessert i å bryte opp sine arbeidsvaner. Det er rett å slett lite motivasjon blant de ansatte for å gi opp gamle måten. For å lykkes med implementeringen av CRM er det viktig at det informeres om hvorfor det er viktig for bedriftens overordnede mål samt hvordan systemet virker. Det kan være forskjellen mellom å lykkes eller mislykkes hvor mye ressurser som er lagt ned i opplæring. På dette området med motivering å informering har Atea mislykkes så langt.

De ansatte i Atea mener at Super Office som er CRM-systemet Atea bruker er for tungvint. Så de velger å ikke bruke CRM-systemet fullt ut, men noterer heller i Outlook eller OneNote og bruker CRM-systemet til å legge inn eventuelle salg. SuperOffice er kjent som det ledende CRM-systemet i Europa. Det er mange fornøyde brukere av dette systemet. Så når AMene i Atea skylder på systemet er det fordi motivasjonen ikke er tilstede eller er godt nok opplært. Man kan blant annet integrere SuperOffice med de verktøyene som de allerede bruker, som f.eks. Outlook.

18.2.2 Oppfølging av kunder

I våre dybdeintervjuer med AMene har det kommet frem at oppfølging av kunden etter salget er "idealet", men tiden strekker ikke alltid til. Gjennom spørreskjema har det også kommet fram at AMene er klar over denne svakheten. Kundene til Atea har også merket seg en mangel her. AMene i Atea sliter med å drive oppfølging i den grad det er ønskelig. Dette strider mot prinsippene for hvorfor man driver relasjonsbygging, det kan utvikle seg til å bli et reelt problem. Undersøkelser viser blant annet at 67% av de som bytter leverandør begrunner det med manglende oppfølging. Hvis Atea klarer å sikre god oppfølging så vil de redusere risikoen for frafall av kunder betraktelig. Det vil være fordelaktig siden det koster 5 ganger så mye å selge til en ny kunden enn en gammel en.

18.2.3 Klar kundeplan

På bakgrunn av våre dybdeintervjuer med AMene i Atea, vet vi at det er varierende i hvilken grad AMene har en plan for kunden. Det er viktig at Atea tar tak i dette. Dette bekreftes klart i teorien under systematikk og planlegging. En klar plan for kunden en god måte å strukturere relasjonen på. En god plan for kunden gjør det også lettere å måle fremdriften i relasjonen. Dette er noe Atea har et forbedringspotensial innenfor. Det er noen punkter som kjennetegner de som

lykkes en av dem er en overordnet kundestrategi. Atea har en overordnet kundestrategi, men de har ikke fulgt opp med å lage kundeplaner for hver enkelt kunde.

18.2.4 Forberedelser til møter

Det er varierende hvor mye AMene i Atea forbereder seg til møter med kunden. Det er flere AMer som improviserer møter med kunden. Improvisering under et møte med kunde er essensielt å kunne håndtere. Problemet oppstår når AM ikke forbereder seg til møte med kunden. AMene som tar møter med kunden på sparket kan gjøre det bra, men med litt forberedelse kan øke effekten av kundemøtet. Mer effektive kundemøter kan forbedre relasjonen og bør derfor være noe Atea streber etter. Kundemøter bør sees på som en viktig arena, et "mesterskap" som man forbereder seg til. Det er imidlertid viktig at Atea tar med i beregningen at å prøve å få de ansatte til å forberede seg til kundemøter, er detaljstyring hvilket er i direkte konflikt med den friheten AMene i Atea finner så motiverende.

18.2.5 Nøyaktighet

Nøyaktighet er nødvendig hvis en organisasjon skal kunne opprettholde gode relasjoner. Det at kunden får det som er lovet er et nøkkelområde innenfor relasjonsbygging. Vårt spørreskjema viser at nøyaktighet er noe kunden legger stor vekt på. Samtidig er dette noe AMene forstår er viktig for kundene. AMene i Atea har stort fokus på dette, noe som er viktig i forhold til deres suksess. Det Atea derimot sliter med er dyktigheten når det gjelder nøyaktighet.

