

Adrian Alexander Habberstad Holdbakk  
Ørjan Åsmul  
Harald Brustad Greiff

# Bacheloroppgave

## ved Handelshøyskolen BI



**BENNETT**

**- Bennett Reklamebyrå AS -**

Eksamenskode og navn:

**BTH 3203 – Salgsledelse & 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.*

# I. Innholdsfortegnelse

<b>II. FORORD</b> .....	<b>II</b>
<b>III. SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 TEMA .....	1
1.2 BEDRIFTEN .....	1
1.3 PROBLEMSTILLING.....	4
1.4 OPPGAVENS FORMÅL .....	4
<b>2. TEORI</b> .....	<b>5</b>
2.1 HVA ER KEY ACCOUNT MANAGEMENT .....	5
2.2 KRAV TIL EN KEY ACCOUNT MANAGER.....	6
2.3 ORGANISERING AV KEY ACCOUNT MANAGEMENT I EN BEDRIFT .....	8
2.4 TILLIT OG RELASJONSBYGGING .....	11
2.5 VIKTIGHETEN AV RELASJONSBYGGING.....	12
2.6 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....	14
2.7 ANALYSEVERKTØY .....	19
<b>3. METODE</b> .....	<b>21</b>
3.1 ANALYSEFORMÅL.....	21
3.2 UNDERSØKELSESSPØRSMÅL .....	21
3.3 DESIGN OG DATABASEHOV .....	22
3.4 UTVALG .....	27
3.5 DATAINNSAMLING .....	27
<b>4. RESULTATER</b> .....	<b>28</b>
4.1 RESULTATER DYBDEINTERVJU KUNDER .....	28
4.2 RESULTATER DYBDEINTERVJU ANSATTE .....	32
4.3 DE VIKTIGSTE FUNNENE .....	38
4.4 DRØFTING AV FUNN .....	39
4.5 ANBEFALING OG KONKLUSJON .....	45
4.6 IMPLEMENTERING .....	48
4.7 HANDLINGSPLAN .....	50
<b>5. LITTERATURLISTE</b> .....	<b>52</b>
<b>6. VEDLEGG</b> .....	<b>55</b>

## **II. Forord**

Vi ønsker å takke administrerende direktør i Bennett Reklamebyrå, *Dag M. Johansen*, for et svært godt samarbeid det siste året. Denne oppgaven ville ikke vært mulig uten den innsikten Dag har gitt oss. Videre setter vi stor pris på at Bennetts kunder og ansatte tok seg tid til å stille opp i våre dybdeintervju.

Vi vil også takke vår veileder, *Frank Kristiansen*, for en enestående veiledning og mye konstruktiv kritikk i utarbeidelsen av denne bacheloroppgaven.

### III. Sammendrag

Vi har skrevet vår bacheloroppgave i Salgsledelse & Personlig Salg BTH 3203, i samarbeid med *Bennett Reklamebyrå AS*. Oppgavens hovedtema er *Key Account Management og relasjonsbygging*. Vi har utført dybdeintervjuer med bedriftens ansatte og deres nøkkelt kunder, hvor vi avdekket flere signifikante funn. Ved å analysere og drøfte de ulike funnene, har vi utarbeidet konkrete tiltak som vi anbefaler Bennett å gjennomføre.

På bakgrunn av vårt databehov valgte vi å gjennomføre en *kvalitativ studie* med et *fenomenologisk design*. Vi utarbeidet to ulike, semistrukturerte intervjuguider, en for Bennetts nøkkelt kunder og en for bedriftens kundekonsulenter. Utvalget besto av fem nøkkelt kunder og tre kundekonsulenter. Intervjuobjektene ble valgt i samråd med Bennetts administrerende direktør. Våre intervjuobjekter utgjør et *ikke-representativt utvalg*, og våre resultater kan derfor ikke generaliseres til hele populasjonen. Likevel har resultatene høy grad av validitet, og gir oss et solid grunnlag for å besvare vår problemstilling.

På bakgrunn av resultatene fra datainnsamlingen definerte vi de viktigste funnene. Ingen av kundene har hørt om eller benyttet seg av produktkategorien ”innsikt”. Flere kunder har opplevd uforutsette høye kostnader, og savner åpenhet og klarhet rundt hva som ligger i prisen på deres leveranse. Det er også erfart dårlig kvalitetssikring i leveranser, som har ført til lengre leveringstid, høyere pris og feil i sluttproduktet. Videre så ønsker de fleste kundene mer kontinuerlig oppfølging, særlig utenfor pågående prosjekter. Vi avdekket at relasjoner til enkeltpersoner er noe av det kundene legger mest vekt på ved valg av byrå. I Bennett praktiseres det ingen form for systematisk kundepleie eller forskjellsbehandling på kunder. En årsak til dette kan være at det innkjøpte CRM-systemet ikke har blitt implementert.

For å svare på våre undersøkelsesspørsmål har vi drøftet funnene i forhold til *Gap-modellen* og *The Service Profit Chain Model*. I drøftingen avdekket vi flere gap i Bennetts leveranse. Vi har utarbeidet tre konkrete løsninger som skal lukke disse gapene, herunder konkrete tiltak for implementering. Vår anbefaling er at Bennett omorganiserer kundekonsulentvirksomheten, implementerer CRM-systemet og tydeliggjør sin kommunikasjon mot kundene.

## **1. Innledning**

### **1.1 Tema**

Vi har valgt å skrive vår bacheloroppgave om Key Account Management (KAM) og relasjonsbygging. Vår interesse for temaet utviklet seg gjennom fordypningen i Salgsledelse & Personlig Salg, høsten 2013. Dette er også et område vi ønsker å jobbe innenfor i fremtiden, noe som har gitt oss økt motivasjon for å levere en oppgave vi kan være stolte av.

Det å ta vare på og utvikle sine nøkkelkunder, er en vesentlig faktor for å sikre en stabil og forutsigbar fremtid for bedrifter. Hva som forventes av leverandørbedriften, kundens tilfredshetsgrad og langtidssverdi, er viktige forhold en Key Account Manager må ha oversikt over (Petersen 2006, 22). Et velfungerende CRM-system er et kritisk hjelpemiddel i denne sammenhengen, noe som er grunnen til at vi også har valgt å utdype dette temaet.

Bedriften vi har valgt å skrive vår oppgave for har i dag ingen strukturert oppfølging og utvikling av sine nøkkelkunder. Dette er informasjon som kom frem under samtaler med administrerende direktør. På bakgrunn av dette mener vi vårt valgte tema er svært relevant for vår oppdragsgiver.

### **1.2 Bedriften**

Vi har skrevet denne oppgaven for Bennett Reklamebyrå AS (heretter kalt Bennett). Bennett ble stiftet i 1898 av Alfred Bennett, og er Norges eldste reklamebyrå, med 116 år i bransjen. Bedriften har i dag 25 ansatte, og er lokalisert på Nedre Elvehavn i Trondheim.

Bedriften er inndelt i to avdelinger: En kommunikasjonsavdeling og en digitalavdeling. Kommunikasjonsavdelingen jobber med utvikling av strategier og løsninger på kommunikasjonsoppgaver, og utgjør ca. 50 % av byrået. Digitalavdelingen utarbeider de konkrete løsningene på de overordnede kommunikasjonsstrategiene. Denne avdelingen utgjør den andre halvdel av byrået. Det er nylig gjennomført en strukturendring innad i bedriften, noe som har ført til at alle nå rapporterer direkte til administrerende direktør. Mellomledelsen

er med andre ord fjernet. Det eneste som er igjen av en form for mellomledelse er en økonomiansvarlig og et utviklingsforum.

Bedriftens produkter kan defineres som profesjonelle tjenester som leveres på bedriftsvaremarkedet. Dette gjør at bedriften i stor grad er avhengig av relasjoner, troverdighet og tillit ovenfor sine kunder (Nes 2003). Bennett anser seg selv som en totalleverandør av reklame- og kommunikasjonstjenester. De leverer produkter og tjenester innen fire produktkategorier: Innsikt, rådgivning, kommunikasjon og digitale løsninger (vedlegg 1.1). Med *innsikt* menes det for eksempel KTI undersøkelser, markedsundersøkelser og ”mystery shopping”. *Rådgivning* omhandler blant annet utvikling av strategier, mens *kommunikasjon* er de konkrete løsningene på strategiene. *Digitale løsninger* er også løsninger på de overordnede strategiene, men da i form av digitale plattformer. Bennett har et mål om å være en totalleverandør for alle sine kunder. Det er derimot relativt få av kundene som benytter seg av alle de fire produktkategoriene.

### ***1.2.1 Dagens situasjon***

Dagens organisering av kundeansvar er delvis tilfeldig, da ingen har salg og kundeoppfølging som hovedoppgave. Det finnes derimot en fordeling der de mest erfarne kundekonsulentene har ansvaret for de største kundene. Disse konsulentene har ansvaret for oppfølgingen av kunden, og er det nærmeste bedriften kommer en form for KAM. På de fleste prosjektene samarbeider kundekonsulentene med en prosjektleder, som har ansvaret for planleggingen av prosjektet og budsjetteringen.

Kundekontakt utenfor prosjekter foregår nesten utelukkende på kundens initiativ, hvor det er kunden som tar kontakt med Bennett. Det foreligger ingen systematisk oppfølging av kundene. Dette mener Bennett delvis skyldes at de ikke har tilstrekkelig med tid, men at det også handler om en motstand til endring internt. Bedriften er i høy grad heterogen, med flere sterke individer. Dette gjør at det til tider er vanskelig å implementere nye ideer i organisasjonen.

Bedriften har investert i et CRM-system fra Zoho CRM, men det er i svært liten grad utnyttet. De ansatte skylder selv på at de ikke har tid til å bruke systemet.

Administrerende direktør har derimot en teori om at noe av problemet ligger forankret i bedriftskulturen.

Reklamebransjen er i dag preget av høy konkurranse, med mange store og små aktører på markedet. Bennetts konkurransearena er i stor grad avgrenset til Trøndelagsregionen, hvor de største konkurrentene er HK Reklamebyrå, Scanpartner Reklamebyrå og Tibe T Reklamebyrå. En viktig faktor i bransjen, er at etterspørselen i stor grad er avledet av trender på forbrukermarkedet. Den økende bruken av sosiale media er et eksempel på en slik trend, som har ført til økt etterspørsel etter markedsføring på digitale plattformer.

### 1.2.2 Visjon og misjon

Bennetts visjon er *"Det mest ettertraktede byrået for: kunder, medarbeidere og eiere"*. Den gir medarbeiderne noe å strekke seg etter, og et klart mål på hvordan de ønsker å utvikle seg.

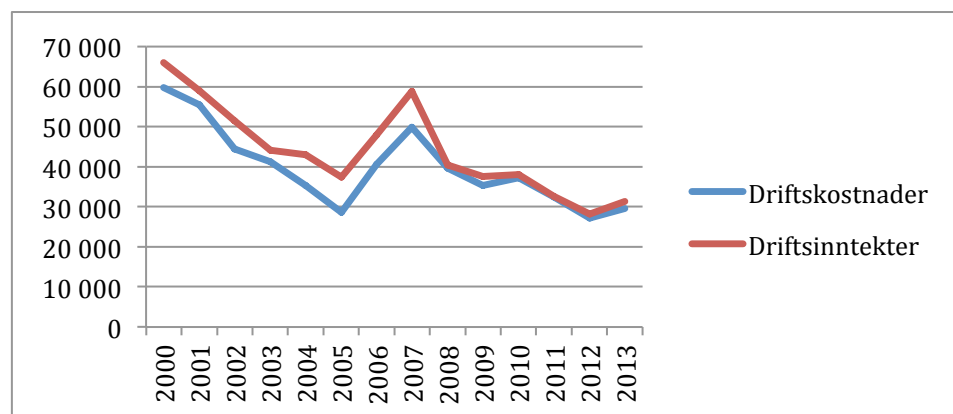
Misjonen til Bennett er *"Creating Business"*. Bennett skal skape verdi for sine kunder gjennom å fokusere på det forretningsmessige aspektet ved kommunikasjon, noe de mener er bedriftens overordnede oppdrag.

### 1.2.3 Økonomi

Bedriften hadde i 2013 driftsinntekter på 31.340.000 NOK, og et driftsresultat før skatt på 1.878.000 NOK. Egenkapitalandelen var på 58,2 % noe som kan tyde på en stabil økonomi og god soliditet i bedriften (Proff 2014).

Figur 1.1 Driftsinntekter/Driftskostnader

Alle tall i 1000.



Fra år 2000 til 2013 har bedriften hatt en nedgang i salgsinntekter på 36.112.000 NOK. Driftskostnadene har i likhet med driftsinntektene blitt betraktelig redusert. Inntekter kom tidligere hovedsakelig fra annonseomsetninger, trykking og tilsvarende aktiviteter. Slike aktiviteter er nå tilnærmet borte på grunn av bransjens digitalisering. Denne trenden, samt økt konkurranse har redusert inntjeningsgrunnlaget i bransjen, noe vi mener gjør vårt tema svært relevant.

### **1.3 Problemstilling**

Problemstillingen vi ønsker å besvare med vår bacheloroppgave er:

*Bør Bennett Reklamebyrå implementere Key Account Management for sikre langsiktige relasjoner til sine nøkkelt kunder?*

Vi har valgt denne problemstillingen på bakgrunn av samtaler med Bennett, i tillegg til våre egne ønsker for hvilken retning oppgaven skal ta. Problemstillingen er i høy grad relevant i forhold til Bennetts nåværende situasjon og utfordringer.

### **1.4 Oppgavens formål**

Formålet med oppgaven er å gjøre relevante undersøkelser og analyser for å avdekke eventuelle forbedringsområder hos Bennett. Et av de områdene vi ønsker å undersøke, er i hvilken grad det er samsvar mellom kundens forventninger til Bennett og de ansattes oppfatninger av disse forventningene. Funnene skal vi benytte til å komme med konkrete tiltak, som kan hjelpe Bennett med å sikre langsiktige og lønnsomme relasjoner til sine nøkkelt kunder.



## **2. Teori**

I henhold til vår problemstilling vil den teoretiske delen av oppgaven ha fokus på Key Account Management. Herunder vil viktigheten av Customer Relationship Management (CRM) og relasjonsbygging bli utdypet. Dette er to viktige aspekter ved KAM som i svært stor grad er relevante for vår oppdragsbedrift, ettersom de opererer på bedriftsvaremarkedet.

### **2.1 Hva er Key Account Management**

KAM er i utgangspunktet en stillingsbeskrivelse for personer som jobber med bedriftens viktigste kunder. Å jobbe som KAM innebærer aktiv pleie og kontinuerlig bearbeiding av disse kundene. Med dette mener vi at den viktigste delen av jobben begynner etter at salget er gjennomført. KAMen skal opptre som et bindeledd mellom sine kunder og sin arbeidsgiver, noe som byr på store utfordringer i å balansere begge parters behov og ønsker.

De kundene en KAM jobber med omtales gjerne som nøkkelkunder, og vil ofte stå for store andeler av en bedrifts inntekter. Dette medfører et stort ansvar, ettersom å miste en nøkkelkunde vil føre til at bedriften mister en betydelig inntektskilde. De må derfor ansees som særdeles viktige. KAMens mål skal være å utvikle kunden slik at bedriften blir den prioriterte leverandøren. For å kunne oppnå dette må man jobbe målrettet og smart mot sine kunder. Jobben kan være særdeles utfordrende. For å lykkes kreves det en rekke personlige egenskaper, samt høy kunnskap og kompetanse innen fagområdet.

#### ***2.1.1 Hvorfor Key Account Management er viktig***

I et bedriftsorganisatorisk perspektiv kan man si at det alltid vil være et mål å øke inntektene, og/eller redusere kostnadene. Ved å implementere og utøve KAM kan man gjøre begge deler. På bedriftsvaremarkedet er det ofte en realitet at et fåtall kunder står for mesteparten av en bedrifts inntekter. Dette omtales som 20/80 regelen, der 20 % av kundene står for 80 % av inntektene.

KAM kan sikre langsiktig lønnsomhet gjennom relasjonsbygging. Det koster gjennomsnittlig seks til ti ganger så mye å skaffe en ny kunde, mot den innsatsen som kreves for å beholde en eksisterende. Enhver bedrift vil derfor ha økonomisk utbytte av å beholde de store kundene, fremfor å kontinuerlig skaffe nye. Evner

---

man å bygge en sterk relasjon til sine viktigste kunder, reduseres risikoen for at de bytter leverandør. På denne måten er KAM et viktig bidrag for å styrke bedriftens konkurransekraft ovenfor konkurrentene.

KAM handler ikke bare om å beholde kundene, men også om å videreutvikle kundeforholdet for å kunne bli den ”prioriterte ene”. Det vil si at kunden foretrekker din bedrift framfor andre konkurrenter. Utvikling av kunderelasjoner gjøres for å beholde kundenes kjøpslojalitet over tid. Desto sterkere relasjon, lojalitet og tillit det foreligger mellom en kunde og en leverandør, desto høyere vil de følte byttekostnadene være ved et eventuelt leverandørskifte. Kunden vil på den måten opparbeide en indre forpliktelse til deg og din bedrift.

