

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave BI - Key Account Management - Smart Media

Navn: Aleksander Andre Botn-Langøy,
Andreas Buarø, Tom Alexander Hoem

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



Smart Media AS

Eksamenskode og navn:

BTH 32031 – Salgsledelse og personlig salg

Innleveringsdato:

03.06.2019

Stuedsted:

BI Trondheim

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

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
1.0 - Innledning og problemstilling	1
1.0 Smart Media	1
1.1 utfordringer i Smart Media	2
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensninger.....	2
1.4 Oppgavens formål.....	2
2.0 - Teori.....	3
2.1 Key Account Management.....	3
2.1.1 KAMO - Key Account Management Orientation	4
2.1.2 Strategi.....	5
2.2 Implementering av Key Account Management	6
2.2.1 Implementeringsprosessen.....	8
2.2.2 Organisasjonsstruktur.....	12
2.2.3 Valg av struktur.....	13
2.3 Relasjonsbygging.....	14
2.3.1 Relasjonsevne	15
2.3.2 Relasjonsblomsten.....	16
2.3.3 Relasjonsledelse og utvikling	17
2.3.4 Verdiøkende tjenester (VØT).....	21
2.4 CRM.....	23
2.4.1 CEM - Customer experience management.....	25
2.4.2 Kundeklassifisering (CPM)	25
2.5 Verdiskaping	26
2.5.1 Finansielle og ikke-finansielle faktorer	26
2.5.2 Kryssalg	27
3.0 - Metode	28
3.1 Analyseformål.....	28

3.2 Undersøkellesdesign	29
3.3 Kvalitative og kvantitative metoder	30
3.4 Primær- og sekundærdata	31
3.5 Utvalg	31
3.6 Intervjuguide	32
3.7 Spørreskjema	32
3.8 Validitet og reliabilitet	32
3.8.1 Konvergent- og divergent validitet.....	33
3.8.2 Konvergent validitet - faktoranalyse	33
3.8.3 Divergent validitet - korrelasjonstabell	35
4.0 - Resultater	35
4.1 Resultater spørreskjemaundersøkelse	35
4.1.1 Tilfredshet – faktor 1	36
4.1.2 Videre samarbeid – faktor 2	37
4.1.3 Kompetanse – faktor 3	38
4.1.4 Relasjoner – faktor 4.....	39
4.1.5 Verdi av nye tjenester – faktor 5	40
4.2 Dybdeintervju	42
4.2.1 Gjennomføring.....	43
4.2.2 Resultater dybdeintervju	43
4.3 Viktige funn fra undersøkelsene	47
4.4 Drøfting av funn	47
4.4.1 US 1: Hvor tilfredse er kundene med Smart Media?.....	48
4.4.2 US 2: Hvor verdifullt er relasjoner i et kunde/leverandørforhold for kundene?	48
4.4.3 US 3: Vil Key Account Management føre til bedre strukturering av kundeforhold?	49
4.4.4 US 4: Vil de nye tjenestene til Smart Media styrke relasjoner til kundene?	50
4.4.5 US 5: Ser kundene de ikke-finansielle faktorene ved å samarbeide med SM?	51
4.5 Anbefaling og konklusjon	52
4.5 Kritikk til oppgaven	55
5.0 - Litteraturliste	56
6.0 – Vedlegg	60

Forord

Vi ønsker å benytte anledningen til å takke Smart Media for et godt samarbeid. Spesielt ønsker vi å rette en oppmerksomhet til ledelsen, som har gitt sin tid og kunnskap, selv i svært hektiske arbeidsdager. Gjennom samarbeidet har vi fått et godt innblikk i virksomheten, noe som har hjulpet oss i utarbeidelsen av oppgave. Videre ønsker vi å takke Smart Medias kunder og samarbeidspartnere som har stilt opp på dybdeintervju, samt alle som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen.

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder, Frank Kristiansen, for inspirerende forelesninger og god oppfølging underveis. Gjennom han har vi tilegnet oss svært god forståelse for emnet Key Account Management.

Sammendrag

Vår oppgave er inndelt i seks deler.

1.0 - Innledning og problemstilling

Vår bacheloroppgave i Salgsledelse og personlig salg BTH 32031 bygger videre på vår fordypningsoppgave, der fokuset var å se hvordan Key Account Management utviklet relasjoner til nøkkelpkunder. Gjennom denne oppgaven har vi skrevet for bedriften Smart Media AS og samarbeidet med de, slik at vi kunne utarbeide og jobbe med en reell problemstilling, med formål om å løse en utfordring de står overfor. Oppgavens hovedtema er Key Account Management, der fokuset ligger på hvordan strategien skaper verdi for eksisterende kunder. På bakgrunn av at Smart Media ikke har en slik strategi, har vi lagt stor vekt på hvordan prosessen med implementering legger grunnlag for verdiskapingen. Vi endte opp med problemstillingen: *“Hvordan kan Smart Media skape verdi for sine eksisterende kunder ved hjelp av Key Account Management?”*

2.0 - Teori

I teoridelen har vi valgt ut det vi anser som de viktigste elementer innenfor temaet Key Account Management. Basert på problemstillingen har vi vektlagt selve implementeringsprosessen i større grad og deretter underbygget hvorfor en slik strategi vil være verdiskapende for kundene og dermed hensiktsmessig for virksomheten.

3.0 - Metode

Basert på oppgavens problemstilling har vi utviklet et analyseformål med tilhørende undersøkelsesspørsmål. For å styrke forskningens validitet har vi i oppgaven valgt både kvalitativ- og kvantitativ analyse. I den kvalitative analysen benyttet vi eksplorativt design, i form av individuelle dybdeintervju. Ved gjennomføring av intervjuene benyttet vi fenomenologisk design, slik at vi bedre kunne forstå respondentenes perspektiv om emnet og de utvalgte faktorene vi ønsket å få nærmere svar på.

I vår kvantitative undersøkelse anvendte vi deskriptivt design og utviklet et spørreskjemaundersøkelse for å få et mer nøyaktig bilde av undersøkelsesområdet. Analysen av datamaterialet tok utgangspunkt i en faktoranalyse, som videre la grunnlag for resterende analyser. Ved bruk av konvergent validitet fikk vi kartlagt hvilke variabler som beskrev det samme, noe som førte oss til seks konkrete faktorer. Videre utførte vi en analyse med divergent validitet for å sikre oss at faktorene beskrev ulike elementer.

Datamaterialet ble videre analysert ut fra estimering, regresjonsanalyse og korrelasjonsanalyser, ved hjelp av JMP og Qualtrics.

4.0 - Resultater

De aller viktigste funnene fra undersøkelsene, er at kundene etterspør en konkret oppfølgingsplan og har et sterkt ønske om en fast kontaktperson. Samtidig ser vi at det ligger et godt grunnlag for videre samarbeid, da kundene ser stor verdi i de nye tjenestene. Det kommer også fram at Smart Media innehar en høy tilfredshet blant sine kunder.

Basert på våre funn har vi konkludert med at det vil være lønnsomt for Smart Media å innføre Key Account Management, da kundene ifølge våre analyser ser verdien i flere av aspektene vedrørende strategien. Anbefalinger som vi ser på særs viktige for implementeringen er kundekategorisering ved bruk av CPM, fokus på god utnyttelse av CRM, slik at kundeforholdet kan styres på best mulig måte. Et av de aller viktigste momentene med analysen er at det er et stort behov for en oppfølgingsplan, som må ses opp mot en struktur for faste kontaktpersoner. Videre anbefaler vi en kombinasjon av produktspesialisert- og kundestørrelsesbasert struktur, slik at segmenterte kunder blir ivaretatt på riktig måte. Til slutt må Smart Media legge vekt på markedskommunikasjon slik at kundene får kjennskap til de mulighetene som finnes innenfor virksomheten.

1.0 - Innledning og problemstilling

Oppgaven vil ta utgangspunkt i fagoppgaven BST 3202, der vi fordypet oss i hvordan Key Account Management kan styrke relasjoner til nøkkelpkunder. Gjennom bacheloroppgaven samarbeider vi med Smart Media, som vurderer å implementere en slik strategi. Vi vil dermed få mulighet til å fordype oss i et ytterligere aspekt av Key Account Management. Bacheloroppgaven vil vinkles mot flere verdiaspekter ved strategien og retter et stort fokus mot hvordan en god implementering legger til rette for å kunne utvikle relasjoner og skape verdi for de riktige kundene.

Det er viktig for oss at bacheloroppgaven skaper verdi for både oss og Smart Media. For vår del i form av å tilegne oss relevant kompetanse, da samtlige i gruppen ønsker en karriere innenfor temaet. For Smart Medias del ønsker vi at oppgaven løser en eller flere utfordringer de står overfor og dermed bidra til å utvikle og skape verdi for dem.

1.0 Smart Media

Smart Media startet sin virksomhet i 2006 der kjernetjenesten var å skape verdi for sine kunder som et webbyrå, lokalisert i Steinkjer. Bedriften har med årene utvidet både med antall ansatte og ulike datterselskaper for å drifte sin kundeportefølje på rundt 800 kunder. Per dags dato drives Smart Media med en flat organisasjonsstruktur med særlig fokus på det kompetansebaserte samspillet. Fokuset har vært å kontinuerlig tilegne seg topp kvalitet og mangfold i kompetanse, for å kunne tilpasse seg sitt marked og levere etter kundens behov. Gjennom årene har eierne kjøpt opp Camerat (film, foto og animasjon) og Jobblt (rekrutteringsselskap), samt startet Ofag (kommunikasjonsbyrå) og Smart Labs (koding). I dag driftes alle disse selskapene bortsett fra Ofag, som datterselskap under deres hovedselskap Smart Norway.

Smart Media vil i 2019 gå inn i sin levetids største omstrukturering da de ønsker å bevege seg mer fra en kvantitativ mot kvalitativ tankegang. Ti års planmessig utvikling av bedriften samt aktiv tilpasning mot markedet har ført til at bedriften nå går fra å være et webbyrå til å bli et digitalt byrå. I tillegg til dagens kompetanse ansettes eksperter innenfor markedsføringsfaget, for å kunne tilby skreddersøm av nettsider med innholdsmarkedsføring.

1.1 Utfordringer i Smart Media

For at oppgaven skulle ta utgangspunkt i en reell utfordring, tok vi et møte med Smart Media for å kartlegge hva de ønsker seg ut av dette samarbeidet og hvilke utfordringer de står overfor. Det kommer fram i møtet at hovedutfordringen de står overfor er hvordan de på best mulig måte skal forvalte sin kundeportefølje og styrke relasjoner til viktige kunder.

1.2 Problemstilling

Hvordan kan Smart Media skape verdi for sine eksisterende kunder ved hjelp av Key Account Management?

1.3 Avgrensninger

Oppgaven vil belyse ulike metoder for hvordan skape verdi ved å bruke Key Account Management. Men siden Smart Media ikke har en KAM-strategi vil vi derfor legge større vekt på selve implementeringen av KAM i teoridelen. Ved datainnsamling og analyser av utvalgt tema vil vi kun fokusere på bedriftens eksisterende kunder.

1.4 Oppgavens formål

Formålet med oppgaven er å forske på verdiaspektet ved Key Account Management. Vi vil bygge videre på den kompetansen vi tilegnet oss gjennom fordypning i salgsledelse. I tillegg vil vi styrke Smart Media's kunnskap på området. Oppgaven skal videre kunne brukes som en mal for hvordan strategien kan iverksettes og etableres blant deres ansatte. For å til slutt kunne konkludere om dette er veien å gå for Smart Media, ønsker vi gjennom kvantitative og kvalitative analyser å finne ut om de eksisterende kundene ser verdien av å ha en leverandør med en slik strategi.

2.0 - Teori

2.1 Key Account Management

Key Account Management er en organisatorisk strategi som vokste frem i perioden 1970 - 1990. Den ble først ansett som en salgsstrategi, men har i de senere årene mer som en bedriftsstrategi. Strategien var og er viktig for å utvikle seg i takt med stadige endrede kundebehov og for å kunne utvikle konkurransefortrinn i sine markeder. Formålet med strategien er å forsterke relasjonen mellom en organisasjon og dens nøkkelt kunder og kan forklares som «aktiv pleie og bearbeiding av spesielt viktige kunder» (Hofbauer, 2016, s.89). KAM ses i sammenheng med den franske økonomen Vilfredo Pareto og hans forskning. Paretos lov sier at en bedrift må identifisere sine nøkkelt kunder, siden 20% av kundene ofte vil stå for 80% av omsetningen. I tillegg til nøkkelt kundene må bedriften se etter vekst- og forbedringspotensialet hos de resterende kundene. En annen forsker, Schultz, mener med sin erfaring at denne modellen kan gjøres om til 90 - 10. Altså at 10% av bedriftens kunder står for 90% av omsetningen (Hofbauer, 2016, s.101). Dette underbygger hvor viktig håndtering av denne kundegruppen er.

KAM-strategien fokuserer hovedsakelig på hvordan man utvikler langsiktige og lønnsomme samarbeidsforhold med B2B-klienter, hvor målet er å bli hoved- eller ene-leverandør (Wang og Brennan, 2014). Artikkelen av Wang og Brennan illustrerer hvordan bruk av Key Account Management fungerer opp mot tradisjonell inntektsmaksimering. Ideen er at bedrifter skal knytte sterkere bånd med sine kunder ved å bli mer kundesentriske, noe som skjer ved å operere mer som en rådgiver i stedet for kun å ha en tankegang som en tradisjonell selger. En slik måte å operere på vil gi kunden det de har behov for og øker sjansen for tilfredshet og videre lojalitet fra kundens side (Hofbauer, 2016, s.90). Artikkelen påpeker at fokuset på KAM har flere fordeler når man sammenligner med tidligere syn på kundebehandling og måter å generere salg på. Blant annet vil en slik tilnærming til kunderelasjoner, skape økt inntekt over tid og by på ikke-økonomiske fordeler. Dette relateres til prinsippet «lifetime-value». KAM gir begge parter tilgang på nye ressurser og kan dermed bidra til utvikling av bedriftene, samt åpne opp for innovasjonsmuligheter (Wang & Brennan, 2014). Som en kontrast til KAM har vi transaksjonsorienterte bedrifter. Forskning viser at en transaksjonsorientert tilnærming har større sjanse for negative konsekvenser. Dette kan skyldes opportunistisk atferd, som kan resultere i svekket tillit og minimerer sjansen for langsiktig relasjon og tilknytning (Wang & Bowie, 2009).

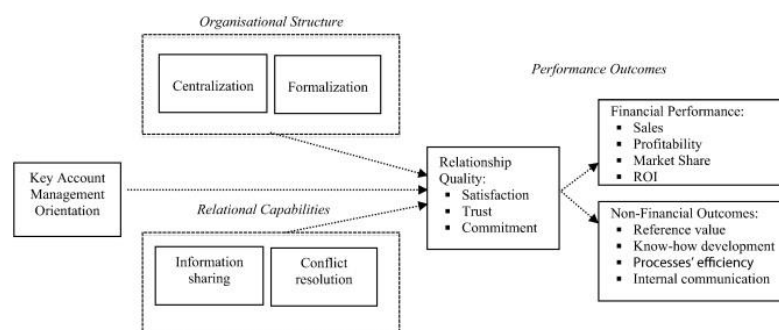
For å avrunde introduksjon av KAM, vil vi spesifisere at strategien handler om å identifisere bedriftens viktigste kunder og tilby dem spesiell behandling. Strategien implementeres med mål om å gå fra transaksjonsorientert til relasjonsmarkedsføringsorientert (RMO) for å kunne skape langsiktige og lønnsomme relasjoner (Millman & Wilson, 1996).

Eksempelvis har en av lederne i infrastrukturfirmaet IsCo`s Key Account Management-program uttalt følgende: «KAM-programmet hjelper oss å få en grunnleggende forståelse av kundens virksomhet, deres mål og hvordan vi kan komme nærmere verdikjeden» (sitat: KAM Programleder, IsCo).

2.1.1 KAMO - Key Account Management Orientation

KAM-strategien handler også om tankesett, holdninger og endring av bedriftskultur. Gounaris og Tzempelikos har forsket på hvordan man bruker KAM effektivt gjennom organisasjonsstruktur, ferdigheter og forståelse av relasjoner. Modellen nedenfor er et resultat av deres forskning og viser hvordan man gjennom å være KAM-orientert, øker relasjonskvalitet og videre resulterer i finansielle og ikke-finansielle resultater. I vår oppgave der verdiskaping for kundene er essensielt, vil modellen hjelpe oss med å gå dypere inn i hvordan interne prosesser i en bedrift påvirker den eksterne relasjonskvaliteten mellom selger og kjøper.

Suksess gjennom KAM kommer som et resultat av en prosess der man legger fokus både på det som skjer før, under og etter salget der kundens behov er essensielt. For å skape verdi for kunden er det i tillegg viktig å være markedsorientert, (MO), slik at man kan tilpasse sine tjenester og produkter både etter kundens behov, samt endring i krav og utvikling i markedet. Men det er viktig å merke seg at MO skiller seg konseptuelt fra KAMO, basert på viktigheten nøkkelpersoner har for bedriften. Man må derfor ta både



MO og KAMO i betraktning når KAM implementeres. For at en bedrift skal lykkes i å bli KAMO må to sett av verdier tilfredsstilles. Disse

går primært ut på å prioritere kundens behov før noe annet, at toppledelsen er involvert og gjør sitt for at bedriften i sin helhet møter kundens behov og at leverandøren har

evne til å skreddersy produkter og tjenester (Gounaris og Tzempelikos, 2013). Underveis i oppgaven vil det refereres til prosessen og de ulike stegene modellen tar for seg.

2.1.2 Strategi

Som vi nevner i forrige punkt er KAM en organisatorisk strategi. En strategi er en plan eller et mønster for å oppnå virksomhetens overordnede mål. Strategi handler om virksomhetens forhold til omgivelsene, dens aktiviteter, ressurser og organisering. Begrepet strategi brukes for å skille mellom kortsiktig taktiske operative valg, og strategiske valg som er langsiktige og fremtidsrettet (Fjellstad & Lunnan, 2018, s.15).

For å kunne oppnå ønsket resultat og at alle ledd i bedriften drar i samme retning, under og etter implementeringen av Key Account Management, er transformasjonsledelse en viktig faktor. Lederen for en slik transformasjon er gjerne karismatisk og legger føring for en organisasjonskultur der ansatte deltar og stiller spørsmål. Denne form for kommunikasjon og organisasjonsledelse kalles for dobbelkretslæring (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.273). At en leder er tett på kunden og markedsorientert vil gi mulighet til å være proaktiv i en organisasjonsendring. Dette vil være grunnlaget for konkurransefortrinn og verdiskapning, noe vi vil komme tilbake til. Det er viktig å påpeke at endring fra transaksjonsmarkedsføring til relasjonsmarkedsføring tar tid og det er helt sentralt at eiere og investorer støtter strategien og har forståelse for at avkastning av strategien er langsiktig.

Informasjons- og planleggingssystem

Det er også viktig at bedriften utarbeider et godt informasjons- og planleggingssystem for valg av struktur og organisering av KAM. Fordelen ved å implementere slike systemer er at utføringen blir mer konsistent ved at bedriften etablerer et fokuspunkt for avgjørelser og gjennomføring. Videre vil informasjon og planleggingssystem føre til bedre muligheter for overvåking av endringer hos sine nøkkelkunder og i makroomgivelsene. Dette gir føringer for hvordan man løser fremtredende problemer og utfordringer. En annen positiv konsekvens er at det gir bedriften innsikt i hvilken grad av oppfølging hver enkelt kunde trenger og hvilke behov de har. Resultatene man får ut av informasjon- og planleggingsfasen brukes til å gjennomføre både interne og eksterne makro og trendanalyser for sin nøkkelkunde, noe som kan oppsummeres i SWOT og videre brukes i en TOWS-analyse. Analysene vil vise hvilke svakheter kunden må utvikle for å møte muligheter og trusler, samt hvilke styrker de kan og bør dra nytte av. Resultatet av analysene vil gi bedriften konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter

(Fjeldstad & Lunnan, 2018, s.196). Dette skjer på grunn av muligheten de nå får til å skreddersy sin service- eller produktleveranse og utvikle sin kunde i samsvar med utvikling i markedet (Jobber & Lancaster, 2015, s.283). Ved en slik tilnærming til KAM-strategien vil bedriften være rustet til å starte implementeringen.

2.2 Implementering av Key Account Management

Vi tar utgangspunkt i en vitenskapelig artikkel i Harvard Business Review, skrevet av Lynette Ryals, der hun presenterer en 7-steps prosess. I tillegg bruker vi en artikkel der Ryals samarbeider med Palo, Nätti og Cuevas, hvor de går dypere i implementeringsfasen.