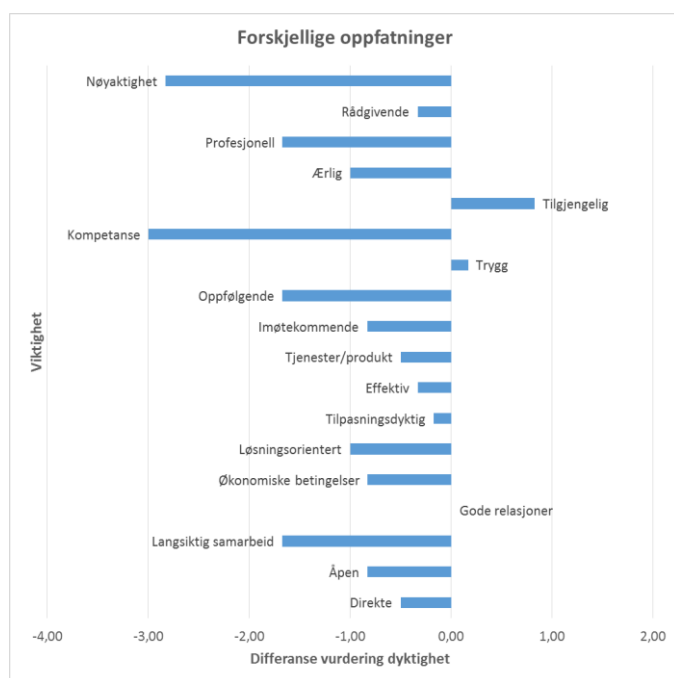
18.2.6 Outsourcing

Atea er helt avhengig av en god relasjon med sine kunder for fortsette å oppnå suksess. Derfor er det ikke lurt at Atea outsourcer en del av kundekontakten deres til et callsenter. Dette i praksis betyr å delegere en del av Atea sin kjernevirksomhet til noen andre. Det som gjør det så ille er at dette skaper unødvendige problemer for kunden og overkompliserer servicen Atea tilbyr.

18.3 Sammenfatning av funn

Vi har brukt GAP-modellen for å presentere funnene våre. Vi har oppdaget flere gap som Atea må tette for å sikre et best mulig utgangspunkt for relasjonsbygging. Undersøkelsene viser at det eksisterer et gap mellom forventet og opplevd service.

Årsaken til dette ligger i ”kunnskaps- og servicegapene”. Disse gapene er av varierende størrelse og viktighet, men det kommer tydelig frem at Atea har forbedrings potensial innenfor flere områder.



Diagrammet viser differansen mellom kundenes og selgernes oppfatning av dyktighet. Negativ verdi betyr at kundene vurderer dyktighet lavere enn selgerne. Kriteriene er sortert synkende etter kundenes vurdering av viktighet. Selv om skalaen kan være brukt ulikt, er det tildels betydelige forskjeller. Forskjeller på opptil 1 eller -1 kan skyldes ulik skala bruk.

Våre funn viser tydelig at det er store gap mellom hva kunden mener og hva selgerne mener. De største gapene befinner seg under kriteriene nøyaktighet og kompetanse. Hvilket er særdeles viktig ettersom nøyaktighet er en av nøkkelområdene innenfor relasjonsbygging. Kompetanse er også svært relevant ettersom det er noe som kundene har vurdert som veldig viktig.

Når det gjelder **kunnskapsgapet** tyder våre undersøkelser på en «miss match» mellom hva Atea tror kundene legger vekt på og hva kundene faktisk legger vekt på. For å redusere gapet er det viktig at Atea får klarhet i hva kundene legger vekt på. Dette kan gjøres ved enten å sette seg ned med kunden å diskutere det eller å

bruke vårt spørreskjema i en større skala. Fordi Atea ikke klarer å prestere der kunden synes det er viktig blir det også et **gap i serviceleveransen**. Kundekontakt er nøkkelen til å tette begge gapene. Det er imidlertid viktig å huske at Atea har et nesten ikke eksisterende gap på flere verdier.

Hypotesene vi ville teste var:

For at Atea skal utvikle et langsiktig samarbeid med kundene sine er det viktig at de er nøyaktige i arbeidet sitt, at de er tilgjengelige for kundene, ha fokus på tilpasning og rådgivning.