## **2.2 Krav til en Key Account Manager**

Å utvikle og beholde relasjoner til nøkkelkundene er en utfordrende og kontinuerlig prosess. En nøkkelkunde har verdi ut over det rent økonomiske, og må derfor behandles på en annen måte enn de mindre kundene. Relasjonen har en strategisk lærings- og utviklingsverdi, da man kan bruke disse erfaringene ovenfor andre kunder. En KAM skal i denne sammenhengen dekke en rekke roller, og har flere ulike oppgaver og funksjoner ovenfor kunden. Vi skal nå ta for oss de viktigste av disse (Berg 2012, 327-334).

### *Rådgiver og konsulent*

Kunden forventer at en KAM skal fungere som en rådgiver og konsulent. Gjennom å fokusere på kundens behov, i motsetningen til å kun fokusere på salg, kan man sikre en langvarig og profesjonell relasjon. Denne relasjonen bør være gjensidig fordelaktig for begge parter. Dette kan gjøres ved å benytte metoder som salg av verdikjede, PSO-utvikling, økonomisk argumentasjon, bevis for lønnsomhet og ulike verdiøkende tjenester.

### *Arbeide mot å bli/forbli hovedleverandør*

Mange bedrifter har et langsiktig mål om å bli kundens hoved- eller eneleverandør. For å oppnå dette kreves det at KAMen jobber langsiktig og tålmodig. Det kan også være en fordel å direkte synliggjøre sine ambisjoner overfor kunden. Viktige virkemidler i en slik prosess er bevis for lønnsomhet og langsiktige samarbeidsavtaler. Det er også viktig å fokusere på levetidsinntekter.

Dette er inntekter som kunden bringer inn i løpet av den tiden kundeforholdet eksisterer. På denne måten kan man tjene like mye på tre store kunder hvor man er totalleverandør, som på 20 små. Det er derfor viktig at en KAM vet hva som er mulig å oppnå hos kunden. Det er liten nytte i å legge ned mye arbeid i å bli en totalleverandør for en kunde som ikke ønsker dette.

#### *Oppdatert kundekunnskap*

En KAM må holde seg oppdatert på hva som skjer hos sine nøkkelt kunder i form av forretningsmessige transaksjoner. Han må kjenne deres verdikjede, resultatutvikling, registrere alt angående deres kundeforhold og jevnlig holde seg oppdatert på deres nettside. Dette kan gjøres ved bruk av et CRM-system. Bruken av CRM i forbindelse med KAM er et viktig tema som vi skal omhandle senere i oppgaven.

#### *Partner for kunden*

Man er ikke en reel partner ovenfor kunden før man kan henviser til økonomiske resultater for begge parter. Det holder derfor ikke å kun fokusere på relasjonsbygging, om man ikke evner å skape noen økonomisk verdi. Utviklingen i kunderelasjoner, langsiktige samarbeidsavtaler og tilbakemeldingene man får fra kunden, er viktige hjelpemidler for å oppnå dette.

#### *Kundens diskusjonspartner*

En KAM skal opptre som en diskusjonspartner ovenfor kunden, spesielt i forbindelse med samarbeidsprosjekter og utviklingsplaner. Slik kan kunden og KAMen komme frem til de beste løsningene på kundens behov. Dette skjer som oftest ved hjelp av teknologiske hjelpemidler fremfor personlige møter. Det er derimot viktig å ikke "maile seg ut av business". Det betyr at man ikke må undervurdere verdien av personlig kontakt med kunden.

#### *Jevnlige rapporter*

Innenfor KAM skal man være systematisk og proaktiv i sin rapportering. Dette gjør man blant annet ved å dokumentere planer, prosjekter, erfaringer og prognoser. Det er viktig at alle deltakerne i et Key Account Team har tilgang til dokumenter og planer vedrørende nøkkelt kundene. Erfaringene fra relasjonen kan brukes ved senere interaksjon med kunden, eller i situasjoner med nye kunder. Et

annet viktig aspekt ved rapportering av kundeinformasjon, er at relasjonene skal beholdes i bedriften. Det betyr at om en KAM forlater bedriften, vil informasjonen vedrørende kundeforholdet fortsatt være tilgjengelig for de resterende.

### *Relasjonsbygger*

En av de viktigste oppgavene til en KAM er å være en relasjonsbygger. Dette er derfor noe han bør jobbe systematisk, bevisst og langsiktig med. For å bygge en effektiv og langvarig relasjon mellom to bedrifter, må begge partene ha tro på at det er gjensidig lønnsomhet i relasjonen. Dette krever at begge partene har god innsikt i hverandres bedrift. Forhold det er viktig å ha innsikt i, er for eksempel den andre bedrifts tanker om globalisering, deres misjon, visjon, strategi, vekstplaner og markedsforhold (Blackstone 1995, 27). Uten en slik innsikt vil det bli vanskelig å sikre gode, langvarige relasjoner for bedriften. Viktigheten av relasjonsbygging i forbindelse med KAM vil vi komme tilbake til senere i oppgaven.

## **2.3 Organisering av Key Account Management i en bedrift**

Mange organisasjoner har i dag ingen organisatorisk struktur for håndtering av sine nøkkelkunder. En av grunnene til dette kan være at man har dyktige selgere som administrerer og tar seg av denne håndteringen. Det kan også være at slike bedrifter ikke har sett verdien av det, og føler at dagens organisering er tilfredsstillende for dens mål og ønsket resultat. Slike organisasjoner har ofte ikke forstått ulempen med denne typen organisering. De fleste nøkkelkunder forventer å bli behandlet annerledes enn mindre kunder. Dette fordi de bidrar til vesentlige større inntekter til den selgende organisasjon.

### ***2.3.1 Implementering av Key Account Management***

Å implementere KAM krever sin organisering. Det vil kreve både erfaring, ekspertise og autoritet. Ofte handler det om en signifikant organisatorisk endring som kan være vanskelig å gjennomføre. Lynette Ryals skrev i 2012 en artikkel i Harvard Business Review, hvor hun drøfter ulike steg for hvordan implementeringen kan føre til suksess. Vi mener disse stegene skildrer viktige aspekter ved implementering av KAM i en bedrift. Vi har derfor utdypet disse sju stegene nedenfor.

### ***1. Erkjenne at Key Account Management er en organisatorisk endring, ikke en salgsteknikk***

De som lykkes i implementeringen, er de bedrifter som har forstått at det er en endring i hvordan de gjør forretninger, og ikke en endring som kun er avgrenset til salgsavdelingen. Mange av de som feiler har en tendens til å se på KAM kun som et initiativ innenfor salgsstaben. En kan si at KAM er en forpliktelse til å jobbe annerledes med kunder man prioriterer høyere enn andre. For å oppfylle dette løftet må alle avdelinger forstå og støtte KAM. En god praksis for bedrifter er å gi alle avdelinger og personer i verdikjeden en fullverdig opplæring.

### ***2. "High-level buy-in"***

En slik organisasjonsendring som vi snakker om, krever sponing på høyt nivå. Med det mener vi at personer i lederstyret er med å sponer sentrale nøkkelkunder, ved for eksempel å delta på jevnlig besøk. Dette gir bevis og indikasjoner på at bedriften verdsetter de gitte nøkkelkundene. En slik involvering fra lederstyret vil med stor sannsynlighet styrke relasjonene.

### ***3. Utnevne en forkjemper for Key Account Management***

Det er viktig å utnevne en person som tar ansvar for implementeringen. Den utnevnte må brenne for endringen, samtidig som personen må ha sterk innflytelse i bedriften. I tillegg bør han sitte høyt i hierarkiet og kunne rapportere direkte til ledelsen. Slik vil implementeringen av KAM kontinuerlig være på ledelsens dagsorden. Dette gjør det enklere å få gjennomslag og støtte når det er nødvendig.

### ***4. Identifisering av nøkkelkunder***

For at implementeringen skal komme i gang, må nøkkelkundene identifiseres. De må differensieres fra resten av kundemassen, noe som skal reflekteres i hvordan de blir behandlet. Når kunden først er klar over at de er en nøkkelkunde, vil de få høyere forventninger til oppfølging. Man bør derfor være påpasselig med hvem, og hvor mange man velger. Dette gjøres ved å ha klare retningslinjer for hva som definerer en nøkkelkunde.

### ***5. Utnevning og opplæring av Key Account Managere***

KAM er som sagt en endring i måten å gjøre forretninger på, ikke en salgsteknikk. Derfor er det ikke nødvendigvis en god løsning å forfremme de beste selgerne til

KAMer. Man må ta hensyn til hva rollen innebærer, for så å velge de riktige personene. For eksempel kan en prosjektleder passe veldig godt i rollen. Hvis ingen i bedriften innehar kompetanse innenfor KAM bør man rekruttere eksternt. Uansett hvem som blir valgt vil de ha behov for opplæring. Behovet vil variere ut i fra kompetansen og erfaringen i bedriften.

### **6. Sett riktige måleparametere**

De ansatte må måles etter riktige forutsetninger. En KAM kan ikke måles og belønnes på samme måte som ordinære selgere, da flere måleparametere blir irrelevante. Et eksempel er hyppigheten av nye kundebesøk. Som KAM kreves det at man jobber tettere med eksisterende kunder, og i mindre grad besøker nye. Forventer ledelsen at KAMene skal skape kortsiktig lønnsomhet for øking av topplinjen, er dette feil måleparameter. Kjernen knyttet til deres arbeid er å ha fokus på kundens bunnlinje og verdien av det langsiktige forholdet. En må forstå verdien av kostnadene som kommer av å tjene kunden, og ikke kun ha fokus på topplinjen.

### **7. "Benchmark" og bygg**

Å la salgsstyrken for KAM bli for statisk er ikke gunstig for organisasjonen. Det er derfor viktig at den fornyes med jevne mellomrom. Måter å gjøre dette på er ved utskiftning eller økning av antall KAMer. I tillegg bør bedriften kontinuerlig søke etter bedre måter å praktisere KAM på. Relasjonene til kundene bør vurderes kontinuerlig for å kunne gjøre de enda sterkere. Som Lynette Ryals sier i sin artikkel: *"Remember, you don't have to be ill to get better"*.

#### **2.3.2 Ulike typer organisering**

Når en organisasjon ønsker å forbedre koordineringen av kommunikasjon og salgsaktiviteter ved implementering av KAM, skiller vi mellom tre typer organisering (Johnston og Marshall 2013, 122-124):

1. Tildeling av nøkkelkunder til salgssjefene.
2. Etablering av en egen avdeling for nøkkelkunder.
3. Utvikle en egen salgsstyrke for håndtering av nøkkelkunder.

Dersom våre undersøkelser viser at Bennett har behov for å implementere KAM, mener vi den mest hensiktsmessige organiseringen vil være alternativ én. Dette på bakgrunn av antall nøkkelkunder Bennett har, bedriftens størrelse og bransjens struktur. Vi vil derfor kun utdype denne type organisering.

### **Tildeling av nøkkelkunder til salgssjefene**

Når en organisasjon har få store kunder er det vanlig at det er salgssjefen som blir tildelt nøkkelkundene. Dette er spesielt utbredt blant små bedrifter, som ikke har ressurser til, eller behov for ulike salgssavdelinger og salgsstyrker.

Det finnes både fordeler og ulemper med en slik ordning. For det første vil salgssjefene få mindre tid til administrerende oppgaver og aktiviteter. Dette vil i mange tilfeller ha negativ innvirkning på effektivitet og koordinering, som igjen vil påvirke bedriftens topplinje. Et annet problem som kan oppstå er at salgssjefen prioriterer de største kundene for høyt. Dette vil medføre en skjev fordeling av tid og ressurser, hvor de små kundene blir nedprioritert. Det er viktig å påpeke at selv de små kundene yter profitt for bedriften, og derfor også er verdifulle.

Fordelen med at salgssjefene håndterer nøkkelkundene, er blant annet at kundene får kommunisere med en person høyt i hierarkiet. Denne personen har enten autoritet eller innflytelse når det kommer til å ta beslutninger relatert til pris, produksjonskapasitet og lignende. Det at denne tildelingen er svært kostnadsbesparende er også en fordel.

### **2.4 Tillit og relasjonsbygging**

I artikkelen "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", publisert i *Journal of Marketing (Morgan og Hunt 1994)*, reflekteres det over flere definisjoner av tillit. Vi velger å ta utgangspunkt i Julian Rotters definisjon som blir sett på som det klassiske synet på tillit: "*En generalisert forventning hos et individ, basert på at et annet individs ord er til å stole på*". Med dette forventes det at partene det skal skapes tillit til er pålitelige og har høy grad av integritet. Kvaliteter som kan assosieres med slike egenskaper er ærlighet, å vise respekt, være rettfærdig og ha velvillighet.

For å etablere og vedlikeholde gode relasjoner med kundene, samt utnytte effektive konkurransefortrinn, kreves det at man er en pålitelig samarbeidspartner. Dette er selve kjernen i relasjonsbygging. Nettopp derfor er tillit særdeles viktig. En kan også si at store deler av målet med relasjonsbygging i en salgssituasjon, er å gjøre seg fortjent til posisjonen som foretrukket leverandør. Det gjør man ved å utvikle tillit til nøkkelpersonene over en lengre periode. Ledernytt publiserte i 2013 en artikkel som tok for seg seks punkter for å bygge gjensidig tillit. Disse var *gjensidig nytteverdi, faste avklarte roller, at KAMen innehar den rette kompetansen, integritet, åpenhet og positivitet.*

Det er viktig å påpeke at det ikke kun er ekstern tillit som er viktig. Den interne tilliten mellom ansatt og ledelse er vel så viktig. Er den ikke tilstede forsvinner mye av grunnlaget for lønnsom og effektiv drift.

Som en kan se, er tillit på mange måter en av grunnsteinene i relasjonsbygging. Det finnes mange eksempler på avtaler og relasjoner som er blitt avsluttet på grunn av manglende tillit. Gruveselskapet Intex Resources er et slikt eksempel (E24 2013). De ble nødt til å kansellere sin samarbeidsavtale med kinesiske MCC8 på grunn av manglende, lovt levering. Feilinformasjon og brutte løfter førte til at det norske selskapet mistet tillit til kineserne.

## **2.5 Viktigheten av relasjonsbygging**

*”The keys to successful strategic account selling are relationships, relationships, and relationships”* (Sherman 1995).

En av de viktigste oppgavene til en KAM, er som tidligere nevnt å kontinuerlig og strategisk drive relasjonsbygging. Ifølge Vavra (1995, 1) kan det argumenteres for at relasjonsbygging er den eneste måten for en bedrift å drive lønnsomt og langsiktig på. Viktigheten av relasjonsbygging kommer også tydelig frem i sitatet ovenfor som er hentet fra boken ”The Art of Strategic Account Management”. Som KAM skal man sikre en langsiktig relasjon som er gunstig for begge parter. Dette er en veldig krevende oppgave som ikke må tas for gitt. Som Frank Kristiansen sa i forelesningen den 02.10.2013, er utfordringen at du aldri vet når en relasjon starter eller når den slutter. Det er derfor kritisk at en KAM alltid opptrer på en relasjonsbyggende måte. Både ovenfor sine eksisterende og



potensielle nye kunder. Artikkelen ”The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing” som vi har nevnt tidligere, illustrerer også godt hovedpunktene innenfor relasjonsbygging. Den sier at relasjonsbygging handler om å tiltrekke, vedlikeholde, utvikle og å styrke kunderelasjoner. Videre forklares det at relasjonsbygging er en vesentlig del i utviklingen av nettverksparadigmet. Dette forklarer hvor aktuelt relasjonsbygging er i dagens marked.

### ***2.5.1 Ulike relasjoner***

Vi skiller mellom fire ulike former for relasjonsbygging, som alle kan benyttes enkeltvis eller i kombinasjon med hverandre (Berg 2012, 262-273). Dette for å sikre en sterkere relasjon mellom kunden og leverandørbedriften. Det er viktig å påpeke at relasjonsbyggingen alltid skjer på kundens premisser, og at de fire relasjonene under må vurderes ut i fra nettopp dette. De fire relasjonene er:

1. Den profesjonelle relasjonen.
2. Den teknologiske relasjonen.
3. Den formelle relasjonen.
4. Den sosiale relasjonen.

Det er viktig at en KAM behersker alle de fire formene for relasjonsbygging, og evner å bruke dem i den kombinasjonen som passer best hos hver enkelt kunde. For å gjøre dette må han kunne se alle formene i sammenheng med hverandre. Det er også viktig at han evner å kvalitetssikre relasjonene. Dette skal vi nå gå nærmere inn på.

### ***2.5.2 Kvalitetssikring for å bevare relasjoner***

Å forstå betydningen av kundeundersøkelser er kritisk for å styrke relasjonene med kundene. Alle bedrifter har behov for slike undersøkelser. Både når det gjelder nye og eksisterende kunder. De fleste bedrifter som i dag har stort fokus på å beholde og utvikle sine relasjoner, ser ikke alvoret i å kvalitetssikre disse. Dette selv om man er fullstendig klar over hvor kritisk viktig kundenes lojalitet og tilfredshet er. Har man først innsett at ønsket resultat er fraværende, har mange bedrifter en tendens til å se på eksterne faktorer for å finne årsakene. I realiteten er det derimot store muligheter for at forbedringsområdene finnes internt i bedriften.

