



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave - BTH 32031 Salgsledelse og personlig salg

Navn: Fredrik Newman, Peder Nuland

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

# Bacheloroppgave

## Handelshøyskolen BI



*“Hvordan arbeider Schibsted i dag med key account management for å skape kundetilfredshet og lojalitet mot deres viktigste kunder”*

BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

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.

## **Forord**

Bacheloroppgaven er en videreføring av gruppens fordypningsoppgave høsten 2018 i faget BST 32021 - Salgsledelse og personlig salg. Bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet ved Handelshøyskolen BI Bergen. Temaet vi har valg å bygge oppgaven rundt er key account management (KAM). Etter å ha studert tre år på BI Bergen, er dette et tema som har vekket stor interesse for samtlige i gruppen. I og med at dette er et område vi ønsker å arbeide innen, skaper det engasjement og motivasjon rundt oppgaven. Vi har gjennom bacheloroppgaven opparbeidet oss teoretisk forståelse for viktigheten av salgsfunksjonen i bedrifter. Vi har sett at salg gjennom tradisjonelle og digitale kanaler ikke lenger er tilstrekkelig, og tilegnet oss forståelse over helhetlig perspektiver ved salg og salgsledelse.

Vi ønsker å rette en stor takk til veileder og foreleser ved Handelshøyskolen BI, Geir Knutsen, som har vært til stor hjelp under hele prosessen. Vi ønsker også å rette vår takknemlighet til de fem ansatte i Schibsted som gjennom hele oppgaven har kommet med reflekterte og gode innspill. Til slutt ønsker vi å gi honnør til Schibsted Salgssjef Roy Elvik, for hans engasjement og gode innspill rundt bacheloroppgaven.

## Sammendrag

Konkurransen mellom aktører i markedet er under stadig økning både nasjonalt og internasjonalt. Salg gjennom tradisjonelle og digitale kanaler er ikke lenger tilstrekkelig. Begrepet kundetilfredshet og kundelojalitet har fått en ny betydning og blitt sentralt for å kunne tilpasse seg den nåværende og fremtidige konkurransen i markedet. Samsillet mellom disse har blitt grunnlaget for oppgaven og vil svare på følgende problemstilling:

*“Hvordan arbeider Schibsted i dag med key account management for å skape kundetilfredshet og lojalitet mot deres viktigste kunder?”*

Oppgaven vil først ta for seg relevant litteraturstudie rundt key account management. Grunnleggende forhold som den tradisjonelle ABC-kundesegmentering, relasjonsbygging, salg- og kjøpsprosessen, CRM og organisering av key account management blir anvendt.

Videre vil undersøkelsesdesign og metode som benyttes for oppgaven vurderes. Det har i denne oppgaven blitt benyttet eksplorativ- og deskriptivt undersøkelsesdesign, da vi ønsker å se på hvordan Schibsted arbeider med KAM i dag for å skape kundetilfredshet og lojalitet mot deres viktigste kunder. Det er også tatt i bruk en kvalitativ- og kvantitativ forskningsmetode. Forskningsmetodene er supplerende, som gjør at gruppen ønsker å ta i bruk begge.

Det er også blitt utformet en intervjuguide for å kunne strukturere dybdeintervjuene. Formålet med dybdeintervjuet er å innhente informasjon fra selgerne i Schibsted. Det ble intervjuet fem selgere med ulike stillingstitler; salgssjef, to strategiske kundesjefer, key account manager og account manager. Den innhentede informasjonen fra dybdeintervjuet ble videre brukt for å analysere resultatet.

Avslutningsvis drøftes relevante funn opp mot teori etterfulgt av konklusjon og anbefaling. Undersøkelsen viste at selgerne i Schibsted skaper kundetilfredshet og lojalitet gjennom blant annet fysisk- og elektronisk tilstedeværelse, samt spesialisering og nøyaktighet overfor deres kunder. Det kom også frem at Schibsted er dyktige på å pleie og opprettholde langsiktige kundeforhold. Det

viser seg at gjennom å opprettholde kommunikasjonen og bygge en uformell relasjon helt klart er med på å skape kundetilfredshet og lojalitet. Basert på funn i analysen, skal anbefalingene presenteres for Schibsted og bidra selskapet til å styrke kundetilfredshet og lojalitet overfor deres viktigste kunder.

## Innholdsfortegnelse

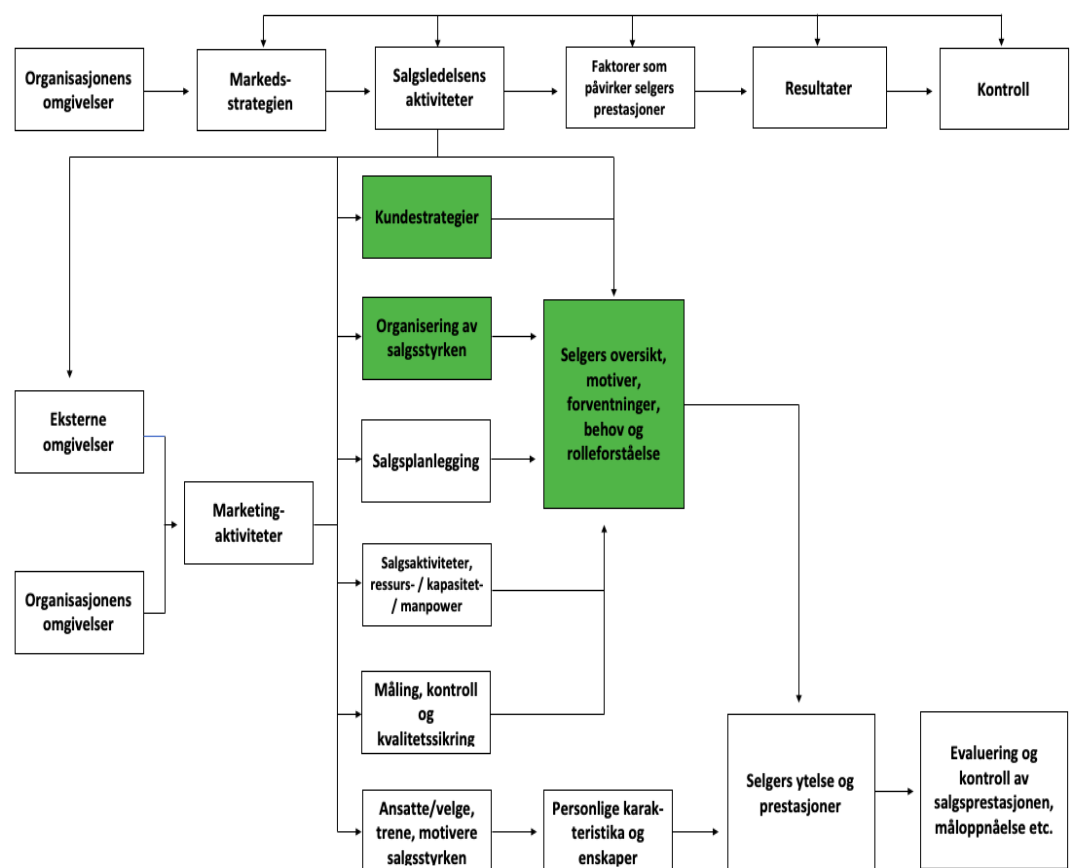
<b>Forord .....</b>	<b>I</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>II</b>
<b>Del 1.0 Introduksjon .....</b>	<b>1</b>
1.1 Salgsplan .....	1
1.2 Forord om bedriften .....	1
1.2.1 Misjon og Visjon.....	2
1.3 Problemstilling.....	2
1.3.1 Krav til problemstilling.....	3
1.3.2 Analyse av problemstilling.....	3
<b>Del 2.0 Teori.....</b>	<b>5</b>
2.1 Key Account Manager.....	5
2.1.1 Utvikling av Key Account.....	5
2.2 Relasjon.....	7
2.2.1 Relasjons- og transaksjonsmarkedsføring.....	7
2.2.2 Relasjonsbygging og kundelojalitet .....	7
2.2.3 Viktigheten av relasjonsbygging.....	8
2.3 Salg - og kjøpsprosessen .....	10
2.4 Customer Relationship Management.....	11
2.5 Key Account Manager og Key Account Team.....	13
2.5.1 Organisering av Key Account Management.....	16
2.6 Suksessfaktorer.....	18
<b>Del 3.0 Metode og analyse .....</b>	<b>20</b>
3.1 Analyseformål .....	20
3.2 Undersøkelsesspørsmål.....	20
3.3 Valg av undersøkelsesdesign .....	21
3.4 Valg av metode .....	21
3.5 Gjennomføring av valg av metode.....	22
3.6 Metode for datainnsamling.....	22
3.6.1 Primærdata .....	22
3.6.2 Sekundærdata.....	23
3.7 Reliabilitet og validitet.....	24

3.8 Valg av kilder.....	24
3.9 Feilkilder.....	24
<b>Del 4.0 Resultater.....</b>	<b>25</b>
4.1 Dybdeintervju.....	25
4.1.1 Key account manager .....	25
4.1.2 Utvikling av Key Account.....	26
4.1.3 Relasjonsbygging.....	26
4.1.4 Salg- og kjøpsprosessen .....	27
4.1.5 Customer Relationship Management .....	28
4.1.6 Key Account Management og Key Account Team.....	29
4.1.7 Holdninger .....	29
<b>Del 5.0 Drøfting av funn satt opp mot teori.....</b>	<b>31</b>
5.1 Key Account Manager.....	31
5.2 Utvikling av Key Account.....	32
5.3 Relasjonsbygging.....	32
5.4 Salg- og kjøpsprosessen .....	33
5.5 Customer Relationship Management.....	34
5.6 Key Account Management og Key Account Team.....	35
5.7 Drøftelse av funn ved dyktig god analysen.....	35
<b>Del 6.0 Konklusjon.....</b>	<b>37</b>
6.1 Anbefalinger.....	38
<b>Del 7.0 Kilder .....</b>	<b>40</b>
7.1 Kildeliste.....	40
7.2 Figurliste.....	41
7.3 Vedleggsliste .....	42
Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	43
Vedlegg 2 - Spørreskjema til selgerne.....	47
Vedlegg 3 - Spørreskjema til Schibsteds kunder. ....	48

## Del 1.0 Introduksjon

### 1.1 Salgsplan

“Key Account Management system” er temaet for oppgaven, og faller inn under to kategorier i modellen “Salgsplanen”. Modellen er presentert i boken “Sales Force Management”, skrevet av Mark Johnston og Greg Marshall. Det settes søkelys på kategoriene, “*kundestrategier*”, “*organisering av salgsstyrken*” og “*selgers oversikt, motiver, forventninger, behov og rolleforståelse*” gjennom besvarelsen. Gjennom den teoretiske delen av besvarelsen, vil sentrale temaer som faller inn under “*kundestrategier*”, “*organisering av salgsstyrken*” og “*selgers oversikt, motiver, forventninger, behov og rolleforståelse*” belyses. Dette er temaer som relasjon, salgs- og kjøpsprosessen, CRM, organisering av KAM og KAM team (Johnston & Marshall, 2013).



Figur 1. (Johnston, M., & Marshall, G. 2013, s. 11). “Sales management”.

### 1.2 Forord om bedriften

I oppgaven har vi arbeidet tett med bedriften Schibsted Norge, heretter referert som Schibsted. Schibsted er en ledende internasjonal mediegruppe med over 5000



ansatte og et morselskap for flere kjente norske mediehus. Schibsted har to hoved forretningsområder; *redaksjonell media og rubrikk*. *Redaksjonelle media* omhandler medier som Aftenposten, Aftenbladet, Bergens Tidende, VG, SVD, Stavanger Aftenblad, Fædrelandsvennen og Omni. På *Rubrikkmarkedet* er den norske markedsplassen Finn.no. Oppgaven har fokusert på salgsavdelingen til Schibsted Hordaland og Sogn og Fjordane. Deres sortiment består av markedsplassing på alle Schibsted digitale flater i denne regionen. Salgsavdelingen, som oppgaven bygger på, består av et team på åtte rådgivere. Deres største kunder er i bransjene eiendom, jobb/stillingsannonser og motor. Avdelingen i Bergen jobbet tidligere under Bergens Tidende (BT), men opererer nå under Schibsted. Dette betyr at de tilbyr tjenester til alle deres flater. For ti år siden solgte de på to kanaler; digital og print, men har nå utviklet sortimentet til oppunder 30 kanaler i ulike varianter og tjenester. BT har gjennom årene opparbeidet seg et godt merkenavn og omdømme som kundene har tillit til. Dette har også virket positivt på Schibsted. Schibsted praktiserer Key Account Manager heretter kalt KAM for å bevare denne gode opparbeidede relasjonen kundene oppnådd over tid (Schibsted, u.å.).

### 1.2.1 Misjon og Visjon

Schibsted tror hemmeligheten til engasjement fra brukerne ligger i det å virkelig forstå brukernes fremtidige behov. Det betyr at de ønske å forstå hva slags verktøy og tjenester forbrukeren ønsker og trenger for å gjøre livet sitt enklere. Deres misjon er: *“Empowering people in their daily life”* og visjon: *“Shaping the media of tomorrow. Today”* (Schibsted, u.å.).

### 1.3 Problemstilling

Gruppen ønsker å se nærmere på et interessant avgrenset tema, “Key Account Management”. Generelt kan man si at utgangspunktet til en empirisk undersøkelse som regel er et tema man ønsker å undersøke. Innenfor dette temaet stilles spørsmål som ofte følges av spekulasjon. Spekulasjon er en påstand om hvordan et forhold er. Denne påstanden må kunne understøttes av en empirisk undersøkelse. Dette innebærer at problemstillingen i denne oppgaven må utformes slik at den kan undersøkes empirisk (Jacobsen, 2015). Trusler fra utlandet og den generelle konkurransen i markedet gjør det stadig vanskeligere å holde på store kunder. Paretos 80/20 regelen har økt oppmerksomheten rundt key account

management systemet, noe som gjør at flertallet av bedriftene tar i bruk nettopp denne strategien.