Implementering av Key Account Management strategi blir gjennomført av bedrifter som ønsker å skape strukturelle støttesystemer som også er forenlig med kortsiktige leveranser sett opp mot langsiktige relasjonsforhold. Å implementere en slik strategi krever kontinuerlig utarbeidelse av en harmonisk og god balansegang mellom strategisk og operasjonell praksis (Marcos-Cuevas, Natti, Palo & Ryals, 2014). Disse to nivåene av praksis henger sammen med Ryals 7-steps prosess.

Det strategiske nivået i Key Account Management

I den strategiske delen vil bedriften treffe beslutninger som gjelder på organisasjonsnivå som ofte krever spesifikke ressursinvesteringer. På dette nivået vil også politikk, dokumentasjon og en viss grad for formalisering gjelde. Det er viktig at bedriften har respekt for metoden som brukes ved implementeringen, slik at det blir godt integrert i organisasjonskulturen. Resultatet av å ikke ta dette på alvor vil være at bedriften mister muligheten for den dype forståelsen som trengs for å skape kunde verdi. Innledningsvis blir organisasjonen dypt endret. En slik tilnærming er vesentlig for å lykkes med den nye måten å møte kundene på. Når valget om å implementere er gjort, vil organisasjonsdesign formaliseres, i form av hvordan de viktigste kundene skal behandles. Dette i tillegg til formelle regler og standard prosedyrer. Det er den strategiske praksisen som er grunnleggende for å lykkes med en effektiv implementering av strategien. Det er vesentlig at alle involverte i bedriften eller organisasjonen ønsker og har kunnskap om å gå i samme retning, noe som starter med ledelsen. Oppgaven til ledelsen er å bidra til at de involverte har forståelse for hva som skal skje og hvorfor. Oppgaven består også i å gi retning og delegere ansvar til de utvalgte slik at de ulike tiltakene blir gjennomført. Om det skal gjøres større implementeringer er det vanlig å danne KAM-team. I et slikt team vil flere

spisskompetanser involveres for å lettere kunne treffe kundens behov gjennom tverrfaglig kompetanse (Marcos-Cuevas, Natti, Palo & Ryals, 2014).

Organisatorisk KAM

Organisatorisk KAM, som er det første steget i prosessen, er en kritisk suksessfaktor for å dra nytte av potensialet i nøkkelukunderelasjoner. For å styrke rammeverket og sannsynligheten for å bygge relasjoner til sine kunder, vil denne prosessen legge grunnlag for hvordan bedriften som enhet presterer sitt KAM-program. Dette innebærer å integrere strategien i selve ryggmargen til kulturen og strukturen i organisasjonen, slik at ansatte har både forståelse for- og ønske om å samhandle. Den som har ansvaret for integreringen er ledelsen, salgsleder eller leder av KAM-team. Her vil autoriteten til de involverte spille en stor rolle. Det er viktig å poengtere nødvendigheten av at de ansvarlige innser behovet for intern kvalitet for å lykkes eksternt. Det vi mener med det, er at ledelsen må tilrettelegge slik at alle ansatte, ikke bare KAM-teamet, må være tilfredse og ha den kompetansen som trengs for å jobbe effektivt og med kvalitet (Zupancic, 2008). Samtidig mener Lynette Ryals at bedriften bør se på referanseverdien som et argument for å implementere KAM, altså at dine kunder snakker godt om deg og gjennom det styrker bedriftens merkevare og videre lønnsomheten.

Operasjonell KAM

I tillegg til en strategisk tilnærming til implementering av KAM, er de operasjonelle faktorene nødvendig for at gjennomføringen skal lykkes. Operasjonell KAM dreier seg om å analysere konkurrentene, kundene og sin egen bedrift, som videre fører til realisering av strategien. Dette er individuelle oppgaver fra planleggingen starter til strategien blir iverksatt. Dette vil gi KA-manager et rammeverk for å realisere strategien som utvikles til den enkelte kunde (Zupancic, 2008).

Ved planlegging er det viktig å være klar over at operasjonelle aktiviteter er todelte. På den ene siden jobbes det med utvikling og målsettinger for nøkkelukunder, mens på den andre siden er det vesentlig at toppledelsen er delaktig og viser engasjement slik at de involverte føler støtte og blir motivert. For å lykkes med implementering og gjennomføring må ansvarsområder delegeres mellom de ulike rollene som blir utdelt. For utvikling av nøkkelukunder er det spesielt KA-manageren som har en sentral rolle. Implementeringen av strategien er kompleks og krever en dyp forståelse av kunden. Derfor må bedriften tilegne seg de riktige menneskene, med den riktige holdningen og relevant kompetanse. Enten ved rekruttering eller utvinning av egne ressurser. Et

gjennomtenkt utvalg av roller og team legger grunnlaget for hvor godt bedriften endrer seg fra transaksjonssalg til relasjonssalg. Ifølge artikkelen er ikke relasjonssalg lengre sett på som normative steg, men heller en kunde-involvert tolkning som reduserer usikkerhet (Marcos-Cuevas, Natti, Palo & Ryals, 2014).

2.2.1 Implementeringsprosessen

Implementering av KAM vil være en langsiktig strategi og må sees på som en inkrementell prosess. Grunnen til at KAM må implementeres stegvis er, som nevnt over, at strategien må endres organisatorisk før operasjonelt. Vi vil først gå i dybden på steg 1 i Rileys implementeringsprosess: hvordan implementeres organisatorisk KAM. Videre tar vi for oss punkt 2 til 7 som beskriver operasjonelle aktiviteter og tiltak.



Steg 1: Innse at KAM er en organisatorisk endring

I implementering av KAM er steg 1, både viktig og omfattende. Det må da settes av god tid til å forstå denne delen og bevege seg stegvis gjennom de syv stegene nedenfor.

For det første må bedriften innse at KAM er en organisatorisk endring. Det er ulike triggere som påvirker en bedrift til å implementere KAM. Ryals artikkel beskriver både interne og eksterne faktorer som utløser behov og videre igangsetting av KAM. Eksternt kan en bedrift oppleve høyt servicenivå, men samtidig bli oppfattet som lite kundesentrisk. Dermed vil ikke langsiktige relasjoner være realistisk. Et eksempel på hvordan initieringen kommer internt kan være at en innflytelsesrik leder ser behovene og ønsker å implementere en slik strategi. Ellers kan fallende marginer, tapte kontrakter og økt kundefleksitet være utslagsgivende og et tegn på at selskapet burde implementere et nytt kundebehandlingssystem.

For det andre vil de som lykkes med KAM-program ha en god forståelse av teorien bak Key Account Management, de forstår også grunnleggende nøkkelfaktorer som er vesentlig. En tilleggsfaktor som er nødvendig for å få mest ut av gjennomføringen er å

sette opp formelle treningsprogrammer, skapt for å lære kundeanalyse, strategisk kundeadministrasjon, samt service og utviklings- og kommunikasjonsstrategier.

For det tredje viser forskningen til at bedriften må klargjøre det formelle, og samtidig tilrettelegge for en fleksibel implementering. For å lykkes med en effektiv organisatorisk implementering må man klare å tilpasse formell struktur mot fleksibilitet.

For det fjerde viser det seg at når KAM-programmet modnes vil bedriften kunne bruke tidligere omfattende evalueringsordninger for å kartlegge fremgang i programmet, samt utvikling i relasjoner.

Det femte steget av strategisk praksis refererer til støttesystemer, som eksempelvis godt utviklede CRM-systemer. Involverte bedrifter i forskningen understreker hvor viktig støttesystemene har vært. Da mener de både formelle og uformelle prosesser.

For det sjette refererer forskningen til verdiskapende tiltak. Bedriftene som hadde suksess med KAM hadde utviklet differensierte produkter og tjenester for sine nøkkelt kunder. Bedriftene hadde en sterk innovasjonsagenda som støttet tilbudet av tjenester som var utenfor selskapets tradisjonelle kjernetilbud. En rekke av de innovative tjenestene som ble utviklet ble levert som «pro bono». Dette for å skille seg ut i konkurransen og gjøre seg uerstattelig for kunden.

Til syvende og sist understreker forskningen at ledere og KA-managere må ha forståelse for viktigheten av konstant styring av avviket mellom inntekten i dag og vekst i morgen. Og at denne tenkemåten og atferdsmessige endringen er en grunnleggende suksessfaktor i KAM.

«Du må bruke mer tid på å tenke på klientens problemer, tenke på løsninger utover den funksjonelle divisjonen de sitter i» (sitat: Account Manager i LSF-Legal Services Firm).

Steg 2: Get high level-buy-in

Siden KAM er en stor organisatorisk endring er sponsing på et høyt nivå nødvendig. Det som menes med dette er at personer i lederstyret er med å sponse sine viktigste nøkkelt kunder. De kan gjennomføre ved for eksempel å delta på jevnlig besøk. Ikke bare gir dette bevis og indikasjoner på at bedriften verdsetter sine viktigste kunder, men en slik involvering fra ledelsen vil styrke relasjonene.

Steg 3: Utnevn en leder for implementeringsprosessen

Når det er forståelse internt om hvor omfattende en slik strategi er, må bedriften utnevne en leder for implementeringsprosessen. En som har ansvar for at implementeringen blir forstått i alle ledd. Ideelt sett bør dette være en person som har støtte fra toppledelsen og dermed kan integrere KAM-strategien på organisasjonens agenda. I tillegg burde lederen ha tillit i organisasjonen og egenskaper som en transformasjonsleder. Slike evner vil være viktig for å påvirke til endring.

Steg 4: Identifisere nøkkelt kunder

Identifisering av nøkkelt kunder betyr at virksomheten må segmentere sine kunder i egne kategorier som viser til lønnsomhet og vekstpotensial, samt etablerte relasjoner. Her må det formaliseres hvordan nøkkelt kundene skal behandles, hva bedriften ønsker ut av relasjonen og kartlegge potensialet som ligger i hver kunde (Marcos-Cuevas, Natti, Palo & Ryals, 2014). Når nøkkelt kunder identifiseres tar bedriften utgangspunkt i både økonomiske faktorer som økt salg, og ikke-økonomiske faktorer som prosesseffektivitet. En slik fremtoning vil muliggjøre relasjoner i et langsiktig perspektiv. Siden det kreves mye ressurser å integrere kunden i et KAM-program, må man være selektiv i sin ressursallokering. Det er derfor viktig med gjennomtenkte kriterier for valg av nøkkelt kunder. Forskning viser at det koster fem ganger så mye å innhente en ny kunde i motsetning til å beholde en eksisterende kunde. Gode strategiske analyser er sentralt for å identifisere sine nøkkelt kunder og potensielle nye nøkkelt kunder (Berg, 2017, s.326; Hofbauer, 2016, s.105).

Basert på bedriftens overordnede mål, David Jobber og Geoff Lancaster`s forskning på valg av nøkkelkunder, har vi identifisert noen moderne syn på utvalgsriterier. Tradisjonelt har det vært vanlig å utnevne de kundene som genererer mest salg, men nyere syn ser saken fra en annen side (Jobber & Lancaster, 2015, s.274). Noe vi finner relevant da dette handler om lønnsomhet gjennom langsiktig tenking. I modellen har vi oppsummert de relevante kriteriene.

Bedrifter som har potensiale for økt salgs- og markedsandel i sitt eksisterende marked

Bedrifter som har posisjon som en stor aktør i små og mellomstore markeder som kan ekspandere

Kunder som gir et stort bidrag til leverandørens fortjenste

Kunder som er villige til å være partnere i utvikling av innovasjon

Kunder som vil tillate en felles produktutvikling hos en leverandør og/eller tillate å teste nye produkter i sin produksjonsprosess

Høy prestisjefylte kunder som forbedrer leverandørens merkevare og omdømme ved samarbeid og som fungerer som et godt referansesalg

Kunder som er viktige og som for øyeblikket er betjent av konkurrenter, som leverandøren har bestemt seg for å utkonkurrere

Kunder som er "early adopters" av nye produkter og tjenester og dermed bidrar til diffusjon av slike produkter på markedet

Steg 5: Ansettelse og opplæring av Key Account Managere

Ved valg av KA-managere, må ledelsen være klar over at det ikke nødvendigvis er den dyktigste selgeren som vil egne seg best som leder av implementeringen. Ledelsens oppgave er å finne og trene kandidater som kan etterleve KAM. For å kunne rekruttere de beste egnede ansatte for stillingen, må man først ha kunnskaper om hva rollen krever av egenskaper. Vi begrunner dette med at det ikke bare handler om transaksjonsbasert salg, men relasjonsbasert salg- og ledelsesferdigheter. Egenskaper ledelsen må lete etter i en KA-manager er integritet, forhandlingsferdigheter, kunnskap om kundens virksomhet og behov, evne til å gjenkjenne og administrere konflikt i ens egen organisasjon. I tillegg er leder- og samarbeidsevner viktig for at KA-manageren skal skape innovasjon og løsninger som påvirker gjensidig tillit. Om bedriften ikke finner egnede kandidater internt må de rekruttere eksternt.

Steg 6: Sette nøyaktige måleparametere

For at en organisasjon skal kunne lykkes bør *nøyaktige måleparametere* ligge til grunn. En KAM kan ikke måles og belønnes på samme måte som en tradisjonell selger, da fokuset skal være avkastning på salg over tid med eksisterende kunder, og ikke mot nye kunder.

Steg 7: Definere standard og utvikle kundeforhold

Den sjuende og siste delen av implementeringen handler om definering av standard og utvikling av kundeforhold. Hvilket betyr at organisasjonen kontinuerlig jobber med utvikling og tilpasning av programmet. Dette kan gjøres ved å bruke erfaring til å utvikle

måten man jobber på; internt ved å forsterke programmet innad i bedriften, eksternt ut mot nøkkelkunder. Jevn kontroll og evaluering av kundeforhold til nøkkelkunder er oppskriften på å lykkes bedre med KAM (Ryals, 2012). Det arbeidet ledelsen og KA-teamet gjør, legger til rette for det arbeidet KA-manageren skal utføre.

«Man trenger ikke å være dårlig for å bli bedre», (sitat: Ryals).

Støttefunksjoner for implementering av KAM

Herunder finner vi funksjoner som administrasjon, finans, jus, markedsføring, logistikk og informasjonssystemer. Forfatterne nevner to spesifikke sett med evner for å støtte KAM: Den første handler om støtte i verdikvantifisering og kontoovervåking fra bedriftsleder, mens den andre handler om støtte i kontraktledelse fra juridiske avdelinger. Det er viktig å vise disse funksjonene oppmerksomhet (Marcos-Cuevas, Natti, Palo & Ryals, 2014).

2.2.2 Organisasjonsstruktur

Ettersom kundens makt over leverandørene har økt og relasjonene har blitt mer kompleks i senere tid, har leverandørene blitt mye mer samarbeidsvillig og fleksibel i sin væremåte over sine nøkkelkunder. Årsaken til at valg av organisasjonsstruktur har blitt sentralt, er at feil struktur kan hindre organisatorisk læring og tverrfaglig samarbeid mellom avdelinger, slik at leverandørens evne til å reagere raskt og effektivt på nøkkelkundens behov blir svekket. For å kunne bygge en kundesentrisk kultur, som KAM-program legger til rette for, har organisasjonsstrukturen behov for å tilpasse seg på en slik måte at det vil forbedre reaksjonsevnen for at kundenes behov og krav skal imøtekommes.

Formalisering og i hvilken grad et sett av forhåndsdefinerte roller, prosedyrer og autoritet i beslutningsprosesser er viktig i en organisasjon. Dette vil drive atferden og hvordan organisasjonen reagerer i situasjoner, alt fra rutinemessige oppgaver til nye prosjekter. Et annet sentralt punkt er hvordan sentralisering i en organisasjon reflekterer beslutningsmyndighet i lavere roller internt. Høy formalisering og sentralisering er knyttet til byråkrati og oppfattes som skadelig. Dette fordi det reduserer leverandørens evne til å overgå eksisterende forretningsmodeller og atferd, noe som er nødvendig for å møte nye, unike krav til nøkkelkunder. I flere situasjoner forventer kunden å bli mer involvert og ha en mening i utviklingen av løsningen som tilbys, som krever en smidig operasjon internt i organisasjonen. Med andre ord vil mindre formaliserte og

sentraliserte strukturer oppnå større fleksibilitet for å kunne imøtekomme kundens behov og krav (Gounaris & Tzempelikos, 2013).

2.2.3 Valg av struktur

I boken «Selling and Sales Management» beskriver Jobber og Lancaster fire strukturer som gir en bedrift mulighet til å tilpasse og organisere sin salgsstyrke mot kundenes ulike behov. De fire strukturene som blir presentert er geografisk, produktspesialisert, markedssentrert og kundestørrelsesbasert. Ved riktig valg av struktur legger man til rette for utvikling av langsiktige og sterke relasjoner, noe som bidrar til å skape tilleggsverdi for kundene. Dette resulterer i et konkurransefortrinn for bedriften som utøver KAM (Jobber & Lancaster, 2015, s.419).

Geografisk struktur

En organisasjon som velger geografisk struktur, har sine kunder spredt over større geografiske områder. Fordelen med valg av en slik struktur er enkelhet og at den er kostnadseffektiv. KA-managerne vil eksempelvis være plassert i ulike regioner i Norge. Noe som gir mulighet til å komme tettere på sine kunder. Som et resultat av selgerens nærhet til kunden vil utviklingen av den personlige relasjonen skapes og forholdet vil bli mer salgseffektivt. Det vil også styrke deres serviceløfte ved at de kan reagere raskere og knytte tettere bånd med hver enkelt avdeling hos kunden. Et resultat av tettere kontakt vil også være mengden og dybden av kundeinnsikt. En potensiell svakhet med strukturen er at mye ansvar ligger på skuldrene til KA-manager, ved at h*n må selge til en rekke av bedriftens kunder. Noe som krever mye kunnskap og erfaring (Jobber & Lancaster, 2015, s.419-423).

Produktspesialisert struktur

Om det er slik at en organisasjon selger et mangfoldig og bredt spekter av tekniske komplekse produkter, velger man produktspesialisert struktur. En slik struktur vil være fornuftig da nøkkelkontaktene hos kundene varierer for hver produktgruppe. Ved en slik tilnærming til struktur vil man sette kunnskap, læring og utvikling på agendaen og slik framstå profesjonelle. Det er her viktig at KA-manageren spesialiserer seg og har god basiskunnskap om sine produkter. Man vil da oppleves som mer troverdig og dermed ansett som en viktig samarbeidspartner, noe som styrker relasjonen (Jobber & Lancaster, 2015, s.419-423).

Markedssentrert struktur

Markedssentrert struktur defineres etter hvilken industri kundene arbeider innenfor. Organisasjonen fordeler bransjene de opererer innenfor mellom sine KA-managere, slik at de kan bli eksperter på hvert sitt felt. Fordelene med bedre analyser av markedet, dypere markedsforståelse og trendspotting er at organisasjonen kan innovere, renovere og skape verdi for begge parter (Jobber & Lancaster, 2015, s.419-423).

Kundestørrelsesbasert struktur

Den siste strukturen kan beskrives som en struktur som brukes når det gjelder de aller største kundene. Dette er en struktur hvor man kun bruker sine mer erfarne og kunnskapsrike KA-managere. Disse kundene handler sjelden, men i større kvantum. Derfor er det viktig at bedriften bruker sine aller beste ressurser, noe som gir kundene en følelse av at de blir tatt på alvor og dermed bidrar til å bli mer tilfredse. Til syvende og sist vil det føre til at relasjoner blir vedlikeholdt (Jobber & Lancaster, 2015, s.419-423).

2.3 Relasjonsbygging

For at organisasjoner skal kunne etablere nye kundeforhold, samt beholde gamle, bør selve essensen i hva kunderelasjoner handler om, forstås. For at en relasjon skal utvikles må fokuset ligge på kundetilfredshet, som videre styrker lojalitet fra kunde til leverandør. Vi vil i følgende avsnitt gå gjennom prosessen der lojaliteten blir sterkere og dermed utvikler transaksjonskostnader, noe som vil gjøre det vanskeligere både psykologisk og økonomisk å bryte samarbeidet. Som KA-manager skal man derfor jobbe for å sikre langsiktige relasjoner som er gunstig for begge parter. I boken Markedsføringsledelse, skrevet av Lanseng og Selnes, forklares kunderelasjonen i sammenheng med begrepet relasjonsverdi, sett fra kundens perspektiv. I boken står det forklart at relasjonen vil kunne måles med bakgrunn av kundens oppfatning av verdi. En høyere grad av verdi vil øke sannsynligheten for at kunden vil fortsette å pleie eller investere i relasjonen (Lanseng & Selnes s.67).