---

I boken *Kunsten å selge* (Berg 2012, 308-325), defineres det tre hovedområder innen salg og markedsføring som bedrifter bør kvalitetssikre.

Disse områdene er:

- Kundetilfredshet
- Selgers konkurransedyktighet
- Bedriftens kundedialog.

Hele essensen med å foreta undersøkelser rundt disse områdene er å få svar på om man er der man skal være, med hensyn til hva som prioriteres. En analyse av dagens ståsted vil dermed gi en identifisering av utviklings- og forbedringsområder hos kunder og selgere. Om resultatene viser negative avvik på vesentlige parametere, bør det utvikles en aktivitetsplan med tiltak som eliminerer avvikene. Vi illustrerer med et eksempel:

En bedrift har opplevd sviktende inntekter hos sine nøkkelkunder i løpet av en periode. For å finne årsakene til dette, bestemte de seg for å gjennomføre en undersøkelse av kundetilfredsheten. Det første de spurte om, var hvilke forventninger og krav kundene hadde til leverandører i bransjen. Deretter spurte bedriften om hvordan kundene opplevde deres levering i henhold til de forutsetningene og kravene kundene ga uttrykk for. Disse målingene av ulike parametere avdekket en kundetilfredshet som var dårligere enn hva kundene krevde av en slik type leverandør. De bestemte seg for at noe måtte gjøres. De valgte blant annet å styrke forberedelsene i forkant av møter med kundene, i stedet for å øke frekvensen av kundebesøkene. Fremtidige møter ble planlagt til hver minste detalj, og gjennomført etter møteplanens agenda. Ved neste måling kunne bedriften konstatere at kundetilfredshetsindeksen hos de samme kundene hadde steget fra 3,1 til 4,2. Dette resultatet var høyere enn hva kundene krevde av en slik type leverandør. Denne økningen skyldtes i all hovedsak at bedriften arbeidet smartere, framfor hardere.

## **2.6 Customer Relationship Management**

CRM er i hovedsak et teknologisk hjelpemiddel for bedrifter, og omtales ofte som et CRM-system. Likevel er det viktig å forstå at CRM er mye mer enn bare et teknologisk hjelpemiddel. For mange vil implementeringen av et CRM-system

---

medføre helt nye arbeidsmetoder, og vil kreve en nøye innføring og opplæring av hvordan det best kan tas i bruk.

En klassisk CRM-definisjon av Franchis Buttle (2009, referert i Kunøe 2010, 19) er:

*”CRM is the core business strategy that integrates internal processes and functions, and external networks, to create and deliver value to targeted customers at profit. It is grounded on high quality customer-related data and enabled by information technology”.*

Som det fremkommer av Buttles definisjon, er det kundene som er i fokus. Gjennom intern og ekstern synergi kan man levere produkter og tjenester av høy verdi til spesifikke kundesegmenter. En viktig forutsetning for vellykket CRM-bruk, er at man innehar oppdatert kundedata av høy kvalitet.

For å få mest mulig ut av CRM-systemet er det ifølge Gorm Kunøe (2010, 24) noen nøkkelfaktorer som må være på plass:

1. Selgerne må føle at CRM-systemet er til nytte for dem.
2. Selgerne må føle at teknologien er nyttig fordi den supplerer og støtter den rollen de har.
3. At det er mulig å få relevant og oppgaverelatert trening på systemet.
4. At brukerne har klare forventninger til hva systemet skal gjøre for dem.
5. Brukerne må ha en positiv holdning til innovasjon og forandring.
6. At brukerne har en positiv holdning til ny teknologi.
7. At det er tilgang til en ”Help Desk” funksjon når introduksjonsfasen er over.
8. At brukergruppen er involvert i CRM-prosjektet før teknologien velges, og før systemet implementeres.
9. At det deltar en gruppe med ekspertise fra flere forskjellige faggrupper i planleggingen av CRM-prosjektet.
10. At toppledelsen er engasjert i CRM-prosjektet og ser frem til å bruke det selv.

### *2.6.1 Hvorfor mange mislykkes*

Mange bedrifter investerer millioner av kroner i CRM-systemer, men de aller fleste av disse mislykkes i sin implementering. Hele 55 % av alle CRM-prosjekter ender opp med å støte fra seg kunder, i stedet for å øke lojaliteten (Rigby 2002). Harvard Business Review publiserte i 2002 en artikkel som tar for seg dette problemet. Artikkelen tar utgangspunkt i fire farer ved implementeringen av et CRM-system, og hvordan de kan unngås. Disse fire farene skal vi nå gå nærmere inn på.

#### *1. Implementering av et CRM-system uten en kundestrategi*

Før en bedrift kan vurdere å implementere et CRM-system, er det avgjørende at man har en klar kundestrategi. Det handler om hvordan man skal tilnærme seg kundene og sikre langsiktige relasjoner. Det første man må gjøre, er å gjennomføre en segmenteringsanalyse på sine kunder. Med denne i bunn kan bedriften sette klare markeds mål som CRM-systemet kan jobbe ut i fra. Det er i denne sammenhengen viktig at bedriften tenker over hvor mye tid og ressurser som skal settes av til CRM.

#### *2. Implementering av et CRM-system i en organisasjon uten kundefokus*

En organisasjon uten kundefokus har lite bruk for et avansert CRM-system. Det er derfor viktig at organisasjonen i forkant av implementeringen sørger for at bedriften er gjennomsyret av kundefokus. Alle interne prosesser og systemer må tilpasses dette fokuset for at det skal fungere optimalt. Det er viktig å påpeke at dette er en prosess som kan ta flere år. Likevel er det helt avgjørende at bedriften gjennomfører en slik prosess. Dette bevises av at 87 % av alle CRM-prosjekter som mislykkes, skyldes manglende evne til forandring i organisasjonen og ledelsen (Rigby 2002).

#### *3. Et dyrere og mer avansert CRM-system er ikke nødvendigvis bedre*

Det er viktig at bedriften har oversikt over hvilke behov de har når det kommer til valg av CRM-system. Mange organisasjoner klarer seg helt fint med mindre avanserte systemer, og da er det unødvendig å bruke store ressurser på de mest avanserte systemene.

#### *4. Noen kunder ønsker ikke en relasjon til din bedrift*

Når man først har et CRM-system på plass er det lett å tro at alle mulige kunder ønsker en relasjon til din bedrift. Slik er det derimot ikke. Avgjørende i denne sammenhengen er å identifisere hvem som ønsker hvilke relasjoner, i tillegg til hvordan de foretrekker å bli kontaktet. Det er viktig å huske at bare fordi du kan kontakte en potensiell kunde, betyr det ikke nødvendigvis at du bør gjøre det.

#### **2.6.2 CRM og relasjonsbygging**

For å se nærmere på hvordan man kan bruke CRM-systemer til å bygge relasjoner med sine kunder, har vi benyttet oss av artikkelen ”Putting the Relationship Back Into CRM” (Fournier og Avery 2011).

Problemet med dagens generelle bruk av CRM, er at bedrifter bruker systemet til å kategorisere kunder ut ifra hvor lønnsomme de er. På så måte, kan det være at CRM-systemet i seg selv fører til en stigmatisering av kundetyper. Dette fører til manglende fokus på relasjonsbygging hos de mindre kundene, og lite rom for videreutvikling. Mange bedrifter bruker CRM-systemet til å identifisere de ulønnsomme kundene, for deretter å avslutte kundeforholdet. CRM-systemene har i denne sammenhengen en potensiell ”brukerfeil”, hvor det er fravær av en kundeutviklingsstrategi.

I en undersøkelse av ulike bedriftsrelasjoner, ble det avdekket tre årsaker til hvorfor CRM feiler i relasjonsbygging:

1. Bedrifter tenderer til å se sine relasjoner som relasjoner med kunder, i stedet for faktiske mennesker. Dette medfører at de kun ser på kjøpshistorikk og data, men glemmer at mennesker har behov og ønsker.
2. Bedrifter glemmer å tilpasse relasjonsbyggingen opp mot hvilken type relasjon det er snakk om. Relasjoner kommer i forskjellige størrelser og typer, og bør behandles deretter. Derfor bør CRM-systemet også tilpasses dette.
3. Bedrifter tenderer til å glemme kontinuerlig pleie og utvikling av relasjoner. De glemmer at det er toveiskommunikasjon som kontinuerlig styrker båndene mellom bedrift og kunde. Dette fører til at mange relasjoner dør ut.

---

For å forhindre disse tre brukerfeilene som kan oppstå i forbindelse med CRM og relasjonsbygging, er det utarbeidet tre motvirkende prinsipper:

*1. Bli kjent med kundene som personer*

CRM-systemer baserer seg hovedsakelig på demografi, kjøpshistorikk og annen generell informasjon om kundene. Uheldigvis, blir ikke denne informasjonen automatisk omdannet til et bilde av kundens meninger, følelser og behov. Det vil heller ikke være tilstrekkelig med denne type informasjon for å opparbeide et personlig inntrykk av kunden. Bedrifter bør derfor organisere slik type informasjon, i tillegg til å innhente personlig data. De vil da kunne danne seg et mer personlig bilde av kundene. I hovedsak handler det om å forstå personen, og hva som er typisk for han. Hvilke verdier har han, hva slags type bedrifter, mennesker og produkter tenderer han å favorisere? Med denne type informasjon kan man lettere ”treffe” kundens behov.

*2. Tenk lengre enn lojalitet*

Bedrifter tenderer til å gå i fellen for å bygge sine relasjonsstrategier på hvordan lojalitetsforholdet til eksisterende kunder er. De burde heller bygges på årsakene til hvorfor kunden ble lojal i utgangspunktet. Ettersom en relasjon kan være svært ulik fra person til person, og bedrift til bedrift, er det viktig at man ikke stigmatiserer lojalitets- og relasjonsbygging til en fastsatt ramme. Noen kunder kan ønske mer emosjonell kontakt, mens andre ønsker et mer hierarkisk og formelt relasjonsforhold.

*3. Ta ansvar for toveiskommunikasjon i relasjonsbyggingen*

De fleste bedrifter er flinke til å ta ansvar for kundeforhold som går bra, mens de legger skylden på kunden når forholdet går dårlig. De kundene som bedriften har et godt forhold til, blir derfor også tatt best vare på. Det er disse det er lettest å opprettholde en god relasjon med. De kundeforholdene som ikke fungerer, blir derimot ofte oversett eller avsluttet. Et godt utnyttet CRM-system kan hjelpe bedrifter å forstå sin rolle i å skape en toveiskommunikasjon med kunden. Dette for å bedre relasjonen de har med både fornøyde og misfornøyde kunder.

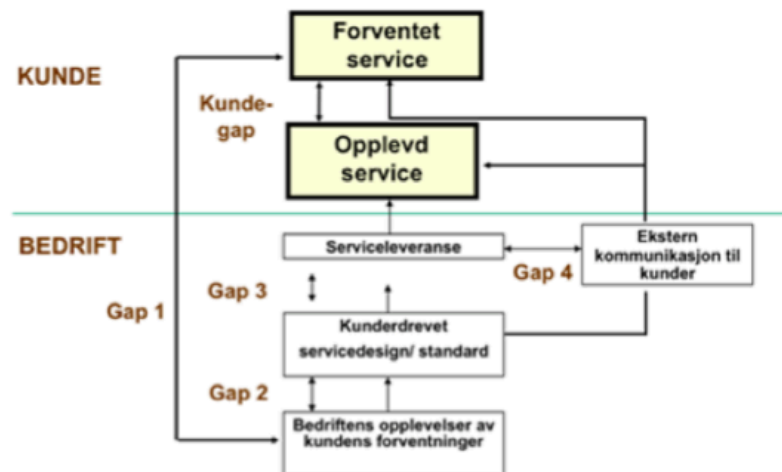
## 2.7 Analyseverktøy

I våre analyser skal vi bruke to analytiske modeller for å forklare hvilke konsekvenser funnene fra datainnsamlingen kan ha for Bennett. Disse to modellene skal vi nå gi en kort introduksjon til.

### 2.7.1 Gap-modellen

Modellen består av fire gap, i tillegg til kundegapet, som alle representerer en trussel for bedriftens totale leveransequalität. Vi skal bruke modellen til å lokalisere hvor i Bennetts leveranse det eksisterer eventuelle gap. Deretter vil vi komme med konkrete tiltak for å lukke gapene, slik at den totale kvaliteten på leveransen øker (Wilson, Zeithaml, Bitner og Gremler 2012, 96-103). Modellen kan sees i sin helhet under (figur 2.1).

Figur 2.1



### Kundegapet

Kundegapet er modellens hovedgap. Det består av differansen mellom kundens forventninger og oppfatninger av det som faktisk blir levert. Dette gapet er et resultat av de fire andre underliggende gapene som vi nå skal gå nærmere inn på.

### Gap 1 – Kunnskapsgapet

Kunnskapsgapet oppstår som et resultat av at leverandøren ikke er klar over hva kunden forventer. Årsaker til dette kan være for utilfredsstillende markedsundersøkelser, manglende bruk av innhentede markedsundersøkelser og manglende relasjonsfokus.

## Gap 2 – Servicedesigngapet

Dette gapet oppstår som et resultat av at leverandøren har feil servicedesign og standarder. Dette kan oppstå på bakgrunn av fraværende kundedrevne standarder, eller upassende fysiske bevis og servicelandskap.

## Gap 3 – Serviceleveransegapet

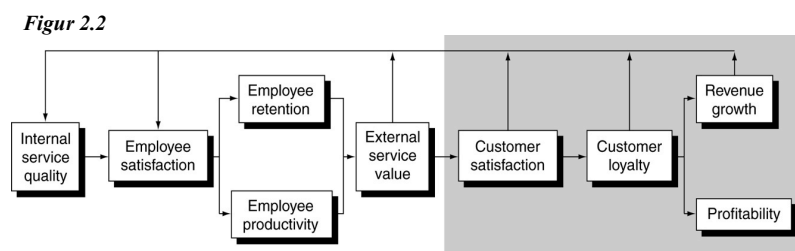
Gap tre oppstår på grunn av at bedriften ikke leverer i henhold til servicestandardene. Dette kan skje på grunn av manglende HMS retningslinjer, at kunden ikke kjenner sin rolle, problemer med mellommenn, manglende evne til å sammenstille tilbud og etterspørsel, eller utilfredsstillende reklamasjonshåndtering.

## Gap 4 – Kommunikasjonsgapet

Kommunikasjonsgapet oppstår som et resultat av at leverandørbedriften ikke holder det som loves gjennom sin markedsføring. Grunner til dette kan være manglende grad av integrert markedskommunikasjon, ineffektiv ledelse av kundens forventninger, at det loves for mye eller inadekvat horisontal kommunikasjon.

### 2.7.2 The Service Profit Chain Model

Denne modellen viser hvordan de interne faktorene i en bedrift har innvirkning på de eksterne. Den interne servicekvaliteten påvirker de ansatte, som igjen påvirker den eksterne servicekvaliteten. Dette påvirker kundens tilfredshet og lojalitet, som videre har betydning for omsetningen og lønnsomheten til en bedrift (Wilson, Zeithaml, Bitner og Gremler 2012, 251). Vi skal bruke denne modellen til å fremstille hvordan de ulike faktorene kan påvirke hverandre i Bennett sitt tilfelle. Modellen kan sees under (figur 2.2).





### 3. Metode

I arbeidet med metode- og resultatkapittelet har vi tatt utgangspunkt i undersøkelsesprosessen slik Gripsrud har fremstilt den. Vi har derimot supplert med egne faktorer der vi mener det er nødvendig (Figur 3.1).

#### 3.1 Analyseformål

I defineringen av vårt analyseformål har vi tatt utgangspunkt i følgende definisjon: ”Analyseformålet oppsummerer hvilken informasjon som må skaffes til veie” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 28). Formålet med analysene er å avdekke eventuelle avvik mellom de ansattes oppfatninger av kundenes forventninger og holdninger, og kundenes faktiske forventninger og holdninger. Dette for å kunne definere eventuelle gap som finnes i leveransen mellom kunde og bedrift. Vårt analyseformål ble derfor:

*Avdekke eventuelle gap som oppstår i interaksjon mellom kunde og bedrift, i tillegg til å innhente nødvendig informasjon for å vurdere om det er behov for å implementere Key Account Management.*

#### 3.2 Undersøkelsesspørsmål

Vi har utarbeidet syv undersøkelsesspørsmål som vi ønsker å besvare gjennom våre analyser. Undersøkelsesspørsmålene kan sees nedenfor.