Det er derfor valgt følgende problemstilling:

*“Hvordan arbeider Schibsted i dag med «Key Account Management» for å skape kundetilfredshet og lojalitet mot deres viktigste kunder?”*

### **1.3.1 Krav til problemstilling**

Det bør foretas en kritisk test av hvor fornuftig problemstillingen er. Det er tre krav som en problemstilling bør tilfredsstillende. Disse kravene er at den skal være spennende, den skal være enkel og den skal være fruktbar (Jacobsen, 2015, s. 77).

En spennende problemstilling innebærer at personer som skal gjennomføre undersøkelsen, ikke vet hva resultatet blir. Enkle problemstillinger vil så godt som alltid gi de beste resultatene. Problemstillingen som er valgt er begrenset for å ikke miste oversikt og for å klarer å skille viktige funn fra mindre viktige funn. Problemstillingen er likevel ikke for komplisert. Krav til fruktbarhet kan deles i to; problemstillingen skal 1) være fruktbar slik at det er mulig å undersøke den empirisk og 2) problemstillingen skal tilføre ny kunnskap (Jacobsen, 2015).

Basert på de overnevnte punktene, mener gruppen problemstillingen som er valgt tilfredsstillende de tre kravene til en god problemstilling.

### **1.3.2 Analyse av problemstilling**

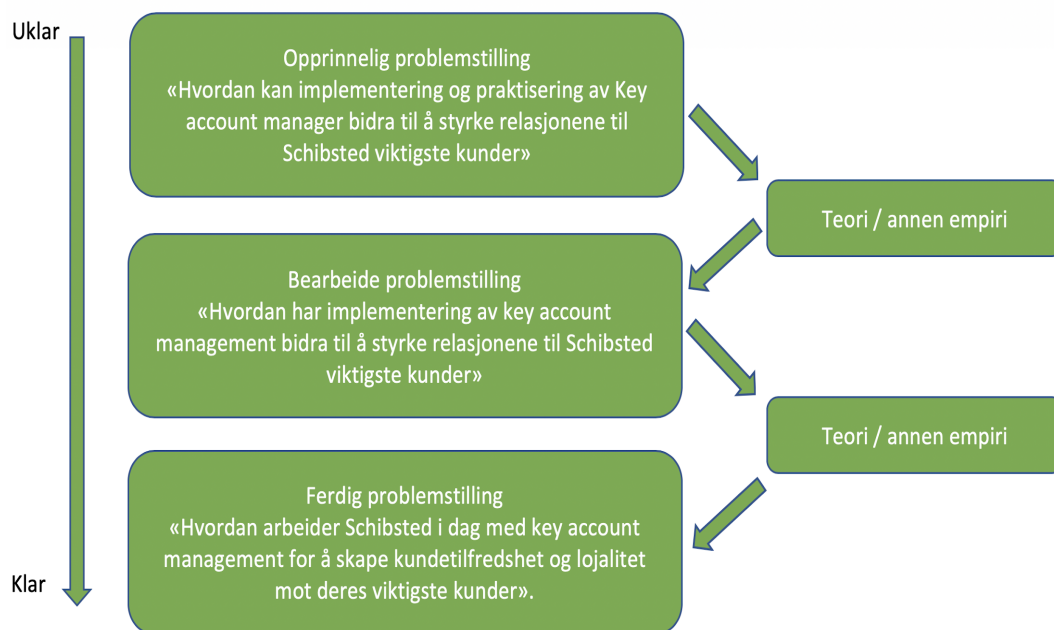
Det er problemstillingen som danner grunnlag for hvilken undersøkelsesdesign som skal benyttes og hvilken metode som skal tas i bruk. Pensumboken “Hvordan gjennomføre undersøkelser?” beskriver at det er vanlig å skille mellom tre dimensjoner som kan benyttes til å analysere problemstillingen. De tre dimensjonene er a) “om problemstillingen er uklar eller klar, b) om den er forklarende (kausal eller beskrivende (deskriptiv) eller c) om vi ønsker å generalisere eller ikke” (Jacobsen, 2015, s. 79).

- a) Gruppen mener at problemstillingen er klar. Dette fordi det finnes en godt utarbeidet teori. I tillegg til dette er det ønskelig å se hvordan Schibsted

arbeider for å oppnå en eller flere av variablene, kundetilfredshet og lojalitet (Jacobse, 2015).

- b) For å besvare problemstillingen må analyser av dagens situasjon i Schibsted utføres. Det handler om å beskrive selve fenomenet som undersøkes, altså hvordan Schibsted arbeider med KAM for å skape kundetilfredshet og lojalitet mot deres viktigste kunder. Det kan derfor argumenteres for at problemstillingen er beskrivende.
- c) Ved generalisering er det behov for en viss mengde undersøkelsesenheter. Gruppen ønsker ikke å uttale seg om store populasjoner, og problemstillingen som er valgt er begrenset til Schibsted og deres ansatte. Hvorvidt teorien som er funnet er gyldig i andre bedrifter kan vi ikke fastslå, og på dette grunnlaget ønsker vi ikke å generalisere (Jacobsen, 2015).

Et eksempel på en klar problemstilling er samspillet mellom teori og utvikling. Gruppen opplevde fort at problemstillingens klarhet økte etter hvert som oppgaven ble arbeidet med. Det ble gjort tanker underveis og med tilbakemeldinger fra Schibsted ble problemstillingen bearbeidet. Figuren nedenfor illustrerer godt hvordan fremgangsmåten til problemstillingen ble utarbeidet etter hvert den ble arbeidet med.



Figur 2. (Jacobsen, 2015, s. 81). "Samspillet mellom teori/empiri og utvikling av en problemstilling".

## Del 2.0 Teori

### 2.1 Key Account Manager

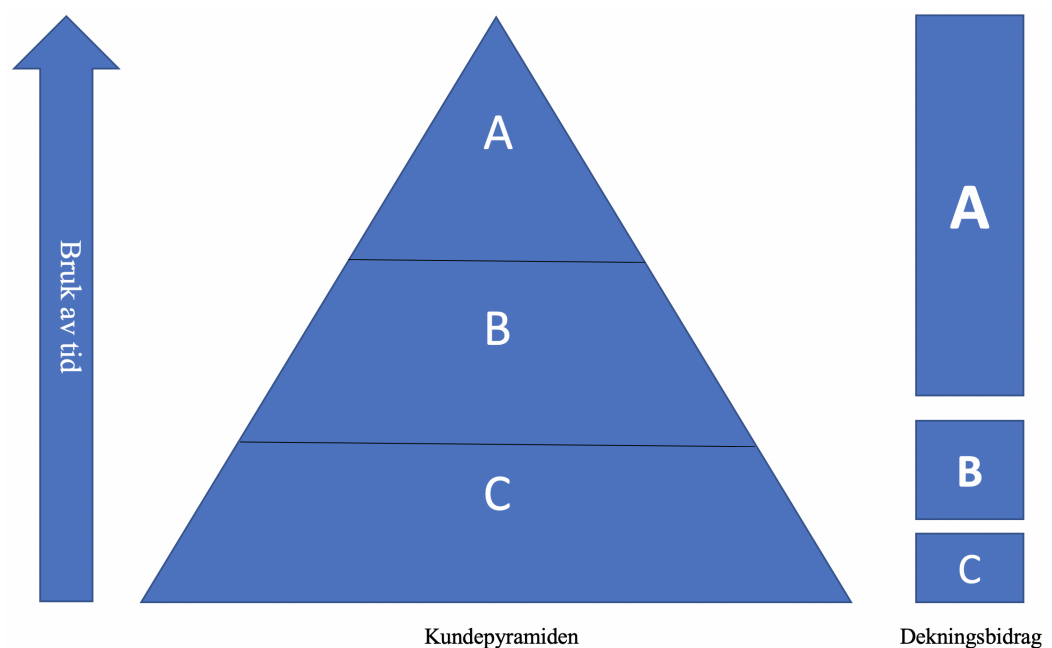
Paretos lov er introdusert av den italienske matematikeren Vilfredo Pareto, som på begynnelsen av 1900- tallet oppdaget en velstandsfordeling hos det italienske folk. Han oppdaget at rundt 20 prosent av befolkningen eide 80 prosent av landet, som også kan sies å være i samsvar med andre land det er naturlig å sammenligne seg med. Paretos lov, også kalt 80/20 regelen, benyttes fremdeles i dagens næringsliv og er utgangspunktet til et “Key Account Management System” (Sobaca. 2010). I dag blandes ofte begrepene KAM og storkundeselger. Dette har ført til at man ofte ser bedrifter søke etter en KAM, mens de i realiteten ønsker en storkundeselger eller selgere med relasjonsbygging som oppgave. Det er viktig å skille mellom disse to betegnelse. *“Selger og salgsleder er ansvarlig for identifiserte storkunder, mens en key account manager – KAM – er den formelle eller uformelle lederen av leverandørens key account-team”* (Berg, 2016, s. 326).

I utgangspunktet kan man si at en KAM er en person som arbeider med bedriftens nøkkelkunder med mål om å opprettholde relasjonen til bedriftens viktigste kunder. Kundene som blir omtalt som nøkkelkunde er ofte de kundene som står for den største andelen av omsetningen til en bedrift. I de fleste bedrifter vil 80 prosent av omsetningen være fra 20 prosent av kundene og det anses at noen virksomheter er på vei mot 90/10 eller 95/5. Bedriftens evne til å ta i bruk KAM kan være med på å bestemme hvordan virksomheter gjennomfører salg i fremtiden. Gruppen ser allerede her at kundetilfredshet og lojalitet er sentralt for å lykkes. Dette beskrives mer konkret senere i oppgaven. Tidligere har den tradisjonelle selgeren vært hovedsakelig “overtalende” overfor kunden. I dag har selgere blitt nærmest rådgivere gjennom sine utviklede ferdigheter og verktøy, hvilket gjør at KAM blir i stand til å identifisere kundens eksisterende og fremtidige behov.

#### 2.1.1 Utvikling av Key Account

Ikke alle kunder er like mye verdt for bedrifter. Noen kunder kjøper lite, mens andre mye. Det første steget i KAM prosessen blir da å identifisere livslange kunder, som får økte kostnader ved å endre leverandør, kunder som verdsetter service og er villig til å betale for det.

Det er flere virksomheter som har tatt i bruk KAM uten å først identifisere virksomhetens nøkkelt kunder. For å finne de mest lønnsomme kundene, kan man ta i bruk en ABC-analyse. Denne analysen bygger på Paretos lov om 80/20 - regelen. For å demonstrere dette, ønsker gruppen å ta i bruk en “kundepyramide”.



Figur 3. (Kunøe, 2012, s.312). “Kundepyramiden”.

På denne måten kan man definere hvem som er bedriftens nøkkelt kunder gjennom å vurdere de ulike kriteriene som fortjeneste, dekningsgrad og salgsvolum. Man kan si at A-kundene, som er bedriftens nøkkelt kunder, utgjør 5-20 prosent av kundemassen. B-kundene utgjør 20-40 prosent og C-kundene utgjør resten. Etter å ha analysert ulike kriterier som fortjeneste, dekningsgrad og salgsvolum, kan man dele inn kundene i en hierarkisk rekkefølge (Kunøe, 2012).

A-kundene er den kundegruppen som blir definert som nøkkelt kunder, eller key accounts. Illustrert i kundepyramiden, står disse kundene for høyest dekningsbidrag og blir dermed også investert mest tid og ressurser på. Dette er en krevende kundegruppe som forventer service til enhver tid.

B-kundene er også lønnsomme kunder som har potensiale til å utvikles til å bli nøkkelt kunder. Normalt er dette den gjennomsnittlige kunden.

C-kunder er mindre lønnsomme kunder, men består av den største andelen i kundeporteføljen. Denne kundegruppen er ofte mindre lojale, da det ikke fører til

store kostnader for dem å bytte leverandør, i motsetning til hva det er for A og B kunder.

## 2.2 Relasjon

God relasjon med kunden har alltid vært viktig for virksomheter som selger produkter og tjenester. Formålet er å danne en sterkest mulig relasjon med kunden som vil styrke den direkte langsiktige kontakten mellom partene.

### 2.2.1 Relasjons- og transaksjonsmarkedsføring

Boken “markedsføring på bedriftsmarkedet” skiller mellom transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring (Biong, Nes, & Sande, 2016). Fra 1960 til 1970 tallet økte kundemassene og det ble vanskeligere å opprettholde eksisterende relasjoner, samtidig som nye skulle dannes. Dette førte til vanskeligheter ved å opprettholde den relasjonsorienterte markedsføringen og transaksjonsmarkedsføringen tok over. Fremfor å bevare eksisterende kunder, ble det lagt vekt på å tilegne seg nye kunder gjennom aktiviteter og kampanjer. Kundetilfredshet var ikke lenger like sentralt som det hadde vært tidligere.

Fra 1990 til århundreskiftet åpnet virksomhetene øynene opp igjen for relasjonsorientert markedsføring. Man ønsket igjen å bygge langsiktige relasjoner med kunden gjennom relasjonsmarkedsføring, samtidig som det kortsiktige fokuset på transaksjonsmarkedsføring ved å selge mest mulig til flest mulige sank. Bruken av relasjonsorientert- og transaksjonsmarkedsføring står mer likestilt i dag, men en virksomhet vil i en større grad praktisere det ene aspektet fremfor det andre avhengig av produkt mix.

Virksomhetene gjennomførte et paradigmeskifte, da tenkemåten endret seg fra transaksjonsmarkedsføring til relasjonsmarkedsføring ved starten av 1990 tallet. Gruppen vil med dette gå i dybden på hvordan en KAM vil styrke den langsiktige relasjonen med nøkkelpkunden gjennom relasjonsorientert markedsføring.

### 2.2.2 Relasjonsbygging og kundelojalitet

Det å bevare den lojale kunden er langt rimeligere enn å tilegne en ny. Det hevdes at det koster fem ganger så mye for virksomheten å anskaffe en ny kunde enn det koster å holde på den eksisterende kunden. Viktigheten av å holde de lojale

kundene trofast er gjennom gjensidig tillit. Det er den viktigste oppgaven til KAM.