I jakten på den optimale relasjonen er også den kognitive psykologien viktig. Professor og førsteamanuensis, Kaufmann og Kaufmann retter perspektivet mot mennesket som en informasjonsbehandler, og viser til kognitiv psykologi som: «*De prosesser som ligger til grunn for registrering, læring, lagring og bruk av kunnskap i tolkning av det som skjer i omgivelsene, og i tilpasning til omgivelsene i form av problemløsning, beslutninger og kreativitet*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.33).

2.3.1 Relasjonsevne

For å utvikle relasjoner må bedriften ha spesifikke evner innenfor utvikling av relasjoner. I følge Guonaris og Tzempelikos forklares relasjonsevne med Wernerfelt sin "resource based view-teori" (RBV). Teorien går ut på at bedrifter utvikler konkurransefortrinn når de har ressurser eller evner som er verdifulle, unike, ikke-imiterbare og ikke-substituerbare. Noe som man kan finne ved å sette opp bedriftens evner i en VRIO-modell (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s.195; Gounaris & Tzempelikos, 2013). Gitt betydning av nøkkelpunktene, kan KAM-relasjoner betraktes som en viktig ressurs for leverandøren. I dette perspektivet blir RBV-teorien relevant, da man får en dypere forståelse av de faktorene som forbedrer effektiviteten i KAM. Bygging og opprettholdelse av langsiktige relasjoner til nøkkelpunkt bidrar til at leverandøren når sine strategiske mål og dermed konkurransefortrinn. KAMO (Key Account Management Orientation) bør derfor påvirke leverandørens evne til å få tilgang og bruke visse ressurser som fører til at leverandøren kan oppnå konkurransefortrinn.

For å oppnå dette kreves utvikling av relasjonelle evner. Dette er ferdigheter som vil bedre bedriftens evne til å håndtere kundeforholdet effektivt, slik at de to selskapene stegvis utvikler et sterkere partnerskap. Informasjonsdeling og konfliktløsning er også viktige evner som påvirker leverandørens relasjonsstyrke mot kunden.

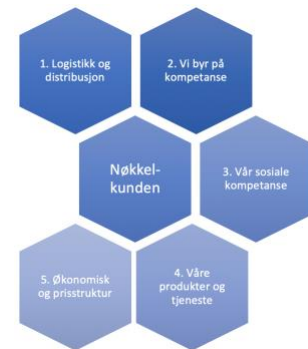
Informasjonsdeling handler om i hvilken grad de to selskapene utveksler nyttig informasjon av konfidensiell grad, som eksempelvis kostnadsstruktur og annen konfidensiell informasjon. Konfliktløsning dreier seg om i hvilken grad de to parter løser uenigheter produktivt, samtidig som spenning unngås i fremtiden. Hos leverandører som vedtar KAMO, vil toppledelsen bli mer involvert i KAM-strategien og dermed lette styringen av potensielle konflikter med nøkkelpunkt. For å bygge langsiktige KAM-relasjoner kreves det at leverandøren søker det å styrke sin konkurranseposisjon i nøkkelpunktens øyne, få flere og større ordrer hos samme kunde og skaffe seg nye kontrakter med andre kunder som passer den strategiske profilen.

Med andre ord vil en KAM-orientert bedrift ha mindre grad av byråkrati og formalisering, noe som gjør at beslutningsprosesser blir håndtert smidigere. Dette fører til bedre relasjonsevner ved for eksempel å håndtere informasjonsdeling og konflikter mellom leverandøren og nøkkelpunkt. Dette vil styrke relasjonskvaliteten og gi maksimering av finansielle og ikke-finansielle faktorer, noe vi vil komme tilbake til.

2.3.2 Relasjonsblomsten

Foreleser Frank Kristiansen viser i en forelesning (2018), i faget «Salgsledelse og personlig salg», relasjonsblomsten. Der tar han utgangspunkt i fem suksessfaktorer i kunderelasjon. En B2B-relasjon kan forklares som en mer kompleks transaksjon mellom næringsdrivende parter.

I en slik relasjon står opplevelsen av gjensidig tillit sentralt. Dette kommer som et resultat av at utført arbeid tilfredsstillende eller overgår organisasjonens forventninger. Det handler om å kontinuerlig oppfylle kundens behov og krav. Disse kravene presenteres som forskjellige dimensjoner i relasjonsblomsten, og ved å oppfylle disse vil man ha et godt utgangspunkt i utviklingen av et langsiktig samarbeid med sine kunder. Styrkes relasjonsevnen i bedriften vil også relasjonsblomsten styrkes.



1. **Logistikk:** Handler om i hvilken grad KA-manageren er tilgjengelig ut mot sine nøkkelkunder. Hvordan er responstiden i kommunikasjonen? Hvordan er oppfølgingen? Blir all informasjon prosessert og behandlet?
2. **Kompetanse:** For at en KA-manager skal kunne oppleves verdifull for sine kunder er kunnskap en vesentlig faktor. Både kunnskap om kunden og om kundens marked. På denne måten har KA-manageren mulighet til å bruke sin kompetanse og erfaring til å styrke relasjonen. Dette gjennom å skape merverdi for kunden som gjør seg uerstattelig.
3. **Sosial kompetanse:** Med sosial kompetanse menes både de personlige egenskapene KA-manageren har og forståelsen for andre mennesker. Ved å inneha slike ferdigheter vil dialogen og samarbeidet fra kundens ståsted oppleves som mer komfortabelt. Gjennom å beherske denne væremåten vil kunden føle seg sett og hørt.
4. **Produktet/tjenesten:** Utgangspunktet for at en B2B-relasjon skal kunne utvikles er produktet eller tjenesten bedriften leverer. For at relasjonen skal kunne utvikles må bedriften ha kompetanse og være åpen for å tilpasse sine produkter og tjenester etter kundens behov. Utviklingen baserer seg også etter markedsforståelse i kundens bransje.

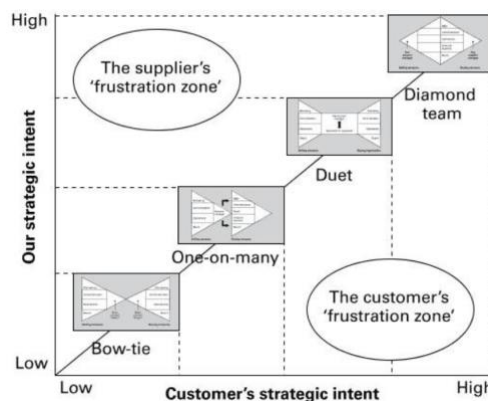
5. **Økonomi:** Den økonomiske faktoren påvirker styrken og utviklingen av relasjoner. KA-manager må fremheve hvilke økonomiske fordeler kunden får ved å samarbeide med de som leverandør. Verdiøkende tjenester og planer må kunne tallfestes for å tydeliggjøre verdien i relasjonen for kunden.

2.3.3 Relasjonsledelse og utvikling

For å beskrive hvordan man i B2B leder og utvikler relasjoner til nøkkelpkunder og generelt kundebasen, benytter vi modellen «The KAM Journey» som er utviklet av forskerne Anthony F. Millman og Kevin John Wilson. Reisen gjennom de ulike relasjonsstadier tar utgangspunkt i selgers og kundens strategiske intensjon med relasjonen. For å lykkes med utvikling av relasjoner må det ligge til grunn en forståelse om at dette tar tid, man må være tålmodig og fordype seg i kundens forventninger og behov for å komme videre. Dette reduserer risikoen for at partene går inn i samarbeidet med ulik strategisk intensjon, noe som kan være skadelig for relasjonsutviklingen. Tar man seg god tid i denne fasen unngår man «frustrasjons-sonene» som modellen nedenfor beskriver, noe som øker sannsynligheten for å komme til et passende stadium for den spesifikke relasjonen.

Millman og Wilson påpeker at man ikke er nødt til å følge denne utviklingen slavisk, da dette kun er et utgangspunkt. Selgeren bør ikke strebe etter å utvikle alle kundene sine til «diamonds», da dette ikke vil være den mest lønnsomme løsningen for alle kundene. Man skal heller ikke føle seg låst til å gå kun framover i modellen, da utviklingen

noen ganger blir best om omstendighetene og muligheten ligger til rette for å ta et steg tilbake. Det er viktig å huske at relasjonsledelse handler om å administrere og pleie en investering. For at KA-manageren skal lykkes med dette må «frustrasjons-sonene» unngås, samt vite at det ikke nødvendigvis er den som kommer raskest til «diamond» som har gjort suksess, men den som har skapt mest verdi på veien.



Det er i utgangspunktet kun de to siste stegene som behandles av en KA-manager, da det er disse som ansees som nøkkelpkunder. Det å kunne sjonglere kunder mellom de ulike stadiene er selve kunsten med KAM og fører til flere positive resultater både for

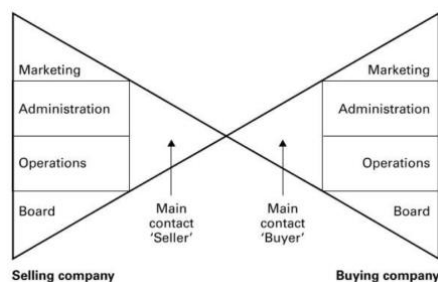
leverandør og kunden. Blant annet vil verdien av valg som gjøres bli større, man utvikler konkurransefortrinn og kompleksiteten til avgjørelsesprosessen blir lettere å håndtere for begge parter (Cheverton, 2015, s.74).

«Bow-tie» Account Management

Bow-tie Account Management beskriver forarbeidet til en KAM-strategi. Her er målet å identifisere de kundene som har potensiale til å bli nøkkelukter, dette for å unngå unødvendige kostnader på kunder som ikke har det samme potensialet. Dette er en fase hvor man ser om det finnes potensiell utvikling av en kunderelasjon, en fase som vil være mer en tradisjonell transaksjon. Der kun kjøper og selger møtes og den første transaksjonen skjer (Jobber & Lancaster, 2015, s.276). Dette steget i relasjonsutvikling blir sett på som den typiske jegermodellen, der relasjonen baserer seg på kontroll fra begge sider. Både salgsperson og kjøpsperson har kontroll på hva som skjer i transaksjonen og de føler seg derfor trygge på handelen.

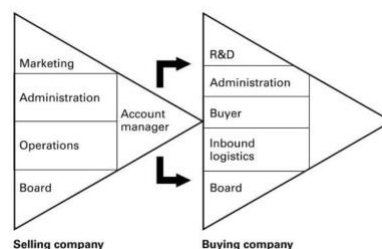
Noen ganger er det fornuftig å holde seg til dette steget, med tanke på at det er enkelt, kontrollerbart og relativt lave kostnader knyttet til prosessen. Men i mange tilfeller er det best å gå videre til en høyere og sterkere relasjon. Grunnen til det, er blant annet at

relasjonen baserer seg mellom to personer. Om en av disse personene bytter jobb kan kunden være tapt. Selgeren kommer ikke dypt nok inn i kundens faktiske beslutningsprosess og behov, dermed blir det vanskelig å ha den ønskede påvirkningen på kunden. En annen grunn til å knytte bedriftene tettere er at det blir utfordrende å stille krav om at selgende og kjøpende person skal ha spisskompetanse på alle relevante felt, noe som også kan føre til feilinformasjon når viktige tema skal videreformidles fra andre avdelinger (Cheverton, 2015, s.79).



«One-on-many» Account Management

Flere klassifiserer denne fasen som en form for mer avansert salg og noen kaller også denne fasen for strategisk salg. I denne fasen beveger man seg bort fra restriksjonene i «bow-tie» og etablerer direkte kontakt med flere personer hos kunden.

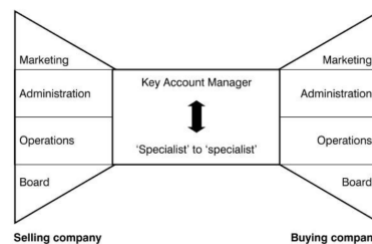


Det er flere trekk som kjennetegner kunder i denne fasen. Eksempelvis er det at KA-manageren utvider rekkevidden av kontaktpersoner hos kunden. Dette gjøres for å finne flere salgsmuligheter og i tillegg vil det anerkjenne kundeforholdet mer enn en transaksjon. Om dette gjøres basert på kundens oppmuntring er det en indikator på en økning av kundens strategiske intensjon og anerkjennelse av leverandørens behov for å forstå mer om kundens situasjon og behov. Også i denne fasen vil pris være et stort tema, men kunden vil være mer åpen for diskusjon rundt transaksjonskostnader. Man kan forklare modellen med en jeger som forsøker å fange sitt bytte. Dette gjøres for å tilføre mer kunnskap om kunden, deres kjøpssteder og for å bruke kunnskapen til å utnytte ressursene bedre. Det er viktig å poengtere at kunnskapen ofte kun blir lagret i KA-managerens eget hode og at informasjonen ikke nødvendigvis blir delt med kollegaer. For en KA-manager som behandler en kunde i dette relasjonsstadiet, må det taes stilling til om dette er det høyeste relasjonsstadiet man kan nå med denne kunden. Om det er tilfellet, må denne kunden tildeles andre enn KA-manageren. Om det finnes større behov og andre forventninger må relasjonen utvikles mot neste steg (Cheverton, 2015, s.81).

«Duet» Key Account Management

I fasen «Duet», vil en KA-manager endre rolle fra å være en salgsrådgiver til en bedriftsrådgiver.

Det er i dette steget man går fra å være en «jeger» til en «utvikler».



Typiske trekk i denne fasen er at direkte kontakt mellom leverandøren og kundens avdelinger har blitt etablert i regi av KA-manageren, som setter spesialister og eksperter sammen for å utvikle samarbeidet. Dette gjøres for å fremme gjensidig forståelse eller for å implementere et prosjekt mellom kunden og leverandøren. I fasen vil også informasjonsflyt og trening av kollegaer bli mer effektiv og intern kommunikasjon blir bedre. Det er da viktig å være påpasselig med at sterkt byråkrati kan ødelegge dette. «Duet» vil også forbedre kundefokus i leverandørens organisasjon og kunnskap blir satt i live og til handling. Det å «close» salgsmuligheter vil også være lettere ved å være genuint kundefokusert og i «duet» blir verdi mer omtalt enn pris og kostnad. Utviklingen med kunden vil også øke graden av tillit og åpenhet.

Rollen til KA-manageren blir mer som en «coach» i «duet». Det at KA-manageren «briefes» og «coaches» de som nylig har blitt involvert minsker muligheten for uhell.

Noe av «coachingen» kan også være hvordan man håndterer det salgskonsulenter ser på som grunnleggende. Hvordan presentere seg selv, hvordan håndtere og jobbe med en kunde og hvordan man opptrer med selvtillit og etikette. Det vil være flere hos leverandøren som ikke er i kontakt med kunder daglig, som er usikker på dette og hvordan et møte kan utspille seg. Det er derfor KA-manageren har fokus på å forberede og trene opp disse.

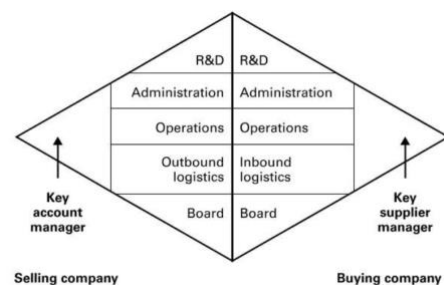
For en KA-manager er dette helt klart den mest hardtarbeidende fasen.

Fasen «diamond teams» kan virke mer involvert og krevende, men de er designet for å ha en sterk grad av selvledelse. Duets er bare starten av det neste steget i KAM-reisen som er «diamonds» og arbeidsbelastningen til en KA-manager er høy i denne fasen. Det er viktig at ledelsen tar vare på KA-manager og ikke overbelaster ved å forvente at de skal håndtere en stor kundeportefølje som er i dette steget av KAM-reisen. Duet er ikke bare en hardtarbeidende fase av KAM-reisen, men det er her man vil starte med investeringer. Dette gjøres ved å forplikte og sette av ressurser i kunde-leverandørforholdet. Et viktig poeng er at det er usannsynlig for avkastning i kortsiktig perspektiv. Spesielt ledelsen kan bli utålmodig og enkelte vil også starte med å si at KAM ikke bærer frukter og ikke er verdt ressursene eller tiden det krever. For disse vil fristelsen være stor til å gå tilbake til den komfortable fasen «bow-tie» eller «one-on-many» og det er viktig at fristelsen holdes igjen (Cheverton, 2015, s.83).

«Diamond team» Key Account Management

Når man kommer til denne fasen har man skilt ut en rekke bedrifter på veien og kun tatt med seg de som er av strategisk betydning for leverandør. For kunden er denne fasen også av stor strategisk betydning og det er derfor vanlig at

kjøpende bedrift speiler sin leverandør ved å tilegne en person i bedriften rollen som Key Supplier Manager. Relasjonen har blitt så sterk og innarbeidet i begge bedriftene at relasjoner er skapt både på tvers av avdelingene og de ulike kompetanseområdene i begge bedriftene. Teamet som dannes i denne fasen kalles et «diamond team» og fungerer som et kryss-funksjonelt team. Teamet, legger til rette for best mulig innhenting av kunnskap og forståelse av motparten og deres marked. Det er



nettopp denne kunnskapen som skaper nye proposisjoner og gjennom det resulterer i konkurransefortrinn, som både er vanskelig og i mange tilfeller umulig å matche for konkurrenter (Cheverton, 2015, s.86).

Når relasjonen kommer til dette stadiet er tilliten så sterk at sensitiv informasjon kan deles. Som samarbeidspartnere kan bedriftene jobbe mot felles problemløsning, utvikling av produkter og ressursfordeling som gjør at ansatte i begge bedrifter tilegner seg mer kunnskap. Samarbeidet formaliseres og følges kontinuerlig opp gjennom perioden. Et slikt samarbeid skaper langsiktige og stabile økonomiske forhold, i tillegg er det kompetansebaserte samspillet både internt i bedriften og eksternt til kunden viktig her. Dette for å ha mulighet til å skape innovasjoner sammen og utvikle sterke synergier mellom bedriftene (Jobber & Lancaster, 2015, s.276).

Fallgruver og motforestillinger

Relasjoner byr på mange fordeler for en bedrift, men man må imidlertid være klar over at det også finnes fallgruver og motforestillinger fra både kjøper og selgers side. Vi tenker da på at relasjoner brytes av ulike årsaker. Grunner til brudd kan for eksempel være at tillit svekkes, kunden føler seg tatt for gitt, eller at nøkkelpersonell endres. Resultater av dette kan være at partene føler mangel på verdi av samarbeidet og at leverandøren ikke er troverdig lengre. Dette er noe som ofte skjer omkring «bow-tie»-stadiet, men det kan også skje i de andre relasjonsstadiene. Gjelder dette lønnsomme kunder må problemene overkommes slik at relasjonen kan bygges så langvarig som mulig. Wilson refererer i sin artikkel til en relasjonsstudie gjennomført i Sverige, hvor forskningen blant annet fant resultater av flere relasjoner mellom organisasjoner som har vart i over 200 år (Wilson, 2019). Artikkelen understreket at relasjoner bygges inkrementelt over tid for at de skal bli sterke og gjensidige avhengige (Jobber & Lancaster, 2015, s.278- 279).

2.3.4 Verdiøkende tjenester (VØT)

Petter Berg, beskriver i boken «Kunsten å Selge» fire grunnleggende former for kunderelasjoner som skaper verdiøkende tjenester (VØT). En god KA-manager behersker en kombinasjon av *profesjonelle-, sosiale-, formelle- og teknologiske relasjoner*, men vil ha størst fokus på den sosiale og profesjonelle. Verdiøkende tjenester handler om å gi kunden opplevelser utover deres forventninger, tilføre kunden bedre lønnsomhet, effektivitet og vekst. Dette oppstår som regel når kunden og leverandøren har oppnådd

et partnerskap. Hvilken tilleggsverdi man tilbyr kunden er avgjørende for å differensiere seg fra konkurrenter med generiske produkter eller tjenester. Det er dette KA-Manager fokuserer på i sin økonomiske argumentasjon for å overvinne eventuelle barrierer eller innvendinger hos kunden. Verdibegrepet er i B2B noe av det mest grunnleggende for å skape langsiktige relasjoner, siden det sier noe om hva man får ut av relasjonen. Det er viktig å nevne at alle bedrifter har sine egne verdikjeder, noe en KA-manager må ha innsikt i. Informasjonen kan brukes til felles verdiskaping og utvikling (Berg, 2017, s.260-262; Biong, Nes & Sande, 2016, s.109; Hofbauer, 2016, s.17)

Den profesjonelle relasjonen

Denne relasjonsformen handler om å tilfredsstille eller overgå kundenes forventninger og er med på å skape og utvikle både kunde-og kjøpslojalitet. Profesjonelle relasjoner er selve grunnsteinen i all form for relasjonsbygging. For å levere det som forventes til disse nøkkelområdene må man være opptatt av å jobbe nøyaktig, være tilgjengelig, god til å tilpasse seg og samtidig innta den rådgivende rollen. På denne måten skapes det også referanseverdi, som bidrar til å skaffe nye kunder. En KAM utnytter disse grunnleggende områdene til å sørge for at kundenes opplevelse alltid svarer til, eller er større enn kundens forventninger. Et viktig punkt i profesjonelle relasjoner er at KA-manageren dokumenterer lønnsomhet og kan derfor bruke økonomisk argumentasjon som VØT. Dette påvirker først og fremst kunden på en kalkulatativ og rasjonell måte, som videre gjør at kunden får en mer affektiv tilknytning til leverandøren. På denne måten føler kunden en sterkere forpliktelse overfor leverandøren. Ved bruk av profesjonelle relasjoner vil man også kunne etablere møter med flere kontaktpersoner hos sine kunder som bidrar til en sterkere relasjon organisasjonene seg imellom, som vi ser i «duet» og «diamond».