1. Er Bennett tydelige i sin kommunikasjon til sine nøkkelt kunder?
2. Er Bennetts kundeføring tilfredsstillende organisert?
3. Hvor viktig er relasjoner i reklamebransjen?
4. Hvordan oppfatter kundene Bennetts produktleveranse?
5. Har Bennett tilstrekkelig innsikt i sine nøkkelt kunder?
6. Kan implementering av et CRM-system føre til bedre relasjoner til Bennetts nøkkelt kunder?
7. Bør Bennett operere med egne KAMer til å ta vare på sine nøkkelt kunder?

Figur 3.1 Vår prosess



### **3.3 Design og databehov**

#### ***3.3.1 Undersøkellesdesign***

Ved valg av undersøkelsesdesign har man som mål å identifisere en generell plan for hvordan man skal få svar på de ulike undersøkelsesspørsmålene. Den generelle planen skal inneholde klare mål som er avledet fra undersøkelsesspørsmålene, hvilke kilder man innhenter data fra, hvordan data innhentes, hvordan dataen analyseres og drøfting av etiske problemstillinger og uunngåelige begrensninger. Ved å inkludere disse elementene demonstrerer man at undersøkelsesdesignet er godt gjennomtenkt. Vi skiller mellom tre ulike typer design (vedlegg 3.1). Disse skal vi nå gå nærmere inn på.

#### *Eksplorativt design*

Et eksplorativt design brukes når hovedhensikten med undersøkelsen er nærmere utforskning av et område. Man har begrenset innsikt i teoretiske begreper og modeller, og oppfatninger av mulige sammenhenger er ikke tilstede. Hovedteknikkene for datainnsamling i et eksplorativt design, er dybdeintervju og fokusgrupper. Denne typen design blir ofte regnet som det typiske kvalitative designet.

#### *Deskriptivt design*

Et deskriptivt design brukes når man allerede har en grunnleggende forståelse av området man skal utforske. Målet er å få et nøyaktig bilde av undersøkelsesområdet, slik at man kan dra forholdsvis sikre konklusjoner. Den vanligste teknikken for datainnsamling i et deskriptivt design, er benyttelse av spørreskjema hos et representativt utvalg. Et deskriptivt design fører i retning av et kvantitativt design.

#### *Kausalt design*

Ved å bruke et kausalt design ønsker man å studere en bestemt situasjon, for deretter å forstå og forklare forholdet mellom ulike variabler. Det vil si at man benytter en form for eksperiment hvor man manipulerer variabler som er uavhengige av hverandre. Et kausalt design anses for å være kvantitativt.

### *Valg av design*

For å vite hvilket design vi skal benytte for å besvare våre undersøkelsesspørsmål, må vi ta hensyn til tre ulike faktorer (Grisrud, Olsson og Silkoset 2011). Vi må ta hensyn til vår erfaring fra saksområdet, vårt ambisjonsnivå og vår kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler (vedlegg 3.2).

I vårt tilfelle har vi liten erfaring med valgt undersøkelsesområde, og begrenset med informasjon om markedet. Med bakgrunn i valgt problemstilling og undersøkelsesspørsmål, ønsker vi å få en helhetlig oversikt over hva kunder og ansatte mener bør forbedres hos Bennett. I tillegg ønsker vi å avdekke hvilke konsekvenser en KAM-implementering ha kan for bedriften. Med fokus på intern strukturering og eksterne kundeforhold vil vi derfor benytte oss av et *eksplorativt design*. Dette medfører en kvalitativ forskningsmetode.

### **3.3.2 Kvalitativ metode**

#### *Valg av kvalitativt design*

Den innebygde fleksibiliteten i kvalitativ forskning gjør undersøkelsesprosessen svært krevende. Det er få regler og prosedyrer, noe som setter høyere krav til oss som forskere. Dette er viktige aspekter vi må ta hensyn til, uavhengig av hvilket kvalitativt design vi velger. Det finnes flere undertyper av design i en kvalitativ studie, som hver er tilpasset ulike formål. Det skilles hovedsakelig mellom fire ulike typer:

- Fenomenologisk design
- Casedesign
- Etnografisk design
- Grounded Theory-design.

Valg av kvalitativt design avhenger av en rekke forhold (Askheim og Grenness, 2008). De viktigste faktorene er:

- Problemstilling
- Undersøkelsesspørsmål
- Formål med undersøkelsen
- Tid og ressurser
- Egen kompetanse og erfaring.

Alle faktorene nevnt ovenfor påvirker vårt valg av design. I tillegg må vi ta hensyn til når våre respondenter har anledning til å delta. Mange av respondentene befinner seg i bransjer hvor de har en særdeles travel hverdag. Vi må derfor tilpasse undersøkelsesprosessen etter deres betingelser. Vår kompetanse og erfaring er naturlig nok begrenset, noe som gjør enkelte design mindre aktuelle enn andre. I tillegg gjør problemstillingen og undersøkelsesspørsmålene især et design mer aktuelt enn de resterende, *fenomenologisk design*. Vi har derfor valgt å gå videre med dette, da vi mener det vil være mest hensiktsmessig og gjennomførbart. Vi vil nå kort forklare hva dette designet går ut på.

#### *Fenomenologisk design*

I et fenomenologisk design handler det om å forstå ulike fenomener ut i fra respondentenes perspektiver. Designet bygger derfor på antagelser om hvordan de beskriver og oppfatter virkeligheten. En utfordring med fenomenologisk design er at intervjuerens forståelse, holdninger, kunnskap og erfaringer kan filtrere respondentenes utsagn, både bevisst og ubevisst. Et eksempel kan være at intervjuerens forventninger til ulike fenomener ikke imøtekommes, og at respondentenes meninger fordreies etter behov.

#### **3.3.3 Metoder for innsamling av kvalitative data**

På bakgrunn av valgt kvalitativt design, vil vi innhente data gjennom individuelle dybdeintervjuer. Disse intervjuene vil bli gjennomført som semistrukturerte intervjuer, for å forstå konteksten rundt undersøkelsesområdet (vedlegg 3.3).

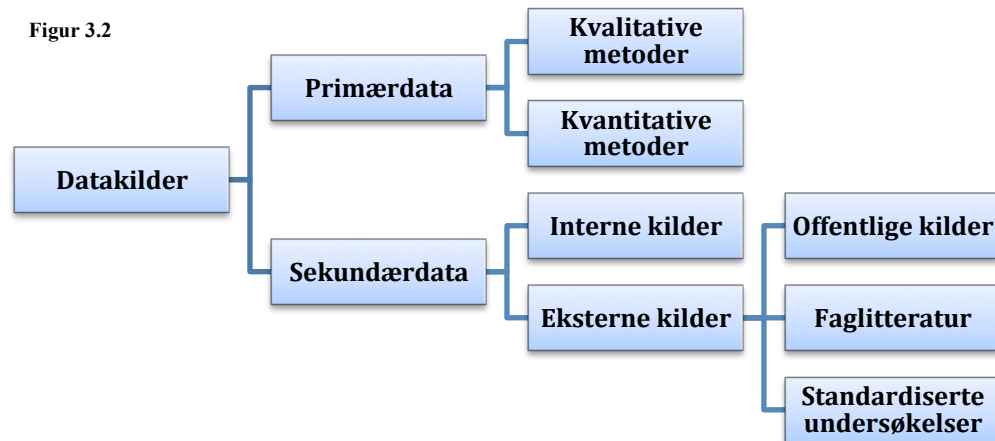
I et semistrukturert intervju bruker forskerne en intervjuguide med nøkkelspørsmål, og en liste over relevante tema og stikkord (Sanders, Lewis og Thornhill, 2012). Hvilke spørsmål som blir stilt varierer fra intervju til intervju, ettersom samtalene naturlig nok ikke vil være identiske. Det vil for eksempel være rom for oppfølgingsspørsmål som ikke er spesifisert i intervjuguiden.

#### **3.3.4 Primær- og sekundærdata**

I en undersøkelsesprosess er det viktig å kunne skille mellom ulike typer datakilder, samt være kritisk til hvordan de innhentes og brukes i videre forskning. Sanders, Lewis og Thornhill (2012, 678) definerer primærdata som

”Data collected specifically for the research project being undertaken”. Alt datamateriale vi innhenter via våre dybdeintervju, vil derfor bli betraktet som primærdata. Det er hovedsakelig på bakgrunn av dette datamaterialet vi til slutt vil trekke konklusjoner for å besvare våre undersøkelsesspørsmål og problemstilling.

For å være best mulig forberedt til intervjuene som skal gjennomføres, har vi økt vår kompetanse ved å ta i bruk sekundærdata. Disse dataene betegnes som sekundære fordi de er samlet inn av andre personer, med andre formål. I vårt tilfelle er sekundærdata hentet fra både interne og eksterne kilder. Vår interne kilde er administrerende direktør i Bennett. Gjennom det siste året har vi hatt en kontinuerlig dialog, hvor vi har fått hans personlige meninger, samt nedskrevet informasjon om Bennett og deres bransje. Informasjon fra de eksterne kildene er hovedsakelig innhentet gjennom faglitteratur.



### 3.3.5 utfordringer ved bruk av kvalitative metoder

Naturlig nok kan vi si at ingen metodisk tilnærming er feilfri. I kvalitative undersøkelser er det påpekt flere svakheter som vil påvirke resultatet. Vi vil nå drøfte noen av disse, og hvilke konsekvenser de kan ha for vår oppgave (Askheim og Grenness 2008).

#### *Begrenset utsagnskraft*

Utvalg som brukes i kvalitative undersøkelser er ofte små og ikke representativt. Dette er et resultat av omfanget ved en slik undersøkelse, hvor målet er å komme så nært intervjuobjektene som mulig. Vi må skaffe innsikt i hvordan omverdenen oppleves for hver spesifikke representant. Dette vil være en uunngåelig forutsetning for å *forstå*, som deretter danner grunnlaget for å kunne *hjelp*. På

---

bakgrunn av dette vil en slik prosess være svært tidkrevende. Selv med en godt gjennomført prosess, har vi likevel begrenset mulighet til å trekke de rette konklusjonene.

*”Et enkelt svar er at .....(kvalitative).... undersøkelser er generaliserbare i forhold til teoretiske utsagn og ikke til populasjonen eller universet” (Yin 1994, referert i Askheim og Grenness 2008, 43).*

Med tanke på sitatet ovenfor kan vi si at en kvalitativ tilnærming i stor grad omhandler å relatere funn til teori som allerede foreligger, eller å se på eksistensen til visse fenomener. Det skal gjøres et valg, uavhengig om det ene er bedre eller verre enn det andre. Valget vi tar må støttes opp under hvilken type kunnskap vi er ute etter, og hvordan vi ønsker å bruke denne kunnskapen.

#### *Reliabilitetsproblemer*

Undersøkelsens reliabilitet handler om hvorvidt resultatene vi oppdager er til å stole på. Tilfeldige og irrelevante faktorer kan i stor grad påvirke resultatene, noe som resulterer i en mindre pålitelig undersøkelse. Vi inndeler faktorene som kan påvirke reliabiliteten i fire kategorier:

1. *Omgivelsene i undersøkelsessituasjonen:* Dette kan for eksempel være ulike former for forstyrrelser, påvirkning fra andre, lokalet undersøkelsen gjennomføres i, lys og temperatur.
2. *Moderatoren og intervjuobjektet under datainnsamlingen:* Om deltakende personer er motivert, spent, nervøs, i dårlig humør, trett eller uengasjert, vil i stor grad påvirke resultatet. Språk, dialekt, klesdrakt og kjønn kan også ha påvirkning.
3. *Undersøkelsesinstrumentet:* Et dårlig strukturert spørreskjema med mindre gode spørsmål og tvetydigheter, vil ofte ha negativ innvirkning på resultatet.
4. *Selve dataanalysen:* Manglende regler og retningslinjer, prosessen og selve subjektivet har også betydning for resultatet.

#### *Validitetsproblemer*

Med validitet snakker vi om undersøkelsen faktisk gir svar på det vi ønsker å vite. Vi ønsker å finne ut om en implementering av KAM kan sikre langsiktige

relasjoner til Bennetts nøkkelkunder. Det vil da være viktig å operasjonalisere disse begrepene slik at vi får en god begrepsvaliditet. Slik vil vi kunne stille de spørsmålene som ”fanger opp” begrepet på en god, lettfattelig og forståelig måte. Operasjonaliseringsproblemene er dog mindre i kvalitative undersøkelser, enn i kvantitative. Dette fordi det oppstår en større nærhet mellom forsker og respondent. Det vil derfor være mulig å minimere misforståelser og uklarheter. Likevel må vi være oppmerksomme på, og ta hensyn til at respondentene kan ha ulike oppfatninger om samme begrep.

En annen faktor som påvirker validiteten er om forskerens tolkninger samsvarer med det respondenten egentlig fortalte, og det han faktisk prøvde å formidle. Oppstår det avvik her, kan konsekvensene være en usann konklusjon og utarbeiding av tiltak som ikke er relevante.

### **3.4 Utvalg**

I en kvalitativ studie vil det være viktig å bestemme utvalget ut ifra hvem som har relevant og god nok kunnskap om fenomenet vi undersøker. Vår undersøkelse begrenser seg til Bennetts nøkkelkunder og kundekonsulenter. Vi baserer derfor ikke utvalget på *statistisk tilfeldighet*, men på *hensiktsmessighet*. I samtaler med administrerende direktør i Bennett fikk vi en oversikt over alle nøkkelkunder. Vi fikk arrangert møter med fem av disse. I tillegg fikk vi intervjuet tre av Bennetts kundekonsulenter. Dette utvalget representerer et ikke-representativt utvalg.

### **3.5 Datainnsamling**

Med bakgrunn i det som er skrevet i metodekapittelet, har vi utarbeidet to intervjuguides som vi mener vil hjelpe oss å få den innsikten vi behøver. Det er utarbeidet en intervjuguide spesifikt til Bennetts nøkkelkunder, og en til Bennetts kundekonsulenter. Intervjuguidene kan sees som vedlegg 3.4 og 3.5.

## 4. Resultater

Det er viktig å påpeke at vi tar utgangspunkt i hva Bennetts kunder og ansatte har ytret i dybdeintervjuene. Vi er innforstått med at våre resultater ikke kan generaliseres til hele populasjonen, da vi opererer med et ikke-representativt utvalg. Vi tar forbehold om at kundene internt kan ha byttet kontaktpersoner i løpet av den tiden kundeforholdet har eksistert, noe som vil påvirke våre resultater. Resultatene fra intervjuene er inndelt etter relevante emner, som gjør fremstillingen mer oversiktlig.

### 4.1 Resultater dybdeintervju kunder

#### Produktportefølje

Under har vi framstilt hvilke produkter kundene vet Bennett tilbyr, og hvilke de selv har benyttet.

	Innsikt		Rådgivning		Kommunikasjon		Digitale løsninger	
	Vet om	Har benyttet seg av	Vet om	Har benyttet seg av	Vet om	Har benyttet seg av	Vet om	Har benyttet seg av
Kunde 1			X	X	X		X	
Kunde 2			X	X	X	X	X	
Kunde 3					X	X	X	X
Kunde 4			X		X	X	X	X
Kunde 5			X	X	X	X	X	X

Samtlige kunder har hørt om kommunikasjon og digitale løsninger. Tre av fem har benyttet seg av rådgivningstjenester, mens en kunde ikke har oppfattet at Bennett tilbyr dette. Det mest framtrædende funnet er at ingen av kundene hverken har benyttet seg av, eller hørt om tjenestene som tilbys under produktkategorien ”innsikt”. Videre uttrykte to av kundene at de kunne benyttet seg av flere produktkategorier, men at det per i dag er usikkerhet rundt produktsortimentet og hva som faktisk tilbys.

#### Kundeoppfølging

To av kundene er fornøyde med dagens situasjon. Hos den ene er det en kontinuerlig tett dialog via mail, telefon og møter. Kunden føler kontaktpersonen i stor grad er personlig investert, og har mye kontakt utenfor prosjektarbeid. Den andre kunden har en gjensidig avtale om at de tar kontakt ved behov og føler dette fungerer veldig bra.



Tre av kundene er mindre fornøyd med dagens oppfølgingssituasjon. Det er perioder med tett dialog, men da kun ved pågående prosjekter. De føler det for ofte er enveiskommunikasjon fra sin side, med lite kontinuerlig oppfølging. Kundene ønsker i større grad en proaktiv kommunikasjon, hvor Bennett tar initiativ til å legge frem nye ideer. De uttrykker behov for et byrå med nok tid til oppfølging, som kan dra dem videre.

### **Bennetts styrker**

Hovedgrunnen til at kundene valgte Bennett som reklamebyrå var eksisterende relasjoner til de ansatte. Anbudsrunder hvor Bennett kom ut som vinneren, var også en viktig faktor i denne prosessen. Videre sa alle kundene at hvis kontaktpersonen deres skulle slutte hos Bennett, ville også deres lojalitet til bedriften forsvinne. Dette på grunn av at de ikke ønsker å bruke tid på å lære opp en ny kontaktperson til å kjenne deres bedrift.