For at Atea skal kunne utvikle en god relasjon med kunden er det viktig at de er åpen, ærlig og direkte.

I denne undersøkelsen har vi på flere områder fått bekreftet våre hypoteser. Vi har gjennom flere spørsmål kommet fram til at kundene legger stor vekt på hypotese kriteriene. Hvis Atea har fokus på hypotese kriteriene hver gang de er i kontakt med kunden vil de kunne utvikle et langsiktig samarbeid. Vi har også funnet ut at kunden legger stor vekt på at AMene opprettholder Atea sine verdier om å være åpen, ærlig og direkte. For å kunne styre relasjonene i riktig retning er det viktig at Atea fortsetter å utvikle sine Account Management prosesser. Både kunden og Atea må føle en mer verdi knyttet til samarbeidet. Inntrykket vi sitter igjen med er at AMene i Atea er engasjert i jobben sin, og har et sterkt fokus på kvalitet i det arbeidet de gjør. Ved at en kunde føler seg spesiell og opplever god servicekvalitet er det god grunn til å tro at kunden blir tilfreds. Hvilket vil føre til at kunden blir lojal. Dette ser vi ut ifra Service Profit Chain modellen omtalt i punkt 9. Det kan være vanskelig å måle dette, men hele prosessen underbygger at kundens tilfredshet og lojalitet blir påvirket av nøkkelområdene innenfor relasjonsbygging, verdiene til Atea og AMene sitt fokus på servicekvalitet. En klar kundestrategi som setter kunden i fokus vil kunne gi Atea varige konkurransefortrinn.

18.4 Vurdering av reliabilitet og validitet

Enten man skal planlegge nye analyser eller vurdere analyser som allerede er utført, er det viktig å vurdere hvor «god» en undersøkelse er. (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2011, 52)

Det er i denne fasen av undersøkelsen begrepene reliabilitet og validitet dukker opp. Disse begrepene sier noe om påliteligheten og gyldigheten ved

Commented [OS3]: Leverer som lovet

Commented [OS4R3]:

Commented [OS5]:

undersøkelsen. Ved å bruke utprøvde metoder øker sannsynligheten for nå et tilfredsstillende nivå av reliabilitet og validitet. Dette er noe vi har lagt vekt på i våre undersøkelser.

18.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet på et overordnet nivå handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2011, 52)

Spørsmålet vi må stille er om vi ville fått det samme resultatet om vi gjennomfører en identisk undersøkelse senere. Når man gjennomfører en slik undersøkelse vil det alltid være en risiko for tilfeldighet, og denne bør være så liten som mulig. For å få så høy reliabilitet som mulig var vi avhengige av å ha et godt representativt utvalg, desto flere respondenter, desto høyere reliabilitet. Vi fikk ganske bra reliabilitet fra AMene, men fra kundene var det lite respons og vi må være forsiktige med å generalisere for mye. I denne oppgaven har det primære fokuset vært på dybdeintervjuene og ved denne type undersøkelse er sjansen for å få de eksakt samme svarene hver gang liten, selv om kjernen i svarene ofte er like.

18.4.2 Validitet

Validitet dreier som hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2011, 51)

Det er ingen garanti for at validiteten er høy selv om reliabilitet er høy. Det finnes flere varianter for validitet, den som er mest relevant for oppgaven vår er innholds validitet, den gjelder i hvilken utstrekning den målemetoden vi benytter, dekker hele det teoretiske som måles. Vi har brukt mange dimensjoner og forskjellige teori for å få avdekket de spørsmålene vi ønsket svar på. For å minimere risikoen for at enkelte områder ikke skal bli godt nok avdekket under dybdeintervjuene har vi hatt flere underspørsmål for hvert enkelt område. Videre er vi av den oppfatning at de AMene vi intervjuet var ærlige under intervjuene med oss. Vi mener dette fordi ærlighet er i Atea sine verdier, svarene var svært like og våre egne observasjoner.