Tillit er et viktig element for at KAM skal lykkes. Det er ikke noe bedriften bare mottar, men noe som bygges over tid gjennom for eksempel kvalitet, pålitelighet i leveransen og andre avtaler. Kunden må kunne stole på at selgeren leverer som avtalt. Tillit blir ofte regnet som et av de mest sentrale elementene i velfungerende “kunde-leverandør-relasjoner”. I boken “Markedsføring på bedriftsmarkedet B2B” blir tillit definert som “*psykologisk tilstand som innebærer en intensjon om å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger om en annen person eller bedrifts intensjoner eller atferd*” (Biong, Nes, & Sande, 2016, s. 232).

Det finnes flere dimensjoner av begrepet tillit, men den dimensjonen gruppen har valgt å fokusere på er relasjonell tillit. Dette er den tilliten man har til en bestemt part.

### 2.2.3 Viktigheten av relasjonsbygging

Det er fire nøkkelområder som er særdeles viktige for å utvikle relasjoner med kunden. KAM må kunne innfri kundens forventninger. Disse nøkkelområder er nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgiving (Berg, 2016). Klarer man ikke innfri disse, vil det resultere i unødige og hurtigere kundefrafall. Nøyaktighet vil si at selgeren holder sine lovnader og ikke gir urealistiske forventninger til kunden. Tillit til selger vil dermed oppstå hos kunden, og selger vil oppfattes som troverdig. Tilgjengelighet vil si at selger er tilgjengelig for kunden. Dette som en kombinasjon av fysisk- og elektronisk form, altså at selger kan nås på telefon og e-post på kort varsel. Tilpasningsdyktighet har blitt et godt konkurransefortrinn for flere leverandører de siste ti årene. “*Tiden har endret seg fra Fords T-Ford, som ble levert i én farge (svart), og én modell (standard)*” (Berg, 2014, s. 261). Med dette menes at enhver kunde er unik, og det kreves derfor tilpasning. Det har blitt mer vanlig å forvente at leverandørene har en bredde av produkter og tjenester som kan tilpasses etter kundens behov og forventninger. Når man har utarbeidet en kunderelasjon, kan man oppleve at kunden begynner å be selgeren om råd og kompetanse. Tilfredsstillende rådgivning for å møte kundens behov fordrer løpende videreutdanning. Rådgiving fra selger oppfattes dermed som en verdiøkende tjeneste sett fra kundens ståsted.

Det eksisterer også fire grunnleggende sterke kunderelasjonsformer, som alle har som mål å binde kunden sterkere til leverandøren. De fire relasjonsformene er den profesjonelle-, teknologiske-, formelle- og sosiale relasjonen. Relasjonsformene kan benyttes enkeltvis og i kombinasjon med hverandre.

Den profesjonelle relasjonen er grunnleggende i all relasjonsbygging. Relasjonen dreier seg om å tilfredsstille eller overgå kundens forventninger, det vil skape og utvikle kunde- og kjøpslojalitet. Det må lages en plan på hvordan man vil praktisere nøkkelområdene - nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning overfor kunden. Dette vil være med på å etablere langsiktige kundeforhold.

Den teknologiske relasjonen har utviklet seg sammen med IKT-utviklingen, noe som gjør den relativ ny i motsetning til den profesjonelle relasjonen som har vært her så lenge det har vært eksisterende kunder.

Målet for den teknologiske relasjonen er å bedre servicen og tilgjengeligheten mellom kunde og leverandør. Reaksjonsformen åpner for konkurransemessige fordeler når det kommer til å binde kundene nærmere leverandøren, med hovedmål å øke kunde- og kjøpslojalitet.

Den formelle relasjonen sikrer langsiktige relasjoner gjennom formaliserte avtaler. Det kan være at leveransen av varen eller tjenesten er av stor økonomisk verdi slik at det i begge parters interesse er at samarbeidet er bygget på en formell juridisk kontrakt. Mange glemmer at denne type avtale kan bygge fremtidige relasjoner, men det finnes nok dessverre leverandører som benytter slike avtaler kun for å sikre seg selv juridisk. Et klart formål med å benytte formelle avtaler burde heller være å bygge langsiktige relasjoner med kunden. Tre eksempler på formelle avtaler er: samarbeids-, prosjekt- og tidsbegrensede avtaler.

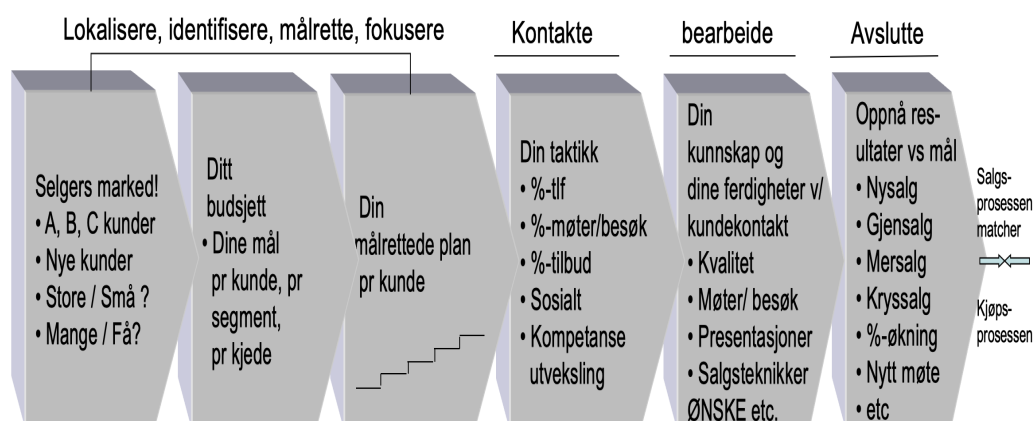
I motsetning til den formelle relasjonen som bygger på formelle avtaler, legger den sosiale relasjonen vennskapet til grunn som en langsiktig relasjon. Et eksempel på dette er vennsforholdet mellom en kunde og frisøren. De deler personlige fakta, utveksler erfaringer og synspunkter. Den sosiale relasjonen er et godt verktøy for en KAM. I mange tilfeller har man opplevd at disse sosiale relasjonene i B2B markedet har utviklet seg ut over det man anser som normalt mellom en kunde og leverandør.



En KAM kan styrke relasjonene til bedriftens viktigste kunder gjennom disse ovenfor nevnte fire relasjonsformene. Hvilken relasjon som er best er vanskelig å si, da de er veldig situasjonsbestemt. Men vi vet at en god relasjon er bygget på rasjonelle og emosjonelle oppfatninger. KAM må beherske begge disse formene for relasjonsbygging og ikke være redd for å benytte mer formelle relasjonsformer. Formelle relasjonsformer benyttes for lite av selgere. Årsaken er at selgere er ofte av natur uformelle i atferd og ser ikke nødvendigheten av skriftlige avtaler. Etter hva man vet om effekten av inngåelse av en formell avtale har på kunderelasjonen, ser vi nødvendigheten av å praktisere mer av den formelle relasjonsbyggingen.

### 2.3 Salg - og kjøpsprosessen

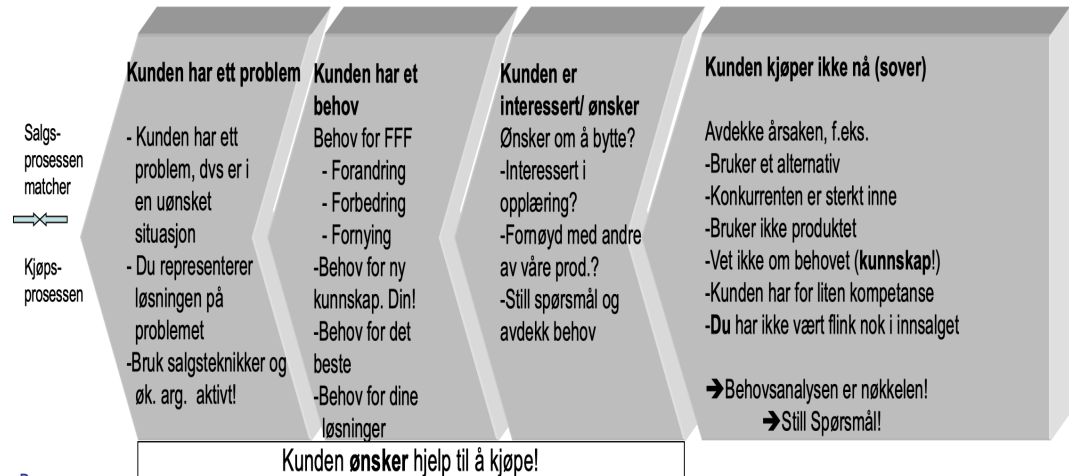
Gjennom gode relasjoner kan en KAM opparbeide relevant innsikt i hvor i kjøpsprosessen kjøperen befinner seg. For at en KAM skal lykkes er det viktig å ha et innblikk i hvordan virksomheten selger varer, og hvordan kunder kjøper varer. Foreleser Frank Kristiansen understreker at selgeren i bedriften bør vite hvem som er innblandet i salg- og kjøpsprosessen og hvem som tar avgjørelsene i bedriften innsalget skjer. Som en KAM er det også viktig at man har god kommunikasjon til sine nøkkelt kunder og kjenner til bedriftens salgstrakt. For å forklare de logiske fasene i en salgsprosess, ønsker vi å ta i bruk modellen utarbeidet av foreleser Kristiansen gitt i forelesning høst 2018. Modellen er ikke en publisert artikkel.



Figur 4. (Kristiansen, 2018, s. 2). "Logiske faser i salgsprosessen".

Som vist i modellen, er første steg å lokalisere eller identifisere kunden. Dette kan bli gjort gjennom en ABC-inndeling som har blitt vist tidligere i oppgaven. Det er

lurt å ha et innblikk på hvor mye tid man ønsker å bruke, og hvor mange salg man skal ha per kunde. Under kontaktfasen vurderer man hvilke plattformer kunden skal bli tatt kontakt via og før besøket må KAM forberede gode spørsmål for å vurdere hvor kunden er i kjøpsprosessen. Denne fasen skal speile kundens kjøpsprosess.



Figur 5. (Kristiansen, 2018, s. 3). "Logiske faser i kjøpsprosessen".

Figur 5 viser kjøpsprosessen til kunden. Figuren viser sannsynligheten for at kunden velger bedriften som leverandør. Det er derfor viktig at selgeren finner ut hvor i prosessen kjøperen befinner seg. KAM må avdekke om det er et problem, behov eller interesse som kan løses for kunden. Gruppen mener at gjennom gode CRM systemer kan en KAM være der i det sekundet behovet oppstår.

## 2.4 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) er et teknologisk hjelpemiddel som omhandler styringen av kunder og kunderelasjoner med et formål om å hjelpe KAM med å lykkes ut mot kundemassen.

CRM kan defineres slik:

*"Customer Relationship Management is a technology and system that sustains sales, marketing and customer service activities. It is designed to capture and interpret customer data, both structured and unstructured, and to sustain the management of the business side of customer related operations. CRM technology automates processes and workflows and helps organize and interpret data to support a company in engaging its customers more effectively"* (Greenberg, 2015, referert i Hofbauer, 2016, s. 248)

Det skiller mellom fire ulike kategorier innen CRM; strategisk, operasjonell, analytisk og samarbeid. For at KAM skal oppnå best mulig resultat med å styrke kunderelasjonene og kundeorientering, velger gruppen å fokusere på strategisk CRM som nettopp omhandler dette. Strategisk CRM blir brukt under relasjonsmarkedsføring der KAM arbeider målrettet for å beholde kunder ved å skape større verdi enn konkurrentene. Tillit er også et sentralt punkt når det omhandler utvikling av suksess skapende relasjoner, man sikrer ikke lojale kunder om man ikke har tillit til hverandre.

Utvikling av relasjoner mellom kjøper og KAM innen B2B fremmer Naude og Holland (1996), (referert i Kunøe, 2012, s. 49) at B2B-relasjonen ikke kun hviler på den menneskelige interaksjon, men på utveksling av informasjon. For å bevare langsiktige kundeforhold må KAM ha klare relasjonsstrategier for å bevare bedriftens viktigste nøkkelukter. Med relasjonsstrategi mener vi at KAM må utarbeide en strategi for å styrke relasjonene over lengre perioder, også når salg ikke er aktuelt. Som tidligere nevnt i oppgaven ble relasjonsmarkedsføring praktisert på 90-tallet og det ble utarbeidet CRM-systemer. Fordelene ved bruken av systemet ble konkretisert og resulterte i at bedriften og KAM fikk bedre kundelojalitet, effektivisering av salg, langsiktig stabilitet, digital markedsføring og vil dermed også øke sannsynligheten for oppsalg, mersalg og kryss salg. Bedrifter har ofte mangel på kapasitet til å jakte nye kunder samtidig som å ta vare på eksisterende. Det vil alltid være mer lønnsomt å ta vare på bedriftens A-kunder enn å jakte nye kunder. CRM-systemet vil derfor gi et konkurransefortrinn for utvikling av relasjonen til deres eksisterende kunder for å fokusere på relasjonsnært salg.

For å implementere et CRM-system i KAM's hverdag, må leder for bedriften forstå, involvere og samarbeide med denne for å få best utbytte. Samtidig må KAM ha en forståelse for gevinsten ved bruk av CRM-systemet, forstå tanken bak implementeringen av systemet og konseptet. CRM-systemet fungerer når selger og bedriften er opptatt av langsiktige relasjoner med kunden, tar i bruk historisk data, slik at kunden mottar relevante tilbud på rett tidspunkt, har målbare kunderelasjoner for så å synliggjøre kvantitative og kvalitative parametere og dermed muliggjøre eventuelle problemløsning umiddelbart. Ved rett bruk av systemet vil bedriften føre en mer helhetlig kundekontakt med bakgrunn i

informasjonsinnhenting om hva kunden ønsker og når behovet på produktet oppstår. Dette vil resultere i økt profesjonalitet, samt maksimere tillit.