Den teknologiske relasjonen

Den teknologiske relasjonen har blitt innført i takt med utviklingen av IKT og stadig endrede kundebehov. Målet med å tilpasse seg kunden etter teknologiske behov er å spisse serviceleveransen og styrke graden av tilgjengelighet. Dette bidrar til en bedre kundeopplevelsessyklus og kan ved riktig utnyttelse, skape konkurransefortrinn. Ved å tilfredsstille sine kunder på denne måten vil også byttekostnaden øke. Eksempelvis kan suksess i teknologiske relasjoner oppnås ved å utvikle en nettside der de raskt kan få tilgang på informasjon, kontakt med leverandør og bestilling av varer og tjenester. En dyktig relasjonsbygger er oppmerksom på dette og forsterker kjøps- og kundelojalitet.

For mange leverandører og selgere er den profesjonelle og den teknologiske relasjonsbyggingen uatskillelige i arbeidet med å forvalte kundebasen.

Den formelle relasjonen

Kunde og leverandør formaliserer her juridiske, tekniske og andre forpliktelser som inngår i kundeforholdet i en kontrakt. I noen tilfeller kan leveransen være så kompleks og av så stor økonomisk betydning, at det er i begges interesse at samarbeidet kontraktfestes. Om ikke, kan dette medføre risiko og en god kontrakt vil løse sikringsproblemet (Biong, Nes & Sande s.202). De avtalene som er mest vanlig i dag er samarbeidsavtaler, prosjektavtaler og tidsbegrensede avtaler. Samarbeidsavtaler benyttes når ønsket er å få fram målene med kunde-leverandør-forholdet basert på kundens behov, krav og forventninger. Prosjektavtaler er fornuftig å bruke når man ønsker å skape og oppnå noe sammen. Tidsavgrensede avtaler er enkle avtaler som formaliserer retningslinjer mellom kunde og leverandør. Disse brukes for å konkretisere hva begge partene er enige om i avtalen. Slike avtaler inngås på grunn av økonomisk og teknisk avskrivning, det legges derfor krav at kunden forplikter seg i noen år.

Den sosiale relasjon

I mange tilfeller utvikles det gjerne et vennskapelig forhold og mer enn det man normalt forbinder med et vanlig kunde-leverandør-forhold. Måtene det gjøres på er mange og handler om utvikling av personlige bånd. Kunder tas ofte med på ulike sosiale arrangementer og den mest tradisjonelle er restaurantbesøk. Her vil man møtes på en nøytral grunn og det prates gjerne løst og fast om business. Resultatet av dette er at det gjerne inngås uformelle eller formelle avtaler (Berg, 2017, s.262-273).

2.4 CRM

CRM kan defineres på ulike måter. «CRM er utvikling og styring av kunderettede, verdipøkende tiltak, satt i verk for å fastholde og utvikle positive holdninger hos spesifikke kunder til et produkt, merke, en organisasjon eller organisasjons representanter for å utvikle lojalitet til disse og øke gjenkjøpsfrekvensen» (Kunøe, 2010, s.18). En annen definisjon er; «Selve kjernen i CRM er å forstå kundene og de faktorene som påvirker bevaring av kunder og kundelojalitet for å kunne utvikle langsiktige relasjoner med kundene» (Bhat & Darzi, 2016). CRM handler altså om ledelse av kunderelasjoner. Salgsveksten i en organisasjon er mulig å øke ved implementering av fire faktorer tilknyttet CRM: fokus på selve kunden, innføring av CRM-basert teknologi, håndtere kunnskap og organisering rundt CRM. Disse faktorene påvirker direkte og indirekte

kundetilfredsheten og kundefrafall, som resulterer i bedre salgsvekst (Bhat & Darzi, 2016).

CRM som verdidriver for kunden

Suhail Ahmad Bhat og Mushtaq Ahmad Darzi, (2016) beskriver i sin forskning hvordan CRM gir bedriften bedre kundelojalitet og langvarig konkurransefortrinn. Ved å innhente kundedata og bearbeide denne vil bedriften forstå sine kunder bedre. Dette er en sentral faktor for å kunne treffe sin målgruppe. Således vil bedriften oppnå bedre kundeinnsikt, slik at de er i stand til å beholde eksisterende kunder, optimalisere driften og lage prognoser som gjenspeiler etterspørselen bedre. Forskingen til Bhat og Darzi viser også i sine funn at det er en korrelasjon mellom dimensjonene klagehåndtering, kundeorientering, kundestøtte og kundeinnsikt, der kundeinnsikten er den sterkeste driveren for å kunne oppnå kundelojalitet, som deretter skaper konkurransefortrinn (Bhat & Darzi, 2016). Filosofien rundt CRM gjør bedrifter i stand til å etablere og skape en kundesentrisk kultur ved å bygge rundt kundenes behov. Bedrifter som oppfatter CRM som en kilde til innovasjon vil skape og utvikle langvarige konkurransefortrinn.

CRM som verdidriver for bedriften

CRM er mye mer enn et teknologisk hjelpemiddel som bedrer effektiviteten til bedriften og gir tilgang til kunnskap og innsikt som utvikler relasjoner. Tradisjonelt sett har CRM blitt sett på som en filosofi og bedriftsstrategi som er støttet av et system og teknologi, og som bidrar til å forbedre interaksjonen mellom mennesker i et forretningsmiljø. I takt med utvikling av teknologi og kundebehov har også synet på CRM endret seg drastisk. Moderne syn på CRM avslører hvordan samfunnet har endret seg og hvordan bedrifter utvikler seg for å møte kundenes behov. I dag blir CRM sett på som en filosofi og en bedriftsstrategi, støttet av en teknologisk plattform, forretningsregler, prosesser og sosiale karakteristika som er designet for å engasjere kunden i samarbeidssamtaler for å gjensidig skape tilleggsverdi i et transparent forretningsmiljø. Det er med andre ord en bedrifts respons til kundens eierskap av samtalen. Dette kalles gjerne for "*Sosial CRM*" (Greenberg, 2010).

I dagens marked der flere selskaper konkurrerer om de samme kundene, har det moderne synet på CRM blitt mer sentralt å fokusere på kundedata. Kundeinnsikten benyttes av organisasjonen og spesielt av KA-manageren for å kunne optimalisere kundeforholdet og kundekontakten. En KA-manager jobber kontinuerlig for at kunden får en følelse av å bli ivaretatt og gir kunden følelse av at man ikke blir glemt. Dette gir

tilleggsverdi og knytter bedriften tettere mot kunden. Forskning viser derimot at 60% av bedrifter faller gjennom med sin strategi og implementering av CRM, noe som skyldes eksempelvis at planlegging og implementering ikke gjøres godt nok, eller at analyse av tilgjengelig data ikke utføres godt nok. Det at bedrifter mister etablerte og potensielle kunder på grunn av svak forvaltning av tilgjengelig informasjon om markedet og kunden, er et problem (Cunningham, 2002). Dette synliggjør hvorfor en bedrift burde investere tid og ressurser i CRM. I tillegg beskriver det hvordan CRM kan vedlikeholde og utvikle kunderelasjoner gjennom kundeinnsikt, samt god håndtering av kundeforholdet.

2.4.1 CEM - Customer experience management

CEM handler om å optimalisere «sannhetens øyeblikk» for kunden og vi kan kalle CEM for styring av kundeopplevelsen. Dette handler om kundens forventninger mot det som leveres og hvordan de små og store sannhetens øyeblikk blir håndtert. CRM og CEM henger sammen som sentrale begrep i service. CRM- systemene gir innsikt og forståelse av hvorfor man skal ta vare på de gode kundene og CEM realiserer det kunden får levert. På mange måter kan man si at styring av kundeopplevelsen er en nøkkelfaktor som differensierer bedriften fra konkurrenter og bidrar til at bedriften kommer som «top of mind» hos kunden (Kunøe, 2014, s.176-177).

2.4.2 Kundeklassifisering (CPM)

«Å skape den rette blandingen av investeringer for effektiv bruk av begrensede ressurser samtidig som den gir maksimal forretningsfordel, er den ultimate utfordringen for bedriftsorganisasjoner» (Thakur & Workman, 2016).

Ved å forstå kundenes behov vil bedriften kunne øke verdien av kundeforholdene og ved å vite verdien av hvert kundeforhold vil man kunne segmentere disse i porteføljer. Segmentering i porteføljer bistår organisasjonen til å metodisk allokere ressurser og anvende markedsføringsstrategier og relasjonstiltak til sine viktigste og verdifulle kunder, derav CPM (Customer portfolio management). Dette gjøres for å optimalisere driften og oppnå bedre kostnadseffektivitet. Basert på hver kundes posisjon i porteføljen, legger CPM til rette for beslutningsprosesser i CRM ved å foreslå kunder det er fornuftig å utvikle, beholde og opprettholde, samt hvilke kunder man kan eliminere fra databasen. Bedriften kan dermed bygge og pleie sine nærmeste og viktige forretningsforbindelser på en mer hensiktsmessig måte (Thakur & Workman, 2016).

I forskningsartikkelen skrevet av Ramendra Thakur og Letty Workman forklares hvilke to

Value to the Company	High	Superior Service (Platinum Customer)	Best Service (Gold Customer)
	Low	Good Service (Silver Customer)	Better Service (Bronze Customer)
		Low	High
Cost to serve: Relative service level for optimal resource deployment			

parametre bedriften må ta hensyn til for å kunne oppnå økt fortjeneste og redusere kostnader i forhold til ressursutnyttelse som kreves for å håndtere bedriftens kundebase. Parameter a) forklarer det optimale servicenivået som skal gis til kunden, basert på kostnader knyttet til betjeningen av kunden. Parameter b) baserer seg på kundens verdi til

selskapet. På grunnlag av disse to parameterne har de utviklet denne figuren, som beskriver hvordan de ulike porteføljene bør håndteres (Thakur & Workman, 2016).

2.5 Verdiskaping

Det finnes flere typer verdier. I forretningsammenheng bruker bedrifter ofte KAM for å skape inkrementell verdi for viktige relasjoner (Pardo, 2006). Biong, Nes og Sande beskriver blant annet verdi i bedriftsmarkedet som: «den verdi målt i penger, man setter på økonomiske, tekniske, tjenestemessige og sosiale fordeler en kundebedrift får i bytte mot den pris som kundebedriften betaler for det den blir tilbudt i markedet» (Biong, Nes & Sande, 2016, s.33). Administrering og markedsføring i dyadiske og komplekse relasjoner utgjør en viktig nettverkskompetanse for bedrifter. Dermed er leverandørene påpasselig med vedlikehold og forbedring av relasjoner med sine nøkkelkunder. Med andre ord er det mer i ordet verdi enn bare kroner og øre. Her spiller verdi i form av relasjoner, utvikling, synergier og samskaping ved kompetansedeling en viktig rolle (Pardo, 2006).

Forskningen viser at KAM gjennom implementering av spesifikke prosesser i møte med kunden, er det som er kjernen i henhold til verdiskaping i KAM. Dette henger sammen med bruk av de ulike relasjonene som vi forklarte om i punktet verdikjennende tjenester (Ehret, Saab & Wengler, 2005).

2.5.1 Finansielle og ikke-finansielle faktorer

Når vi ser begrepet verdiskaping opp mot KAM vil verdi skapes parallelt med utviklingen av relasjoner til kundene. Som vi har beskrevet i punktet om relasjon vil en KAM-relasjon være på ulike stadier, der verdi vil utspille seg i form av både finansielle og ikke-finansielle faktorer. Ifølge forskning vil finansielle faktorer som bedre økonomi, økt salg, bedre profitt, økte markedsandeler og ROI (return on investment) følge som et resultat

av de ikke-finansielle faktorene. Når relasjonskvaliteten mellom leverandør og nøkkelkunde er sterk vil det føre til flere positive resultater for begge parter.

Referanseverdi beskriver hvordan leverandøren vil ha muligheten til å styrke merkevaren i markedet gjennom relasjonen med KA-managere og sine nøkkelkunder og hvordan dette vil generere flere eller nye kunder til selskapet. Et annet positivt resultat for leverandøren er kunnskapsutvikling. Gjennom dette vil leverandøren utvikle sin kompetanse, erfaring og kunnskap innenfor kundens behov, produksjon og service. De siste to faktorene som påvirker ikke-finansielle faktorer er intern kommunikasjon og effektivisering av prosesser. Intern kommunikasjon forbedres grunnet økt press på koordinering og tilrettelegging for kommunikasjon blant leverandørens avdelinger, slik at de kan imøtekomme KA-managerens behov. Dette bygger en sterk intern relasjon til KA-managere som gjør planlegging og kontroll lettere, noe som igjen fører til at leverandøren oppnår bedre effektivisering internt (Gounaris & Tzempelikos, 2013).

2.5.2 Kryssalg

Kryssalg er en teknikk som i all hovedsak er utviklet for å være et verktøy som skal bidra til å øke ordrestørrelsen og koble kundene tettere på ved at de benytter seg av flere produkter eller flere tjenester. Grunnen til at denne teknikken blir relevant for vår problemstilling er spesielt utviklingen kryssalg har hatt de siste årene. Teknikken har utviklet seg til å bli en strategi for å lede og utvikle relasjonen til kundebasen. Gjennom tankegangen kryssalg, kan bedriften tilby eller skape tjenester og produkter som vil komplementere tidligere kjøp eller treffe nye behov. For å lykkes med dette kreves det spisskompetanser, samt kunde og markedsforståelse (Kamakura, 2007). Av flere grunner ansees denne strategien som verdifull både for leverandør og kunde.

- Det koster 5 ganger mindre å håndtere en eksisterende kunde
- Responsraten for kryss-salg er 2-5 ganger raskere enn med nye kunder
- Leder til en sterkere relasjon, gjennom å være mer økonomisk og at man får delt tanker og ideer med kunden.
- Leder til sterkere relasjon, gjennom at både den faktiske og den psykologiske kostnaden med å bytte leverandør for kunden, øker.
- Kunden kjøper flere produkter og tjenester fra en bedrift, noe som gjør at relasjonen øker gjennom at bedriften lærer seg kundens behov og preferanser. Noe som gjør at bedriften har større evne til å spisse og tilpasse seg disse behovene mot markedet.

Eksempel: Smart Media går over til å bli et digitalt byrå, der de skal levere mer enn nettsider. Bedriften tilegner seg for tiden ny kompetanse innenfor markedsføring, digital markedsføring, digitalisering og prosjektledelse. Denne spisskompetansen vil bidra til

at Smart Media nå kan skape totale pakker og løsninger basert på kundens behov. Når de nå selger og produserer en nettside, kan de selge inn alt av innhold.

Analytiske verktøy

For å gjøre kryssalg mulig i kontekst av CRM er det to analytiske verktøy som klassifiseres i to hovedgrupper. Dette er «acquisition pattern analysis» og «collaborative filtering». Acquisition pattern analysis sitt hovedpoeng er å identifisere det neste logiske steget for kunden, i forhold til kjøp av produkt eller tjeneste, basert på tidligere kjøp og kjøpemønstre til andre kunder. Vi kan også kalle dette for NBA, next based action. Collaborative filtering handler om å se mønstre og assosiasjoner rundt kjøpene til kundene. Dette gjøres for å identifisere forslag til andre produkter eller tjenester som passer og henger sammen med hovedproduktet.

Hvordan lykkes med kryssalg

For at kryssalg skal fungere optimalt er det tre teknologiske faktorer i tillegg til de analytiske verktøyene en bedrift må ha på plass før en slik strategi kan effektivt bli implementert. Først og fremst må bedriften ha en omfattende database og CRM-system som beskriver aktivitetene hos hver kunde, slik at man kan justere og finne riktig produkt å tilby kunden. Deretter må bedriftens CRM-system være designet og i drift for å gi en 360 graders visning av hver kunde over alle kontaktpunkter, med de riktige filtrene slik at ansatte har tilgang til all relevant informasjon for deres samspill med kunder. Den siste faktoren er behovet kontakthåndteringsprogram for å administrere og registrere kundekontakter. Når dette integreres med CRM-system og de analytiske verktøyene, vil dette gi bedriftens representanter mulighet til å identifisere kryssalgsmuligheter. Med andre ord er CRM i sammenheng med de analytiske verktøyene en sentral faktor for å lykkes med kryssalg.

3.0 - Metode

Vi vil i del 3 ta for oss metode, med utgangspunkt i forskningsprosessen beskrevet i boken «Metode og dataanalyse». Prosessen går stegvis gjennom analyseformål og undersøkelsesspørsmål, design og databehov, datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.39).



3.1 Analyseformål

Formålet med analysen er å kartlegge kundenes behov angående relasjoner i næringssammenheng, samt kundenes holdninger til Smart Media som leverandør og

samarbeidspartner. Videre vil formålet være å konkludere om utfordringer innenfor kundebehandling og kundeutvikling kan løses ved hjelp av Key Account Management og om KAM videre kan skape verdi i den etablerte relasjonen.

Vårt analyseformål er: «*Finne ut om Smart Medias kunder ser verdien i en leverandør som har Key Account Management*». Tilhørende analyseformål har vi utviklet fem undersøkelsesspørsmål som skal svare på hvordan vi kan oppnå formålet med analysen.

1. Hvor **tilfredse** er kundene med Smart Media?
2. Hvor verdifullt er **relasjoner** i et kunde/leverandørforhold for Smart Medias kunder?
3. Vil Key Account Management føre til bedre **strukturering** av kundeforhold?
4. Vil **de nye tjenestene** til Smart Media styrke relasjonen til eksisterende kunder?
5. Ser kundene de **ikke-finansielle** faktorene ved å samarbeide med Smart Media?

3.2 Undersøkelsesdesign

For å besvare problemstillingen, brukes et undersøkelsesdesign som verktøy for å lage en overordnet plan. Planen skal beskrive hvordan analyseprosessen skal legges opp. For å løse problemstillingen er det nødvendig å vite hvilke data som må innhentes, hvordan man skaffer dem og i tillegg ha en forståelse for hvordan dataene skal analyseres (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Ved valg av design tar man utgangspunkt i hvor mye man vet om et område, og hvilken kvalitet vi ønsker ut av analysene, samt evnen til å forklare sammenhenger i datasettet. Følgende vil vi beskrive de to typene design vi har valgt (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.46-47).

Deskriptivt design

Deskriptivt design brukes når det allerede foreligger en grunnleggende forståelse for forskningsområdet og man har god informasjon på området. På den måten vil man kunne få de resultatene man ønsker og kan trekke konklusjoner ut fra dette. Vanligvis benyttes spørreundersøkelser fra et representativt utvalg for innhenting av data i et deskriptivt design. Formålet med denne type design er å få et nøyaktig bilde av undersøkelsesområdet (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.50).

Eksplorativt design

Når formålet med undersøkelsen er å forske på et bestemt område tilhørende et tema vi har liten kunnskap om, brukes eksplorativt design. Dette for å få en dypere innsikt og

forståelse for området. Prosessen gjennomføres normalt sett ved teknikker som dybdeintervju og fokusgrupper, og i tillegg kan projektive teknikker også benyttes. Denne metoden er et typisk kvalitativt design (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.47).

3.3 Kvalitative og kvantitative metoder

I hovedsak er forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode hvordan man samler inn data og informasjon, for å kunne besvare en gitt problemstilling på en best mulig måte.