19 Konklusjon av drøftingen

19.1 Svar på undersøkelsespørsmål

19.1.1 Har AM fokus på de rette faktorene innenfor relasjonsbygging?

Ja. AMene i Atea har stort sett fokus på de samme faktorene som kunden vektlegger, selv om kundene påpeker et forbedringspotensial, noe som i seg selv ikke er negativt. Atea har klart fokus på tre av de viktige faktorene i sine verdier. Atea bør fremover fokusere på nøkkelområdene innenfor relasjonsbygging i større grad, men det er viktig at dette ikke skjer på bekostning av verdiene til Atea.

19.1.2 Hvilke faktorer legger kunden mest vekt på ved relasjonsbyggingen til AMene i Atea?

Nøyaktighet fikk en score på 9,5, og er avgjørende for kunden. Dette er et problem for Atea som har en lav score på 4,5. Gapet her er stort nok til at det kan skape misnøye hos kunden og det er derfor essensielt at dette gapet blir redusert om ikke eliminert.

Rådgiving scoret 9,5 i spørreundersøkelsen og er derfor en av de faktorene som er aller viktigst for kundene. Atea fikk en score på 8,5 hvilket er en veldig god score. Det er derimot et gap mellom hvor viktig det er for kunden og hvor dyktige Atea er, hvilket betyr at det også her er et forbedringspotensial.

Tilgjengelighet scoret 9 i vår spørreundersøkelse som en av de faktorene kunden synes er mest viktig. Atea fikk her en score på 8,5 hvilket er veldig bra. Det er et lite gap mellom hvor dyktig Atea er og hvor viktig kunden mener det er. Dette betyr alt i alt at kundene er svært tilfreds med Atea på dette punktet.

Det at leverandøren opptrer **profesjonelt** er viktig for kunden med en score på 9. Her har Atea et noe større gap å tette med en score 6,5 i dyktighet. Det er tydelig at dette er et gap Atea bør jobbe for å styrke deres relasjon til kunden.

Det at leverandøren er **ærlig** er viktig for kunden som har gitt det en score på 9. Atea scorer 7,5 på dette punktet hvilket betyr at det også her er et gap. Dette gapet er noe Atea bør ha som mål å redusere eller fjerne for å oppnå maksimal kundetilfredshet. *Totalt sett må Atea ha fokus på ærlighet, nøyaktighet og profesjonalitet uten å svekke rådgivningen og tilgjengeligheten.*

19.1.3 Hvilke organisatoriske endringer i selskapet kreves for å bedre relasjonsbyggingen?

CRM må implementeres i bedriften fordi det vil hjelpe Atea til forbedring på mange punkter. Dette vil imidlertid kreve en **holdningsendring** hos mange av de ansatte. At Atea fokuserer på å utvikle **kundeplaner** er også viktig. Atea må koordinere kundeplanen med den overordnede forretningsplanen og/eller markedsplanen. Uten kundeplaner for de største kundene skaper man en stor fallgrube for seg selv. Det er viktig at Atea ansetter **flere AMer**. De vil være nøkkelpersonell for å styrke kunderelasjonene gjennom konkrete kundeplaner. AMene må være **motiverte** og ta tak i endringene som er nevnt ovenfor.

19.1.4 Hva synes kundene om Atea sin visjon?

Kundene synes Atea sin visjon er bra og de er flinke til å formidle denne. Kundene er positive, men utover at visjonen høres fin ut gir de ikke uttrykk for noen entusiasme for denne visjonen. Visjonen er da også primært rettet mot de ansatte og det er mer avgjørende at de blir entusiastiske. For kunden blir det mer et merke på Atea sin plattform.

19.1.5 Kan outsourcing skade kunderelasjonen?

Det at Atea outsourcer noen av sine tjenester gjør at når kunden tar kontakt, snakker han med en «ukjent». Kunden søker hjelp med ofte enkle problemer, men ender opp med å bruke mye unødvendig tid på å forklare callsenteret hva hun/han ønsker løsning på. Dette at relasjonsbygning settes bort kan på lang sikt gjøre stor skade for Atea. Vår undersøkelse tyder på at kundekontakt er et viktig satsningsområde for Atea og de bør etter vår mening **revurdere sin bruk av callsenter til denne kjernevirksomheten**.

19.1.6 Ønsker kunde og AM den samme relasjonsformen?