CRM-systemer kan skape stor verdi når det fungerer. Problematikken rundt CRM kan oppstå fordi KAM ikke vet hvordan verktøyet utnyttes maksimalt. Ledelsen ønsker gjerne å ta dette i bruk, men uten å inkludere personene som faktisk skal bruke det i praksis avdekket at helt opp til 70 prosent av implementeringsprosjektene kunne karakteriseres enten som fiaskoer eller ikke ga noen registrert effekt (Reinartz, Krafft og Hoyer 2004, referert i Kunøe, 2012, s.191). Hovedårsaken er fordi det har vært mangel på strategi ved implementeringen og at ledelsen mangler forståelse av CRM på generell basis, har urealistiske forventninger til systemet og dermed dårlig funksjonalitet i systemet.

## **2.5 Key Account Manager og Key Account Team**

Det kreves mye fra en som skal tre inn i stillingen som KAM. Basisferdighetene som produktkunnskap, mellommenneskelige ferdigheter, presentasjonsferdigheter, forhandlingsferdigheter, selvorganisering, tidskontroll og selvstendighet fra den tradisjonelle salg profesjonelle stillingen, er grunnleggende hos en KAM. Skulle man ikke besitte alle disse egenskapene, blir de sett på som trenbare. Ved siden av disse egenskapene må en KAM ha følgende evner:

1. Strategisk tenking
2. Påvirkning
3. Prosjektledelse
4. Lagledelse
5. Lagspiller
6. Innovasjon og kreativitet
7. Koordinasjon
8. Endringsorientert
9. Forvalte mangfold
10. Coaching
11. Politisk entreprenørskap

Listen er et rangert sammendrag av evnene som kreves for en KAM-oppgave (Cheverton, 2015, s. 336)

Høye forventninger til stillingen, vanskeliggjør det å finne en egnet kandidat som innfrir kravene tilfredsstillende. Løsningen kan være et key account team, konstruert slik at man får et knippe individer som besitter alle egenskapene og ferdighetene og som videre arbeider sammen mot et felles mål.

Fra boken Key Account Management av Cheverton, P. kommer det frem to høyst relevante modeller om samarbeid. Den første modellen heter "team role modellen" og den andre heter "team clock modellen".

Belbins team-role-modell handler om det ideelle teamet. Det er ni teamroller, hver rolle har sin egne konkrete del for at teamet skal kunne nå sitt mål. Ideelt sett burde et team bestå av alle ni rollene, men det er ikke et krav for at et team skal lykkes.

Rolle tittel	Oppgave	Positive kvaliteter
The coordinator/ Koordinatoren	Dirigerer teamet mot målet.	Lyttende. Lagets ringrev.
The resource- investigator/ Ressurs etterforskeren	Utforsker og rapporterer ideer utenfor teamet.  Skaper eksterne kontakter.	Entusiastisk. Eksterne ideer.
The shaper/ Arkitekten	Skaper oppmerksomhet på målet og prioriteringer.	Målrettet
The completer-finisher/ Kontrolløren	Sikrer at ingenting har blitt oversett. Forsikrer kvalitet og levering.	Høy standard i kvalitet og levering.
The implementer/ Iverksetteren	Om gjør teori til praksis.	Organiseringsevne, praktisk sunn fornuft.
The monitor-evaluator/ Evaluereren	Analysere problemer, evaluerer ideer og forslag.	Dommer, objektivitet, skjønn og hardhet. Lagets samvittighet.
The team worker/ Lagspilleren	Støtter andre teammedlemmer. Skaper lagfølelse.	Entusiasme. Holder laget sammen, lagets lim.

The plant/ Ideutvikleren	Lager nye ideer. Problemløser.	Lagets “gnist”.
The specialist/ Spesialisten	Spesifikke ferdigheter og arbeidsrelaterede evner.	Profesjonell standard. Høyt nivå av funksjonelle ferdigheter og kompetanse. Høy grad av forpliktelse.

(Cheverton, 2015, s. 340-344).

Ved å ha et større mangfold av forskjellige personligheter og DISK-profiler, kan teamet tilegne seg forskjellige egenskaper og kompetanse. Når man setter sammen et team, er det viktig å ha personligheter som kan jobbe godt sammen. Et godt team består ikke bare av DISK, D-profiler, men heller av en variasjon av profiler som blir satt sammen og utnyttet på en god måte slik at personlighetene klarer å yte sitt beste sammen. Ved hjelp av DISK vil det være lettere å finne den rette kandidaten for en av de ni ideelle rollene til teamet.

Ved utnevning av leder for key account teamet, kan vi se til modellen The five specific power bases av French & Raven. De fem maktformene er legitime, reward, coercive, expert og referent power. (Nesler, Aguinis, Quigley & Tebeschi, 1999, s 751).

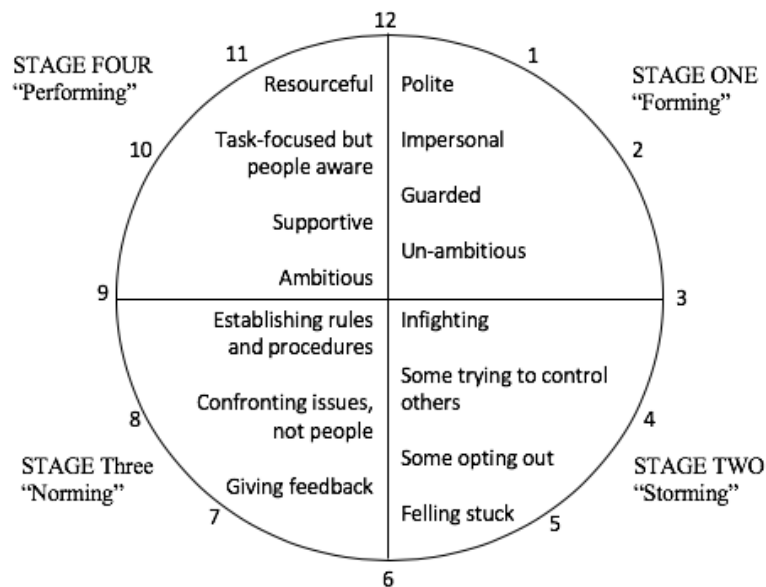
Legitimate power (legitim-makt)	Legitim-makt er basert på en persons oppfatning av at en annens har rett til å påvirke beslutningen til personen.
Reward power (belønningsmakt)	Belønningsmakt er basert på at en persons adlyder en annen, på grunn av en oppfatning om at han/hun har mulighet til å gi belønning
Coercive power (tvangsmakt)	Tvangsmakt er basert på at en persons adlyder en annen, på grunn av en oppfatning om at han/hun har mulighet til å gi straff
Expert power (ekspertmakt)	Ekspertmakt er basert på oppfatningen av at den andre har spesialisert kunnskap om emnet
Referent power (referansemakt)	Referansemakt er basert på ønske om å identifisere seg eller ønske om å bli assosiert med den andre og ønske om å

	få anerkjennelse fra han/henne
--	--------------------------------

Figur 6. (Nesler, Aguinis, Quigley & Tebeschi, 1999, s 751). "The Five specific power bases av French & Raven".

Kandidaten for lederrollen i key account temaet, bør fortjene autoriteten som leder. Vi ser i denne sammenheng bort fra den tradisjonelle sjefen med hierarkisk autoritet og som ikke nødvendigvis har kommet til lederrollen på fortjent grunnlag. Innehar kandidaten maktkildene expert og referent power, ser vi for oss at kandidaten stiller godt for lederrollen.

Vi mener team clock modellen er et bra verktøy for en teamleder. Modellen viser til fire ulike stadier et team går gjennom, fra oppstart (forming) til de leverer (performing). Alle team går gjennom disse stadiene. Gjennom modellen kan lederen se hvilket stadium teamet er i utviklingsprosessen. Ved å identifisere hvilket stadium teamet er i, vil det være lettere for lederen å rette fokuset mot det neste.



Figur 7. (Cheverton, 2015, s. 345). "The team clock".

### 2.5.1 Organisering av Key Account Management

For at bedriften skal iverksette en kundeorientert virksomhet, må man se nærmere på hva som er drivere for relasjonsbygging. Organiseringen av KAM er ofte et kompleks og vil påvirke alle ledd i bedriften. Derfor kreves det at KAM er organisatorisk i hvert ledd i verdikjeden. Dette beskrives ved at KAM skal ha en tydelig og klar dialog innad i bedriftsstrukturen, fra toppledelsen til bedriftens

funksjonsnivå for å oppnå best mulig praktisering, som også blir definert som en flat organisasjonsstruktur.

P. Cheverton forklarer i boken “Key Account Management” (2015, s. 330) at organisasjoner som er mottakelige for deres marked og kunder vil ha endret sin organisasjonskultur ut ifra kundens behov.

Med dette utsagnet mener vi at bedriften må fokusere på hva kundene ønsker og tilpasse seg deretter. En delingskultur vil være med å styrke organiseringen av KAM og bør ligge til grunn før lederne iverksetter prosessen ved implementering.

Endringer internt i en organisasjon kan møte på negativitet og motstand fra kolleger. Forsker Elizabeth Solberg ytrer at *“ansatte som er lite åpne for endringer, har typisk ikke så mye erfaring med omstilling. De har derfor et begrenset repertoar av evner og ferdigheter å spille på”* (Solberg, 2017). Det er da ledelsen må være klar på hva det innebærer ved organisering av KAM og dialogen med de ansatte må være god for å unngå slike negative effekter. For at endringen skal bli en suksess, kreves det sensitivitet, god dialog rundt praktiseringen, klarhet, politisk bevissthet, konsistens, utholdenhet og energi. Dette gjenspeiler at en organisering av en KAM tidkrevende.

Strukturen i organisasjonen er avgjørende for å lykkes som KAM. Man vil skiller mellom organisk- og mekanisk organisasjonsstruktur.

Gruppen vektlegger den organiske strukturen for å enklere utføre en organisering av KAM. Fundamentene rundt den organiske organisasjonsstrukturen omhandler en mer tilpassningsdyktig bedrift som tilrettelegger muligheter for utviklingen av en KAM også internt i organisasjonen, der det er sentralt at ledelsen deler ressurser og kunnskap for virksomhetens beste. Med dette til grunn, vil det gi bedriften en større sjanse for å lykkes med KAM sine oppgaver innad i organisasjonen.

Personen som selger eller pitcher endringen til ledelsen vil omtales som kaptein. Kapteinene som vil ha en stor innflytelse på andre også ledelsen eller styret i en organisasjon. KAM kapteinen er en person som brenner for endringer og arbeider målrettet for å nå dem.



Foreleser Geir Knutsen understreket i faget “Salgsledelse og personlig salg” den 14. september 2018 at KAM kan sammenlignes med en edderkopp i organisasjonen. Account manageren skal være en koordinator som skal kommunisere på ulike nivåer i kundens bedrift, så vel som innen sin egen bedriftsorganisasjon. Som edderkoppen i bedriften stilles det høye krav om forståelse av kundens bakgrunn, hans overordnede strategi, hans strategi på strategic business unit-nivå, og derigjennom forstå hvordan man kan hjelpe kunden i å oppnå suksess. KAM kapteinen leder prosessen og gir sine råd til leder, eventuelt styre, som fatter endelige organisatoriske beslutninger.

## 2.6 Suksessfaktorer

Fra teorier om hvordan KAM kan styrke kundetilfredshet og lojalitet overfor bedriftens viktigste kunder, tar vi for oss en oppsummering der det skal se nærmere på de sentrale punktene som må tas i betraktning for å oppnå suksess. Gjennom teorien har vi sett at hovedfokuset til en KAM er å etablere langsiktig strategisk relasjoner med bedriftens kunder. Når bedriften har nådd den strategiske relasjonen, vil det være med å styrke kundetilfredsheten og relasjonen ovenfor kunden. KAM kan da søke etter nye salgsoppgaver, utnytte suksessen og vedlikeholde strategiske forhold i de strategiske business avdelingene (Blackstone, 1995, s.14).

### **KAM - Team**

Salgsferdighetene og produktkunnskapene er essensielle ferdigheter i stillingen som KAM. Styrker som mellommenneskelige-, prestasjons- og forhandlingsferdigheter, samt selvorganisering og selvstendighet er vesentlige kvaliteter ettersom hovedhensikten med en slik stilling er å skape langsiktige relasjoner med bedriftens kunder. Innenfor et key account team bør man ha ulike personligheter for å skape en bredere kompetanse. DISK-test er en personlighetstest som viser hvordan ulike personligheter responderer til ulike scenarioer. Ved sammensetningen av et key - account team er det derfor viktig med en variasjon i DISK profilen. Hensikten med det er å optimalisere kompetansen blant de ansatte innad i teamet og overfor kunden.

### **Key account manager kapteinen**

KAM kapteinen er den som pitcher endringer eller ideer til ledelsen. Kapteinen vil ha en stor innflytelse overfor ledelsen og styret, men også overfor sine kolleger i teamet. Kapteinen brenner for endringer og jobber målrettet for å nå dem.

Utnevnelsen av kapteinen skjer etter at ledelsen eller styret er overbevist om at endringer må skje i organisasjonen.

### **Identifisere nøkkelt kunder**

Alle kunder har ikke samme grad av prioritet. Det er derfor sentralt for en KAM å definere hvem som er bedriftens nøkkelt kunder og hvem som betegnes som key accounts. Ved bruk av Pareto's lov 80/20 regelen, blir nøkkelt kundene definert som 20 prosent av kundene, og de står for 80 prosent av bedriftens omsetning. Det kan ved hjelp av denne loven definere hvem som er bedriftens nøkkelt kunder gjennom å vurdere ulike kriterier. Viktigheten rundt defineringen av nøkkelt kunder er viktig da disse krever mer oppmerksomhet av KAM vedrørende optimal service og løpende oppfølging. Nøkkelt kundene står for 80 prosent av all omsetning og må derfor bli behandlet deretter.

### **Egnet måleparameter**

Organisasjoner som driver med aktivt salg, måler progresjonen hos sine selgere eller KAMene. Målefaktorene selgere måles på, er omsetning, antall salg, antall prospekt, kundekommunikasjon, antall kundemøter, mersalg og kryss salg.

Hovedaktivitetene hos en KAM er relasjonsbygging og organisasjonen må derfor finne en parameter som beskriver verdien av utviklingen av deres nøkkelt kunder.