De største styrkene til bedriften mener kundene er høy kompetanse, profesjonalitet, lang erfaring, pålitelighet, stabilitet og den generelle størrelsen på byrået. Kvalitet på produktene og kreativitet blir også nevnt som klare styrker. Det blir også trukket frem at Bennetts brede produktsortiment er en stor fordel. Flere av kundene mener også at Bennett er veldig dyktige til å finne gode, kreative løsninger på deres problemstillinger. De lager løsninger som fungerer og gir resultater. To produktområder som blir trukket frem hvor Bennett har veldig høy kompetanse, er innen digitale løsninger og grafisk design.

### **Tilfredshet**

Vi spurte kundene om hvor tilfredse de var i forhold til ulike faktorer vedrørende Bennett og deres produkter.

#### *Kvalitet på produkter*

Samtlige av de kundene vi snakket med var fornøyd med de visuelle uttrykkende og kreative ideene til Bennett. Det ble også trukket frem at de er gode på forventningsavklaring, i den forstand at de ikke overselger, men holder det de lover. Tre av kundene sier derimot at de har opplevd dårlig kvalitetssikring på leveranse av trykte produkter, som for eksempel avvik på innhold i kalendere, plakater og annonser. Disse kundene mener prosjektlederne her har store forbedringspotensialer, med tanke på utøving av kvalitetssikring.

*Produktsortiment*

Fire av fem kunder var fornøyde med produktsortimentet som Bennett tilbyr. Den siste kunden var delvis fornøyd, men savnet et tilbud innenfor coaching. Dette hadde vært en av grunnene til at denne kunden tidligere hadde benyttet et annet reklamebyrå enn Bennett.

*Leveringstid*

I forhold til leveringstid var to av kundene fornøyde, mens de resterende var mindre fornøyde. De tre resterende påpekte at det alltid var en utfordring å få produktene og tjenestene levert til riktig tid. Tidligere prosjekter hadde vært preget av forsinkelser, der produktene ble levert for tett opp i mot datoen de skulle brukes.

*Prisnivå*

Fire av kundene vi snakket med var enige om at prisnivået til Bennett er høyt. De var riktignok også enige om at den høye prisen lå forankret i den høye kvaliteten på produktene. To av kundene poengterte likevel at den høye prisen er en av grunnene til at de føler det er nødvendig å ”insource” mindre markedsføringsoppdrag.

*Tilgjengelighet*

Alle kundene vi snakket med var enige om at tilgjengeligheten til deres kontaktperson i Bennett generelt er god. To av kundene la riktignok til at tilgjengeligheten er preget av at kundekonsulentene har et presset tidsskjema, uten at dette til nå har vært et stort problem.

**Kontaktpersonens kompetanse**

Det er stor enighet i kundenes oppfatning, om at kontaktpersonenes faglige kompetanse er god. Samtidig nevnes det at de som oftest er godt forberedt i forkant av møter og annen type kontakt. Når det kommer til i hvilken grad kontaktpersonen har innsikt i dem som kunde, kommer det frem at Bennett her har et forbedringspotensial. Tre av kundene mener Bennett burde gjort mer for å øke sin generelle innsikt i deres bedrift. To av disse kundene sier også at Bennett har for lite innsikt i deres virksomhet til å produsere tekster som reflekterer hva de står for, og hva de ønsker å ytre. En av kundene sier at Bennett burde deltatt på

ulike konferanser og arrangementer som kunden arrangerer, for nettopp å øke innsikten. Samtidig har denne kunden ved flere anledninger opplevd kontaktpersonens manglende evne til å huske hva som ble diskutert ved forrige møte.

Når det kommer til kontaktpersonenes kompetanse innen kundebehandling og oppfølging, mener fire kunder at den generelt er høy. Den siste kunden kan på grunn av liten erfaring ikke uttale seg om kontaktpersonens kompetanse.

### Holdninger og tilfredshet

I tabellen under har vi fremstilt kundenes vurdering av hvor viktig ulike faktorer er ved valg av reklamebyrå. Viktigheten er rangert på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er lavest og 6 er høyest. I tillegg ble de bedt om å vurdere hvor godt Bennett presterer i forhold til den samme faktoren. Tallene i tabellen er gjennomsnittet fra funnene hos alle de fem kundene. De viktigste funnene er markert i rødt.

Faktor	Viktighet for kunde	Dyktighet Bennett
Å ha en fast kontaktperson hos leverandøren?	5,8	6
Å få kontinuerlig oppfølging fra leverandøren?	4,8	3,6
At kontaktpersonen er tilgjengelig til enhver tid?	5,4	5,6
At kontaktpersonen har oversikt over hvilke produkter kunden kan ha behov for?	4,8	4,8
At kontaktpersonen har oversikt over hvor ofte kunden vil bli kontaktet?	4,8	4,1
At kontaktpersonen vet hvordan kunden vil bli kontaktet?	3,2	4,8
Å bli invitert på arrangementer utenfor jobbreasjonen?	4,2	4,6

Ut fra tabellen ser vi at de to viktigste faktorene for kundene er å ha én fast kontaktperson hos leverandøren, og at denne kontaktpersonen er tilgjengelig til enhver tid. Vi avdekket to avvik mellom dyktighet og viktighet som vi mener er signifikante. Kundene mener at å få kontinuerlig oppfølging fra leverandøren har en viktighet på 4,8, mens Bennett presterer til kun 3,6. Det andre avviket gikk ut

---

på om deres kontaktperson har oversikt over hvor ofte de vil bli kontaktet. Denne faktoren ga kundene en viktighet på 4,8, mens Bennett presterer til 4,1.

### **Dagens organisering**

Når vi spurte om det ble oppfattet noen form for KAM hos Bennett, var det stor likhet i denne oppfatningen blant kundene. Ingen hadde inntrykk av at Bennett hadde noen egen avdeling for KAM, men tre av kundene mente deres kontaktperson fungerte som en form for KAM. Til slutt sier fire av kundene at de mener Bennett bør ha en form for KAM, mens en av kundene synes dagens organisering fungerer godt.

## **4.2 Resultater dybdeintervju ansatte**

### **Kundeoppfølging**

To av de ansatte svarer at det finnes lite rutiner og systemer for kundeoppfølgingen. Kunder får god oppfølging under pågående prosjekter, mens kunder utenfor prosjekt ikke blir kontaktet så ofte som de burde. Årsaken til den svake oppfølgingen sies å være tidsressursen, da det til tider er svært mye å gjøre. Den tredje ansatte sier at de er organisert hvor en person er kundeier, med ansvar for leveranse og økonomi for den spesifikke kunden. Noen kunder har en gjensidig avtale om at de tar kontakt ved behov, og dermed blir oppfølging av slike kunder vanskelig. Videre sier denne ansatte at han har tett samarbeid med sine fleste kunder og at han mener oppfølgingen er bra, men kunne vært bedre. Han jobber ikke systematisk med sine kunder.

I en optimal situasjon mener alle tre ansatte at det burde brukes mer tid på oppfølging av kunder utenfor prosjekt. De mener Bennett i større grad burde være proaktiv ovenfor kundene, og ta initiativ til kontakt og nye møter. De mener også at det absolutt bør være et klart skille mellom kundeoppfølging og nysalg. Videre kommer det frem at det bør være et fast kjerneteam som er ufravikelig i forhold til hver spesifikke kunde. Det er i utgangspunktet slik Bennett skal være organisert, men en ansatt mener byrået lurte seg unna denne ordningen ved å sende folk på tvers av teamene. Den ansatte mener dette i stor grad har noe med byråets kapasitetsutnyttelse å gjøre.

Samtlige ansatte mener de står relativt fritt til å påvirke hvordan de jobber mot sine kunder. De mener dette skyldes at de som jobber her er individualister hvor mye er personlig drevet, med en ledelse som ikke er særlig ”tung”.

Arbeidshverdagen blir ofte preget av solokjør, hvor frihetsgraden i forhold til hovedstrukturene som er lagt blir for stor.

### **Konsulentvirksomheten**

De ansatte mener at å være en kundekonsulent innebærer å ivareta byråets økonomi mot kunden, ha ansvar for leveransen, sikre et tilstrekkelig initiativ ovenfor kunden og sørge for at det er en gjensidig god relasjon. Når det kommer til hvor mye av de ansattes tid som går med til konsulentarbeid, er det enighet om at det alltid vil være en stor del av jobben som går med til dette.

Tid nevnes som en knapphetsfaktor. Alle ansatte sier de burde hatt mer tid til konsulentdelen av jobben. Den faller ofte bort i travle perioder. Prosjektlederne er dyktige i sin kontakt med kunden under pågående prosjekt, men ofte vil kunden heller ha dialog med kundekonsulenten. En ansatt sier også at han i utgangspunktet har for mange kunder, men ønsker likevel å ha de han har. Alle ansatte mener de har den rette kompetansen til å ha ansvaret for sin kundeportefølje. Samtidig er det et ønske fra samtlige å ha konsulentjobben.

### **Kundeinnsikt**

Generelt kommer det frem at kundekonsulentene har bedre innsikt i kundene de jobber tett med, enn de resterende. Intervjuobjektene mener det er mange ulike oppfatninger blant kundene. Noen oppfatter leveransen til Bennett som overfladisk, og er mistenksomme i forhold til hva de betaler for. Disse kundene er redde for at kundekonsulentene vil anbefale det som er best for byrået, og ikke deres bedrift. Et intervjuobjekt trekker frem at det er bransjens egen feil at noen kunder er mistenksomme i forhold til deres motiver. Tidligere var bransjen mer selvopptatt, noe som har ført til at kundene kan sette tvil ved hvilke interesser som blir ivaretatt.

### *Kvalitet på produkter*

I forhold til kvaliteten på produktene har alle intervjuobjektene en oppfatning av at kundene stort sett er fornøyde. De negative opplevelsene vil likevel alltid bli fremhevet. Det er flere eksempler på kunder som har opplevd feil i leveransen i

forhold til kvalitetssikring. De kan også oppleve kapasitetsproblemer i perioder, noe som kan være frustrerende for kunden. Det trekkes frem at det i slike sammenhenger er viktig med forventningsstyring i form av hva som er realistisk. Det er bedre at kunden i utgangspunktet har lave forventninger, for deretter å bli overrasket når byrået for eksempel leverer før avtalt tid.

#### *Produktsortiment*

Hvordan kundene oppfatter produktsortimentet er det delte meninger om blant de ansatte. En mener Bennett blir oppfattet som et typisk reklamebyrå, mens en annen mener de blir oppfattet som et byrå som jobber mer med rådgivning og tyngre strategier. Det trekkes også frem at kundene tror Bennett har høy kompetanse innenfor digitale media, og gjør tyngre integrasjonsprosesser enn hva byråer vanligvis gjør. Kundene kan ha en oppfatning om at Bennett er noe mindre kreativ enn konkurrentene. Det fremheves også at Bennett sannsynligvis har mye mer å tilby enn hva kundene er oppmerksomme på. Kundene vet gjerne om den delen av produktsortimentet de benytter seg av, og har liten interesse for resten.

#### *Leveringstid*

Leveringstiden er et punkt hvor flere kunder har opplevd misnøye, da tidsfrister ikke blir holdt. Det trekkes likevel frem at Bennett oppleves som fleksible, og at de kan reagere raskt dersom det finnes ledig kapasitet.

#### *Pris*

Alle intervjuobjektene er enige om at Bennett generelt blir oppfattet som å levere produkter til en høy pris. De tror likevel at kundene opplever at det er samsvar mellom kvaliteten og prisnivået på produktene. Det flere kunder derimot reagerer mer på er at prosjekter blir dyrere enn forventet, på bakgrunn av at de tar lengre tid enn avtalt. Spesielt da dette er et resultat av feil i leveransen som gjør at den må endres, og ineffektive prosesser oppstår. Det finnes flere eksempler hvor kunder har kranget på fakturaer og ment at produktene ikke er verdt prisen.

#### *Tilgjengelighet*

I forhold til tilgjengelighet er alle intervjuobjektene enige om at kundene opplever Bennett som svært tilgjengelige. Det som derimot kan være en utfordring for

kunden er å få tak i nøkkelpersoner, som til tider har mye å gjøre. Dette er et problem da det ofte kun er denne personen kunden vil snakke med.

#### *Kundens fremtidsplaner*

Det varierer noe blant intervjuobjektene i forhold til hvor mye innsikt de har i kundens fremtidsplaner. En mener han har veldig høy innsikt i disse planene hos samtlige av sine kunder. De to andre intervjuobjektene mener de har innsikt i noen forhold, men at den i flere situasjoner er for lav. De kunne tenke seg en dypere dialog med kunden angående dette.

#### *Målinger av tilfredshet*

Det kommer frem at Bennett per dags dato ikke gjennomfører noen systematisk måling av kundenes tilfredshet. Tidligere har det derimot blitt gjort KTI-målinger. Dette er det nå planer om å begynne med igjen, men det har enda ikke blitt iverksatt.

#### *Kundenes lojalitet*

Alle intervjuobjektene opplever at kundene stort sett har vært lojale mot Bennett. Det er flere bedrifter som har vært kunder over lengre tid, og med det oppstår det både høye følte- og faktiske byttekostnader. Det trekkes frem at det i stor grad er relasjonene som gjør kundene lojale, og at en kunde må være veldig misfornøyd for å bytte reklamebyrå. Flere av kundene er også avhengige av Bennett på grunn av de har utviklet store teknologiske plattformer for dem. Dette øker de faktiske byttekostnadene.

I forhold til om kundene vil være lojale i fremtiden, mener alle intervjuobjektene at de fleste vil være det. Likevel vil det avhenge av en del forhold, for eksempel hvordan Bennett utvikler sin interne kompetanse og hvor høyt man har plassert seg i verdikjeden hos kunden. Et av intervjuobjektene mener den største trusselen er hvis relasjonen forsvinner. Enten i form av at kundekontakten slutter i Bennett, eller hvis kunden bytter ut sin markedsledelse. Det trekkes derimot frem at de tror kundene er bevisste på at det tar tid å bygge et tett samarbeid med et reklamebyrå, og at de vet hvor krevende et eventuelt bytte vil være.

**Dagens organisering**

Det finnes per i dag ingen konkret organisering av hvordan kunder skal følges opp i Bennett. Det blir praktisert lite tradisjonell kundepleie, men relasjonene blir vedlikeholdt ved hjelp av jevnlig kontakt. Det eneste konkrete tiltaket et av intervjuobjektene kan komme på, er årlige kundearrangementer for alle kundene. I 2013 ble derimot dette arrangementet ikke gjennomført.

Det eksisterer heller ikke noe systematisk forskjellsbehandling av store og små kunder. Prioriteringen internt i Bennett blir likevel påvirket ved at store kunder alltid vil bli prioritert først. De planlegger og rekrutterer også med tanke på de store kundene. Et av intervjuobjektene trekker frem at det er kritisk å sørge for stabilitet på alle områder i forhold til disse kundene. Et annet intervjuobjekt legger til at det er viktig at små kunder aldri føler seg små. Dette fordi de også kan utvikle seg til å bli en større kunde. De må oppfatte at de blir behandlet likt, selv om de i realiteten ikke blir det.

**CRM-systemet**

Ingen av de tre ansatte har tatt i bruk det innkjøpte CRM-systemet, men alle har hørt om det og vet at det er tilgjengelig for dem. De poengterte at ledelsen heller ikke har iverksatt noe tiltak for at det skal tas i bruk, og at ingen har blitt tilbudt opplæring i systemet.

En ansatt mener at årsaken til at CRM-systemet ikke er tatt i bruk, er en manglende beslutning hos ledelsen og vrangvilje hos enkeltindivider i Bennett. Intervjuobjektet tror at et CRM-system ville vært nyttig, og ønsker at det blir tatt i bruk. Han mener dette kunne ført til økt kunnskap om hverandres kunder, samt bedre koordinering av prosjekter. En annen ansatt vet ikke hvorfor det ikke er tatt i bruk, og har for lite kunnskap om CRM til å vurdere nyttiligheten av det. Den siste ansatte mener at CRM ikke vil være hensiktsmessig for deres bransje, da det ikke er nødvendig for dem. Respondenten sier at han generelt har en veldig travel og hektisk hverdag, hvor han ikke har tid til å bruke et CRM-system. Han påpeker også at det vil være umulig å legge inn personlige, abstrakte holdninger om kundene i et CRM-system, og derfor gjør det mindre attraktivt. Han tror CRM-systemet ikke vil kunne støtte opp under deres salgsprosess, men passer bedre hos typiske salgsbransjer. De tre ansatte tror det er veldig delte holdninger internt om



å ta i bruk et CRM-system. De sier at noen ønsker at det blir tatt i bruk, mens andre vil sette vrangviljen til.

### Key Account Management

To av intervjuobjektene hadde god innsikt i hva KAM er, og kunne forklare begrepet på en tilfredsstillende måte. Den siste ansatte hadde ingen kunnskaper om KAM, og visste heller ikke hva begrepet sto for. Samtlige ansatte mener det fungerer bra slik det er i dag, og ser det ikke nødvendig å implementere noen ren KAM-avdeling. En av de ansatte påpeker at kundene vil oppfatte det som slitsomt med KAMer som skal selge inn flere av deres produkter hos kunden. Han påpeker også at kundene er svært kravstore, og at en ren KAM derfor ikke vil ha den faglige tyngden som kundene etterspør. En annen ansatt sier at i deres bransje må den som har kundekontakten, også kunne utarbeide produktene de selger. Dette fordi mange av ideene og produktene blir skissert sammen med kundene under møter og samtaler.