Valg av kvalitativt design

Vi har som nevnt valgt et delvis eksplorativt design, i form av individuelle dybdeintervju. Eksplorativt design gir mulighet for både fenomenologisk design, casedesign, etnografisk design og «grounded theory». Basert på vår problemstilling og formålet med undersøkelsen vil det være mest hensiktsmessig å følge den fenomenologiske tilnærmingen. Grunnen til at fenomenologisk design fungerer godt for vår forskning, er at designet hjelper oss å forstå respondentenes perspektiv på de faktorene vi ønsker å fordype oss i. Som i denne sammenhengen er behovene, meningene og antagelsene hos kundene til Smart Media. Fenomenologien bygger altså på en underliggende antagelse om at virkeligheten er slik vi oppfatter den (Askheim & Grenness, 2008, s.68-70). Tilnærmingen kartlegger forbrukernes behov, hvor tilfredse de er, i tillegg til positive og negative forhold angående kunde/leverandør-relasjonen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.108), og styrker derfor forskningen gjennom et tydeligere konklusjonsgrunnlag.

Metoder for innsamling av kvalitative data

En kvalitativ dataanalyse kan defineres som systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem. Forskningen har som hensikt å finne ut hva slags meninger ulike mennesker knytter til sine opplevelser og erfaringer (Askheim & Grennes, 2014, s.13). Den har derfor den egenskapen at den går i dybden for å forstå sammenhenger for videre analytiske beskrivelser av den aktuelle problemstillingen. De vanligste metodene for å utføre dette er ved å gjennomføre dybdeintervjuer og fokusgrupper (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.103).

Metoder for innsamling av kvantitativ data

Kvantitativ datainnsamling går ofte inn under - og kan uttrykkes i - mengder og tall som er målbare og som kan brukes til videre deskriptiv statistisk analyse. Målingen baseres på et representativt utvalg, noe som gjør det helt sentralt å ha nok respondenter.

Kvantitative analyser baseres som regel på spørreundersøkelser, og svarene fra respondentene benyttes for å få et overblikk over holdningene om temaet som er relevant (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.103). Det er viktig å være klar over at for få respondenter eller dårlige formulerte spørsmål i undersøkelsen er typiske feilkilder. Det vil derfor være helt sentralt at spørreundersøkelsen er nøye gjennomgått og pre-testet før den blir distribuert.

3.4 Primær- og sekundærdata

Det er resultatene av datamaterialet som legger grunnlaget for hvilke svar vi får på våre undersøkelsesspørsmål og hvordan vi ender opp med å konkludere i vår problemstilling. Det er derfor viktig å ha kontroll på hvilke datakilder som trengs for å finne svar og for å kunne skille mellom *primær-* og *sekundærdata*. Primærdata er data som samles inn for å gi svar på en klart avgrenset og aktuell problemstilling (Sundbye, 2017), mens sekundærdata kjennetegnes ved at dataen er samlet inn av andre, og med andre formål (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.68). Vi har i denne oppgaven benyttet oss av primærdata som vi har tilegnet oss gjennom dybdeintervjuene og spørreskjemaundersøkelsen.

3.5 Utvalg

Framgangsmåten for en kvantitativ undersøkelse er viktig fordi man skal kjøre statistiske analyser og trekke slutninger basert på funnene. Den kvantitative undersøkelsen ble gjennomført ved bruk av *spørreskjemaundersøkelse*. Utvalget av respondenter ble gjort ut fra Smart Medias kundebase på omtrent 850 kunder, der 660 kunder fikk tilsendt spørreskjemaet på e-post. Siden alle innenfor populasjonen hadde samme sannsynlighet for å bli valgt og at utvalget er tilfeldig, heter det at utvalget er gjort ved bruk av et *enkelt tilfeldig utvalg* (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.165-175).

For en kvalitativ undersøkelse er målet å utvikle forståelse for et tema, og det er derfor viktig å identifisere respondenter som sitter med god kunnskap om temaet som skal undersøkes. Til *dybdeintervjuene* ble det i samråd med Smart Media valgt ut åtte kunder som intervjuobjekter, og derav var det fem stykker som ønsket å bli intervjuet. Kundene ble utvalgt basert på geografi og strategisk betydning for bedriften. Av den grunn kan vi si at intervjuobjektene ble valgt ved *kvoteutvalg* (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.165-175).

3.6 Intervjuguide

Vår ferdigstilte intervjuguide ligger som *vedlegg 1*. Vi har delt dybdeintervjuet opp i fem faser. Formålet med oppdelingen var at vi først skulle bli kjent med intervjuobjektet, for å skape tillit før resten av intervjuet. Videre var det viktig for oss å kartlegge i hvilken grad intervjuobjektet hadde kjennskap til Key Account Management. Deretter gikk vi i dybden på nøkkelspørsmål som vi utviklet basert på problemstilling og undersøkelsesspørsmål. Dette la vi stor vekt på, siden det er kjernen i teorien og forskningen vår. I den siste fasen oppsummerte vi intervjuet og åpnet for at intervjuobjektet kunne dele informasjon om viktige tema basert på deres preferanser, som vi eventuelt ikke hadde truffet med våre spørsmål. Rekkefølgen på spørsmålene var strategisk plassert for å sikre at intervjuobjektet hadde forståelse for temaet.

3.7 Spørreskjema

Vi utarbeidet spørreskjema ved å plassere spørsmål i strategiske grupperinger, der vi startet med demografi (*vedlegg 2*). Dette for å få en indikasjon på respondentens størrelse og økonomi. Videre valgte vi å ha spørsmål rundt tilfredsheten, hvor vi benyttet likertskala for å måle dette. Deretter gikk vi inn på spørsmål omkring relasjoner da dette er kjernen av vårt emne; Key Account Management. Til slutt stilte vi spørsmål rundt verdiskaping og hvordan dette kan skapes med de nye tjenestene vår forskningsbedrift tilbyr. Vi har også underveis der vi har sett behov, valgt å forklare og utdype med informasjon før spørsmålene. Vi har gjennomgått undersøkelsen grundig og pre-testet denne på flere medelever for å sikre at reelle respondenter forstår spørsmålene som er stilt.

3.8 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet kan forklares som to eksterne faktorer, uavhengig av hverandre. Med validitet snakker vi om undersøkelsen faktisk gir svar på det vi ønsker å vite, mens reliabiliteten på sin side sier noe om i hvilken grad man kan stole på at resultatet er pålitelig (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.61 & s.135).

Når vi snakker om validitetsproblemer vil det være viktig å formulere spørsmålene på en god, lettfattelig og forståelig måte. Slik at respondentene forstår spørsmålene de skal svare på. For å unngå målefeil som dette, har vi pre-testet våre spørreskjema på flere medstudenter. Slike problemer er det vanligvis mindre av i kvalitative undersøkelser, enn kvantitative. Dette fordi det oppstår en mer nærhet til respondenten ved en kvalitativ undersøkelse. Ved å gjennomføre et dybdeintervju vil man ha muligheten til

komme dypere inn i temaet man forsker på og spørsmålet kan enklere forklares om respondenten ikke skulle forstå innholdet. Når det gjelder reliabilitetsproblemer kan følgende fire faktorer i stor grad påvirke resultatene, noe som kan resultere i en mindre pålitelig oppgave (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 135).

1. Omgivelsene i undersøkelsessituasjonen: Ulike forstyrrelser kan forekomme og dette kan eksempelvis være lokalet undersøkelsen gjennomføres i, temperatur og lys eller påvirkning fra andre.
2. Intervjuobjektet og moderatoren under datainnsamlingen: Påvirkning av resultatet kan forekomme av deltakende personers humør, motivasjon og engasjement.
3. Undersøkelsesinstrument: Et dårlig strukturert spørreskjema vil ofte ha negativ innvirkning på resultatet.
4. Selve dataanalysen: Manglende regler, retningslinjer og prosesser vil ha en betydning for resultatet.

3.8.1 Konvergent- og divergent validitet

En faktoranalyse er en teknikk som analyserer strukturer av korrelasjoner i et datasett bestående av mange spørsmål. Vi ønsker ved bruk av faktoranalyse å avdekke underliggende faktorer, dette ved bruk av *konvergent- og divergent validitet*. Vi bruker først konvergent validitet for å se om spørsmålene til samme variabel korrelerer med hverandre og derav reduserer spørsmålssettet til mindre og mer konkrete faktorer. Videre vil vi gjennom divergent validitet se om faktorene korrelerer, dette for å sikre at faktorene ikke måler det samme (Sannes, 2004). Helt konkret vil vi gjennom analysen finne ut hvilke variabler som er knyttet til hvilke faktorer, og hvor sterk relasjonen mellom disse er (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.379- 387).

3.8.2 Konvergent validitet - faktoranalyse

Tilfredshet (Vedlegg 3, spørsmål 3-8)

Denne variabelen ble operasjonalisert til syv spørsmål, men ble etter faktoranalysen slått sammen av fem spørsmål som forklarer 77% av variansen i spørsmålene. Faktorladningene er 0,86, 0,89, 0,76, 0,93 og 0,94 for henholdsvis spørsmål 3-8, og dermed er det konvergente validitetskravet innfridd, da alle er over 0,70. Vi gjennomførte første en faktoranalyse av alle spørsmålene innen variabelen, men fant ut at spørsmål 9 hadde en forholdsvis lav ladning og at ladningen var sterkere i faktor 4. I tillegg valgte vi å ta bort spørsmål 11 da det hadde negativt fortegn. Vi valgte derfor å

forkaste disse spørsmålene til videre analyse og danne kompleksitet bestående av spørsmål 3-8 fra spørreundersøkelsen. Ved at spørsmålene hadde en samlet cronbachs alfa på 0,94 så vi at konsistensen mellom de operasjonaliserte spørsmålene var gode.

Videre samarbeid (Vedlegg 3, spørsmål 12, 17, 21, 22)

Denne variabelen ble dannet av fire spørsmål som forklarer 52% av variansen i våre spørsmål. To av faktorladningene var tilfredsstillende med tallverdier over 0,7, mens de to andre ikke kunne kategoriseres som veldig sterke, men fortsatt innenfor grensen for det tallverdien «bør» være. Vi ønsket uansett å beholde alle spørsmålene, da temaet handler om å ha en fast kontaktperson og et ønske om å benytte Smart Media på deres nye tjenester. Bortsett fra spørsmål 13, da dette korrelerer bedre med variablene i faktor 5, samt spørsmål 12 da det hadde negativt fortegn. Spørsmålene hadde en tilfredsstillende cronbachs alfa på 0,78, som indikerer at også her er det en god konsistens blant de operasjonaliserte spørsmålene i variabelen.

Kompetanse (Vedlegg 3, spørsmål 16, 19)

Denne variabelen ble operasjonalisert til tre spørsmål, men ble etter faktoranalysen slått sammen av to spørsmål som forklarer 64% av variansen i spørsmålene. Faktorladningene viser til 1,03 og 0,59 og dermed er det konvergente validitetskravet innfridd på det første spørsmålet, men det andre spørsmålet anses som tilfredsstillende siden det overgår 0,50. Spørsmålene hadde også her en tilfredsstillende cronbachs alfa på 0,73.

Relasjoner (Vedlegg 3, spørsmål 9-11)

Denne variabelen har blitt operasjonalisert til tre spørsmål som tilsammen danner en faktor som omhandler respondentenes syn omkring relasjoner. Denne faktoren forklarer 64% av variansen i spørsmålene. Faktorladningene er 0,71, 1,03 og 0,46, og derav kan kun den siste ikke kategoriseres som meget god. Men som resterende utvalgte variabler så er også denne innenfor grensen og sees på som tilfredsstillende. Faktoren har en cronbachs alfa på 0,82.

Verdi av nye tjenester (Vedlegg 3, spørsmål 15, 18, 20)

Denne faktoren består av tre variabler som til sammen sier noe om i hvilken grad respondentene ser verdien av de nye tjenestene til Smart Media. Faktoren forklarer 49% av variansen i spørsmålene. Faktorladningen strekker seg fra 0,33, 0,52 og 0,94. Den

første er på grensen til å burde bli forkastet, men siden den sammen med de to andre variablene gir en god indikasjon på hvordan kundene ser på Smart Medias nye tjenesteportefølje, ser vi på det som viktig å ta den med. Bortsett fra dette er de andre tilfredsstillende, derav den ene meget bra. Chronbachs alfa er 0,73.

Størrelse på kunde (Vedlegg 3, spørsmål 1 og 2)

Den siste faktoren gir en indikasjon på hvor store kundene til Smart Media er. Dette ble funnet ved å ta for seg driftsresultat og antall ansatte. Faktoren forklarer 44% av variansen i spørsmålene. Faktoren er operasjonalisert til to spørsmål, der faktorladningene er 0,44 og 1,00. Selv om den ene ladningen ikke er god, er den andre meget tilfredsstillende. Tilsammen vil de være nyttige opp mot våre undersøkelsesspørsmål. Chronbachs alfa er på 0,53.

3.8.3 Divergent validitet - korrelasjonstabell

Variabler		Tilfredshet	Samarbeid	Kompetanse	Relasjoner	Tjenester	Kundestørrelse
Tilfredshet	Pear. R	1,00	0,22	0,13	0,33	0,29	-0,08
Samarbeid	Pear. R	0,21	1,00	-0,15	0,50	0,31	-0,03
Kompetanse	Pear. R	0,13	-0,16	1,00	0,13	0,33	0,15
Relasjoner	Pear. R	0,33	0,50	0,13	1,00	0,36	-0,03
Tjenester	Pear. R	0,30	0,31	0,33	0,36	1,00	0,18
Kundestørrelse	Pear. R	-0,08	-0,03	0,15	-0,03	0,18	1,00

Mellom variablene i tabellen ønsker vi imidlertid ikke en høy korrelasjon, da høy korrelasjon vil fortelle at variablene viser det samme. Vi kan derimot se i tabellen at alle forløperne måler forskjellige elementer i de avhengige variablene. Den koblingen som har høyest korrelasjon er «relasjon-samarbeid», som er estimert til 0,5. Dette er i og for seg er relativt lavt, men høyest av våre estimat. Det finnes imidlertid ingen fast regel på hva som er for høy korrelasjon, men tommelfingerregelen er at variabler som begynner å nærme seg 0,8 bør vurderes (Huse, 2017).

4.0 - Resultater

I denne delen av oppgaven vil vi analysere, presentere og drøfte resultatene fra våre kvantitative og kvalitative undersøkelser. Basert på funnene og drøftingen vil vi til slutt komme fram til en konklusjon og anbefaling til Smart Media. Anbefalingen vil falle på hvilke elementer innenfor Key Account Management som vil bidra til å skape verdi for sine kunder.

4.1 Resultater spørreskjemaundersøkelse

Rammeverket for å analysere og presentere resultatene fra vårt kvantitative datamateriale tar utgangspunkt i de 6 faktorene som ble identifisert gjennom

faktoranalysen i punkt 3.8.1. Innenfor hver enkelt faktor har vi benyttet oss av teknikker som regresjonsanalyse og korrelasjonstester, samt sett disse i lys av estimeringstabellen. Respondentene i analysen er som nevnt kundene til Smart Media og vil gjennom hele analysen omtales som «kundene».

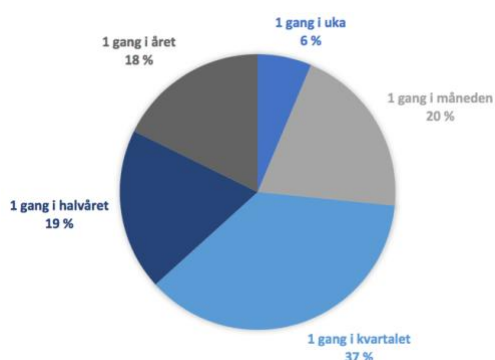
Den *deskriptive analysen* tar for seg nøkkeltall som gjennomsnitt og standardavvik for å se hvor mye observasjonene i gjennomsnitt avviker fra middelværdien i datamaterialet. Avslutningsvis tar vi for oss konfidensintervallet, som definerer et intervall som veldig sannsynlig vil inneholde respondentenes sanne gjennomsnitt (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.210) (*vedlegg 4 – estimering*).

Regresjonsanalysene ble gjort med hensikt å studere sammenhengen mellom en eller flere uavhengige variabler, sett opp mot en avhengig variabel. Regresjonsanalysen vil kunne fortelle noe om styrken i de stilte spørsmålene gjennom nøkkeltall som P-verdi, koeffisienten og R^2 (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.297) (*vedlegg 5 - regresjon*).

Til slutt ble *korrelasjonstester* gjennomført, for å se om det finnes en sammenheng mellom svarene og variablene i undersøkelsen (*vedlegg 6 – korrelasjon*).

4.1.1 Tilfredshet – faktor 1

Faktor 1, som har fått navnet «*tilfredshet*», har svaralternativ mellom 1-7. Der ser vi at Smart Media scorer høyt på kundetilfredshet. I dette avsnittet har vi tatt for oss hvordan *oppfølging og tilfredshet* påvirker hverandre ut ifra kundenes synspunkt.



Når vi ser på hvor mange ganger kundene ønsker å bli kontaktet av Smart Media, kan vi ut fra estimering se at kundene i gjennomsnitt svarer 3,29, noe som tilsvarer «1 gang i kvartalet». Videre ser vi at resterende svar fordeler seg jevnt utover de andre svaralternativene. Ved utvikling av oppfølgingsplan er det likevel viktig å ta for seg hver enkelt kundes behov. Funnet i analysen vil være en indikasjon på hvor behovene i populasjonen ligger.

Følgende har vi analysert hvor tilfredse kundene er med dagens ordning, både ved service og support, oppfølging underveis i et prosjekt og i etterkant. Den faktoren som

påvirker tilfredshet sterkest hos bedriften er «service og support», med et snitt på 6,02. Videre ser vi at kunden opplever at Smart Media forstår deres behov med et snitt på 5,56 og har en tilfredsstillende oppfølging underveis i en utviklingsfase (5,69). Forbedringspotensialet ligger derimot i «oppfølging i etterkant», da snittet er på 5,01 noe som antyder en lavere tilfredshet sett opp mot nært relaterte spørsmål.

Resultatene underbygges av regresjonsanalysen under. Testen har en sterk «Rsquare» på 0,85, som forteller at 85% av variasjonen i de avhengige variablene skyldes variasjon i de uavhengige variablene. Noe vi ser er at «oppfølging underveis» vil ha en sterkere påvirkning på kundenes tilfredshet enn «service og support» og «oppfølging i etterkant», men at alle tre er sterke, og ifølge analysen, signifikante. Koeffisienten og P-verdien viser sannsynligheten for at den uavhengige variabelen har den gitte effekten. Til slutt er det verdt å nevne at vi ikke ser logikk i resultatet av det å «forstå kundens behov» basert på teori, og at P-verdien viser at det er svært lite sannsynlig. Vi ønsker å bemerke at selv om man foretar en slik analyse kan man ikke bevise noen årsakssammenheng, men se om det er mulige sammenhenger som er signifikant forskjellige fra null (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s.331).

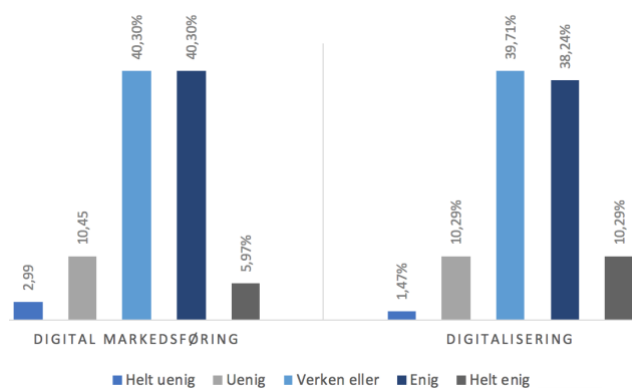
Avhengig variabel	Uavhengige variabler	Koeffisient	P-verdi
07 – Tilfredshet totalt sett	03 – Tilfredshet: Forstå kundenes behov	0,03	0,76
Rsquare = 0,85	04 – Tilfredshet: Oppfølging underveis	0,34	0,0013*
	05 – Tilfredshet: Oppfølging i etterkant	0,25	0,0002*
	06 – Tilfredshet: Service og support	0,31	0,0038*

4.1.2 Videre samarbeid – faktor 2

I faktor 2 ligger blant annet variabelen «fast kontaktperson», som har svaralternativ fra 1-5. For kundene til Smart Media er muligheten for å ha en fast kontaktperson som også opererer som rådgiver, verdifullt. Dette ser vi ved at variabelen har fått et gjennomsnitt på 3,95 og et standardavvik på 0,76. Med andre ord er kundene fra middelverdien, og kundene er i høy grad samstemte om verdien av fast kontaktperson. Vi ser også at å ha en fast person å forholde seg til vil påvirke faktor 1 - tilfredshet. Ut fra våre analyser kan vi se at med 83,39% sikkerhet vil en fast kontaktperson ha positiv påvirkningskraft på hvor *tilfredse* kundene er med Smart Media.