### **Anvendelse av CRM**

CRM-systemet fungerer når KAM og bedriften er opptatt av langsiktige relasjoner med kunden. CRM-systemet har mange fordeler, blant annet økt kundelojalitet, langsiktig stabilitet, effektivisering av salg, reduserte kostnader og bedre kundeservice. CRM er ikke et system som utvikler relasjoner til kunden, men et verktøy for å utbedre KAMs arbeidsoppgaver. Dette resulterer i at kunden mottar relevante tilbud til rett tidspunkt, benytter historisk data, har målbare kunderelasjoner som synliggjøre kvantitative og kvalitative parameter og dermed muliggjøre løsninger av innkommende klager umiddelbart. Det er derfor viktig at det blir utført en endring i organisasjonen før anvendelse av CRM-systemet.

## Del 3.0 Metode og analyse

“En “metode” betyr en planmessig fremgangsmåte” (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017, s. 15). Det skal i denne delen formuleres en bestemt metode som skal tas i bruk, men først må det være klart hva som er formålet med analysen og hvilke spørsmål som skal besvares. I denne sammenheng handler det generelt om å opparbeide mer kunnskap om forholdet som er betydelig for Schibsted når en beslutning skal tas. Gruppen skal se videre på hvilken undersøkelsesdesign som skal tas i bruk i analysen, og hvilken metode som burde velges basert på beslutninger som bør tas.

### 3.1 Analyseformål

Formålet med denne analysen er å kartlegge hvordan salgssjefen, strategisk kundesjef, key account manager og account manager i Schibsted arbeider med key account management for å skape kundetilfredshet og lojalitet. Med utgangspunkt i variabler som for eksempel relasjonsbygging, kundeutvikling og CRM, skal det avdekkes eventuelle tiltak som må gjennomføres for å ivareta lojalitet og tilfredshet til Schibsteds viktigste kunder.

### 3.2 Undersøkelsesspørsmål

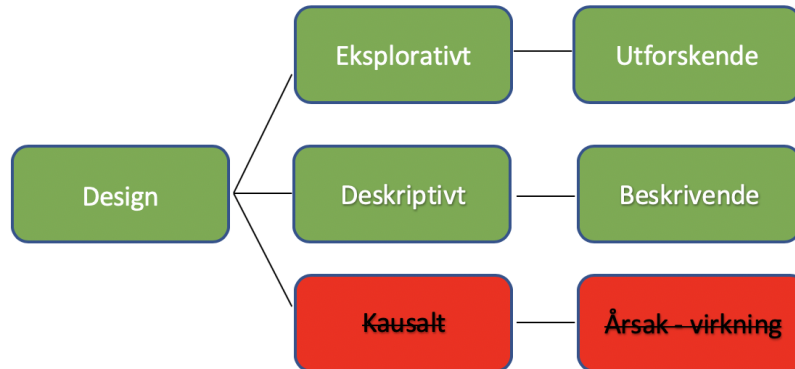
Undersøkelsesspørsmålene som er tatt i bruk er direkte formulert fra teorien om key account management og relasjonsbygging. Teorien har hjulpet oss til å formulere et best mulig utgangspunkt til problemstillingen, mens dataene hentet inn ved hjelp av observasjoner og undersøkelser (empiri) vil støtte eller avkrefte dette. Det bør derfor formuleres en rekke undersøkelsesspørsmål. (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017).

Basert på problemstillingen og teorien som har blitt tatt i bruk har spørsmål blitt formulert innen følgende kategorier.

1. Key account manager
2. Utvikling av key account
3. Relasjonsbygging
4. Salg- og kjøpsprosessen
5. Customer relationship management (CRM)

6. Key account management og key account team
7. Holdninger

### 3.3 Valg av undersøkelsesdesign



Figur 8. (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017, s. 47). “Undersøkelsesdesign”.

Som figuren over illustrerer, er det vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design i den pragmatiske tilnæringsmåten; *Eksplorativt*, *deskriptivt* og *kausalt*. (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017). Vi ønsker å utforske hvordan Schibsted arbeider med KAM i dag for å skape kundetilfredshet og lojalitet mot deres viktigste kunder. Designet som er valgt for oppgaven, er et eksplorativt og deskriptivt design. Eksplorativt fordi målet med analysen er å forstå og tolke hvordan de ansatte i Schibsted tar i bruk et key account management system. Her er vi mer opptatt av å forstå en å forklare. Formålet med et deskriptivt undersøkelsesdesign er å beskrive sammenhengen mellom key account management system og kundetilfredshet/kundelojalitet mot Schibsted viktigste kunder.

### 3.4 Valg av metode

Det finnes i utgangspunktet to typer metoder, og disse er *kvalitativ-* og *kvantitativ metode*. Det er problemstillingen som avgjør hvilken metode som bør benyttes i et gitt tilfelle (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017). *Kvalitativ metode* er en metode som går mer i dybden for å forstå fremfor å måle. Metoden innhenter data hvor det istedenfor å undersøke et stort antall personer, fokuserer seg på færre personer som blir undersøkt grundigere. Denne type metode består ofte av intervjuer eller observasjoner av et mindre utvalg respondenter. *Kvalitative metoder* benyttes både i praktisk markedsanalyser og samfunnsforskning. Forskningsmetoden vektlegger forståelse og analyse av sammenhenger i en prosess hos den enkelte fremfor

opptelling av fenomener eller kjennetegn ved en gruppe individer. *Kvantitativ metoden* tar utgangspunkt i data som kan uttrykkes i form av mengdeenheter eller tall. Dataen som er innhentet er gjerne gjort gjennom spørreundersøkelser (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017). *Kvalitativ- og kvantitativ forskningsmetode* er supplerende metoder som ikke kan erstatte hverandre. De to metodene er i realiteten komplementære, og gruppen ønsker derfor å ta i bruk begge forskningsmetodene (Malt, 2015).

### 3.5 Gjennomføring av valg av metode

I denne oppgaven er det ønskelig å finne ut hvordan Schibsted arbeider med KAM for å skape tilfredshet og lojalitet. Vi har derfor valgt i hovedsak å benytte oss av kvalitativ metode, men også kvantitativ metode gjennom en “god/dyktig analyse”.

Gjennom kvalitativ metode ønsker vi å undersøke hvordan AM, KAM, strategisk kundesjef og salgssjefs bruker relasjonsbygging i sin hverdag. For å holde høyest mulig reliabilitet, valgte gruppen å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer. Individuelle dybdeintervjuer ble gjennomført i én til én situasjon. Ved å ta intervjuene hver for seg, sikrer vi oss om at svarene til respondentene ikke blir påvirket av hverandre. Vi valgte også individuelle dybdeintervjuer fordi de personlige erfaringer og meninger var av interesse (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017).

Med en kvantitativ metode ønsket vi å kartlegge hva Schibsted sine kunder verdsetter i selgerne og hva selgerne mener de selv er dyktig på. Vi har derfor utført en spørreundersøkelse (god/dyktig analyse) av Schibsted kunder og selgere. *“Spørreskjemaet er et instrument for å samle inn informasjon som gjør at kommunikasjon mellom intervjueren og respondenten blir standardisert”* (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017, s. 51).

### 3.6 Metode for datainnsamling

#### 3.6.1 Primærdata

Primærdata er datamaterialet vi har innhentet for et spesielt formål. For denne oppgaven er den hentet inn for å kunne utføre en analyse. Primærdata som er innhentet for denne oppgaven, kommer fra dybdeintervjuer og spørreskjema.

### 3.6.1.1 Dybdeintervju

Hovedkilden for primærdata vi har anskaffet for denne oppgaven kommer fra et key account team ved Schibsted Hordaland. Dataen er tilegnet gjennom dybdeintervjuer på 60 minutter med fem team medlemmer av dette key account teamet. Alle fem respondentene jobber på samme team og holder til på Media City Bergen. Den geografiske nærheten har gjort det lett for oss å komme på besøk på arbeidsplassen deres for å intervju respondentene.

Respondentene ble valgt ut gjennom et ikke-sannsynlighetsutvalg, hvor vi sammen med salgssjef i Schibsted har valgt ut intervjuobjektene på grunn av bestemte stillinger som vi ønsker å ha representert i utvalget.

### 3.6.1.2 Intervjuguide

Under alle fem dybdeintervjuene valgte vi å bruke en intervjuguide, for at alle intervjuobjektene skulle bli spurt om de samme temaene som skulle gi et innblikk i hvordan hverdagen deres ser ut og hvordan teorien brukes i praksis. I forkant av intervjuene gjennomførte vi et prøveintervju for å teste intervjuguiden (Dalen, 2011, s. 30). Dette ble gjennomført i gruppen og med veileder Knutsen.

Spørsmålene i intervjuguiden er utarbeidet med teori som grunnlag.

Intervjuguiden består av ca. 60 spørsmål fordelt over 10 kategorier.

Intervjuguiden ligger med som vedlegg 1.

### 3.6.1.3 Spørreskjema

I tillegg til primærdata som har blitt samlet inn gjennom dybdeintervjuer, har vi også benyttet oss av spørreskjema. Spørreskjemaet ble distribuert til fem av Schibsted viktigste kunder, vedrørende hvor viktig en variabel er for dem som kunde og hvor godt de føler Schibsted innfrir dette. Det sammen har vi utført motsatt vei. Her har vi sendt spørreskjemaet til intervjuobjektene, om hvor godt de selv mener de innfrir disse variablene. Spørreskjemaene er med som vedlegg nr. 2 og 3.

### 3.6.2 Sekundærdata

Sekundærdata er data som allerede foreligger. Sekundærdata vi har benyttet er faglitteratur og relevante artikler.

### 3.7 Reliabilitet og validitet

*“Reliabilitet dreier seg om i hvilken utstrekning en måling vil gi det samme resultatet dersom det gjentas mange ganger”* (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017, s. 135). Målinger vil alltid kunne bli utsatt for tilfeldige feil. Desto mindre de tilfeldige feilene er, dess mer reliable vil målingen fremstå. For å forsikre oss høyest mulig grad av reliabilitet, har vi utført fem dybdeintervjuer.

*“Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle”* (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017, s. 61). Vi tar høyde for at vi oppnår en høy grad av validitet, da vi har intervjuet fem eksperter/fagfolk om teori og praksis de utøver i sin arbeidshverdag.

Undersøkelsen tar som tidligere nevnt, ikke høyde for at det er representativt for hele mediebransjen, men for Schibsted avdeling salg Bergen.

### 3.8 Valg av kilder

Faglitteraturen for oppgaven varierer i utgivelsesår. De to eldste faglitteraturbøkene vi har benyttet oss av er fra 1995. Litteraturen ses fremdeles på som aktuell, vi ser på den som habil etter anbefaling fra både bibliotekar ved Handelshøyskolen BI Bergen og faglærer.

### 3.9 Feilkilder

I undersøkelsene vi har gjennomført, kan det forekomme feil. Vi har derfor valgt å gjennomføre fem dybdeintervjuer for å oppnå høyest mulig reliabilitet. I spørreundersøkelse skjemaet som ble utsendt til fem av Schibsted kunder, kan det forekomme feil gjennom eventuell mistolkning av spørreskjemaet eller at kunden ikke har turt å svare ærlig, ettersom Schibsted vil motta et eksemplar av oppgaven.

## Del 4.0 Resultater

I følgende del skal resultatene fra den kvalitative- og kvantitative undersøkelsen som har blitt utarbeidet presenteres. Gruppens utvalg består av følgende respondenter; en salgssjef, to strategiske kundesjefer, en key account manager og en account manager. Kandidatene er tilfeldig utvalgt og representerer et key account team som består av åtte selgere. For å oppnå høyest mulig reliabilitet, har vi tatt i bruk en intervjuguide (Vedlegg 1).

### 4.1 Dybdeintervju

I tidsperioden 21 - 29. mars 2019, ble det gjennomført fem individuelle dybdeintervjuer av fem kunderådgivere fra et key account management team i Schibsted. Intervjuet fant sted på Media City Bergen og hadde en varighet på 60 minutter. Nedenfor vil resultatene fremlegges i de syv kategorier som anses å være essensielle for å øke kundetilfredsheten og lojaliteten med et KAM-system. For å få en bedre oversikt over de ulike stillingstitlene, har vi valgt å referere til disse forkortelsene:

- Salgssjef = Salgssjef
- Strategisk kundesjef 1 = Kundesjef 1
- Strategisk kundesjef 2 = Kundesjef 2
- Key account manager = KAM
- Account manager = AM.

#### 4.1.1 Key account manager

Det kom tydelig frem gjennom intervjuene at en KAMs oppgave er å opprettholde og styrke relasjonen mellom Schibsted og deres viktigste kunder. Schibsted tar i bruk en form for ABC kundeinndeling. Selgerne vet hvem som er deres største og viktigste kunder, selv om de offisielt ikke delte kundene inn i navngitte grupper, som A-, B- og C-kunder. Kundesjef 1 forteller at det ikke lenger er kun fortjeneste, dekningsgrad og salgsvolum som avgjør om kunden er nøkkelkunde eller ikke. Hvilken posisjon kunden har i markedet er også med på å bestemme dette. For å forklare dette på en god måte bruker kundesjef 1 følgende eksempel: "Eiendomsmeglerselskap X" har en kreativ og utradisjonell markedsføringsmetode som de andre eiendomsforetakene i bransjen ser opp til. Dette er med på å forme hvordan eiendomsbransjen markedsføres i dag og



hvordan de sannsynligvis vil markedsføre seg i fremtiden. Dette har en stor verdi for Schibsted forteller kundesjef 1.

Samtlige selgere ytrer at de har kvartalsmål og månedsmål. Noen mål er personlige, mens andre mål er for hele teamet. Ett av målene hos Schibsted er fire kundebesøk i uken. Dette er noe som lar seg gjennomføre hurtig.