### Holdninger og tilfredshet

I tabellen under har vi fremstilt Bennetts oppfatning av viktigheten for kundene av ulike faktorer. Det er også fremstilt hvordan de ansatte tror Bennett presterer i forhold til disse faktorene. Tallene er basert på gjennomsnittet av svarene til de tre intervjuobjektene, hvor 6 er den høyeste og 1 den laveste verdien.

Faktor	Viktighet for kunde	Dyktighet Bennett
Å ha en fast kontaktperson hos reklamebyrået?	4,7	5,3
Å få kontinuerlig oppfølging fra reklamebyrået?	5	5
At kontaktperson er tilgjengelig til enhver tid?	5	5,3
At kontaktperson har oversikt over hvilke produkter kunden kan ha behov for?	4	4,7
At kontaktperson har oversikt over hvor ofte kunden vil bli kontaktet?	3,3	5
At deres kontaktperson vet hvordan kunden vil bli kontaktet?	2,7	4
Å bli invitert på arrangementer utenfor jobbreelasjonen?	3	4

---

De ansatte mener at de to viktigste faktorene for deres kunder er å få kontinuerlig oppfølging, og at kontaktpersonen er tilgjengelig til enhver tid. Videre mener de selv at de presterer bedre enn hva kundene forventer på alle faktorer.

### 4.3 De viktigste funnene

Her har vi samlet de viktigste funnene fra dybdeintervjuene som vi skal drøfte videre i neste delkapittel. De funnene som er inkludert, er de vi mener er av størst signifikans og som vil ha størst relevans for vår problemstilling.

1. Ingen av kundene har hørt om eller benyttet seg av produktkategorien ”innsikt”.
2. Flere kunder savner åpenhet og klarhet rundt hva som ligger i prisen, og har opplevd overraskelser rundt dette.
3. De fleste kundene ønsker mer kontinuerlig oppfølging, også utenfor pågående prosjekter.
4. Kundekonsulentene ønsker bedre oppfølging av sine kunder, men opplever knapphet av tid.
5. Relasjoner til enkeltpersoner er noe av det kundene legger mest vekt på ved valg av reklamebyrå.
6. Dårlig kvalitetssikring i leveranser har ført til lengre leveringstid, høyere pris og feil i sluttproduktet.
7. Flere kunder opplever at Bennett har for liten innsikt i deres bedrift.
8. Flere av de ansatte ønsker bedre innsikt i sine kunder.
9. CRM-systemet har ikke blitt implementert og tatt i bruk av de ansatte.
10. Det praktiseres ingen form for systematisk kundepleie eller forskjellsbehandling på små og store kunder.

På neste side har vi samlet funnene fra målespørsmålene til kundene og de ansatte. Her kommer det frem hva kundene legger vekt på ved valg av reklamebyrå, og hvordan Bennett presterer i forhold til dette. I tillegg til hva de ansatte tror kundene legger vekt på ved valg av byrå, og hvordan de tror Bennett presterer i forhold til det. De viktigste funnene er markert i rødt og vil bli drøftet fortløpende i neste delkapittel.

Faktor	Kunder		Ansatte	
	Viktighet	Dyktighet	Viktighet	Dyktighet
Å ha en fast kontaktperson hos leverandøren?	5,8	6	4,7	5,3
Å få kontinuerlig oppfølging fra leverandøren?	4,8	3,6	5	5
At kontaktpersonen er tilgjengelig til enhver tid?	5,4	5,6	5	5,3
At kontaktpersonen har oversikt over hvilke produkter kundene kan ha behov for?	4,8	4,8	4	4,7
At kontaktpersonen har oversikt over hvor ofte kunden vil bli kontaktet?	4,8	4,1	3,3	5
At kontaktpersonen vet hvordan kunden vil bli kontaktet?	3,2	4,8	2,7	4
Å bli invitert på arrangementer utenfor jobbrelasjonen?	4,2	4,6	3	4

#### 4.4 Drøfting av funn

I drøftingen har vi tatt utgangspunkt i våre syv undersøkelsesspørsmål. Ved å drøfte funnene fra intervjuene opp i mot relevant pensumlitteratur, vil vi besvare hvert undersøkelsesspørsmål fortløpende.

##### 1. Er Bennett tydelige i sin kommunikasjon til sine nøkkelukunder?

I våre dybdeintervju avdekket vi flere situasjoner hvor kommunikasjonen mellom Bennett og kundene har sviktet. I kundeintervjuene kom det for eksempel frem at det eksisterer usikkerhet rundt hvilke produkter Bennett faktisk tilbyr. Et annet eksempel som ble nevnt av flere kunder var at de savner mer oversiktlige prisanslag i forkant av prosjekter. Vi mener at kortsiktig lønnsomhet kan være en av grunnene til at Bennett har valgt å være mindre åpen i forhold til pris. Ser man derimot dette i et mer langsiktig perspektiv, kan denne tilnærmingen være svært skadelig for relasjonene til kundene. Dette kan over tid kan ha store konsekvenser for bedriften.

Begge de eksemplene vi har nevnt ovenfor er tegn på at det eksisterer et kommunikasjonsgap (GAP 4), mellom Bennett som leverandørbedrift og deres kunder. En grunn til dette kan være ineffektiv ledelse av kundens forventinger, for eksempel i forhold til pris. Videre mener vi også at det eksisterer manglende grad av integrert markedskommunikasjon i bedriften. Dette på grunn av at Bennett har et mål om å bli en totalleverandør til sine kunder, men at ingen av de kundene vi snakket med hadde hørt om alle produktkategoriene Bennett faktisk tilbyr. På grunnlag at dette konkluderer vi med at Bennett ikke er tydelige nok i sin kommunikasjon med kundene.

## **2. Er Bennetts kundehåndtering tilfredsstillende organisert?**

Både i intervjuene med kundene og de ansatte ble kundekonsulentenes tid trukket frem som en knapphetsfaktor. Det ble avdekket at kundekonsulentene ofte har flere oppgaver innen produksjonen av konkrete løsninger, i tillegg til konsulentjobben. Per i dag eksisterer det heller ingen systemer eller rutiner for kundeoppfølging. Denne kombinasjonen har ført til at det har oppstått flere leveransefeil og mindre tid til relasjonsbygging. En av grunnene til dette kan være at kundekonsulentene har ansvaret for flere kunder enn de har kapasitet til. Vi mener dette er et kritisk problem fordi kundene ønsker å ha en dialog med konsulenten, ikke alle andre som jobber i Bennett. Det ble også avdekket et avvik i forhold til hvor viktig det er for kundene å få kontinuerlig oppfølging, og hvor godt Bennett presterer i forhold til dette. Avviket var her på 1,2 noe vi kategoriserer som signifikant.

På bakgrunn av dette mener vi at det foreligger et servicedesigngap (GAP 2) i bedriften. Dette gapet kan oppstå på grunn av fravær av kundedrevne standarder, noe vi mener er situasjonen her. Bennett har ikke tilpasset sin kundehåndtering til det kunden vektlegger, som i intervjuene viste seg å være kontinuerlig oppfølging. Dette fører for øvrig til følgefeil videre i serviceleveransen. Med bakgrunn i dette mener vi at Bennetts kundehåndtering per i dag ikke er tilfredsstillende organisert.

## **3. Hvor viktig er relasjoner i reklamebransjen?**

Alle kundene vi intervjuet nevnte relasjoner til enkeltpersoner i Bennett som hovedgrunnen til at de valgte byrået. Det kom også frem at om denne relasjonen skulle gå tapt, ville det være aktuelt å bytte reklamebyrå. De ansatte nevnte også

relasjoner som en særdeles viktig faktor i forbindelse med å bevare kundeforhold. I vår undersøkelse kan det derimot virke som kundene legger større vekt på relasjonsbygging enn Bennett. Dette kan vi si på grunnlag av avviket mellom hvor viktig det er for kundene å bli invitert på arrangementer utenfor jobbrelasjonen, og hvor viktig de ansatte i Bennett tror dette er for kundene. Avviket var på 1,2 noe vi mener kan beregnes som signifikant.

En viktig faktor i forhold til relasjonsbygging er tillit. De ansatte nevnte en faktor som kan svekke denne tilliten, og det var tvil om bransjens motiver. Vi mener dette er et kritisk problem med tanke på å sikre langsiktige relasjoner til Bennetts nøkkelkunder. Dette med tanke på at det strider mot den grunnleggende kjernen i relasjonsbygging, nemlig tillit til at man er en pålitelig samarbeidspartner. Det strider også mot to av de punktene som tillit bygger på: gjensidig nytteverdi for begge parter og åpenhet.

På bakgrunn at dette har vi konkludert med at relasjoner er kritisk viktig for reklamebransjen. Dette støttes også opp av Vavra sin argumentasjon for at relasjonsbygging er den eneste måten en bedrift kan drive lønnsomt og langsiktig på. Denne konklusjonen kan også argumentere for viktigheten av kundeoppfølging og bruk av CRM som vi skal komme tilbake til senere.

#### **4. Hvordan oppfatter kundene Bennetts produktleveranse?**

De fleste kundene er generelt fornøyde med produktene og tjenestene Bennett leverer. Prisen er høy, men den er i samsvar med produktkvaliteten. Likevel har de fleste kundene opplevd avvik i forhold til Bennetts leveranser. Noen har opplevd små og unødvendige feil, mens andre har opplevd store feil som har medført større konsekvenser. All avvik kundene har erfart hos Bennett, tyder på manglende kvalitetssikring fra byråets side. Det blir gjort unødvendige slurvefeil som kan svekke Bennetts omdømme og relasjoner til kundene. De ansatte er klar over avvikene som har vært, men oppfatter det ikke som et like stort problem som kundene har framstilt det for oss i intervjuene. Det samme kan vi si om de ansattes meninger om leveringstidene. De vet leveringstidene ofte blir forlenget, men vet ikke hvor høyt enkelte kunder faktisk vektlegger dette problemet. Mye frem og tilbake i et prosjekt fører til uønsket lang leveringstid og en høyere pris. Vi tror mangelen på kvalitetssikring og forlenget leveransetid er et resultat av en

---

ustrukturert intern arbeidsprosess, for stort individuelt ansvarsområde, manglende kommunikasjon mellom kunde og ansatt og dårlig prosjektledelse.

Avvikene som oppstår på grunn av kvalitetssikringen kan sees i sammenheng med servicedesignapet (GAP 2). Det viser seg at Bennett har et svakt servicedesign som ikke ivaretar de kunderevne standardene. Det er viktig for Bennett å minimere dette gapet, da gjentatte hendelser med avvik i leveransen vil svekke relasjonene til kundene. Dette henger sammen med serviceleveransegapet (GAP 3). Bennett har drevet en utilfredsstillende reklamasjonshåndtering, med tanke på at de i liten grad lærer av sine feil. Makter Bennett å lukke disse gapene vil kundegapet også reduseres, noe som fører til mer fornøyde kunder. Videre er det hensiktsmessig å se på Bennetts interne arbeidsstruktur og ekstern leveranse, i forhold til The Service Profit Chain. Det er tydelig at Bennetts interne struktur i stor grad påvirker sine ansatte, som igjen påvirker produktene og tjenestene som leveres til kundene. Et økt fokus på intern servicekvalitet vil i positiv grad påvirke de ansatte til å bli mer produktive. Dette øker Bennetts eksterne serviceverdier som sørger for mer fornøyde og lojale kunder.

### **5. Har Bennett tilstrekkelig innsikt i sine nøkkelukunder?**

Flere av kundene vi intervjuet mener Bennett har for lite innsikt i de som kunde. Kundene mener heller ikke Bennett har nok innsikt i deres fremtidsplaner, noe vi anser som kritisk. Disse påstandene forsterkes gjennom at vi avdekket flere avvik under målingen av kundeinnsikt. Kundene mener blant annet at det er betydelig viktigere at Bennett har oversikt over hvilke produkter de kan ha behov for, enn hva Bennett selv tror. Vi fant også et avvik angående hvor ofte kundene vil bli kontaktet. Her var det både avvik på hvor viktig det er for kunden, og hvor godt Bennett presterer. Det positive er at flere av de ansatte vi intervjuet påpekte at de kunne tenkt seg dypere innsikt i sine kunder.

Det kan her trekkes paralleller til relasjonsbygging, hvor man ofte opparbeider seg betydelig bedre innsikt i de kundene man arbeider tettest med. Dette er et problem da manglende kundeinnsikt vil føre til lavere kundetilfredshet. På den måten vil det oppstå en manglende kvalitetssikring i relasjonen, noe vi har utdypet i teorikapittelet.

---

Disse funnene mener vi kan argumentere for at det finnes et kunnskapsgap (GAP 1) i Bennett. Kunnskapsgapet kan som tidligere nevnt oppstå på grunn av dårlige eller mangel på kundeundersøkelser, i tillegg til manglende relasjonsfokus. Vi har avdekket at Bennett per i dag ikke gjennomfører noen systematiske målinger av kundetilfredshet. Noe som kan være en av grunnene til den manglende kvalitetssikringen av relasjoner. Dette mener vi er et problem som over tid kan føre til betydelig større konsekvenser enn de vi ser i dag. På bakgrunn av dette har vi konkludert med at Bennett ikke har tilstrekkelig innsikt i sine nøkkelkunder.

## **6. Kan implementering av et CRM-system føre til bedre relasjoner til Bennetts nøkkelkunder?**

I dybdeintervjuene kom det frem at en av kundene, opptil flere ganger, hadde opplevd at konsulentene ikke hadde oversikt over hva de sist hadde snakket om. Dette kan oppleves som uprofesjonelt, og kunne enkelt vært avverget ved å benytte seg av et CRM-system. Bennetts kundekonsulenter kan ha opptil flere kundemøter per dag, noe som gjør det svært utfordrende å holde oversikt over hva som blir diskutert og videre avtalt. Et CRM-system kan organisere slik informasjon og på den måten gi konsulentene bedre oversikt. Dette bidrar både til en mer effektiv arbeidsmetode, samt færre misfornøyde kunder.

Kundekonsulentene har ikke tatt i bruk CRM-systemet, noe det viser seg å være flere grunner til. Dybdeintervjuene viser en intern motvilje til å benytte seg av det, samt manglende kunnskap om CRM. Konsulentene nevner årsaker som manglende tid, og at det er umulig å legge inn personlig data om kundene. Det virker som konsulentene har en oppfatning av at CRM-systemer kun vil være nyttig i rene salgssammenhenger, og ikke har noe verdi i forhold til relasjonsbygging. Dette motbevises av artikkelen ”Putting the Relationship Back Into CRM”. I artikkelen blir det presentert tre prinsipper som skal føre til bedre relasjonsbygging med CRM-systemer.

Det første prinsippet gikk ut på å *bli kjent med kundene dine som personer*. Bennett kjenner allerede sine kunder, men mangler organisering av kundeinformasjon. I tråd med prinsipp nr. 1, kan Bennett legge inn data som holdninger, atferdsmønstre, verdier og annen personlig data som er karakteristisk for hver spesifikke kunde. Dette kan bidra til at Bennett bedre vil ”treffe” kundens

behov, gjennom økt innsikt og kunnskap om kundene som personer. Prinsippet motbeviser også konsulentenes teori om at det er umulig å legge inn personlig data om kundene. I prinsipp nr. 2 påpekes det at man ikke må stigmatisere lojalitetsbygging, da hver enkelt kunde vil være svært forskjellige. Ifølge teorien kan Bennett legge inn informasjon om hva slags type kontakt kundene ønsker. For eksempel kan en kunde ønske mer emosjonell kontakt, mens en annen ønsker mer hierarkisk kontakt. Ved å ha slik informasjon om hver enkelt kunde, vil konsulentene alltid vite hvordan de best bør gå frem. På den måten kan de bygge en sterkere relasjon på kundens premisser.

I dybdeintervjuene kom det fram at flere av kundene ønsker mer kontinuerlig oppfølging. Videre at relasjonen i dag preges av mye enveiskommunikasjon på kundens initiativ. I målespørsmålene kom det fram at kundene vektet *kontinuerlig oppfølging* med en viktighet på 4,8 av 6. Samtidig rangerte de Bennetts oppfølging med en score på bare 3,6. Dette mener vi er et signifikant avvik fra kundens preferanser. Med et CRM-system kan konsulentene kartlegge i hvilken grad de ulike kundene ønsker oppfølging. Dette gir muligheten til å utføre proaktiv kundepleie, og kan sees i sammenheng med prinsipp nr. 3; *Ta ansvar for toveiskommunikasjon i relasjonsbyggingen*. Her sies det at et godt CRM-system kan hjelpe bedrifter i å forstå sin rolle for å skape en toveiskommunikasjon med kunden. Dette for å bedre relasjonen til både fornøyde og misfornøyde kunder.