Ja. Både kunde og AM ønsker en **profesjonell relasjon**. Det er lite av de andre relasjonsformene, men det hender at Atea inviterer kunden med på konsert eller lignende. Kunde og AM hilser hvis de ser hverandre på gata, men ellers holdes jobb relasjonene på jobb.

19.2 Anbefalinger til Atea

Vi har flere anbefalinger til Atea som vi mener kan bidra til å gjøre AMene i Atea til bedre relasjonsbyggere og forbedre resultatet til hele bedriften. Vi anbefaler å:

- Legge **kundeplaner** inn i hver enkelt AM sitt treningsprogram.
- Måle alle ansatte i bedriften på **kundetilfredshet**.
- **Ansette** flere AMer
- Kjøpe vår **spørreundersøkelse** på et større utvalg av respondenter.
- Fokuser på å være mer **nøyaktig** i sitt arbeid.
- Stoppe **outsourcingen** eller gi callsentert tilgang til bare deler av Atea sitt CRM-system.
- Bruke mer ressurser til **opplæring** av de ansatte på bruken av CRM. Økt opplæring, mer informasjon og positive eksempler er stikkord.
- Ta i bruk **bonus og avlønning** som insentiver for bruk av CRM.
- Start med å bruke CRM opp en liten **kundegruppe** for deretter å bygge systemet videre.

Fokus på kundeplaner er et nøkkelledd for bedret kunderelasjonen. Med en god kundeplan kan man måle kundeinnsatsen bedre, og man har større mulighet til å strukturere aktiviteter som tilrettelegges mot kundene. *Bedre kunderelasjoner bør være et nøkkelsatsningsområde for Atea.*

Det å måle alle ansatte på kundetilfredshet er noe vi anbefaler for å bedre relasjoner til kundene samt gjøre implementeringen av CRM lettere. Det vil også kunne motivere AMene til bedret innsats. *På lenger sikt må man imidlertid også analysere forholdet mellom salg og kundetilfredshet for å få mer kunnskap om sammenhengen mellom disse faktorene.*

For å redusere risikoen for at kunder bytter leverandører på grunn av manglende oppfølging mener vi at det vil være lønnsomt å se på muligheten for å *ansette flere AMer*. Ved å gjøre dette vil hele avdelingen være bedre rustet til å gjennomføre den nødvendige oppfølgingen. AMene skulle ønske de hadde et større tidsbudsjett pr. kunde og ut i fra vår påpekning av bedre kunderelasjoner som en hovedsatsning vil dette være en lønnsom investering.

For at Atea skal få mer nøyaktige og mer generaliserbare data anbefaler vi at de benytter den undersøkelsen vi allerede har laget i *større skala*.

Vi anbefaler at *Atea* stopper *outsourcingen* eller gir callsenteret bare delvis tilgang til Ateas CRM-system. Dette vil forbedre kundens service opplevelse og dermed kundens tilfredshet. Videre vil dette kunne gjøre det mulig for Atea å levere god kvalitet og effektivitet til kunden på alle punkter. Det å sette bort et kjerneområde er etter vår mening et problem for Atea.

På grunn av det store gapet mellom kunde og selger når det gjelder nøyaktighet anbefaler vi at Atea *informerer* de ansatte om dette. Vår anbefaling er også at det bør investeres stort i å rette opp dette ettersom det er så viktig for kunden.

Vi anbefaler bruken av mer ressurser for å implementere CRM fordi det er opplæring og motivasjon og ikke systemet i seg selv som er utfordringen. Det brukes lignende verktøy pr. dags dato, og flere av disse kan til og med integreres i CRM verktøyet. Vi mener også at CRM er viktig fordi det kan gjøre AMene mer effektive i sine forberedelser til kundemøter og i sin oppfølging av kunden. *CRM er et verktøy som utløser mer «skaperkraft» hos AMene*. Knuøe har samlet informasjon om flere som har prøvd å implementere CRM. Vi mener disse 10 rådene er noe Atea burde tenke over.

19.3 10 gode råd når CRM-systemet skal på plass

1. Spør hva kunden kan tjene på CRM prosjektet

Det er viktig å huske at den eneste måten å skape merverdi for organisasjonen er å skape merverdi for kunden. Kunden bryr seg ikke om at bedriften har fått et nytt kundeinteraksjons system. Problemet med mange CRM satsninger er at systemet ikke skaper merverdi for kundene. En måte å gjøre dette på er gjennom et kundepanel og systematisk gjennomgang av de verdiene som leveres.