Kundesjef 1 forteller at de ikke er interessert i å selge noe en gang og at det er langvarige forhold som er ønskelig. Det nevnes også viktigheten av å tilby fysisk tilstedeværelse og service, dette er noe kunden verdsetter. Begrepet "One point contact" er noe som blir praktisert i Schibsted. Det å kunne snakke med en person, skaper trygghet overfor kunden, sier kundesjef 2. Han kommer med følgende eksempel: "Benytter kunden seg av den selvbetjente løsningen Facebook marketplace og noe går galt, kan man ikke ringe Facebook kl. 22:00 og få hjelp. Hadde du kjøpt noe av meg så kan du alltid ringe".

#### **4.1.2 Utvikling av Key Account**

Kundene som blir omtalt som nøkkelkunder, er ofte de kundene som står for den største andelen av omsetningen. Men som nevnt ovenfor, er det ikke nødvendigvis alltid slik det er. Salgssjef forteller at det er to tilleggsfaktorer som er med å avgjøre om kunden er nøkkel kunde eller ikke. Den første faktoren er dagens posisjon i markedet og fremtidig posisjon, og den andre er langvarig kundeforhold og kjøpshistorikk. Han forteller også at den tradisjonelle 80/20 regelen er på vei bort, og at Schibsteds key account management system begynner å nærme seg mer en 95/5 inndeling og at relasjoner er avgjørende for å lykkes med dette.

Nøkkelkunde-segmentet er et krevende kundesegment, men også lojalt, forteller KAM. Lojalitet fører som oftest til repeterende kjøp. De repeterende kundene har handlet tilsvarende markedsføringstjenester eller gjort lignende investeringer i annonsekjøp tidligere. Det resulterer i at de har forventninger til hvilke resultater de får igjen av investeringen sin (antall klikk, lesere, økende salg og/eller økning i besøkende gjester i etterkant av annonse).

#### **4.1.3 Relasjonsbygging**

I dybdeintervju uttrykker kundesjef 1 at relasjoner er avgjørende for å lykkes innen salg. Det er stort fokus på å rådgi kunden i riktig retning, og det er dette som skaper tillit. Når tilliten er etablert, er det frihet til å fremme forslag til kunden. Respondenten uttrykker videre at når relasjonen er bygget, er veien kortere for

kunden om å spørre om tips, som til slutt fører til skreddersydde løsninger. Her er god produktkunnskap og bransjeinnsikt viktig. God og tett dialog over en lengre periode er med på å bygge dette tillitsnivået.

Respondenten forteller også at relasjoner blir bygget gjennom å levere i hverdagen og at kunden får som avtalt. I intervjuet kommer det frem at relasjon er et virkemiddel og ikke et mål i seg selv. Kundesjef 1 bruker derfor mye tid på holde en god dialog med sine kunder. Med en god kommunikasjon forhindrer man misnøye og feiltolkning. Det gjør at det blant annet er en lav terskel for Schibsteds kunder å bytte selgere hvis det blir uttrykt misnøye med relasjonen. Salgssjef forteller også at relasjonen til merkenavnet «Schibsted» er vel så viktig som relasjonen til selger. Dette innebærer derfor at de ansatte får god opplæring og oppfølging for å kunne gjenspeile de holdningene og verdiene Schibsted ønsker å speile ut mot sine kunder. Denne opplæringen kommer blant annet fra noe de kalles “key account management skolen”, som noen utvalgte selgere får delta på.

KAM uttrykker at den uformelle relasjonen er vel så viktig som den formelle relasjonen. Med dette mener KAM at det er viktig å møte kunden i uformelle forumer - som frokostmøte, turer og andre sosiale sammenkomster. På denne måten kan selgerne knytte relasjoner med andre personer som er involvert i kjøpsprosessen. Dette er også en fin måte å få bransjeinnsikt og dermed kunne promotere nye markedsføringspakker.

#### **4.1.4 Salg- og kjøpsprosessen**

*«For at jeg skal lykkes, er det essensielt at jeg har innblikk i hvordan kunden min tjener penger»* ytrer kundesjef 1. Det er tydelig at det er viktig for selgerne å ha innsikt i kundens bedrift og bransjer. Innsikt i hvem som er med på å ta avgjørelser og som er innblandet i kjøpsprosessen er informasjon som må på plass hos enhver ny kunde. Ledere hos kunden som er med i kjøpsprosessen, som markedsjef, økonomidirektør, driftssjef, har selger nesten daglig kontakt med. Kundesjef 1 forteller at han pleier å besøke nye kunder for å kartlegge forventninger og ambisjonene til kunden gjennom et intervju eller samtale. Nylig har han vært ute hos en ny kunde i porteføljen, der han har vært innom fem forskjellige utsalgssteder innen bransjen motor og snakket med fem daglige ledere for å finne ut hvordan de arbeider.

Kundesjef 2 forteller at han sitter på mye kunnskap om motorbransjen, så når han besøker sine kunder, føles det naturlig å snakke bransjespråket innen motor. Dette ved at de snakker sammen på en måte som indikerer at han arbeider som bilselger.

#### 4.1.5 Customer Relationship Management

Under dybdeintervjuet kommer det frem at det er misnøye rundt CRM. Samtlige respondenter har benyttet CRM systemer mer aktivt i tidligere arbeidsforhold enn hva de gjør i dag hos Schibsted. Selgerne unnskylder dette med at de som regel ikke har flere enn fem kunder i porteføljen, og ser ikke nødvendigheten av et CRM-system.

De to siste årene har det vært en fremgang i bruken av CRM sier respondentene. Begge kundesjefene sier at Schibsted lenge har slitt med dårlig kultur når det kommer til bruk av CRM, men at det har skjedd fremgang i nyere tid. De er ikke tilfreds slik det er i dag, og ønsker ytterligere forbedringer rundt CRM kulturen i Schibsted. Begge poengterer også at de er CRM forkjempere og har positive holdninger og erfaringer med CRM fra tidligere arbeidsforhold. Tungvint er et ord som blir flittig brukt for å beskrive CRM systemet i dag. Det har i senere tid blitt ansatt en person som har ansvar for CRM, noe som er et tiltak de ansatte liker. AM savner bruken av CRM i større grad. Det har vist seg i situasjoner som fravær og oppsigelser, mangelfullt på nyttig informasjon som vil være til hjelp når man må være vikar eller ta over for en tidligere kollega. I situasjoner med forutsigbare oppsigelser, blir informasjon godt videreformidlet. Ved uforutsigbare bortganger, savnes det at den som forlot kontoret hadde brukt mer tid på å notere i CRM systemet. AM sier at hun savner å kunne se tidligere gitte tilbud og avtaler i CRM, noe som hun hadde tilgjengelig ved tidligere arbeidsforhold. Dette var noe hun fant behjelpelig når hun overtok en ny kunde eller fungerte som vikar for en kollega. *“Det er ikke alltid jeg har god nok bransjeinnsikt og da hadde det vært til stor hjelp men god og nyttig informasjon i CRM som jeg kan lese meg opp på”*. Kundesjef 2 sier at tid brukt på loggføring i CRM i dag kan oppfattes som bortkastet tid, men i fremtiden vil det være tid spart når man trenger informasjonen som skulle stått der. Kundesjef 1 mener at det ikke nødvendigvis er selve CRM-systemets feil at det blir lite brukt på grunn av tungvinthet, men at det skyldes bruker kulturen i Schibsted. Han mener videre at det burde legges mer vekt på pliktig bruk og rutine.

#### 4.1.6 Key Account Management og Key Account Team

Under samtalen med salgssjefen, sa han følgende: *“Hire for attitude, train for skills”*. Med dette mener han at kandidaten som skal inntre i stillingen som key account manager hos Schibsted må ha basisferdighetene og kompetanse som utdanning, men egenskaper som ambisiøs og målrettet er noe salgssjefen ser etter. Den potensielle rådgiveren må klare å utføre jobben og samtidig speile Schibsteds kunder. Rådgiver kommer tett på ledere i de store bedriftene, så relasjonsaspektet betyr mye. Ved siden av dette, legges det vekt på at kandidaten må kunne passe sammen med de andre i key account teamet, og kanskje viktigst at vedkommende kommer overens med salgssjefen. *“En lone rider blir mest garantert ikke ansatt her”*. Salgssjef poengterer viktigheten med ulikhet innad i teamet. Han mener en blanding av personligheter, roller og egenskaper er sentralt, *“det høres kanskje politisk korrekt ut å si, men det har jeg faktisk erfart”*.

Ved sjeldne anledninger blir Schibsteds kunder inkludert i ansettelsesprosessen. I slike tilfeller trengs det informasjon om hva de ønsker av sin selger. Hva var de fornøyd med og ikke ved sin forrige kontaktperson. Salgssjef sier han har vært lenge i bransjen og lært seg å kjenne hva kundene verdsetter.

#### 4.1.7 Holdninger

I etterkant av dybdeintervjuene ble det gjennomført en *“dyktig god analyse”*. Vi sendte ut spørreskjemaet til de fire selgerne fra intervjuene (Vedlegg 2). På disse skulle selgerne fylle ut hvor viktig variablene er for dem, hvor 10 er høyeste score og 1 er laveste. Det ble så sendt ut spørreskjema til åtte kunder av Schibsted - to kunder fra hver selger (Vedlegg 3). Kundene ble bedt om å fylle ut hvor viktig kriteriet er for dem og i hvilken grad Schibsted innfrir kriteriet, hvor 10 er høyeste score og 1 er laveste.

Fra fire av selgerne var det tre som svarte. Av de åtte kundene, besvarte fem personer spørreskjemaet. I tabellen under har vi samlet verdier fra undersøkelsen og regnet ut gjennomsnittsscore til hvert kriterium. Høyeste verdi er markert i grønt og laveste i rødt. Respondentene er delt inn i to grupper; *“viktig for selger”* og *“hvor viktig er kriteriet for kunden”*. Kunden besvarte også *“i hvilken grad innfrir Schibsted kriteriet”* (Figur 9).

Videre er det sammenlignet hvilke kriterier som er “viktig for kunden” mot “I hvilken grad innfrir Schibsted kriteriet”. I undersøkelsen kommer det frem at det nødvendigvis ikke er noe større gap. På 7 av 12 kriterier innfrir Schibsted i større grad enn hva kunden selv har satt som score for hvor viktig kriteriet er for dem. De resterende 5 kriteriene innfrir derimot i mindre grad enn viktighet scoren til kunden. Der kriteriet “nøyaktighet” innfris med 0,8 mindre enn hva kundene i gjennomsnitt sier hvor viktig nøyaktighet er for dem. Schibsteds imøtekommenhet scorer 2,4 poeng høyere enn hva kundene mener om kriteriet. Selgerne vektlegger rådgiving og trygghet, noe de innfrir i samme grad og høyere enn hva kunden vektlegger det. Det største gapet mellom selger og kundens oppfatning av viktighet er kriteriet imøtekommende.

Gjennomsnitt for holdningsvariabler (fra 1 til 10, 10 er høyeste score)			
Kriterier	Viktig for selger	Hvor viktig er kriteriet for kunden	I hvilken grad innfrir Schibsted kriteriet
Imøtekommende	8,3	6,8	9,2
Tilgjengelighet	8,7	7,4	8,2
Profesjonalitet	9,0	9,4	9,0
Samarbeid	9,0	8,6	9,2
Kommunikasjon	8,3	8,8	8,4
Effektivitet	7,7	8,2	7,8
Rådgivning	9,3	8,6	8,6
Tilpasning	8,3	8,2	7,8
Nøyaktighet	8,0	9,0	8,2
Løsningsorientert	9,0	8,8	8,8
Oppfølging	8,0	8,2	8,8
Trygghet	9,3	8,8	9,0
Utnyttelse av CRM	6,3		

Figur 9. “Selvkomponert god dyktig analyse”.

## Del 5.0 Drøfting av funn satt opp mot teori

Hensikten med denne delen er å tolke og drøfte resultatene i lys av problemstillingen og teorien. Det vil brukes relevant teori og modeller satt opp mot funnene som ble gjort i resultatet av undersøkelsen. Basert på funnene vil vi komme med konkrete anbefalinger til beslutningstakeren i Schibsted om hvordan de kan øke kundetilfredshet og lojalitet overfor deres nøkkelkunder. Avslutningsvis utføres en selvrefleksjon av hva vi har lært gjennom arbeidet.

### 5.1 Key Account Manager

Schibsted har i dag stor forståelse og erfaring når det kommer til bruk av et key account management system. Gjennom den tradisjonelle kundeinndelingen av forfatter Berg, er nøkkelkunder ofte de kundene som står for den største andel av omsetningen til bedriften (Berg, 2012). I dybdeintervjuet som ble gjennomført, kom det frem at det ikke bare er kunder med størst omsetning som defineres som Schibsteds nøkkelkunder. Kundens posisjon og påvirkningskraft i markedet er også med på å definere om kunden er nøkkelkunde. Schibsted begrunner dette med at de ser at markedet tar etter noen mindre bedrifter som fungerer som trendsettere. Viser her til tidligere eksempel med “Eiendomsmegler X”. Når “X” lanserer en ny form for boligannonse eller kampanje for meglerhuset, opplever Schibsted at de store meglerhusene etterligner. Selv om “Eiendomsmegler X” ikke legger igjen like stor omsetning som “Eiendomsmegler Y”, har “X” vært med å påvirke “Y” til et kjøp de vanligvis ikke ville ha gjort. Påvirkningskraften “Eiendomsmegler X” har på markedet, resulterer i at Schibsted også ser på dem som en nøkkelkunde.

Strategisk kundesjef 1 forteller viktigheten av langvarig forhold med kunden. Det er derfor viktig å holde kunden tilfreds og ikke miste kunden til konkurrenter. Varvra skriver i boken “Aftermarketing: How to keep customers for life through relationship marketing” at kundefrafall skyldes ofte mangel på oppfølging (Vavra, 1995). Det kommer frem i “god dyktig analysen” at Schibsted er flinke på oppfølging og dette er noe kundene deres verdsetter.

Etter flere møter og intervjuer med de ansatte i Schibsted, oppleves det at de har en klar forståelse ovenfor salg som fag, og en klar idé om hvordan de ønsker å praktisere det. KAM systemet er godt etablert i bedriften.