I sammenheng med ”The Service Profit Chain Model”, kan vi illustrere hvordan et CRM-system vil påvirke kundenes tilfredshet og lojalitet. Et velfungerende CRM-system vil påvirke den interne servicekvaliteten hos de ansatte, med bedre rutiner og økt innsikt i kundeporteføljen. Videre vil dette påvirke den eksterne servicekvaliteten. Dette vil ha betydning for kundenes tilfredshet og lojalitet, som igjen vil påvirke omsetningen og lønnsomheten til bedriften. Hvis Bennett ikke evner å etablere gode rutiner og prosedyrer for å sikre deres interne servicekvalitet, vil dette ha negativ innvirkning på den eksterne servicekvaliteten. Dette viser hvorfor det er særdeles viktig å ha gode interne rutiner, da det vil ha konsekvenser for byråets omsetning og lønnsomhet.

I dag er det mange utfordringer som vil gjøre det vanskelig å implementere et CRM-system hos Bennett. De mest fremtredende er en manglende forankringen i



---

ledelsen, samt lite vilje hos flere av de ansatte. Dette kan vi se i sammenheng med *Buttle, Ang og Ariana* sin teori om hvilke nøkkelfaktorer som må være på plass i en organisasjon for å få mest mulig ut av et CRM-system. Evner Bennett å overkomme alle utfordringene vi har drøftet ovenfor, mener vi implementeringen av et CRM-system vil føre til bedre relasjoner til deres nøkkelkunder.

### **7. Bør Bennett ansette egne KAMer til å ta vare på sine nøkkelkunder?**

Per dags dato foreligger det ingen rutinemessig eller systematisk kundepleie hos Bennett. Ut i fra våre målinger av hvor viktig kundene og de ansatte mener det er å ha en fast kontaktperson, ser vi et signifikant avvik på 1,1. Kundene mener dette er helt avgjørende. De ansatte mener også at dette er viktig, men i mindre grad enn kundene. De ansatte mener dagens organisering med kundeeiere og prosjektledere fungerer greit. Kundene mener derimot det burde være en form for KAM hos Bennett. Ut i fra våre tolkninger mener vi kundekonsulentene faktisk har elementer fra en KAM-rolle. Som vi har drøftet i teorien om KAM, stilles det krav til hvilke oppgaver og funksjoner man skal kunne beherske. Vi mener kundekonsulentene bekler flere av disse rollene i dag, men ikke alle. Dette har mye å gjøre med bransjens struktur, der kundene kan være svært kravstore. Det er avgjørende at konsulentene ikke blir oppfattet som rene selgere. Dette fordi relasjonene i reklamebransjen skapes gjennom utarbeidelse av ideer i kundemøter. Det er derfor kritisk at konsulenten besitter kompetanse innenfor disse områdene. Vi har derfor konkludert med at KAMer som bare skal drive med relasjonsbygging, uten å inneha den rette kompetansen, ikke vil være hensiktsmessig i Bennett sin bransje.

### **4.5 Anbefaling og konklusjon**

På bakgrunn av drøftingen av funnene fra dybdeintervjuene, har vi utarbeidet tre anbefalinger skal løse vår overordnede problemstilling.

1. Omorganisering av kundekonsulentvirksomheten.
2. Implementere et CRM-system.
3. Tydeliggjøring av kunderettet kommunikasjon.

### **1. Omorganisering av kundekonsulentvirksomheten**

Vi har konkludert med at det ikke vil være hensiktsmessig for Bennett å implementere et fullkomment KAM. Dette er mye på grunn av bransjens struktur hvor det er nødvendig for konsulentene å være med i utviklingen av ideer. Det er her verdien skapes og relasjonene bearbeides. I stedet mener vi Bennett bør omstrukturere organiseringen av sine kundekonsulenter hvor kun vesentlige elementer fra en KAM-organisering er tilstede, slik funnene i undersøkelsesspørsmål syv viser. Dette vil i stor grad ligne en organisering hvor tildelingen av nøkkelkundene går til salgssjefene. Hos Bennett vil da kundekonsulentene ha salgssjefenes roller, mens selve organiseringen vil ha store likhetstrekk med slik den er i dag. I bunn og grunn vil vi ikke redefinere kundekonsulentens rolle, men forskjellen vil ligge i hva som faktisk blir, og ikke blir gjort.

I undersøkelsesspørsmål to avdekket vi at konsulentene ikke har tid til å utføre en tilfredsstillende kundeoppfølging. En viktig faktor med den nye organiseringen er at konsulentene nå vil få bedre tid til relasjonsbygging. Det må i større grad fokuseres på kundene, og brukes mindre tid til utarbeidelse av produkter og tjenester. I Bennetts tilfelle tror vi dette vil ha en positiv innvirkning på effektiviteten, koordineringen og bedriftens topplinje. Dette fordi konsulentene per dags dato har for bredt ansvarsområde, noe som har negativ påvirkning på effektivitet, kvalitetssikring og relasjonsbygging. Dette henger sammen med gapene vi oppdaget i undersøkelsesspørsmål fire. Den interne arbeidsprosessen vil bli bedre, hvert individuelt ansvarsområde vil reduseres, kommunikasjonen vil forbedres og det blir lagt til rette for en forbedret prosjektledelse.

Som vi tidligere har nevnt, så stilles det en del krav for å kunne være en god KAM. Flere av en KAMs roller vil være svært relevante for kundekonsulentene i Bennett. De tiltakene vi skal komme med vil være en god måte å videreutvikle kundekonsulentene, slik at de kan bekle flere av disse rollene. Ved en omorganisering og en større bevissthet rundt sine roller, vil våre tiltak komme med løsninger på problemer og gap som har oppstått.

## **2. Implementere et CRM-system**

Implementeringen av et CRM-system vil kunne løse flere av Bennetts hovedutfordringer, noe som gir oss et solid grunnlag for denne anbefalingen. I drøftingen av undersøkelsesspørsmål seks fremhevet vi hvordan et CRM-system kan brukes for å redusere misnøye hos kundene, og ineffektivitet internt hos Bennett.

Implementeringens fordeler kan også sees i sammenheng med drøftingen av undersøkelsesspørsmål tre. Her konkluderte vi med at relasjoner er kritisk viktig for reklamebransjen. Spesielt i forbindelse med å ivareta og utvikle kundeforhold. Et CRM-system kan i denne sammenhengen brukes til å pleie og utvikle relasjoner til kundene, gjennom økt innsikt hos hver enkelt. Ved å ha oversikt over de ulike kundenes preferanser for oppfølging, kan konsulentene lettere drive relasjonsbygging på kundens premisser. I undersøkelsesspørsmål seks påpekte vi tre prinsipper som kan føre til bedre relasjonsbygging med CRM-systemer. Disse prinsippene mener vi er høyst relevante i forbindelse med å løse problemene i undersøkelsesspørsmål tre. Vi anbefaler at disse blir tatt hensyn til, og tatt i bruk for å bedre drive relasjonsbygging med CRM.

I undersøkelsesspørsmål fem konkluderte vi med at det eksisterer et kunnskapsgap hos Bennett, og at de ikke har tilstrekkelig innsikt i sine nøkkelt kunder. Ved aktiv bruk av et CRM-system, vil Bennett kunne legge inn viktig informasjon om hver enkelt kunde, og på den måten øke deres kundeinnsikt. Ved kontinuerlig oppdatering av all type kundeinformasjon, vil Bennett stå sterkt rustet i all type interaksjon med sine kunder.

## **3. Tydeliggjøring av kunderettet kommunikasjon**

Under drøftingen av undersøkelsesspørsmål én konkluderte vi med at Bennett ikke er tydelige nok i sin kommunikasjon med kundene. Vi mener derfor det er kritisk at bedriften blir mer kunderettet i forhold til sin kommunikasjon. Vesentlig i denne sammenhengen er ledelse av kundens forventninger. Dette er spesielt viktig i forhold til pris. Vi mener det er nødvendig at bedriften begynner å levere mer oversiktlige prisanslag i forkant av prosjekter.

---

Integrert markedskommunikasjon er et viktig verktøy i denne sammenhengen. Alt av kontakt Bennett har med sine kunder må være forankret i de samme prinsippene og strategiene. Når bedriften har et mål om å bli en totalleverandør til sine kunder, er det vesentlig at kundene blir opplyst om alle produktkategoriene som tilbys. Dette må derfor kommuniseres gjennom alle kanaler hvor de er i kontakt med sine kunder. På denne måten mener vi det er mulig å lukke kommunikasjonsgapet som finnes i bedriften i dag.

For å oppnå integrert og kunderettet markedskommunikasjon mener vi det er nødvendig at Bennett iverksetter systematisk måling av tilfredshet og lojalitet. Slik vil Bennett få kritisk innsikt i kundens holdninger, preferanser og meninger. Denne informasjonen kan og bør benyttes til å tilpasse alt av kommunikasjon ut mot kunden. Dette mener vi er vesentlig for å kvalitetssikre kundens tilfredshet, noe som er avgjørende for å drive lønnsomt og langsiktig.

#### **4.6 Implementering**

Vi har utarbeidet noen konkrete tiltak for å implementere våre anbefalinger. Disse tiltakene kan sees nedenfor.

##### **1. Omorganisering av kundekonsulentvirksomheten**

1. *Utvikle retningslinjer for hvilke arbeidsoppgaver og roller kundekonsulentene skal dekke.* Kundekonsulentene skal nå ha ansvaret for den daglige kommunikasjonen med kundene. De skal i samråd med kundene rådgi og utvikle ideer som dekker deres behov. De skal deretter formidle behovene og ideene til kundens prosjektleder. All aktivitet som per dags dato gjøres utenfor det å være en kundekonsulent bortfaller. Det være seg tekstforfating, grafisk design og andre lignende aktiviteter. All slik aktivitet gjøres nå av kjerneteamet for prosjektet, som er ufravikelig for hver kunde. En viktig faktor for at dette skal lykkes er at kundekonsulenten kontinuerlig har dialog med prosjektleder. Kun slik vil man være oppdatert på prosjektets prosess, og kunne rådføre prosjektlederen for å levere best mulig produkter til sine kunder.
2. *Bevisstgjøring av krav til hvilke roller kundekonsulentene skal dekke.* Stillingen vil nå ha hovedfokus på å være en rådgiver og konsulent, samtidig som man skal være en partner for kunden. Man skal i tillegg ha fokus på

jevnlig rapportering, hvor man skal opptre systematisk og proaktivt. Kanskje den viktigste rollen kundekonsulentene vil ha, er å være en relasjonsbygger. Dette innebærer at man ikke kun utvikler relasjoner under pågående prosjekt, men også i perioder hvor det ikke er aktivitet med kunden. Å være en god og tilgjengelig diskusjonspartner vil ha stor betydning for hvordan kundene oppfatter Bennett.

3. *Implementere de nye retningslinjene for kundekonsulentene.* For at implementeringen av de nye retningslinjene skal lykkes, vil det være hensiktsmessig å følge Lynette Ryals syv steg for hvordan implementeringen kan føre til suksess. Vi mener disse stegene er svært relevante for Bennett, og i stor grad overførbare til den type organisering vi anbefaler.

## **2. Implementere et CRM-system**

Vi har fremstilt implementeringen av CRM-systemet som en stegvis prosess.

Målet er at CRM til slutt blir en del av den innarbeidede bedriftskulturen.

1. *Ledelsen må vedta at CRM-systemet skal bli en integrert del av den daglige driften.* I den forbindelse er det kritisk at dette blir kommunisert ut til alle ansatte i bedriften. Ledelsen må selv ta i bruk systemet for å etablere en CRM-forankring hos Bennett.
2. *Opplæring i bruk av CRM-systemet.* Opplæringen bør gjøres av en ekstern aktør med kompetanse innen CRM-systemet, for å sikre optimal læring. Det vil i denne sammenhengen være viktig å informere de ansatte om de ulike fordelene og utbyttet et velfungerende CRM-system kan gi. Dette kan være en viktig motivasjonsfaktor for de ansatte, som vil bidra til en mer positiv innstilling til forandring.
3. *Implementering av CRM-systemet.* Det første som bør gjøres, er at kundekonsulentene legger inn alt av kundedata i systemet. Vi mener Bennett bør ta spesielt hensyn til to av de fire farene ved CRM-implementering som vi har beskrevet i teorikapittelet.
  - 3.1 *Utarbeide en klar kundestrategi.* I denne sammenhengen er det viktig å ha nedskrevne mål for hvordan CRM-systemet skal støtte opp under strategien. Herunder vil det være nødvendig å segmentere kundeporteføljen, for å bedre skille nøkkelpundene fra de resterende.

### 3.2 Etablere et forankret kundefokus i alle interne prosesser. Den største

årsaken til at CRM-prosjekter mislykkes, er en manglende evne til forandring i organisasjon og ledelse. Dette påpeker hvorfor det er viktig at Bennett har et forankret kundefokus i hele bedriften.

4. *Optimalisere utbyttet av CRM-systemet.* I teorikapittelet har vi utdypet ti nøkkelfaktorer som skal sørge for optimalt utbytte av systemet. Det er viktig at Bennett sørger for at disse faktorene er på plass hos brukerne av systemet, noe som vil kreve intern oppfølging av de ansatte.

### 3. Tydeliggjøring av kunderettet kommunikasjon

1. *Iverksette måling av tilfredshet og lojalitet.* Før Bennett gjør noen endringer i sin kommunikasjon, mener vi det er kritisk at det iverksettes målinger i form av KTI-undersøkelser. Vi anbefaler at dette gjennomføres to ganger i året. De påfølgende endringene i kommunikasjonen må baseres på de funnene som blir avdekket i disse undersøkelsene.
2. *Utvikle plan for integrert markedskommunikasjon.* Denne planen skal sørge for at samme budskapet blir formidlet i alle kanaler hvor bedriften kommer i kontakt med kunden. Herunder sosiale media, brosjyrer, kundemøter, arrangementer og lignende. Det må i alle kanaler fremheves at bedriften er en totalleverandør av reklame- og kommunikasjonstjenester.
3. *Konkretisere prisanslag i forkant av prosjekter.* Basert på et stort ønske fra kundene, mener vi Bennett må begynne å utarbeide mer konkrete prisanslag i forkant av prosjekter. Prisanslaget skal gi kunden en indikasjon på hvor mye prosjektet vil koste, forutsatt at et visst antall timer blir brukt. Dette vil hjelpe Bennett med å styre forventningene til kundene, i tillegg til å redusere antall klager i forhold til pris.

### 4.7 Handlingsplan

Vi har utarbeidet en handlingsplan for å vise hvordan, og hvor hurtig vi mener våre anbefalinger og tiltak bør implementeres. Handlingsplanen begynner september 2014 og kan sees i sin helhet på neste side.

Aktivitet	Sep.	Okt.	Nov.	Des.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.
Utvikle nye retningslinjer for kundekonsulenter								
Implementere de nye retningslinjene								
Opplæring i CRM								
Prøveperiode med CRM								
Implementering av CRM								
Utarbeidelse av KTI undersøkelse								
Gjennomføring av KTI undersøkelse								
Utarbeidelse av kommunikasjonsplan								
Periodisk evaluering								
	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Des.
Utvikle nye retningslinjer for kundekonsulenter								
Implementere de nye retningslinjene								
Opplæring i CRM								
Prøveperiode med CRM								
Implementering av CRM								
Utarbeidelse av KTI undersøkelse								
Gjennomføring av KTI undersøkelse								
Utarbeidelse av kommunikasjonsplan								
Periodisk evaluering								

## 5. Litteraturliste

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness 2008. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, Petter A. 2012. Kunsten å selge. 5. utg. Oslo: Cappelen Damm.

Blackstone, A. Lee. 1995. Manage Globally, Sell Locally: The Art of Strategic Account Management. USA: McGraw-Hill.

Buttle, Francis. 2009. Customer Relationship Management: Concept and Technologies. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier (Referert i Kunøe 2010, 18).

E24. 2013. "Intex har ikke tillit til kinesisk samarbeidspartner". Hentet 7. des. 2103

<http://e24.no/boers-og-finans/intex-har-ikke-tillit-til-kinesisk-samarbeidspartner/22656859>

Everett, Euris L. og Inger Furuseth. 2012. Masteroppgaven: Hvordan begynne og fullføre. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Fournier, Susan, og Jill Avery. 2011. "Putting The Relationship Back Into CRM." *MIT SLOAN Management Review* 52 (3). Hentet 07. feb. 2014

<http://sloanreview.mit.edu/article/putting-the-relationship-back-into-crm/>

Gripsrud Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. Metode og dataanalyse. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Harvard Business Review. 2012. "How to succeed at Key Account Management." Hentet 8. nov. 2013.

<http://blogs.hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account/>

Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. 2013. Sales Force Management, 11th ed. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.



---

Kunøe, Gorm. 2010. Salg og salgsledelse med CRM-systemer. Oslo: Scanforum AS.

Ledernytt. 2013. ”Bygg tillit internt og eksternt.” Hentet 17. sep. 2013.

<http://www.ledernytt.no/bygg-tillit-internt-og-eksternt.5165421-112372.html>

Morgan, Robert M. og Shelby D. Hunt. 1994. ” The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.” *Journal of Marketing* 1994 (vol 58).