Videre tar faktoren for seg i hvilken grad kundene ønsker å benytte Smart Media som leverandør på digital markedsføring og digitalisering, samt hvor verdifullt det vil være å ha en totalleverandør innenfor markedsføring. På grunnlag av at Smart Media utvider med kompetanse og tjenester, har vi undersøkt om kundene ser verdien i den grad at de

ønsker å kjøpe disse tjenestene. Svaralternativene for spørsmål om kunden ønsker å «vurdere Smart Media innenfor digital markedsføring og digitalisering» er 1-5 og scorer i



gjennomsnitt henholdsvis 3,36 og 3,44. I diagrammet kan vi se at det er 46,27% som ønsker å benytte Smart Media innenfor digital markedsføring.

Diagrammet viser også at kun 13,44% av kundene utelukker Smart Media. Videre ser vi at

40,30% stiller seg nøytral i forhold til temaet. Her foreligger det et stort potensial for Smart Media. Ved å få kommunisert sin endring fra webbyrå til digitalbyrå klart og tydelig til sine kunder vil Smart Media kunne utvikle sine kundeforhold ytterligere.

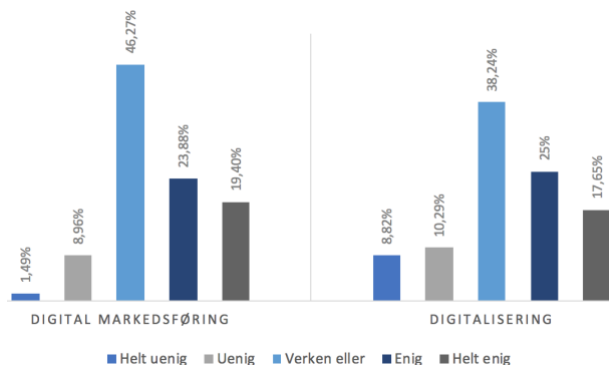
I punktet om digitalisering ser vi at 48,53% av kundene ønsker å benytte Smart Media på digitalisering. Kun 11,76% av kundene utelukker Smart Media. 39,71% av kundene stiller seg nøytrale, noe som gir muligheter for styrket kundeforhold. For å kunne påvirke de nøytrale er nøkkelord som kommunikasjon og markedsføring viktig. Grunnen til at noen bedrifter ikke ønsker å bruke Smart Media er vanskelig å si, men naturlige grunner kan være at de allerede har en leverandør de er knyttet til, eller at de rett og slett har kompetansen selv.

Spørsmålet som tar for seg om «*kundene ser verdien av å kjøpe alle tjenester fra en bedrift*», har svaralternativ 1-5. På denne variabelen svarer kundene i gjennomsnitt 3,48. Videre ser vi at hele 47,76% av kundene ser verdien av en totalleverandør, mens 41,79% av kundene svarer verken eller og stiller seg mer nøytralt til spørsmålet. 10,45% av kundene ser ikke verdien av en totalleverandør. Grunnen kan være at 1 av 10 kunder ikke vil knytte seg og gjøre seg avhengig av en leverandør og deretter holde byttekostnader til det minimale.

4.1.3 Kompetanse – faktor 3

Faktor 3 er slått sammen av to variabler. Variablene tar for seg kundenes «*grad av kompetanse innenfor digitalisering og digital markedsføring*». Her ønsker vi å finne ut om det er en sammenheng mellom kompetansene til kundene, og ønske om å bruke Smart Media som leverandør. Dette vil være en faktor som styrker verdien av relasjon mellom kunde og leverandør. Spørsmålene har svaralternativ fra 1-5. Ut ifra estimeringen ser man at kundene i gjennomsnitt svarer 3,53 angående bedriftens

kompetanse innenfor digital markedsføring og 3,33 på digitalisering. Sett opp mot dette diagrammet viser det seg at de fleste svarer «verken eller» på om de har kompetanse eller ikke, noe som kan tyde på at de er usikre på hvordan de skal rangere kompetansen eller at de føler de er midt på treet. Diagrammet viser også at kundene opplever at de



har noenlunde like god forståelse på både digital markedsføring og digitalisering.

Ved å analysere faktor 2, kom vi fram til et tilfredsstillende resultat vedrørende om kundene ønsker å

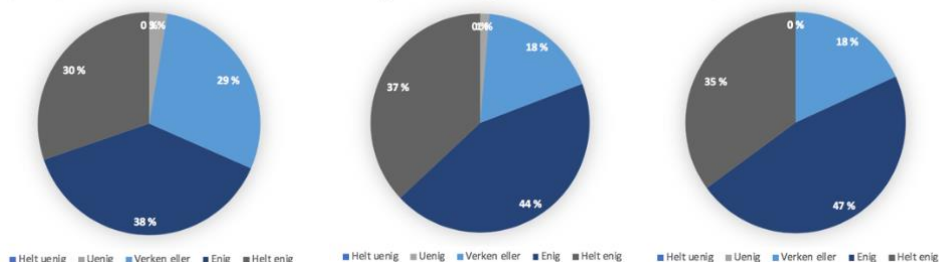
vurdere Smart Media som leverandør på de nye tjenestene. Likevel ser vi at det er flere av kundene som mener de har god kompetanse enn lav kompetanse. Derav kan vi konkludere med at kompetansen ikke i høy grad påvirker hvorvidt kundene ønsker å leie inn kompetansen. Diagrammet viser at fåtallet har lav kompetanse mens brorparten av kundene er midt på treet. Basert på høyere score på «ønske om å benytte Smart Media» er større enn «generell kompetanse på området», kan vi konkludere med at det finnes grunnlag for disse tjenestene blant kundebasen, fordi at de ser verdien av å ha en leverandør som kan gjøre det for dem, i stedet for «inhouse». Dette kan vi med tallene ikke si 100%, men det er en god indikasjon på at de ser verdien. I faktor 5 vil vi ta for oss resultatene på om kundene ser verdien av tjenestene uavhengig av leverandør.

4.1.4 Relasjoner – faktor 4

Relasjoner er kjernen i Key Account Management og en av de absolutte verdidriverne overfor en bedriftskunde. Vi har derfor stilt kundene spørsmål slik at vi kan kartlegge deres generelle holdning angående relasjoner, i næringssammenheng. Faktor 4 er slått sammen av spørsmålene «relasjoner er viktig når vi velger leverandør», «utvikling av sterke relasjoner til våre leverandører er verdifullt for oss» og «langsiktige relasjoner med Smart Media vil bidra til utvikling av vår bedrift». Svaralternativene er fra 1 - 5 og har jevnt over gode resultater. Ut fra estimeringstabellen ser vi at relasjoner i forbindelse med valg av relasjon og utvikling av sterke relasjoner til leverandør scorer høyest med gjennomsnitt på 4,15 og 4,16. Med andre ord sier tallene at relasjoner i høy grad har spilt og vil spille en stor rolle når de velger leverandør. Et interessant funn er at kundene i høy grad ser verdien av å utvikle sterke relasjoner til sin leverandør. Til slutt kan vi i tillegg se de ulike variablene visualisert nedenfor. Det vi ser ut av det siste sektordiagrammet er at 30% av kundene er «helt enige» i at utvikling av langsiktige

relasjoner til Smart Media vil bidra til å utvikle egen bedrift. Det ser vi på som et sterkt resultat og et sterkt funn, spesielt siden 38% også sier at de er «enige» i påstanden.

Langsiktige relasjoner til Smart media Relasjon ved valg av leverandør Utvikling av relasjon til leverandør



Dette tolker vi som en sterk indikasjon på at det ligger et godt grunnlag for innføring av KAM, da relasjonen allerede er påbegynt og at det ut ifra dette ligger en sterk tillit til grunn for en stor del av kundene som har svart på undersøkelsen.

Videre har vi foretatt en korrelasjonsanalyse der faktoren som inneholder spørsmålene angående «relasjoner» blir satt opp mot resterende variabler i undersøkelsen. Dette for å se hvilke faktorer Smart Media må ha forståelse for, samt legge til rette for, slik at relasjoner med viktige kunder kan dyrkes. I tabellen nedenfor har vi kun tatt med variabler som ut fra P-verdien er signifikante. Spørsmål 4, 18 og 22 vil med 95% sannsynlighet korrelere med om kundene ser verdien av en relasjon, mens resterende spørsmål vil med 99% sannsynlighet korrelere. Fra analysen ser vi at det er hvorvidt kundene ser verdien av en «fast kontaktperson» og om kunden «ønsker å benytte seg av Smart Media på digitalisering», som er mest utslagsgivende med verdier på 0,49 og 0,47. Spesielt «fast kontaktperson» fra faktor 2 skiller seg ut her med gjennomsnitt på 3,95 av potensiale på 5.

Korrelasjonstabell			
Avhengig variabel	Uavhengige variabler	Verdi	P-verdi
Faktor 4: RELASJON	03 – Tilfredshet: Forstå kundenes behov	0,35	0,0052*
	04 – Tilfredshet: Oppfølging underveis	0,31	0,0142*
	05 – Tilfredshet: Oppfølging i etterkant	0,33	0,0076*
	07 – Tilfredshet: Totalt sett	0,38	0,0019*
	12 – Fast kontaktperson	0,47	0,0001*
	15 – Ser verdien av digitalisering	0,35	0,0048*
	17 – Ønsker å benytte SM på digitalisering	0,49	0,0001*
	18 – Ser verdien av digital markedsføring	0,31	0,0114*
	21 – Ønsker å benytte SM på digital mark.	0,36	0,0039*
	22 – Ser verdien av totalleverandør	0,26	0,0356*

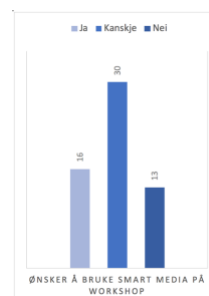
4.1.5 Verdi av nye tjenester – faktor 5

Faktor 5 er satt sammen av variabler som tilsammen har som formål å finne ut om kundene ser verdien av Smart Medias innføring av nye tjenester. Helt konkret tar de for seg om kundene ser verdien av tjenester som digital markedsføring, digitalisering, video og animasjon i sin markedsføring. I tillegg tar vi for oss resultatene angående workshops.

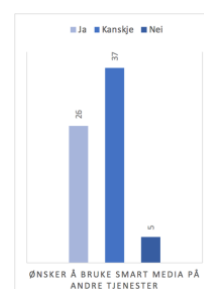
Det vi ønsker å undersøke er om kundene opplever tjenestene som merverdi, slik at sterke relasjoner kan utvikles.

På spørsmålet om kundene ser verdien i å digitalisere deler av bedriften, ser vi at de har en gjennomsnittsscore på 4,11. Dette viser at kundene ser verdi i å effektivisere bedriften for å være i takt med samfunns- og teknologiutviklingen. Gjennomsnittsscore når det kommer til å ha denne kompetansen internt i bedriften er på 3,33, noe som viser at intern kompetanse på digitalisering er litt over middels. Videre, på spørsmålet om de vil vurdere Smart Media som leverandør på dette, så er gjennomsnittsscoren 3,44. Dette er et akseptabelt gjennomsnitt, da det også inkluderer kunder som allerede har etablert kompetansen internt i bedriften. Alle spørsmålene om digitalisering er rangert fra 1-5. Videre er spørsmålet rundt verdi av digital markedsføring, samt bruk av video og animasjon interessant da denne har en gjennomsnittsscore på 3,83. Dette er interessant fordi kompetansen internt viser en score på 3,53 og at kundene har en snittscore på 4,37 ved spørsmål på om de ser verdien av digital markedsføring. Dette viser at kundene forstår verdien av digital markedsføring, men kanskje ikke har innsikt eller vet hvilke verktøy som ligger i bruken av digital markedsføring. Når det kommer til spørsmålet om Smart Media vil bli vurdert som leverandør av dette får vi en snittscore på 3,36.

Når vi ser på kundenes tilbakemelding angående å bruke Smart Media som diskusjonspartner gjennom «workshop», er rangeringen satt fra 1-3. 1 tilsvarer «ja», 2 tilsvarer «kanskje» og 3 tilsvarer «nei». Gjennomsnittet på 1,97 tilsier at flesteparten ser verdien av en slik tjeneste og ville vurdert Smart Media som leverandør. Totalt sett er det flere som heller mot «ja» enn «nei».



Videre er et interessant funn at vedrørende å «bruke Smart Media på andre tjenester» enn sin opprinnelige tjeneste som er produksjon av nettsider, er kundebasen jevnt over positive. 63 av 68 er positive, derav er 26 tydelige på at de ønsker å bruke Smart Media med tanke på de nye tjenestene innenfor digitalisering og digital markedsføring.



Videre har vi funnet sammenhenger mellom faktor 5 og andre variabler. Vi ser ut ifra datasettet at det foreligger en korrelasjon mellom «verdi av nye tjenester» og om «relasjoner er verdifullt for kundene». Figuren over viser at det med 99% sannsynlighet er en positiv sammenheng på 0,32, mellom at kundene ser verdien av de nye tjenestene som Smart Media innfører og at de ser verdien av å utvikle sterke relasjoner til sin leverandør. Dette er et spennende funn om vi vurderer i sammenheng med den sterke

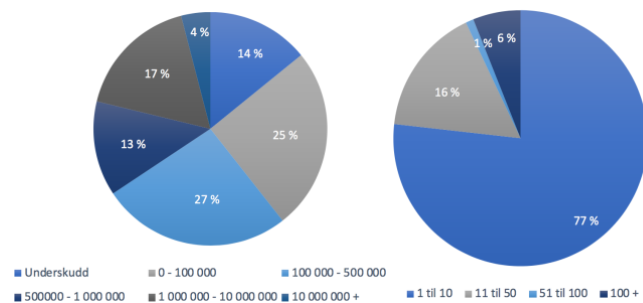
Ser verdi av de nye tjenestene	Korrelasjon	Verdi	Signifikansnivå
Relasjoner er verdifullt for kunden		0,32	0,0090*

tilfredsheten kundene har til Smart Media, som ble kartlagt i faktor 1.

4.1.6 Størrelse på kunde – faktor 6

Faktor 6 vil ikke være 100% dekkende for størrelse av bedrift, men kun en indikasjon da den bare er sammensatt av «antall ansatte» og «bedriftens driftsresultat». Kundene som har svart på undersøkelsen består i stor grad av små bedrifter basert på antall ansatte. 77% av kundene inngår i denne kategorien. 17% av kundene er mellomstore og 6% kategoriseres som store, da de har over 100 ansatte. Innenfor faktor 6 ønsker vi å se om kundens størrelse har noe å si for behov angående relasjoner og kontaktpunkt, samt i hvilken grad de ser verdien av Smart Medias nye tjenester.

Vi kan ikke ut fra analysene se noen sammenhenger mellom størrelse på kundene og de variablene vi ønsket å undersøke. Dette kan skyldes at vi har lite “store” kunder og hele 77% med 1-10 ansatte. På tross av at analysene ikke ga oss de resultatene vi ønsket, kan vi si noe om hvordan populasjonen gjør det økonomisk og hvor mange ansatte bedriftene forvalter.



4.2 Dybdeintervju

Et dybdeintervju er et dyptgående intervju med én person. Vi har benyttet oss av denne kvalitative metoden for å få en dypere forståelse av vår problemstilling.

Dybdeintervjuene gav oss anledningen til å grave dypere omkring motiver, holdninger, adferd og ikke minst personlige meninger uten at intervjuobjektet blir påvirket av andres uttalelser og tilstedeværelse.

4.2.1 Gjennomføring

I forkant av intervjuene sendte vi ut spørreskjemaene til alle intervjuobjektene, dette for at de skulle kunne være godt forberedt. Alle intervjuene ble gjennomført inne i lokalene til de fem kundene Smart Media hadde valgt ut. Vi hadde på forhånd bestemt hvilke roller hver enkelt i gruppa skulle inneha før de forskjellige intervjuene. I boken *Markedsføring og organisasjonsfag*, skrevet av Ola Gaute Grennes og Tor Askheim, beskrives hvilke tre forskere som bør være til stede. Ën vil inneha roller som moderator. Det vil si at vedkommende opptrer som intervjuer og fører selve samtalen med respondenten. Denne personen skal til enhver tid innta en observerende rolle, hvor signaler tolkes fra respondenten (Askim & Grennes, 2008). De to andre forskerne vil inneha tilbaketrukne roller. Den ene skal notere relevant informasjon som respondenten avgir. Den andre skal sørge for at alle elementene i intervjuguiden blir avdekket, samt bistå med oppfølgingsspørsmål.

4.2.2 Resultater dybdeintervju

Det er viktig å huske at resultatene fra dybdeintervjuene ikke alene kan generaliseres til populasjonen, men at de både hver for seg og korrelert med vår kvantitative undersøkelse vil gi en indikasjon på hvilken holdning og hvilke tanker respondentene har til våre utvalgte tema (Silkaset, Gripsrud, Olsson, 2017, s.116).

Kundens kjennskap til Key Account Management

Samtlige av intervjuobjektene har noe kjennskap til hva KAM er, men vi føler at begrepet ikke forklares helt tilfredsstillende hos enkelte av intervjuobjektene. Vi forklarer derfor teorien og tankegangen rundt Key Account Management slik at de får et raskt overblikk. En av kundene forklarte at mye av en KAM-strategi er noe som de forventer av en leverandør. En annen kunde synes det var positivt å kunne kommunisere med en leverandør uten at det må være salgsrelatert og å kunne ha løs prat. Det å bygge relasjoner og bedrive salg ved å forstå kunden gjennom relasjonsbygging sa personen følgende «dette tror jeg er veien å gå».

Kundens erfaring og tilfredshet med Smart Media

De utvalgte kundene har ulik mengde erfaring med Smart Media, noe som er spennende i den hensikt å se om det finnes en positiv eller negativ utvikling i hvordan ting har blitt gjort, i forhold til hvordan det gjøres i dag. Graden av erfaring fordeler seg fra 1-11 år. Vi har valgt å fokusere på dagens tilfredshet blant kundene og hvordan Smart Media blir oppfattet som leverandør. Dette for å kunne si noe om hvilket nivå de ligger på i dag og

om hvilke operasjonelle aktiviteter som vil være relevante å starte med når kundene er kategorisert.

Smart Medias kunder bruker mange positive superlativer for å beskrive hvordan de opplever bedriften. Blant annet beskriver de Smart Media som en *jordnær gjeng, løsningsorientert, profesjonelle, tilpasningsdyktige*. Det som stikker seg ut som positive erfaringer blant kundene er at de *oppleves som en organisasjon som kan snu seg fort og tar kunden på alvor*. Bedriften får skryt for å lage *nettsider som er så brukervennlige at kunden kan gjøre mye selv*. I tillegg er det stor enighet om at bedriften fremstår som *«kompetansesterk og opptatt av å forstå kundens behov»*. Den ene bedriften runder av svaret sitt med å si at *«denne gjengen mener alvor i jobben sin»*.

Selv om at det meste er positivt hos kundene ønsket vi å kartlegge forbedringspotensialet basert på kundenes erfaring. Det er også blant noen et ønske om å ha en plan på når og hvor mange ganger kunde og leverandør skal ha kontakt og kartlegge eventuelle nye behov. Som den ene kunden sier, *«Det er ikke alltid at kunden ser når man trenger hjelp»*. I tillegg kan det noen ganger være utfordrende å vite om det er support eller eventuelt kontaktperson som skal kontaktes. To av kundene etterspør også en tydeligere kommunikasjon i oppstartsmøtet, som går på hvordan prosessen vil foregå og hva Smart Media leverer.

Kundeoppfølging

En viktig faktor som påvirker kundenes tilfredshet og i hvilken grad en KAM-strategi vil ha et positivt utfall er hvordan kundebasen tenker i forhold til oppfølging og hvilke krav de har til det. Vi har derfor kartlagt både hvordan kundene opplever dagens oppfølging underveis i en prosess og i etterkant av levert produkt.

Oppfølging underveis: Blant kundene er det stor enighet i at måten oppfølging fungerer underveis slik det gjøres nå er god. Fire av fem kunder er enige i at oppfølgingen og kommunikasjonen gjennom en utviklingsfase er god. Kundene påpeker blant annet at *«de er lett å kontakte og vi føler vi blir godt fulgt opp når kontakten er etablert»*. En annen kunde tar fram at *responstiden var god og kontaktpersonen som ble utdelt fulgte opp god og spesielt før lansering*. En annen kommentar vi fikk som er beskrivende for tilfredsheten er en kunde som ønsket å gi Smart Media større ansvar for den neste nettsiden, i stedet for å leie inn en annen bedrift på for eksempel design. Til slutt vil vi ta for oss kunden om ikke var helt tilfreds. Argumentene som ble brukt var at det ble for

mye spørsmål underveis i prosessen, noe denne kunden mener kunne vært unngått ved en bedre kartlegging i oppstartsmøte. Dette er noe en annen kunde er uenig i og opplever det som meget positivt å bli fulgt opp på denne måten.