2. Spør hva du kan tjene på CRM

Et effektivt CRM-system finner kundeporteføljens interne verdi for deretter å finne kundene som har det største fremtidspotensialet. CRM hjelper med å foreta en effektiv segmentering ved at systemet belønner de mest lønnsomme kundene, mens det brukes mindre ressurser på de ulønnsomme kundene.

3. Prioriter strategien

Ledelsen bør reflektere over hvordan kunderelasjonene styres gjennom alle kanaler. Bedriften må spørre seg selv hva de ønsker å oppnå. Dette kommer ikke av seg selv og ledelsen må gjennomgå de interne prosessene og organisasjonen slik at man får satt mål for hvordan dette kan drives effektivt.

4. Få tak i data og bruk det du har

CRM er avhengig av gode data for å fungere. Man må samle inn mest mulig informasjon fra hver eneste kundeinteraksjon. Det er ofte at kundeidentiteten registreres ved hvert kjøp, men det er sjelden at denne informasjonen blir brukt for å behandle kundene mer effektivt i fremtiden. Mange har informasjonen, men bruker den ikke. Det skjer ofte at kunden får tilbud på varer og tjenester som kunden allerede kjøper. Dette er sløsing med både leverandøren sine ressurser og kunden sin tid.

5. Ikke undervurder samhandlingen i hele bedriften

CRM er et system som krever å bli brukt av hele bedriften, og de ansatte som har kontakt med kunden må ha forståelse for hvilke konsekvenser det medfører ved dårlig CRM bruk. En god satsing krever at de ansatte tenker og arbeider annerledes enn det de har gjort før. Ofte er det selgerne i en bedrift som har minst forståelse for CRM, fordi selgerne fokusert på kortsiktig salg i stedet for en langsiktig relasjonsutvikling. For å unngå dette må selgerne involveres tidlig og vises hva prosjektet vil innebære for dem.

6. Outsource når du ikke har tilstrekkelig kompetanse eller ressurser selv.

Mange bedrifter med IT kompetanse outsourcer driften av CRM systemene til eksperter. Ofte er det slik at selv IT eksperter ikke innehar den nødvendige kompetansen for å drive et CRM-system. Det er ofte lurt å outsource alt som ikke er innenfor organisasjonens kjernekompetanse.

7. Bli raskt operativ

Det er en langsiktig satsning det å skaffe et godt CRM-system, men det betaler seg raskt når dataene er på plass og man begynner å bruke dem riktig.

Førsteutgaven av systemet bør raskt komme på plass og ha en akseptabel god kvalitet. Etterhvert som bruken blir bedre og bedre er det naturlig at det dukker opp forbedringspotensiale. Da må systemet videreutvikles. Noen mener at det vil ta flere år å sette opp et godt system grunnet store datamengder, kompliserte

underliggende systemer, men det eksisterer flere eksempler på vellykkede prosjekter i store organisasjoner på under 4 måneder.

8. Start i det små og lær

Ofte blir man overasket over den store mengden data og det høye antallet kunder. Det kan være vanskelig å vite hvor man skal starte. Det lønner seg ofte å starte med en mindre gruppe kunder, gjerne de mest lønnsomme for deretter å bygge systemet videre derifra. Man må ha et langsiktig perspektiv og etterhvert involvere flere kundegrupper og flere kanaler i systemet.

9. Ikke overestimer hva du trenger for å sette i gang

Det trenger ikke være en så stor investering. De fleste selskaper som driver med CRM bruker store beløp på IT, men i starten kan en liten investering og de dataene bedriften allerede sitter på være nok. Det er riktig nok viktig å huske at flere ressurser må til etter hvert.

10. CRM med bonus

Skal bruken av systemet økes er det ikke noen dårlig idé å koble bonuser og avlønning direkte til bruken av CRM.