Nes, Erik B. og Harald Biong. 2009. Markedsføring på bedriftsmarkedet. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Petersen, Eirik. 2006. Key Account Management: Hvordan få de store ordrene hos de største kundene. Oslo: Universitetsforlaget.

Proff The Business Finder. 2014. Bennett Reklamebyrå AS. Hentet 03. mars. 2014.

<http://www.proff.no/selskap/bennett-reklamebyrå-as/trondheim/reklamebyråer/Z0IAAHL1/>

Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld og Phil Schefter. 2002. Avoid the Four Perils of CRM. Harvard Business Review. Hentet 07. feb. 2014.

<http://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm/ar/1>

Stene, Morten. 2003. Vitenskapelig forfatterskap: Hvordan lykkes med skriftlige studentoppgaver. 2. utg. Otta: Kalle forlag.

Sanders, Mark N.K, Philip Lewis og Adrian Thornhill. 2012. Research methods for business students. 6th ed. Harlow: Pearson.

Stordalen, Jørn og Ingeborg Støren. 2010. Bare skriv! Praktisk veiledning i oppgaveskrivning. 2. utg. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.

Vavra, Terry G. 1995. After Marketing. London: Irwin Professional Publishing, McGraw-Hill.

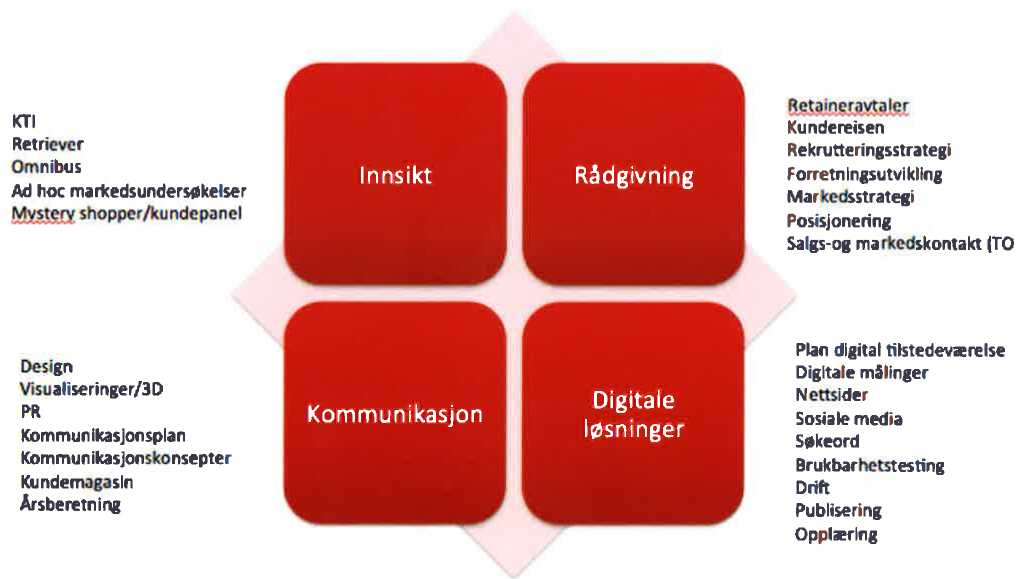
---

Wilson, Alan, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner og Dwayne D. Gremler. 2012. Services Marketing: Integrating customer focus across the firm. 2. utg. Brekshire: McGraw-Hill Education.

Yin, Robert K. 1994. Case Study Research: design and methodes. 2nd edt. Thousand Oaks, California: Sage (referert i Askheim og Grenness, 2008, 43).

## 6. Vedlegg

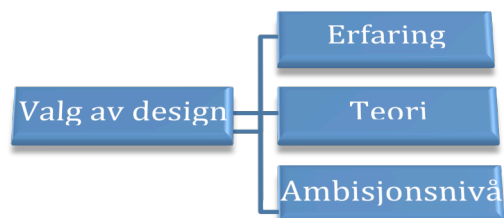
### 1.1 Bennetts produktsortiment



### 3.1 Ulike typer design



### 3.2 Faktorer for valg av design



---

**3.3 Forskjellige typer intervju for forskjellige typer design**

	DESIGN		
	DESKRIPTIVT	EKSPLORATIVT	KAUSALT
STRUKTURERT	<b>XX</b>		<b>X</b>
SEMI-STRUKTURERT	<b>X</b>		<b>XX</b>
USTRUKTURERT		<b>XX</b>	

---

### 3.4 Intervjuguide kunder

**Deltagere:****Sted:****Dato:****Klokkeslett:****Utførelse:**

Dybdeintervjuet blir utført med to representanter fra bachelorgruppen og et intervjuobjekt fra kundelisten til Bennett tilstede. En representant fra bachelorgruppen stiller spørsmålene, mens den andre noterer.

**Del 1. Introduksjon (5 min.)****Klargjøring av bakgrunn:**

Dybdeintervjuene blir gjort på bakgrunn av vår bacheloroppgave for Bennett Reklamebyrå.

**Klargjøring av formål:**

Formålet med dette dybdeintervjuet er å kartlegge hvordan du som kunde opplever Bennett som leverandør av reklametjenester, da med spesielt fokus på kundekontakt og oppfølging. I tillegg er vi interessert i å få innsikt i hva dere legger vekt på ved valg av reklamebyrå. Resultatene fra intervjuet vil bli brukt for å vurdere om det bør gjennomføres noen tiltak for å forbedre og effektivisere måten Bennett jobber på.

**Anonymitet og valg av deltager:**

Du som intervjuobjekt blir holdt anonym. Hvis det er greit for deg, vil vi gjerne ta opp intervjuet på diktafon. Opptaket blir slettet så fort vi har gjennomført våre analyser. Årsaken til at du er valgt ut som intervjuobjekt, er at du jobber i en bedrift som har et eksisterende kundeforhold til Bennett.

Vi vil understreke at vi er ute etter dine personlige meninger og erfaringer. Det er viktig for oss at du svarer så ærlig som mulig. Hvis det er noen spørsmål du ikke forstår eller er usikker på, er det bare å stille spørsmål underveis.

**Del 2. Overgangsspørsmål (5 min.)**

1. Hva er din stillingsbeskrivelse?
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
3. Hvilket type ansvarsområde har du med Bennett?
  - a. Hvor lenge har du hatt dette ansvarsområdet?
4. Hvem har du hovedsakelig kontakt med hos Bennett?
  - a. En/flere?
5. Hvor lenge har dere vært kunde hos Bennett?

**Del 3. Spørsmål om dagens situasjon (15 min.)**

1. Hva slags oppfølging får dere fra Bennett i dag?
2. Hvilken type oppfølging ønsker dere av Bennett?
3. Hvor ofte blir dere kontaktet av Bennett?
4. Hvor ofte ønsker dere å bli kontaktet av Bennett?
5. Hvilke produkter og tjenester vet du at Bennett tilbyr?
6. Er det noen produkter eller tjenester dere savner?
7. Hvorfor valgte dere Bennett som leverandør?
8. Hva mener du er Bennetts styrker?
9. Har dere noen gang vært misfornøyd med Bennett?
  - a. Hvis ja utdyp.
10. Er det noen klare forbedringspotensialer du mener Bennett har?
11. Hva skal til for at dere bytter leverandør av reklametjenester?

**Del 4. Hovedspørsmål om Bennett (15 min.)**

1. Hvor fornøyde er dere med Bennett i forhold til de følgende faktorene?  
I form av:
  - i. Kvalitet på produktene?
  - ii. Produktsortiment?
  - iii. Leveringstid?
  - iv. Prisnivå?
  - v. Tilgjengelighet?
2. Har du inntrykk av at kontaktpersonen deres har god innsikt i dere som kunde?
3. Har du inntrykk av at kontaktpersonen er godt forberedt når han er i kontakt med dere?

4. Har kontaktpersonen mulighet til å svare tilfredsstillende på mulige spørsmål dere har?
  - a. Hvis ja: Fortløpende, eller må han forhøre seg videre?
5. Får du inntrykk av at kontaktpersonen har nok tid til å ta seg av dere som kunde?
6. Får du inntrykk av at kontaktpersonen har nok kompetanse innen kundebehandling og oppfølging?
7. Hva er din generelle oppfatning av kontaktpersonen?

#### **Del 5. Målespørsmål om KAM (5 min.)**

*Vi skal nå stille noen spørsmål om valg av reklamebyrå. Her vi vil at du skal rangere på en skala fra 1 til 6 hvor viktig de ulike faktorene er for dere.*

1. Hvor viktig er det for dere;
  - a. Å ha en fast kontaktperson hos leverandøren?
    - a. Hvordan scorer Bennett på dette?
  - b. Å få kontinuerlig oppfølging fra leverandøren?
    - a. Hvordan scorer Bennett på dette?
  - c. At deres kontaktperson er tilgjengelig til enhver tid?
    - a. Hvordan scorer Bennett på dette?
  - d. At deres kontaktperson har oversikt over hvilke produkter dere kan ha behov for?
    - a. Hvordan scorer Bennett på dette?
  - e. At deres kontaktperson har oversikt over hvor ofte dere vil bli kontaktet?
    - a. Hvordan scorer Bennett på dette?
  - f. At deres kontaktperson vet hvordan dere vil bli kontaktet? Tlf, mail for eksempel
    - a. Hvordan scorer Bennett på dette?
  - g. Å bli invitert på arrangementer utenfor jobbreelasjoner?
    - a. Hvordan scorer Bennett på dette?

#### **Del 6. Hovedspørsmål om KAM (10 min.)**

*Vi skal nå stille noen spørsmål om KAM, altså håndtering og oppfølging av nøkkelukter. Dette på bakgrunn av at dere er en viktig kunde for Bennett.*

1. Hva legger du i begrepet KAM?

2. Oppfatter du at Bennett har noen form for KAM?
  - a. Hvis ja: På hvilken måte er dette organisert?
  - b. Hvis nei: Hvorfor tror du ikke det er innført?
3. Føler du at din bedrift blir behandlet som en nøkkelperson?
4. Mener du Bennett bør ha noen form for KAM?

**Del 7. Avslutning (5 min.)**

1. Hvordan syns du intervjuet gikk?
2. Hva synes du om spørsmålene?
3. Har jeg forstått deg riktig? (evt. gå tilbake til noen emner/spørsmål)
4. Har du noe mer å tilføye?

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta på intervjuet.



---

**Vedlegg 3.5 Intervjuguide ansatte**

**Deltagere:**

**Sted:**

**Dato:**

**Klokkeslett:**

**Utførelse:** Dybdeintervjuet blir utført med to representanter fra bachelorgruppen og et intervjuobjekt fra bedriften tilstede. En representant fra bachelorgruppen stiller spørsmålene, mens den andre noterer. Hele intervjuet blir tatt opp på diktafon.

**Del 1. Introduksjon (5 min.)**

**Uformell prat**

Takk for at du tar deg tid til å bli med på dette dybdeintervjuet.

**Klargjøring av bakgrunn**

Dybdeintervjuene blir gjort på bakgrunn av vår bacheloroppgave som har temaet Key Account Management og relasjonsbygging.

**Klargjøring av formål**

Formålet med dette dybdeintervjuet er å kartlegge hvordan dere i Bennett jobber opp mot og tar vare på deres kunder.

**Anonymitet og valg av deltagere**

Du som intervjuobjekt blir holdt anonym. Hvis det er greit for deg, vil vi gjerne ta opp intervjuet på diktafon. Opptaket blir slettet så fort vi har gjennomført våre analyser. Årsaken til at du er valgt ut som intervjuobjekt, er at du sitter i en stilling som er relevant for vår bacheloroppgave.

Før vi begynner vil vi understreke at vi er ute etter dine personlige meninger og erfaringer. Det er viktig for oss at du svarer så ærlig som mulig. Hvis det er noen spørsmål du ikke forstår eller er usikker på, er det bare å stille spørsmål underveis.

Har du noen spørsmål før vi begynner?

**Del 2. Overgangsspørsmål (10 min.)**

1. Hva er din stillingsbeskrivelsen?
2. Hva mener du er hovedoppgavene i jobben din?
3. Hvordan er rutiner og systemer for kundeoppfølging hos Bennett?
4. Hvordan mener du disse rutinene og systemene fungerer?
5. I en optimal situasjon, hvordan mener du Bennett burde organisere sine rutiner og systemer for kundeoppfølging?
6. Føler du at du kan påvirke hvordan du kan jobbe opp imot kundene dine?

**Del 3. Hovedspørsmål om konsulentvirksomheten (10 min.)**

*Vi skal nå stille deg noen spørsmål som omhandler konsulentjobben din.*

1. Hva mener du det innebærer å være en kundekonsulent?
2. Hvor stor del av jobben din føler du medgår i konsulentarbeid?
3. Føler du at du har god nok tid til konsulentjobben?
4. Føler du at du har den rette kompetanse til å ha ansvar for din kundeportefølje?
5. Ønsker du å ha ansvar for så mange kunder som du har i dag?

**Del 4. Hovedspørsmål om kundeinnsikt (15 min.)**

1. Hva tror du kundene dine mener om dere som reklamebyrå?

I form av:

- i. Kvalitet på produktene?
  - ii. Produktsortiment?
  - iii. Leveringstid?
  - iv. Prisnivå?
  - v. Tilgjengelighet?
2. Hvilke personer (stillingsbeskrivelse) er det vanligvis du har kontakt med hos dine kunder?
    - a. Hvor mange personer er du vanligvis i kontakt med hos hver enkelt kunde?
    - b. Har du oversikt over de ulike personene som kan være med i en beslutningsprosess hos kundene dine?
  3. Vet du hvordan kundene dine helst vil bli kontaktet?
  4. Vet du hvilke framtidsplaner bedriften til kundene dine har?

5. Har du sett dine kunders bedrifts misjon, visjon og forretningside?
6. Gjør dere noen form for måling på hvor tilfreds kundene deres er med dere som leverandør av reklametjenester?
7. Mener du at Bennett sine kunder har vært lojale i den tidsperioden du har jobbet her?
8. Tror du kundene du har kontakt med i dag vil være lojale til Bennett i framtiden?
9. Gjør dere noen form for spesifikke tiltak for å sikre lojalitet og langsiktige relasjoner?
10. Er det noen form for forskjellsbehandling på kundene deres?

**Del 5. Hovedspørsmål om CRM (10 min.)**

*Vi har fått vite at dere har gått til innkjøp av et CRM-system fra produsenten ZOHO. Vi skal nå stille deg noen spørsmål relatert til dette.*

1. I hvilken grad bruker du CRM-systemet ?
  - a. Hvis i liten grad, hvorfor?
2. Har du fått opplæring i bruk av CRM-systemet?
  - a. Hvis nei: Kunne du tenkt deg det?
3. Mener du CRM-systemet er brukervennlig ?
4. Mener du CRM-systemet er/ kan være et nyttig verktøy i jobbhverdagen din?
5. Mener du at det er blitt lagt til rette for at du skal kunne ta i bruk CRM-systemet?
6. Hvilke generelle holdninger mener du de ansatte hos Bennett har til CRM-systemet?

**Del 6. Hovedspørsmål om KAM (10 min.)**

*Vi skal nå stille noen spørsmål om KAM, altså håndtering og oppfølging av nøkkelt kunder.*

1. Hva legger du i begrepet KAM?
2. Mener du Bennett har noen form for KAM? utdyp.
  - a. Hvis ja: På hvilken måte er dette organisert?
  - b. Hvis nei: Hvorfor tror du ikke det er innført?
3. Mener du Bennett bør ha noen form for KAM ?

**Del 7. Målespørsmål om KAM (5 min.)**

1. Hvor viktig tror du disse parameterne er for kundene deres ved valg av reklamebyrå på en skala fra 1 til 6?
  - a. Å ha en fast kontaktperson hos reklamebyrået?
    - i. Hvordan tror du Bennett scorer på dette?
  - b. Å få kontinuerlig oppfølging fra reklamebyrået?
    - i. Hvordan tror du Bennett scorer på dette?
  - c. At kontaktpersonen er tilgjengelig til enhver tid?
    - i. Hvordan tror du Bennett scorer på dette?
  - d. At kontaktpersonen har oversikt over hvilke produkter de kan ha behov for?
    - i. Hvordan tror du Bennett scorer på dette?
  - e. At reklamebyrået har oversikt over hvor ofte de vil bli kontaktet?
    - i. Hvordan tror du Bennett scorer på dette?
  - f. At reklamebyrået vet hvordan de vil bli kontaktet? Tlf., mail for eksempel.
    - i. Hvordan tror du Bennett scorer på dette?
  - g. At reklamebyrået inviterer kunden på arrangementer utenfor jobbreasjoner?
    - i. Hvordan tror du Bennett scorer på dette?

**Del 8. Avslutning (5 min.)**

1. Hvordan syns du intervjuet gikk?
2. Hva synes du om spørsmålene?
3. Har jeg forstått deg riktig? (evt. gå tilbake til noen emner/spørsmål)
4. Har du noe mer å tilføye?

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta på intervjuet.