## 5.2 Utvikling av Key Account

Ikke alle kunder er like mye verdt for bedrifter. Noen kunder kjøper lite, mens andre kunder mye. Kundegruppen til intervjuobjektene går under definisjonen til den såkalte A- kundegruppen, Paretos lov, også kalt 80/20 regelen. Regelen er at 80 prosent av omsetningen kommer fra 20 prosent av kundegruppen. Det kommer frem i dybdeintervjuet fra avdelingen vi intervjuet i Schibsted at de opererer med en 95/5 regel, der 95 prosent av omsetningen kommer fra 5 prosent av kundegruppen. Fra “god dyktig analysen” (figur 9) kom det tydelig frem at kundene har satt en generelt høy score på 10/12 variablene. Dette viser at kundegruppen er en krevende gruppe som forventer service til enhver tid. Dette gjenspeiler tidligere funn fra teorien til Berg (Berg, 2012). Resultatet viste også at lojalitet er med på å utvikle kunden til å bli key account. Det er lojalitet som fører til repeterende kjøp og det er dette som skaper verdi for Schibsted.

## 5.3 Relasjonsbygging

Relasjoner er noe Schibsted verdsetter høyt. I intervjuet kommer det frem at relasjon er et virkemiddel og ikke et mål i seg selv. Selgerne har stort fokus på å rådgi kunden, og de mener selv at dette skaper tillit. Ifølge forfatter Biong, Nes, & Sande, blir tillit ofte regnet som et av de mest sentrale elementet i en velfungerende “kunde-leverandør-relasjon”. Klarer man ikke å innfri dette, vil det resultere i kundefrafall. Som tidligere presentert i del 2, er det fem ganger dyrere å anskaffe en ny kunde enn det er å beholde en eksisterende kunde. Dette er noe salgssjef er bevisst på og arbeider mye med. Tillit bygges over tid og kundegruppen til key account teamet har vært med Schibsted i en lengre tids periode. Den opparbeidede tilliten er derfor høy og kundene stoler på key account teamets råd og anbefalinger. Et av punktene forfatter Petter Berg nevner er nøyaktighet. Dette vil si at selgeren holder sine lovnader og ikke gir urealistiske forventninger til kunden. Det kommer frem i intervjuet at kundesjef 1 bruker mye tid på å holde en god dialog og opptre troverdig overfor sine kunder. Denne kommunikasjonen forhindrer feiltolkning og misnøye. Salgssjef forteller også at det skal være lav terskel for Schibsteds kunder å uttrykke misnøye i relasjonen

med nåværende kundebehandler. Forfatter Vavra uttrykker i boken “Aftermarketing: How to keep customers for life through relationship marketing” at *“mistet kunders meninger kan tilby mer meningsfylt og objektivt informasjon enn hva som er gitt av nåværende, rimelig fornøyde kunder”* (Vavra, T, 1995, s. 215). For å opprettholde kundetilfredshet og lojalitet ser vi med dette utsagnet at tilbakemeldinger fra tapte kunder kanskje er viktigere enn tilbakemeldinger fra nåværende kunder.

Forfatter Biong, Nes, og Sande forteller at den sosiale relasjonen legger vekt på vennskap som et grunnlag for å bygge langsiktige relasjoner. Fordelen med dette er at de deler personlige fakta, utveksler erfaringer og synspunkter. Schibsted forteller i intervjuet at de bygger personlige relasjoner til deres kunder gjennom sosiale sammenkomster. De inviterer kundene med på fotballkvelder, kino og Bergenfest hvert år. Dette er et uformelt forum, der selgerne kan få bedre innsikt i kundenes hverdag, bransje og knytte kontakt til de ulike roller som er med på å ta kjøpsbeslutninger.

#### 5.4 Salg- og kjøpsprosessen

Foreleser Frank Kristiansen understreker at gjennom gode uformelle relasjoner kan selgeren skaffe seg innsikt i hvor i kjøpsprosessen kunden befinner seg. Kundesjef 1 forteller at hvis de skal lykkes med salg, er det essensielt at jeg har innblikk i kundens return of investment (ROI). Som vi ser i Kristiansens modell “Logiske faser i kjøpsprosessen” (se figur 5), er første steg i kundens kjøpsprosess en behovsanalyse. Man må altså avdekke årsaker til unnskyldninger som “ser ikke behovet“, noe som kan skyldes mangel på kunnskap. Det kommer tydelig frem i intervjuet at det er viktig for selgerne å ha innsikt i hvor kunden befinner seg i kjøpsprosessen. Vi ser at enkelte av selgerne benytter seg av behovsanalysen gjennom for eksempel intervjuer med kunden. I boken “Journal of Applied Social Psychology” av Nesler, Aguinis, Quigley & Tebeschi, presenteres Franche & Raven modellen “The five Specific power bases”. Modellen består av fem former for makt. I utgangspunktet er dette en modell som brukes ved utnevning av leder, men vi velger å bruke formen ekspertmakt. Ekspertmakt baserer seg på oppfatningen av at den andre part har spesialisert kunnskap om emne. Når Schibsteds selgere er ute blant “sovende” kunder, kan denne maktposisjonen



basert på kunnskap vekke interesser hos kunden som er neste fase i kjøpsprosessen.

Det oppfattes at de ulike stegene til kunden i kjøpsprosessen ikke blir godt nok logget i CRM systemet. Vi ser her forbedringspotensial noe som vi vil komme tilbake til senere i konklusjonen.

## 5.5 Customer Relationship Management

Forfatter Gorm Kunøe skriver at det er normalt å skille mellom fire ulike kategorier innen CRM. En av kategoriene er strategisk CRM, som arbeider målrettet for å beholde kunder ved å skape større verdi enn konkurrentene. Det kommer frem i resultatet at det er misnøye rundt bruken av CRM i Schibsted. Begge kundesjefene forteller at de lenge har slitt med kulturen rundt bruken av CRM, men at det skjer fremgang. Det fremkommer at systemet er tungvint, og at det muligens er grunnen til at det blir lite brukt. Kunøe skriver også at B2B-relasjonen ikke kun hviler på menneskelig interaksjon, men på utveksling av informasjon. Vi viser til eksempelet til AM om informasjonsoverføring mellom ansatte ved eventuell oppsigelse eller bytting av roller. For å bevare kundetilfredshet og lojalitet overfor Schibsteds viktigste kunder, er det sentralt at selgerne har en klar relasjonsstrategi. Det er forståelig at aktiv logging i CRM er tidkrevende, men som kundesjef 2 sier: *“Tid brukt på CRM i dag kan oppfattes som bortkastet tid, men i fremtiden vil det være tid spart”*.

Kundesjefene er forkjempere og har positive holdninger til CRM, men CRM blir beskrevet som tungvint. Det kan virke som at selgerne ikke har blitt inkludert i prosessen da CRM systemet ble implementert. For å implementere et CRM-system i en selgers hverdag, må leder i bedriften forstå, involvere og samarbeide med dem som skal benytte systemet. Samtidig må selgerne ha en forståelse for gevinsten, skriver Kunøe. Det kan virke som at selgerne ikke ser verdien av å bruke CRM-systemet til Schibsted. En av fordelene med dette kan være å kartlegge kundens kjøpsprosess i CRM systemet. De kan på denne måten loggføre og kartlegge hvor i kjøpsprosessen kunden befinner seg, og på denne måten påvirke kunden til kjøp.

## 5.6 Key Account Management og Key Account Team

I del 2 blir det nevnt basisferdigheter og ulike evner som kreves av KAM. Fra intervjuet med salgssjef, fremkom det at det ikke er mange store forskjeller fra hva som blir praktisert og hva teorien tilsier. Ved ansettelse av en KAM ser salgssjef etter egenskaper som samarbeidsevner, lyst, vilje og godt pågangsmot.

I tillegg til at den potensielle KAM skal kunne passe til stillingen så, må han/hun også kunne jobbe godt sammen med de andre i key account teamet som vedkommende skal bli en del av. Salgssjef forteller at han verdsetter ulikheter og mangfold i teamet, som passer godt overens med team-rolle-modellen fra boken til Cheverton. DISK-profil test eller noen annen personlighetstest benyttes ikke ved ansettelsesprosessen i dag. Ved å ta i bruk en personlighetstest som DISK, vil det gjøre det lettere å luke vekk personligheter som ikke speiler teamet.

Etter møtet med salgssjef, tyder det på at han hadde lest seg opp på samme teori som det vi hadde gjort. Det vil mest sannsynlig bety at teorien fra lærebøkene stemmer i stor grad med hva som praktiseres ute i næringslivet og at salgssjef faktisk praktiserer denne teorien i stor grad ved ansettelse og sammensetting av sitt key account team.

## 5.7 Drøftelse av funn ved dyktig god analysen

Det kommer frem gjennom “dyktig god analysen” at variablene rådgivning og trygghet er det viktigste for key account teamet. Under kriteriene rådgivning og trygghet, setter selgerne en gjennomsnittlig høyere score enn hva kundene deres gjør. Alle selgerne i teamet valgte den laveste scoren av viktighet for dem på utnyttelse av CRM. Det kan ha sammenheng med funnene som ble gjort gjennom dybdeintervjuene, der selgerne var samstemte i at de syntes systemet var tungvint, hadde lav grad av innarbeidelse rundt rutiner ved bruk av CRM og at brukerkulturen er svak.

Kundene til Schibsted har gitt gjennomsnittlig høyest score på profesjonalitet som det viktigste kriteriet for dem. Det er et minimalt gap mellom “viktig for selgerne” og “viktig for kunden”, ingen gap står betydelig frem. Imøtekommenhet er helt klart en viktig egenskap og er med på å påvirke relasjoner. Salgssjef sier at de

ønsker å ha et lavterskel-forhold og det å være imøtekommende i starten av relasjonsbyggingen, er med på å sette standarden i fremtiden. Imøtekommende får lavest score fra kunden når det kommer til hva som er viktig for dem. Gapet mellom selgerne og kunden er størst innen dette kriteriet. Dette kan tyde på at Schibsted vektlegger ressursbruken innen kriteriet imøtekommenhet for høyt. Setter man scoren opp mot "I hvilken grad innfrir Schibsted kriteriet", så er scoren høyere enn hvordan både selgeren og kunden vektlegger kriteriet. Imøtekommende er det kriteriet som kundene føler Schibsted innfrir høyest.

"I hvilken grad Schibsted innfrir kriterier" gir kundene Schibsted samme score på effektivitet og tilpasning, og disse to får den laveste scoren i "I hvilken grad Schibsted innfrir kriterier". Her innfrir Schibsted i lavere grad enn hva scoren er på de samme kriteriene i "hvor viktig er kriterier for kunden". I tillegg til å være de to lavest innfridde variablene, er disse sammen med profesjonalitet, kommunikasjon og nøyaktighet de fem variablene som er under scoren til hvor viktig de er for kunden.

## Del 6.0 Konklusjon

Med bakgrunn i overordnet mål om å vurdere hvordan Schibsted arbeider med key account management i dag for å skape kundetilfredshet og lojalitet, skal problemstillingen besvares. Basert på funn i analysen, vil også våre anbefalinger til hvordan Schibsted kan videreutvikle kundetilfredshet og lojalitet overfor deres viktigste kunder presenteres.

*“Hvordan arbeider Schibsted i dag med key account management for å skape kundetilfredshet og lojalitet mot deres viktigste kunder”*

Gjennom analyser og metoder presentert i oppgaven, kan det konkluderes med at key account management er godt integrert i Schibsteds daglige drift. Det kom frem at kundene verdsetter å ha en fysisk tilstedeværelse samt viktigheten rundt “one point of contact”. For kunden er det å ha en kontaktperson i Schibsted som kan nås til enhver tid sentralt og er en viktig faktor som bidrar til å skape tillit. Salgssjef og de ansatte i Schibsted arbeider målrettet og etablerer realistiske mål. Et av målene er fire kundebesøk i uken. Dette i kombinasjon ved å være tilgjengelig i fysisk- og elektronisk form, skaper tilfredshet ovenfor kunden. Selgerne i Schibsted er spesialisert mot spesifikke bransjer som for eksempel motor og eiendom. Gjennom denne spesialiseringen kan, selgerne rådgi og tilby skreddersydde løsninger til deres kunder. I boken “Kunsten å selge” av forfatter Petter Berg, forteller han at tidene har endret seg fra Fords, T-Ford som ble levert i én farge. Han understreker viktigheten av tilpasning og at enhver kunde er unik. Tjenestene Schibsted leverer til deres kunder er skreddersydde og unike, og gjennom “god dyktig analysen” kommer det frem at dette er noe Schibsteds selgere er dyktige på.

Nøyaktighet er viktig for Schibsted, og noe som de har stort fokus på. Dette gjør at selgerne fremstår som troverdige overfor deres kunder. Når selgerne fremstår som troverdige, vil det føre til et langsiktig forhold dem imellom - noe Schibsted er dyktige på. Som tidligere nevnt, er det fem ganger dyrere å anskaffe en ny kunde enn det er å beholde en eksisterende kunde. Det å opprettholde kommunikasjon og bygge en uformell relasjon med kunden, er klart med på å skape kundetilfredshet og lojalitet. Schibsted sikrer kommunikasjon og omgås med kundene gjennom eksempelvis morgenmøter med bransjen, kundemøter og

sosiale arrangementer som kinokveld, Bergenfest og fotballkamp på Brann Stadion. En god balanse mellom faglige og sosiale sammenkomster kan ha påvirket utfallet i “god dyktig analysen”. Schibsted innfrir de fire kriteriene med en score på 9 eller høyere. Disse kriteriene mener vi får høy score grunnet kundenes relasjon til Schibsted gjennom god og jevnlig kommunikasjon. Disse fire kriteriene er “imøtekommende”, “samarbeid”, “profesjonalitet” og “trygghet”.