Tilslutt er det viktig å huske på at et CRM-system skal ikke diktere hvordan selgerne skal jobbe. Systemet skal respektere hvordan selgerne gjør jobben sin innenfor de rammene som er satt av salgsleder. Systemet bør derfor kunne tilpasses den enkelte salgsorganisasjon. Selgerne har ikke tid til å legge inn data flere steder eller på annen måte opptre ulogisk fordi systemet er designet slik. Da reagerer selgerne negativt og det blir mindre CRM for kundene og mindre salg for leverandørbedriften. (Kunøe, 2009, 18, 191-206,212-214)

19.4 Svar på problemstillingen

“Hvordan kan Account Managerne i Atea bli bedre relasjonsbyggere?”

AMene i Atea er veldig dyktige, men det er forbedringspotensial både organisatorisk og for enkeltindivider. Atea sine AMer kan bli bedre relasjonsbyggere ved at kunnskapsgapet og serviceleveransegapet reduseres. Disse to er årsaken til kundegapet og er derfor avgjørende for å skape gode relasjoner. Vi vil her trekke frem våre to hypoteser:

For at Atea skal utvikle et langsiktig samarbeid med kundene sine er det viktig at de er nøyaktige i sitt arbeid, at de er tilgjengelige for kundene, har fokus på tilpasning og rådgivning.

For at Atea skal kunne utvikle en god relasjon med kunden er det viktig at de er åpen, ærlig og direkte.

Hvis AMene i Atea tar hensyn til de fire nøkkelområdene innenfor relasjonsbygging samt oppholder Atea sine verdier, er de godt rustet til å opprettholde og skape langsiktige relasjoner. En klarere kundeplan vil også gjøre AMene bedre rustet til å drive relasjonsbygging.

Vi har funnet ut at Atea som organisasjon samt AMene som enkelt individer har noen forbedrings punkter:

- AMene trenger en holdningsendring ovenfor
- Atea må gjennomføre en implementering av CRM
- Atea må informere om CRM
- Atea trenger flere AMer.
- AMene må lære seg at forberedelser hjelper.
- AMene må fokusere mer på oppfølging av kunden.
- AMene og Atea må ha mer fokus på nøkkelområdene innenfor relasjonsbygging.
- Atea må gjennomføre en implementering av CRM.
- Atea må gjøre noe med outsourcingen av kundekontakt.

Hvis Atea følger anbefalingene våre over vil det bedre både AMene sin evne til å bygge relasjoner samt Atea sitt omdømme.

20 Litteraturliste

Atea. «Om Atea». Hentet den 19. Mars. <http://www.atea.no/hovedmeny/Om-oss/>.

Berg, Petter A. 2012. *Kunsten å selge: Etablere, beholde og utvikle salgsrelasjoner*. 5. Utgave. Cappelen Damm.

Blackstone, A. Lee. 1995. *Manage Globally, Sell Locally: The Art of Strategic Account Management*. McGraw – Hill; First edition.

Biong, Harald, Erik B. Nes. 2011. *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Oslo: Universitetsforlaget.

CheIverton, Peter. 2012. *Key Account Management: Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status*. Kogan Page: Fifth Edition.

Deans, Kenneth R og Sandy von Allmen. 2003. «Are you being served?». Hentet 23. April 2014. <http://ausweb.scu.edu.au/aw03/papers/deans/paper.html>

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og Dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Haugland, Sven A. 2004. *Samarbeid, allianser og nettverk* 2. utgave. Universitetsforlaget.

Individ og fellesskap. «Hvordan får vi kunnskap om samfunnet?»

Hentet. 3. mars. 2014.

<http://individogfellesskap.cappelen.no/c196522/artikkel/vis.html?tid=2048>
[26](#)

Kristiansen, Frank. 2013. "*Modul 2: Den fremgangsrike salgsorganisasjonen.ppt*"

Kunnskapssenteret. «Hva er data?» Hentet 2. April. 2014.

<http://kunnskapssenteret.com/Hva-er-data/>

Kunøe, Gorm. 2009. *Salg og Salgsledelse med CRM - systemer*. ScanForum.

Kunøe, Gorm. 2005. "Salgsledelse et konsept for forretningsutvikling."
Magma (1).

Lunnan, Randi og Arne Nygaard. 2011. *Strategiske allianser*. Fagbokforlaget.