Oppfølging i etterkant: Kundene er ikke like positive når det gjelder oppfølgingen i etterkant av levert prosjekt. To kunder påpeker at de selv tar mer kontakt med Smart Media enn omvendt og kunne gjerne tenkt seg *jevnere oppfølging*. Den ene kunden som har vært påkoblet i omkring 10 år mener kontakten og oppfølgingen har *dabbet av de seneste årene*. Når vi tolker svarene, ser de på denne delen av oppfølgingen som et forbedringspotensial i samarbeidet. Den kunden som har vært kunde kortest, har på den andre siden kun gode opplevelser da det gjelder oppfølging i etterkant.

Hvilken holdning og tanker har kundene om relasjoner

I denne delen av dybdeintervjuet ønsket vi å kartlegge hva kundene tenker om relasjoner og om i hvilken grad de ser verdien av å utvikle sterke og langsiktige relasjoner til sine leverandører. Siden dette ligger tett inntil kjernen av Key Account Management.

Valg av leverandør: Av de fem kundene vi snakket med, startet kundeforholdet til fire av bedriftene på grunn av en relasjon, enten med noen som jobber hos Smart Media, eller noen som jobber med dem og anbefalte de. Når det gjelder relasjoner i næringssammenheng er kundene reflekterte og enstemmig enige om av verdien av sterke relasjoner er høy. Kundene beskriver verdien med; *«Relasjoner er viktig for begge parter, slik at man kan treffe best mulig i forhold til å utvikle seg»*. En annen beskriver det som at *«relasjoner er et viktig punkt, en god selger er ikke nødvendigvis den som prater mest, men lytter»*. En annen kunde konkluderer angående relasjoner, med å si at *«dette tror jeg er veien å gå»*.

Langsiktige relasjoner: En av kundene uttrykker tilfredshet i forhold til hvordan Smart Media har solgt og produsert for dem. Det kunden tar fram er evnen til å se de eksakte behovene og ikke prøve å selge mer enn de faktisk trenger, og gjennom denne tilliten ser kunden stor verdi i forhold til å bygge videre på relasjonen. En annen kunde påpeker også dette med forståelse og det å ikke ta kunden for gitt med tiden er en viktig faktor for å bygge relasjonen, noe de er fornøyde med når det gjelder vår forskningsbedrift.

I tillegg får vi en spennende vinkling fra en annen kunde som nevner at det også gir kunden en forståelse for prosessen leverandøren går gjennom og ut av det kan tilegne seg kunnskap.

Avslutningsvis vil vi nevne at i tillegg til det faglige og det med å forstå kundens behov, er det også i følge den ene kunden viktig at personene «matcher». På et personlig nivå utvikles en relasjon i takt med det profesjonelle, noe vi også kan korrelere mot teorien. Vi kan konkludere med av 5/5 ser verdien av en langsiktig tankegang rundt relasjon til sin leverandør.

Fast kontaktperson: Teori innenfor Key Account Management går dypt inn i temaet om kontaktpunktet mellom leverandør og kunde. Ut fra våre intervjuobjekter er det entydig enighet omkring temaet. Alle ser verdien av, og har et ønske om å ha en *fast kontaktperson* som også fungerer som rådgiver fra sin leverandør. Faktorer som spiller inn for at kundene er positiv til dette er at kundekontakten oppleves mye mer personlig, noe som er ønskelig. En annen kunde påpeker at de har fått god nytte ut av sitt kontaktpunkt, i tillegg til at de ser verdien av å bli koblet på flere kompetanser fra Smart Media. Når det gjelder endring av kontaktpersoner for ulike årsaker får vi inn en interessant tilbakemelding fra en kunde som påpeker at det er ønskelig med et felles møte med gammel og ny kontaktperson om det skal foregå en endring. En utfordring har noen gang vært å være sikker på hvem man skal forholde seg til hos leverandøren, og det er derfor meget verdifullt å ha en tydelig og fast kontaktperson for denne kunden, noe de andre kundene sier seg enige i. Vi kan konkludere med av 5/5 ser verdien av å ha en fast kontaktperson hos Smart Media.

Verdi av Smart Medias nye tjenester

Kjennskap til endring av organisasjon: Som vi forstår ut fra intervjuene har ikke organisasjonsendringene blitt kommunisert ut til markedet i stor grad enda, da det viser seg at det er gjennomgående at kundene ikke kjenner til dette. For å få gode svar innenfor dette temaet presenterte vi for alle kundene de endringene og de nye tjenestene Smart Media er i ferd med å tilby. Vi ønsker å se dette opp mot teorien innenfor kryssalg og økt verdi for kundene (vedlegg 7).

Denne delen av dybdeintervjuene har gått dypere inn i de nye tjenestene Smart Media har startet med å tilby og er i ferd med å tilby. I tillegg har vi sett dette i lys av kundenes interne kompetanse på områdene, samt kartlagt om de ønsker å kjøpe disse tjenestene

fra Smart Media. Kompetansen er jevnt over svak innenfor både digital markedsføring og digitalisering, derfor outsource`er 3 av 5 bedrifter dette og 4 av 5 ønsker å vurdere Smart Media. Når det gjelder workshops så er interessen høy blant alle kundene og 3 av 5 er tydelige på at de ville vurdert Smart Media som leverandør for denne tjenesten.

Avslutningsvis når det gjelder tjenestene Smart Media leverer har vi forhørt oss om det finnes andre tjenester kundene har behov for og kunne tenkt seg å kjøpe. Vi opplever at svarene henger tydelig sammen med modellen (vedlegg 8) da flere trekker fram områdene de selv har lav kompetanse på men ser verdien av. Digital markedsføring er noe kundene ønsker, både levert som produkt/tjeneste og til opplæring. Tre av kundene nevner at de ser behovet for SEO, Adwords, Analytics og lignende. Videre ser vi at flere av kundene ønsker kurs og mer opplæring innenfor de tjenestene Smart Media leverer og vil levere framover, slik at de i større grad kan forstå hva de trenger og hvordan det fungerer.

4.3 Viktige funn fra undersøkelsene

Kundene har noe kjennskap til Key Account Management	37% av kundene ønsker å bli fulgt opp 1 gang i kvartalet, men generelt stor spredning
Kundene har en god holdning, tillit og tilfredshet til Smart Media generelt	Tilfredsheten på oppfølging i etterkant er lavere enn underveis (forbedringspotensiale)
Innholdet av KAM-strategien er noe kundene forventer av en leverandør	Verdi av totalleverandør er høy. Nesten 50% stemmer med faktoren "videre samarbeid"
Kunder etterspør en konkret oppfølgingsplan i etterkant av fullført oppdrag	30% av kundene er "helt enig" i at utviklingen av langsiktige relasjoner til SM vil bidra til å utvikle egen bedrift. 38% er "enig"
Kundene er tilfredse med oppfølging og kommunikasjon underveis i oppdrag	Størrelse på kunden har ingen påvirkning på behov for oppfølging
Smart Media har opparbeidet seg god referanseverdi	Kundene ser stor verdi i fast kontaktperson (3.95 av 5.00)
Relasjoner med leverandør generelt er viktig for kundene	Fast kontaktperson er den utslagsgivende faktoren for relasjoner
Personlig relasjon skaper trygghet for kundene	93% ønsker å vurdere Smart Media som leverandør av andre tjenester
Det kommer fram et sterkt ønske om fast kontaktperson	Relasjon til leverandør har stor verdi for kundene
Behov for markedskommunikasjon, for å fremme kryssalgmuligheter	Kundene ser i stor grad verdien av de nye tjenestene
Kundene har lav kompetanse på digital markedsføring og digitalisering	Fiertallet ønsker å vurdere workshop
Kundene ser behov for nye tjenester som kurs, opplæring og digitale tjenester som søkemotoroptimalisering	46-48% er tydelig på at de ønsker å vurdere SM som leverandør av digital markedsføring, selv om kundene har god kompetanse selv.
Flesteparten ønsker å vurdere Smart Media som leverandør av de nye tjenestene	48% ser på en totalleverandør som verdifullt

Til venstre har vi oppsummerte viktige funn fra dybdeintervjuene og til høyre fra spørreskjema.

4.4 Drøfting av funn

Drøftingen vil ta utgangspunkt i våre undersøkelsesspørsmål sett opp mot analysene av de identifiserte faktorene i spørreundersøkelsen og funn fra dybdeintervjuene. Disse vil videre bli drøftet opp mot relevant teori som er presentert i del 2.

4.4.1 US 1: Hvor tilfredse er kundene med Smart Media?

Relasjonskvalitet avhenger i følge KAMO-modellen av hvilke relasjonelle evner en bedrift har. Derfor har vi kartlagt den allerede etablerte relasjonsevnen ved å se på kundens tilfredshet.

Tilfredsheten blant kundene er i høy grad sterk, noe vi ser både i de kvantitative og kvalitative undersøkelsene. Kundekontakten består av to dimensjoner, der den ene handler om service og support og den andre er generell oppfølging av kundeforholdet. Smart Media er meget dyktige på oppfølging underveis i et prosjekt, samt service og support, noe som påvirker den totale tilfredsheten positivt. Den sterke tilfredsheten generelt er et resultat av at kundene opplever Smart Media som løsningsorienterte, profesjonelle, tilpasningsdyktige og jordnære. Samtidig blir de oppfattet som kompetansesterke og at de er opptatt av å forstå kundens behov, noe vi også ser i resultatene av spørreundersøkelsen. Vi ser derimot at opplevelsen av kvaliteten på oppfølging i ettertid av samarbeidet er lavere enn den var underveis, og at kunder etterspør mer oppfølging og kommunikasjon i dette tidsrommet. Dette skyldes at Smart Media per i dag ikke har noe konkret oppfølgingsplan og derav ingen jevnlig oppfølging, noe kunden også etterspør.

På grunnlag av US1 og våre analyser konkluderer vi med at Smart Media generelt sett har en god tilfredshet blant kundene sine, men har et forbedringspotensial når det gjelder å følge opp kunden etter levert produkt. Derav vil en tydelig oppfølgingsplan være hensiktsmessig.

4.4.2 US 2: Hvor verdifullt er relasjoner i et kunde/leverandørforhold for kundene?

Relasjoner er selve hjertet i Key Account Management-tankegangen. Vi har derfor kartlagt i hvilken grad kundene ser verdien i utvikling av sterke relasjoner til en leverandør og om de opplever en slik strategi som merverdi i kundeforholdet.

Kundene er samstemte angående hvorvidt relasjoner er viktig i B2B-sammenheng. Flere av kundene påpeker at samarbeidet startet basert på en anbefaling eller en slags tilknytning. Generelt har relasjoner en stor verdi for kundene, da de føler sterkere tillit til bedriften og spesielt tilknytning til menneskene. Det er tydelig at kunden ikke bare ser behovet av, men samtidig etterspør en fast kontaktperson hos leverandøren med personlige relasjoner og førstehåndskunnskap til bedriften. Noe som samsvarer med teori. En fast kontaktperson som også opererer som kundefrådgiver og som «matcher»

kunden. Ikke bare på et profesjonelt nivå, men også på det personlige nivå. Dette kan kobles opp mot punkt 3 i relasjonsblomsten, som er sosial kompetanse.

Videre ser vi at det er en overordnet forståelse om hvorvidt langsiktige relasjoner vil bidra til utvikling av egen bedrift. Dette kommer av at kunden gir leverandøren mer innsyn i sin organisasjon, slik at kundeinnsikten styrkes. Noe som øker bedriftens evne til å imøtekomme kundens behov, da bedriften vet hva kunden trenger og kan rette fokus mot det. Kundene ser på dette som en bidragsyter til å utvikle sin egen bedrift. Dette båndet medfører også at leverandøren viser et sunt eierskapsforhold til den tjenesten de leverer hos bedriften. Noe som skaper trygghet og tilfredshet. Disse punktene har også i høy grad blitt tallfestet i spørreundersøkelsen og bekreftet fra dybdeintervjuene.

På grunnlag av US2 konkluderer vi med at kundene verdsetter relasjoner til sine leverandører, de har et stort ønske om fast kontaktperson og at det vil være fornuftig å fordype seg i behovsanalyser.

4.4.3 US 3: Vil Key Account Management føre til bedre strukturering av kundeforhold?

Kunder har generelt ulike behov i forhold til hvordan et kundeforhold er strukturert. Smart Media har over 800 kunder, noe som gjør det relevant å se på hvordan man kan segmentere kundebasen, og dermed legge til rette for de ulike kravene kundene stiller til en leverandør.

Det er viktig å kunne si noe om hvordan Smart Media kategoriserer kundene sine for å allokere ressursene etter kundenes behov og krav, og i tillegg hvilken KAM-struktur det er fornuftig at Smart Media innfører vedrørende sin organisasjonsendring. Smart Media utvider nå virksomheten med tjenester kundene bare har litt over middels kompetanse på selv, og som flere av kundene etterspør er det ønskelig med en leverandør som også kan lære opp kundene innenfor viktige aspekter innenfor hver enkelt tjeneste. Noen av kundene ønsker dette tilbudet, noe som vil bidra til egen vekst. Da dette er et så stort ønske fra en stor del av kundebasen, tolker vi det som at det trengs spisskompetanse på hver tjeneste, altså en kontaktperson som har den riktige kompetansen til hver tjeneste. Dette tilsvarer en produktbasert struktur. Videre ser vi at Smart Media har noen kunder som kan betraktes som veldig store, og derav har andre og mer krevende behov som kan møtes ved en kundestøttesbasert struktur.

Som vi ser i US2 er kundene samstemte når det gjelder en fast kontaktperson og en konkret oppfølgingsplan. Dette uavhengig av størrelse på bedriften. 37% av kundene mener det er passende å ha kontakt med Smart Media en gang i kvartalet, mens andre ønsker en mer jevnlig oppfølging en gang i uka, og andre en gang i året. Når vi ser kundenes krav, skiller det seg tydelig fra det man kjenner fra en tradisjonell selger. Noe som også er spennende å se er hvor mange kunder som ønsker å vurdere workshop med Smart Media. Dette sier noe om intensjonen av kundeforholdet fra kundens side, da det er en tjeneste som bidrar til utvikling av kundene sett fra deres verdikjede. For å strukturere kundeporteføljen vil CPM være nyttig for å ha en tydelig plan på resterende kundebehov. I US3 vil CRM være verdifullt både for leverandørens oversikt og kundens merverdi.

På grunnlag av US3 konkluderer vi med at kundekategorisering og utvikling av CRM-system vil være hensiktsmessig for å dyrke relasjoner til strategisk viktige kunder.

4.4.4 US 4: Vil de nye tjenestene til Smart Media styrke relasjoner til kundene?

Vi har fra US2 kartlagt kundenes holdninger og tanker om relasjoner. Ifølge punkt 4 i relasjonsblomsten er produkter og tjenester bedriften leverer, et utgangspunkt for utvikling av B2B-relasjoner. Vi har derfor analysert i hvilken grad kundene opplever de nye tjenestene Smart Media satser på, som merverdi. Analysen viser at det er en signifikant sammenheng mellom om kundene ser verdien av de nye tjenestene og om de ser på relasjoner som verdifullt.

«Tjenestene vil bidra til å styrke relasjoner med eksisterende kunder». Påstanden begrunnes med at kundene har forståelse av hvor viktig digital markedsføring og digitalisering er for fremtidens markedsføring og utvikling av egen bedrift, spesielt når vi ser at den interne kompetansen på området «bare» er like over middels. Samtidig er det en forskjell på hvilken grad kundene ser verdien av tjenestene, hvilken kompetanse de har internt og i hvilken grad det er ønskelig å benytte Smart Media som leverandør på følgende tjenester. Vi ser at ønske om å benytte Smart Media på tjenestene, scorer noe lavere enn i hvilken grad kundene ser verdien i selve tjenesten. Likevel ser vi at de fleste ønsker å benytte Smart Media. Men det er kun snakk om i hvilken grad de ønsker det. Noen av kundene mener dette skyldes allerede etablerte samarbeidsforhold med andre bedrifter, og noen har kompetansen selv. Flere av kundene ikke har hørt om, eller kjenner godt til, at Smart Media leverer tjenester utover nettsider. Vi ser likevel at innføring av tjenestene legger grunnlaget for en sterkere relasjon. Dette basert på at de

ser verdien av tjenestene og ifølge US1 er meget tilfredse med Smart Media som leverandør.

Kundene er også ganske positive til å ha en totalleverandør for denne typen tjenester og noen ønsker til og med å kjøpe andre typer tjenester. Flere av disse inngår allerede i det som er digital markedsføring og digitalisering. Dette tyder på at kunderådgiverdelen til kontaktpersonen vil være verdifull for kundene i form av kunnskapsoverføring og forståelse. Gjennom en slik tilnærming vil også kontaktpersonen eller KA-manageren kunne bidra til merverdi for kundene ved hjelp av å innføre kryss-salg i CRM-systemet.

På grunnlag av US4 konkluderer vi med at de nye tjenestene oppleves som verdifulle og at budskapet må formes eksternt ved markedskommunikasjon og at kryssalg bør implementeres i CRM-systemet.

4.4.5 US 5: Ser kundene de ikke-finansielle faktorene ved å samarbeide med SM?

Ifølge KAMO-modellen vil en KAM-strategi gjennom evnen til å utvikle relasjoner, bidra til mer enn bare økonomiske fordeler for begge parter. En styrke for KAM-strategien er om også kundene har forståelse for hvordan KAM resulterer i ikke-finansielle gevinster.

Generelt er kundenes kompetanse noe lav innenfor de nye tjenestene Smart Media nå vil tilby. Noen av kundene påpeker at de gjerne kunne tenkt seg mer kompetanse, eksempelvis gjennom kursing og opplæring. Vår analyse tyder på at å tilby dette vil styrke kundenes opplevde verdi utover det rent økonomiske, og være en bidragsytende faktor til det å legge grunnlag for et langsiktig samarbeid.

De aller fleste kundene ser verdien av fast kontaktperson og kunderådgiver, i tillegg til at flere ser positivt på å vurdere workshop. Dette er alle viktige faktorer som gjør at Smart media kan komme tettere på sine kunder. Det er dette aspektet ved relasjonen vi ønsker å vite noe om og vi ser at kundene i stor grad ser verdier som medfører i tillegg til økonomiske faktorer. Kundene sier at relasjoner til sine leverandører er viktig slik at man kan utvikle seg, noe som styrkes av god kundeinnsikt. Kundene ser også verdien av tillit sett opp mot kryssalg. Over tid har de utviklet tillit og forståelse knyttet til at Smart Media ønsker å selge basert på kundens behov. Kundene ser også verdien av et langsiktig samarbeid. Betydningen av dette vil være at begge parter vil få høyere tillit, forpliktelse og forståelse av hverandres ønsker og behov, noe som dermed vil være med på å gjøre kommunikasjonen mellom dem lettere.

4.5 Anbefaling og konklusjon

Vi har konkludert med at implementering av Key Account Management vil skape verdi for Smart Medias eksisterende kunder. På grunnlag av at implementeringen er en inkrementell prosess, vil vi anbefale å følge implementeringsprosessen i punkt 2.2.1. Basert på funn i analysene sett opp mot teori, har vi følgende utviklet anbefalinger for hvordan Key Account Management kan skape verdi ved bruk av denne strategien.

Implementere Key Account Management					
CPM	CRM	Oppfølgingsplan	Fast kontaktperson	KAM-struktur	Markedskommunikasjon

Tabellen ovenfor oppsummerer våre anbefalinger basert på forskningen. Vi har gjennom oppgaven undersøkt om det finnes aspekter ved Key Account Management som vil skape merverdi i den grad at Smart Media bør vurdere å implementere strategien. Vi har gjennom våre undersøkelser identifisert flere funn som gjør at vi kan konkludere med at Key Account Management vil skape verdi for Smart Media`s eksisterende kundebase. Anbefalingen baserer seg på følgende delkonklusjoner.

1 - Kundekategorisering

Her tar vi utgangspunkt i at Smart Media har en kundebase på over 800 kunder og at vi gjennom analysene har identifisert en stor variasjon i kundenes behov. En kundebase av denne størrelsen trenger struktur både for å oppnå bedre kostnadseffektivitet for Smart Media og for å kunne allokere ressursene på en hensiktsmessig måte, som også vil gi positive ringvirkninger for kundene. En konkret plan for dette finnes per i dag ikke.