Det er ønskelig fra selgerne å skape en vinn-vinn-situasjon for kunden og seg selv. Selgerne i Schibsted er opptatt av kundens “return of investment” eller at opplevd verdi er positiv når det er noe man ikke kan måle gjennom fortjeneste. Selgerne bruker egen fagkompetanse sammen med god bransjeinnsikt til å gi råd til kundene. Kundene hører på Schibsted fordi de har en oppfatning av at de har spesialisert kunnskap innen annonsering for deres marked og bransje. Denne type makt kalles for ekspertmakt og er et godt virkemiddel for selgerne i Schibsted når det kommer til closing av avtaler. Det kommer også frem at Schibsted er gode til å jobbe i team. Key account teamet er med på til å styrke Schibsteds posisjonering i bransjen teamet jobber med. Salgssjef er dyktig til å sette sammen riktige mennesker i team som arbeider godt sammen og alene. Han er strukturert, nøye og dyktig når det kommer til ansettelse, som gjenspeiles av teamet vi har intervjuet. Basert på de ovennevnte punktene konkluderer gruppen med at Schibsted bruker key account management system flittig gjennom relasjonsbygging, CRM og en god innsikt i kundens kjøpsprosess. De har stort fokus på kundens verdiskapning som fører til kundetilfredshet og lojalitet overfor deres viktigste kunder.

## 6.1 Anbefalinger

Med utgangspunkt i analysen og den overordnede konklusjonen vil vi komme med våre anbefalinger til Schibsted.

Gjennom analysene og dybdeintervjuene har vi konkludert med at Schibsted er svært dyktig på praktiseringen av key account management systemet for å tilfredsstille kunden og øke kundelojaliteten. Det er viktig å ikke ta for gitt at kundetilfredsheten og lojaliteten opprettholdes uten løpende vedlikehold og fornying. Gjennom dybdeintervjuet med de ansatte, kom det frem at CRM-systemet er krevende. Selgerne virker positive til å forbedre bruken av CRM, og mener selv det er et forbedringspotensial ved CRM bruken internt. Det anbefales

at de bruker CRM-systemet kontinuerlig, slik at informasjonsflyten internt i bedriften er løpende oppdatert etter kundens behov eller endringer hos kunden. Ved å implementere kjøpsprosessen i et CRM-system, vil selgerne ha bedre kontroll over når eventuelle behov oppstår. Dette kan føre til trygghet for kunden, og som vi har sett i teorien kan dette føre til kundetilfredshet.

Videre anbefales det at Schibsted utfører en mer omfattende kundetilfredshetsmåling (KTM) enn utført “dyktig god analyse”. Det vil hjelpe Schibsted å oppdage eventuelle misnøyer raskere, og kan i fremtiden måle kundens tilfredshet gjennom kvantitative målinger. Gruppen ser også viktigheten av Vavras uttrykk *“mistet kunders meninger kan tilby mer meningsfylt og objektiv informasjon enn hva som er gitt av nåværende fornøyde kunder”*. (Vavra, T, 1995, s. 215). Basert på dette, anbefaler vi Schibsted å gjennomføre en kundetilfredshetsmåling av kunder som ikke lenger er kunder hos dem.

Avslutningsvis vil gruppen anerkjenne og rose måten Schibsted arbeider med KAM for å skape kundetilfredshet og lojalitet mot deres viktigste kunder. Dette er noe vi anbefaler Schibsted å fortsette med i fremtiden.

## Del 7.0 Kilder

### 7.1 Kildeliste

Blackstone, A. (1995). *Manage globally, sell locally: The art of strategic account management*. Burr Ridge, Ill: Irwin Professional.

Berg, P., A. (2012). *Kunsten å selge* (5.utg. ed.) Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Biong, H., Nes, E., & Sande, J. (2016). *Markedsføring på bedriftsmarkedet* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Cheverton, P. (2015). *Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status* (6th ed.). London: Kogan Page.

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg. ed.) Oslo: Universitetsforlaget.

Greenberg, P. (2015). The clarity of definition: CRM, CE and CX. Should we care? Hentet fra: <https://www.zdnet.com/article/the-clarity-of-definition-crm-ce-and-cx-should-we-care/>

Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2017). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Hofbauer, C. (2016). *Salgets helter: En bok om B2B-salg*. Oslo: Universitetsforlaget.

Johnston, M., & Marshall, G. (2013). *Sales force management* (11th ed.). London;: Routledge.

Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Kunøe, G. (2012). *Salg og salgsledelse med CRM-systemer* (2. utg). Oslo: ScanForum.

Malt, U. (2015). Kvalitativ. Hentet fra: <https://snl.no/kvalitativ>

Nesler, M., Aguinis, H., Quigley, B., Lee, S., & Tedeschi, J. (1999). The Development and Validation of a Scale Measuring Global Social Power Based on French and Raven's Power Taxonomy 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(4), 750-769. Hentet fra: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.library.bi.no/doi/epdf/10.1111/j.1559-1816.1999.tb02022.x>

Schibsted, (Uten år). WHO WE ARE. Hentet fra: <https://schibsted.com/about/who-we-are/>

Sobaca. (2010). *Achieve More With Pareto's Law*. London: Andrews UK.

Solberg, E. (2017). Hva skal vi gjøre med ansatte som ikke liker endringer? *Bi Business Review*. Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/09/hva-gjor-vi-med-ansatte-som-ikke-liket-ending/>

Vavra, T. (1995). *Aftermarketing : How to keep customers for life through relationship marketing* (Rev. and updated. ed.). New York: McGraw-Hill.

## 7.2 Figurliste

Figur 1. "Sales management". Johnston, M., & Marshall, G. (2013). *Sales force management* (11th ed.). London;: Routledge.

Figur 2. Samspillet mellom teori/empiri og utvikling av en problemstilling. Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Figur 3. "Kundepyramiden". Kunøe, G. (2012). *Salg og salgsledelse med CRM systemer* (2. utg). Oslo: ScanForum AS.



Figur 4. “Logiske faser i Salgsprosessen”. Rådgiver, Coach, kompetanseutvikler Kristiansen, F. (2018). *Powerpoint: Økt 1 Salgs- og kjøpslogikk*.

Figur 5. “Logiske faser i Kjøpsprosessen”. Rådgiver, Coach, kompetanseutvikler Kristiansen, F. (2018). *Powerpoint: Økt 1 Salgs- og kjøpslogikk*.

Figur 6. “The Five specific power bases av French & Raven”. Nesler, Aguinis, Quigley & Tebeschi. (1999). The Development and Validation of a Scale Measuring Global Social Power Based on French and Raven's Power Taxonomy 1. *Journal of Applied Social Psychology*.

Figur 7. “The team clock”. Cheverton, P. (2015). *Key account management* (6. utg). London and Philadelphia: Kogan Page.

Figur 8. “Undersøkelsesdesign”. Gripsrud, Olsson & Silkoset. (2017). *Metode og Dataanalyse*. (3.utg) Utgiversted: Cappelen Damm AS.

Figur 9. “Selvkomponert god dyktig analyse”.

### **7.3 Vedleggsliste**

Vedlegg 1 - Intervjuguide.

Vedlegg 2 - Spørreskjema til selgere.

Vedlegg 3 - Spørreskjema til Schibsteds kunder.

## Vedlegg 1 - Intervjuguide.

### Intervjuguide

#### Informasjon til intervjuobjekt

##### Hvem er vi

Vi er to studenter fra Handelshøyskolen BI bergen som skal skrive bacheloroppgave i våren 2019 i faget "Salgsledelse og personlig salg". Temaet vi har valgt å bygge oppgaven rundt er "Key Account Management" og bedriften vi har fått skrive for er Schibsted

##### Formålet med intervjuet

Formålet med denne analysen er å kartlegge hvordan salgssjefen, strategisk kundesjef, key account manager og account manager i Schibsted jobber med key account management for å skape kundetilfredshet og lojalitet. Med utgangspunkt i variabler som for eksempel relasjonsbygging, kundeutvikling og CRM, skal det avdekkes eventuelle tiltak som må gjennomføres for å ivareta lojalitet og tilfredshet til Schibsteds viktigste kunder.

##### Personvern

Personopplysning blir behandlet som konfidensielt og intervjuobjektet vil ikke bli navngitt. Notater fra besvarelsene fra intervjuet vil ikke bli gjort tilgjengelig og vil bli slettet.

##### Varighet

Dybteintervjuet består av 57 spørsmål med 10 kategorier. Vi ønsker å få best mulig utbytte for begge parter og det er derfor ønskelig at du svarer utdypende på spørsmålene. Intervjuet varighet er på 45-60 minutter. Om du skulle ha spørsmål underveis må du bare spørre.

#### Spørsmål 1

##### Om Schibsted (Bransjeinnsikt):

- Fortell litt om Schibsted og tjenesten dere leverer?
- kan du fortelle litt om Visjon og forretningside Schibsted?
- Hvor mange kunder har dere i kundegruppen deres?
- Hvem er deres største kunder?

- Hvordan identifiserer Schibsted nøkkelkunder?
- Hvilken kundeinndeling blir tatt i bruk? (ABC)

## **Spørsmål 2**

### **Key account manager og key account team:**

- Fortell litt om ansettelsesprosessen rundt KAM?
- Er det noen egenskaper dere legger vekt på da du ansetter KAM?
- Har dere fokus på ulike egenskaper ved ansettelse?
- Fortell litt om arbeidsdagen til en KAM?
- Hvor mange KAM jobber i Bergen tidende?
- Jobber KAM med den såkalte 20 prosent kundegruppen?
- Hvordan verdsetter dere relasjoner i Schibsted?
- Hvor mange kundebesøk gjør hver enkelt i uken/måneden?
- Hvilken salgsteknikker tar KAM i bruk? (SPIN)

## **Spørsmål 3**

### **Salg og kjøpsprosess:**

- Har deres KAM innblikk i hvordan deres kunder selger varer på?
- Har dere innblikk i hvem som er innblandet i kjøpsprosessen?
- Kjenner dere til kundens "Salgstrakt"?

## **Spørsmål 4**

### **Service og tilrettelegging:**

- Hvor god er du som salgssjef på å tilrettelegge slik at Key Account Manager kan utføre sine oppgaver i henhold til stillingsbeskrivelse? I hvilken grad innfrir KAM de forventningene som Schibsted skaper mot kunden?
- Står Schibsted til kundens forventning/blir forventningene innfridd?
- Hvor gode er dere i ledelsen til å legge strategier og motivere de ansatte til å levere kvalitet til kunden?
- Sitter dere mål (delmål, kvartal mål)?

## **Spørsmål 5**

### **Relasjonsbygging:**

- Hvordan kan KAM skreddersy og tilpasse løsninger for kunden?

- I Hvilken grad får KAM frihet til å fremme forslag for kunden uten innblanding fra deg som salgssjef?
- Er KAM opptatt at de forventningene kunden har skal bli innfridd?
- Hvor stort fokus har dere på nøyaktighet? holder selger det den lover?
- Hvor stor fokus er det på at selger holder det de lover?
- Hvor stor fokus har KAM på å gi realistiske forventinger til kunden?

### **Spørsmål 6**

#### **Rådgivning til kunder:**

- Har dere former for konsultering til deres kunder?
- Spør kunder om råd fra dere?

### **Spørsmål 7**

#### **KAMs tilgjengelighet overfor sine kunder:**

- Kan selgerne nås på telefon og e-post på kort varsel?
- Er KAM tilgjengelig i fysisk form ovenfor kunden?
- Hvis en selger er på ferie, har dere systemer som plukker opp kundens behov eventuelle avtaler som har blitt gjort med selger?
- Benytter deres selgere formelle relasjonsformer som samarbeidsavtaler, prosjektavtaler og tidsbegrensede avtaler?
- Har dere fokus på sosiale relasjoner overfor dere kunder?
- I hvilken form har dere fokus på sosiale relasjoner? (turer, familiesammenkomster, fester etc.)

### **Spørsmål 8**

#### **Customer relationship management (CRM):**

- Tar dere i bruk CRM systemer? Kan du gi en forklaring på hvordan dere bruker CRM systemer?
- Utnytter dere systemet på en god måte?
- Hvilken type informasjon blir gjort tilgjengelig?
- Tilrettelegger du som salgssjef for at systemet blir tatt i bruk?
- Hvis en KAM ikke er tilgjengelig for kunder eller ansatte, hvordan blir det løst?
- Er det lett for andre å søke opp hvor du befinner deg?
- Har de ansatte tilgang til din kundeportefølje?

- Har de kunnskap til å hjelpe andre kunder uten at kontaktpersonen må bli innblandet?
- Når begynte dere å ta i bruk CRM? Har dere sett en klar økning i inntekt, kundelojalitet og effektivisering innen salg?
- Hva bruker dere CRM systemer til?
- Fordelen med bruken av CRM?
- Hva er fordelen og ulempen med ved å benytte CRM-System?

### **Spørsmål 9**

#### **Kommunikasjon:**

- Hvordan er forholdet mellom kunde og selger Schibsted, er begge parter “alltid” fornøyd?
- Selge mest mulig
- Tilby best mulig løsning etter kundens behov
- Er begge parter fornøyd når slittproduktet er levert?
- Hvilke rutiner har dere ved hendelser som kundeklager, ordreforsinkelser, kundeoppfølging (og reklamasjon?)

### **Spørsmål 10**

#### **Kundeutvikling:**

- Hvordan er fokuset deres på kundens ROI (return on investment)?
- Hvilke tiltak gjør BT for å forplikte seg til å skape en strategisk og langsiktig relasjon med kunden?

## Vedlegg 2 - Spørreskjema til selgerne.

Holdningsvariabler (Gi karakter fra 1 til 10, på hver enkel variabel. Der 10 er høyest score)	
Kriterier	Viktig for selger
Imøtekommende	
Tilgjengelighet	
Profesjonalitet	
Samarbeid	
Kommunikasjon	
Effektivitet	
Rådgivning	
Tilpasning	
Nøyaktighet	
Løsningsorientert	
Oppfølging	
Trygghet	
Utnyttelse av CRM	

### Vedlegg 3 - Spørreskjema til Schibsteds kunder.

Holdningsvariabler (Gi karakter fra 1 til 10, på hver enkel variabel. Der 10 er høyest score)		
Kriterier	Hvor viktig er kriteriene for dere	I hvilken grad innfrir Schibsted kriteriene
Imøtekommende		
Tilgjengelighet		
Profesjonalitet		
Samarbeid		
Kommunikasjon		
Effektivitet		
Rådgivning		
Tilpasning		
Nøyaktighet		
Løsningsorientert		
Oppfølging		
Trygghet		