Petersen, Eirik. 2006. *Key Account Management:*

Hvordan få de største ordrene hos de største kundene. Oslo:
Universitetsforlaget.

Selnes, Fred og Truls Hagen. 2011. «Hvordan lykkes med CRM ?»
Magma. (1): 69-73.

Superoffice. Hentet 28. Mai. 2014. <http://www.superoffice.com/>

Wilson, Alan, Valaria A. Zeithaml, Mary Jo Bitner og Dwayne D. Gremler. 2008.
Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 1st
European edition. Berkshire: McGraw-Hill Education.

21 Vedlegg:

21.1 Intervjuguide for selgerundersøkelsen

- Hvordan holder du kontakt med kunden?
- Hvilke nivå i organisasjonen har du dialog med? (IT, innkjøp, HR, økonomi, marked, ledelse.
- Hva kan du gjøre for å ha dialog med flest mulig nivå i organisasjonen.
- Jobber du innenfor et bestemt segment?
- Bruker du CRM?
- Hvordan går du frem for å finne ut hvilke behov kunden har?
- Hvordan håndterer du innvendinger fra kunden?
- Bruker du mer tid på noen kunder enn andre?
- Tilbyr du kunden/e dine verdiøkende tjenester (VØT)?
- Føler du at du er en god relasjonsbygger?
- Hva tror du gjør at kunden velger dere?
- Hvordan er en vanlig uke for deg?
- Føler du at du er en rådgiver eller selger?
- Lages det en kundeplan per år?
- Hvor ofte er salgsleder i kontakt med kunden?
- Har du fått opplæring fra Atea?
- Hva mener du om å rokkere på kundene internt i salgsteamet etter 2-4år?
- Hvordan tror du kunden vil reagere på dette?
- Vil du bli ekstra motivert av å få nye kunder å prøve deg på?
- Hva er det som motiverer deg spesielt til å yte det lille ekstra ovenfor kunden?

21.2 Intervjuguide kunder av Atea

- Hvordan foretrekker du å holde kontakten med Atea? telefon? e-post?
- Hvor tilgjengelig synes du Atea er?
- Hvor ofte handler du hos Atea?
- Hva er det du lenger vekt på når du handler hos Atea?
- Hva kjennetegner et godt samarbeid med din leverandør?
- Hva er det som er viktig for deg ved valg av leverandør?
- Hva synes du kjennetegner en god AM?
- Hvordan ønsker du at forholdet til AM skal være?
- Har du brukt en annen leverandør tidligere?
- Hva var forskjellen mellom Atea og tidligere leverandører?
- Nevn tre hovedgrunner til at du velger Atea?
- Hvor godt synes du at du blir fulgt opp av Atea?
- Hva er det som gjør at du mener Atea sine representanter fremstår på en god måte?
- Føler du at AM fra Atea forstår hva det er du trenger?
- Har du hatt kontakt med konsulenter fra Atea?
- Hvilket inntrykk fikk du av dem?
- Foretrekker du å snakke med AM eller konsulent?
- Bli du kontaktet med tilbud fra Atea?
- Føler du Atea har oversikt over kundeforholdet?
- Hvordan er prosessen når du har behov for et produkt Atea har?
- Føler du at AM skaper mervedi for din bedrift?
- Føler du at konsulentene til Atea skaper merverdi for din bedrift?
- Smitter Atea sine verdier over på dere?
- Hvor mange kontakter i Atea har du?
- Hvor mange AM har du møtt?
- Atea roterer på kundene internt hva mener du om dette?

21.3 Spørreskjema/Kundeundersøkelse/Selgerundersøkelse

Skala fra 1-10

- 1 er svært lite viktig og 10 er svært viktig.
- 1 er svært lite dyktig og 10 er svært dyktig.

Kriterier	Viktighet for kunde	Dyktighet Atea
Nøyaktighet		
Kompetanse		
Direkte		
Åpen		
Ærlig		
Tilgjengelig		
Tilpasningsdyktig		
Rådgivende		
Oppfølgende		
Profesjonell		
Imøtekommende		
Løsningsorientert		
Langsiktig samarbeid		
Gode relasjoner		
Økonomiske betingelser		
Tjenester/produkt		
Trygg		
Effektiv		