Vi anbefaler at Smart Media segmenterer kundeporteføljen ved å ta utgangspunkt i CPM-matrisen (punkt 2.4.2) og kriterier som Smart Media selv anser som viktige for valg av nøkkelt kunder. Vi mener det er fornuftig å kategorisere kundene som A, B og C-kunder. En slik kategorisering av kundene vil bidra til en sterkere tilfredshet blant kundene, ved at de kan allokere ressursene sine der de vil være til sterkest nytte, både for kundene og egen gevinst.

2 - Utnyttelse av CRM (Customer relationship management)

CPM, som beskrevet, legger til rette for beslutningsprosesser i CRM. Fordelen med å utvikle et godt CRM-system ser vi ut fra konklusjonen i undersøkelsesspørsmål 2, der vi konkluderer med at kundene i stor grad ser verdien av å utvikle relasjoner til sin leverandør. For å styrke relasjoner ved å imøtekomme behov og krav hos de kategoriserte kundene, anbefaler vi at Smart Media sørger for å ha et godt CRM-system

implementert. Dette vil gi KA-manageren et godt rammeverk til å strukturere kundeforholdet, ved å planlegge kundemøter og oppnå bedre informasjonsflyt både fra kunden og om kunden, samt internt i bedriften. Et godt CRM-system må med andre ord ligge til grunn for å bearbeide kunderelasjoner. Ved å ha oversikt over alle kundenes behov, krav og preferanser på denne måten, vil man ha grunnlag for å tilpasse sin leveranse og utvikle seg i takt med endring i kundebehov.

I undersøkelsesspørsmål 4 konkluderer vi med at det finnes stort potensiale for de nye tjenestene, dette basert på at kundene i høy grad ser verdien av tjenestene og å ha koblet på seg en bedrift som kan det. Vi anbefaler å utarbeide en kryssalg-matrise som integreres i CRM-systemet. Ved bruk av kryssalg-matrisen kan Smart Media ha oversikt over hva kunden har kjøpt tidligere og tilpasse fremtidige salg basert på hvilke behov kunden har.

3 - Oppfølgingsplan

Vi vil anbefale å utvikle en tydelig oppfølgingsplan for de strategisk viktige kundene som blir kartlagt. Oppfølgingsplanen må implementeres i CRM-systemet og ta utgangspunkt i kategorisering av kunder gjennom CPM og utvalgsriteriene. Gjennom et slikt system kan oppfølging settes i system.

I undersøkelsesspørsmål 1 konkluderte vi med at Smart Media har et forbedringspotensial når det gjelder oppfølging av kunder i etterkant av leverte oppdrag. Samtidig er det en stor variasjon mellom hvor ofte kundene ønsker å bli fulgt opp, men at størsteparten ønsker kvartalsvis oppfølging. Dagens løsning er ikke sterk nok, da det viser seg at kundene har behov og ønsker for kommunikasjon og oppfølging utover det som inngår i utviklingsfasen. Her ligger det et stort økonomisk potensial for Smart Media, da vi også ser at kundene verdsetter både nåværende kompetansen og de nye tjenestene. I tillegg ligger det her merverdi for kundene i form av både finansielle og ikke-finansielle faktorer, noe som vil bidra til styrket relasjon mellom bedriftene. Ved å ha en plan på hvilke kunder som skal oppfølges og hvor ofte, vil Smart Media få en bedre kundeinnsikt og sterkere forståelse av hvor kunden er i kjøpsprosessen. Dette skaper forutsigbarhet for kunden og bygger tillit som videre styrker lojaliteten.

4 - Fast kontaktperson

Vi vil anbefale Smart Media å innføre et plan for faste kontaktpersoner for de strategisk viktigste kundene. En plan bestående av KA-managere som i tillegg til å utvikle

kundeforholdet i form av personlige- og formelle relasjoner, også opererer som kunderådgivere. De valgte kontaktpersonene burde ha relevante evner og kunnskaper (punkt 2.2.1), samt beherske de fire ulike formene for relasjon (punkt 2.3.3). Noe som legger grunnlag for pleie og utvikling av relasjoner.

I undersøkelsesspørsmål 2 har vi konkludert med at kundene i høy grad ønsker en fast kontaktperson og at de verdsetter utvikling av relasjoner til sin leverandør. Vi ser også at kundene har tro på at langsiktige relasjoner kan bidra til utvikling av egen bedrift. En fast kontaktperson, som fordyper seg i hver enkelt kunde samt deres markeder, vil øke sjansen for å nå opp til kundens forventninger. Vi vil i tillegg anbefale at kontaktpersonen fordyper seg i behovsanalyser og eksterne analyser som gjør at Smart Media har tilnærmet lik forståelse av kundens marked som de selv.

Videre kan vi se ut fra undersøkelsen at noen kunder finner det utfordrende å vite hvem som skal kontaktes når ulike behov oppstår. Være seg service og support eller generelle henvendelser. Vi anbefaler derfor at Smart Media tildeler to kontaktpersoner. En person som kundene kan kontakte når det gjelder service og support på nettsiden og en KA-manager. For kunder som ikke er kategorisert som A-kunder vil det være fornuftig å fortsette relasjonen som er etablert av prosjektleder eller annen kontaktperson, så lenge Smart Media har ressurser til det. Det viktigste er å kommunisere dette tydelig til kundene, slik at forvirring unngås og at kunden opplever kundereisen som sømløs og effektiv.

5 - KAM-struktur

Innføring av en KAM-strategi vil som vi ser i KAMO-modellen gi bedriften kunnskapsutvikling, bedring av intern kommunikasjon og effektivisering av prosesser. Dette vil bidra i å strukturere nåværende kundeforhold og nye kundeforhold. Ved innføring av en KAM-strategi er det derfor sentralt å velge rett struktur. Vår anbefaling er at Smart Media tilnærmer seg en kombinasjon av produktspesialisert struktur og kundestørrelsesbasert struktur.

Undersøkelsen vår viser at Smart Media har flere kunder som kategoriseres som store da de har over 100 ansatte og meget sterke driftsresultat. For å imøtekomme behovene og kravene hos disse, anbefaler vi at de blir koblet opp mot allerede etablerte relasjoner og/eller de mest erfarne ansatte, sett at disse også er strategisk viktige for Smart Media.

I undersøkelsesspørsmål 5 kommer vi fram til at mange av kundene ser verdier utover de økonomiske gevinstene av tjenestene som leveres og vil leveres framover. I tillegg kommer det frem at kunnskapen på området jevnt over er middels. Kundene ønsker mer forståelse og kunnskap om både digital markedsføring og digitalisering, både gjennom kurs og rådgivning. Av dette leser vi at kontaktpersonene som settes på hver enkelt kunde må være kunnskapsrik innenfor de ulike områdene. Basert på dette anbefaler vi også en produktspesialisert struktur kombinert med kundestørrelsesbasert.

6 - Markedskommunikasjon

Gjennom undersøkelsen har vi også kommet over et funn, som ikke direkte inngår i implementeringen Key Account Management, men som likevel vil påvirke styrken av utvikling av kundeforhold og økt verdi for kundene. På bakgrunn av konklusjonen i undersøkelsesspørsmål 5, som går på at kundene i høy grad ser verdien av de nye tjenestene. Sett opp mot undersøkelsen som viser at fåtallet av kundene har fått med seg at Smart Media leverer nye tjenester. Vil vi anbefale å utvikle en plan for markedskommunikasjon, altså en plan for hvordan de kommuniserer budskapet ut til eksisterende kunder.

4.5 Kritikk til oppgaven

Avslutningsvis ønsker vi å rette et fokus på momenter vi er kritiske til. I forhold til spørreundersøkelsen har vi i etterkant fått informasjon fra vår forskningsbedrift at denne ble sendt ut til en del standardiserte eposter (typisk post@....) til sine kunder. Dette kan påvirke validiteten i den kvantitative analysen, med negativt fortegn. Vi ser også at datasettet fra spørreskjema ble noe utfordrende å behandle i JMP. Dette på bakgrunn av dens utforming uten å direkte informere kundene om Key Account Management.

5.0 - Litteraturliste

Askheim. O. & Grennes. T. (2014). *Kvalitative metoder for markedsføring og*

Berg. P. A. (2012). *Kunsten å selge* (5. utgave). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag

Bhat. A. S. & Darzi. A. M. (2016). Customer relationship management - an approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International journal of Bank Marketing*, 34 (3) Hentet fra: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJBM-11-2014-0160>

Biong, H., Nes, E. & Sande, J. B. (2016). *Markedsføring på bedriftsmarkedet* (4. Utgave). Oslo: universitetsforlaget

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

Bowie. D. & Wang. L. (2009). Revenue management: The impact on business-to-business relationships. *Journal of services marketing*, 23 (1) Hentet fra: <https://www.researchgate.net/publication/228935429> Revenue management The impact on business-to-business relationships

Brennan. R. & Wang. L. (2014). A framework for key account management and revenue management integration. *Industrial marketing management*, 43 (7) Hentet fra:

<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.library.bi.no/science/article/pii/S0019850114001047>

Cheverton. P. (2015). *Key Account Management Tools and techniques for achieving profitable key supplier status* (6. Utgave). London: Kogan Page Limited

Cunningham. M. (2002). *Customer Relationship Management*. Hentet fra: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=121418>

Ehret. M., Saab. S. & Wengler. S. (2005). Implementation of Key Account Management: Who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs. *Industrial marketing management*, 35 (103-112)

Hentet fra:

https://www.researchgate.net/profile/Michael_Ehret/publication/256720120_Implementation_of_Key_Account_Management_Who_why_and_how_An_exploratory_study_on_the_current_implementation_of_Key_Account_Management_programs/links/59dfba3ca6fdcca984209621/Implementation-of-Key-Account-Management-Who-why-and-how-An-exploratory-study-on-the-current-implementation-of-Key-Account-Management-programs.pdf?origin=publication_detail

Fjeldstad. Ø. & Lunnan. R. (2018). *Strategi*. Oslo: Fagbokforlaget

Gounaris. S. & Tzempelikos. N. (2013). Key Account Management Orientation and Its Implications: A Conceptual and Empirical Examination. *Industrial marketing management*, 45 (22-34) Hentet fra: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.library.bi.no/science/article/pii/S001985011500053X>

Greenberg. P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of business & industrial marketing*, 25 (6) Hentet fra: <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.library.bi.no/doi/full/10.1108/08858621011066008>

Gripsrud. G., Olsson. U. & Silkoset. R. (2016). *Metode og dataanalyse* (3. Utgave). Oslo: Universitetsforlaget

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

Huse, H. (2017, 3. mai). Rapportering i metode og resultater [filmklipp]. Hentet fra:
https://m.youtube.com/watch?v=SgRWpfd_fiQ

Jobber. D. & Lancaster. G. (2015). *Selling and Sales Management*. London: Financial Times/Prentice Hall.

Johannessen. A., Tufte. P. & Christoffersen. L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakt Forlaget A/S

Johnston. M. & Marshall. G. (2016). *Sales Force Management*. New York: Routledge

Kamakura. W. (2007). Cross-Selling: Offering the right product to the right customer at the right time. Hentet fra:
<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=44813341&S=R&D=bt h&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeqLM4y9fwOLCmr1GeprZSr6a4TLKWxWXS&ContentCus tomer=dGJyMObl9H2549%2BB7LHfiN8A>

Kaufmann. A. & Kaufmann. G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5 .Utgave). Oslo: Fagbokforlaget

Kunøe. G. (2010). *Salg og salgsledelse med CRM-systemer*. Oslo: Andvord Grafisk AS

Lanseng. E. & Selnes. F. (2014). *markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Marcos-Cuevas. J., Natti. S., Palo. T. & Ryals. L. (2014). Implementing key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas. *Industrial marketing management*, 43 (7) Hentet fra: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.library.bi.no/science/article/pii/S0019850114001072>

Pardo. C. (2006). Unpicking the meaning of value in key account management. *European journal of marketing*, 40 (11-12) Hentet fra: <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.library.bi.no/doi/full/10.1108/03090560610702858>

Ryals. L. (2012). How to Succeed at Key Account Management. Hentet fra:

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

Sannes. R. (2004). Dataanalyse og statistikk - kvantitativ tilnærming. Hentet fra:

http://home.bi.no/fgl88001/metode/kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf

Saunders. M., Lewis. P. & Thornhill. A. (2009). *Research methods for business students* (5. utg.). Harlow: Pearson Education

Thakur. R. & Workman. L. (2016). Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are you customer platinum, gold, silver, or bronze? *Journal of business research*, 69 (10) Hentet fra: [https://www.sciencedirect-com.ezproxy.library.bi.no/science/article/pii/S0148296316300625](https://www.sciencedirect.com.ezproxy.library.bi.no/science/article/pii/S0148296316300625)

Torsøe. M. (2017). Hva er definisjon på en verdi? Hentet fra:

<https://forskning.no/partner-uit-norges-arktiske-universitet/hva-er-definisjonen-pa-en-verdi/317989>

Toft Sundbye. L. (2017). Primære og sekundære datakilder. Hentet fra:

<https://ndla.no/subjects/subject:7/topic:1:183191/topic:1:105795/resource:1:93370>

Wilson. K. (2019). Managing Customer Relationships: A Guide for Strategic Accounts. *Journal of relationship marketing*, 6 (41-58) Hentet fra:

https://www.questteam.com/resources/article.html?id=wilson_article_1

Zupancic. D. (2008). Towards an integrated framework of key account management. *Journal of business & industrial marketing*, 23 (5) Hentet fra:

https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/08858620810881593?fbclid=Iw%20AR04Xsu9OpoHBkLbhbi6PQKjIM0coWtGQc548r6f1ezG9-GI6_Ku1WOUEnN4

6.0 – Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide dybdeintervju

Intervjuguide dybdeintervju

Fase 1 – Løs prat (5 minutter)

Fase 1 dreier seg om å bli kjent med respondenten. Uformell prat.

Fase 2 – Informasjon (5 – 10 minutter)

- **Informert respondenten om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)**

Vi gjennomfører dette dybdeintervjuet i forbindelse med vår bacheloroppgave, der vi forsker på hvordan Smart Media kan skape verdi for sine kunder ved hjelp av Key Account Management. I den forbindelse har vi utviklet en spørreundersøkelse som sendes ut til alle kundene. Vi ønsker å møte noen av kundene slik at vi kan se etter korrelasjon mot undersøkelsen.

- **Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet**

Der vil bli framstilt som anonym i vår oppgave.

- **Er det noe som er uklart?**

- **Er det i orden at vi tar opptak av samtalen, som kun brukes til våre analyser og i etterkant blir slettet?**

Fase 3 – Overgangsspørsmål (15 minutter)

-
1. Kjenner du til Key Account Management?
 - a. Hvilke tanker har du om det?
 2. Hva slags erfaring har du med Smart Media?
 - a. Hvor lenge har du samarbeidet med de?
 - b. Hvor ofte har dere kontakt? Hva er optimalt for deg?
 - c. Hva stikker seg ut som mest positivt?
 - d. Ser du noe forbedringspotensialet?

Fase 4 – Nøkkelspørsmål (50-60 minutter)

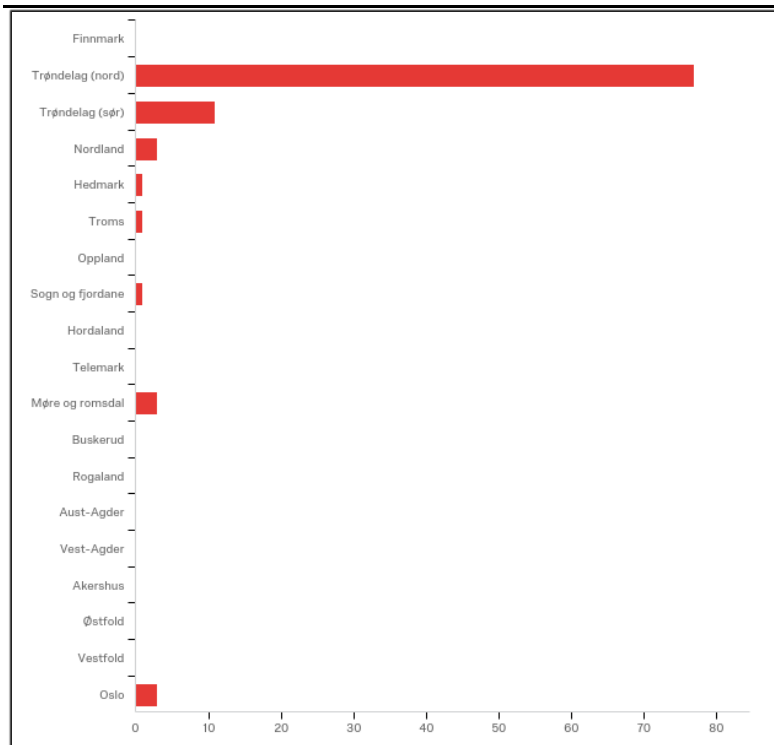
1. Relasjoner
 - a. Hvilke tanker har du omkring relasjoner i B2B?
 - b. Hvor mye betyr relasjoner i valg av leverandør?
 - c. Hvor mye betyr relasjoner når man ser på langsiktig bruk av en leverandør?
 - d. Hva tenker du rundt å ha en fast kontaktperson i Smart Media?
2. Organisasjonsendring i Smart Media
 - a. Hvor godt kjenner du til endringene i Smart Media?
 - b. Hvor aktuelt er det for dere å se på muligheten for å bruke Smart Media på de nye tjenestene?
 - c. I hvilken grad har dere kompetanse på digitalisering?
 - d. I hvilken grad har dere kompetanse på digital markedsføring?
 - e. Hva tenker dere om viktigheten rundt å ha en slik kompetanse i bedriften eller koblet på?
 - f. Smart Media kjører ofte Workshops med sine kunder som en tjeneste. Har der kjennskap til dette? Hva tenker du om å investere i en slik tjeneste? Hvilken verdi vil det eventuelt ha for dere?

Fase 5 – Oppsummering (15 minutter)

- Oppsummere funn
- Har jeg forstått deg riktig?
- Er det noe du vil legge til?
- Eventuelt: Utdeling av gavekort?

Vedlegg 2 – Spørreskjema kvantitativ undersøkelse

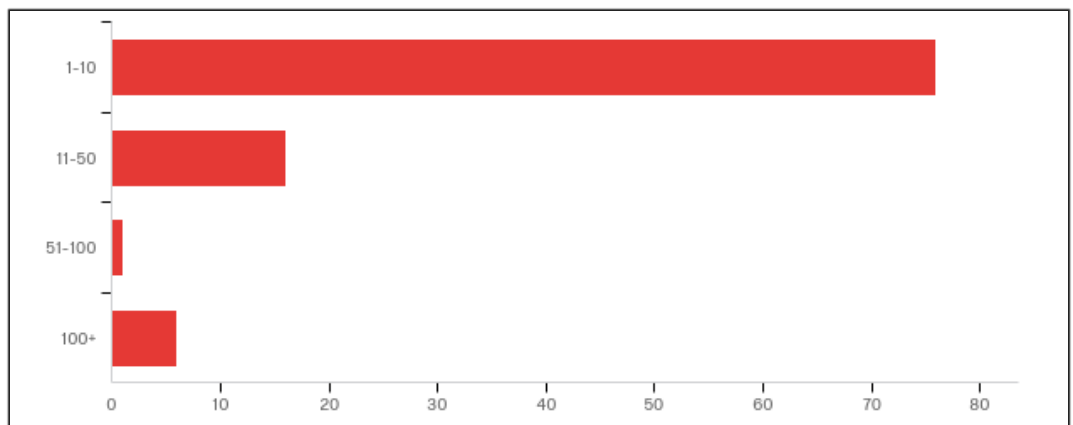
1 - Hvilket fylke er deres bedrift registrert i?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Hvilket fylke er deres bedrift registrert i?	2.00	19.00	3.08	3.28	10.77	100

#	Field	Choice Count
1	Finmark	0.00% 0
2	Trøndelag (nord)	77.00% 77
3	Trøndelag (sør)	11.00% 11
4	Nordland	3.00% 3
5	Hedmark	1.00% 1
6	Troms	1.00% 1
7	Oppland	0.00% 0
8	Sogn og fjordane	1.00% 1
9	Hordaland	0.00% 0
10	Telemark	0.00% 0
11	Møre og romsdal	3.00% 3
12	Buskerud	0.00% 0
13	Rogaland	0.00% 0
14	Aust-Agder	0.00% 0
15	Vest-Agder	0.00% 0
16	Akershus	0.00% 0
17	Østfold	0.00% 0
18	Vestfold	0.00% 0
19	Oslo	3.00% 3
		100

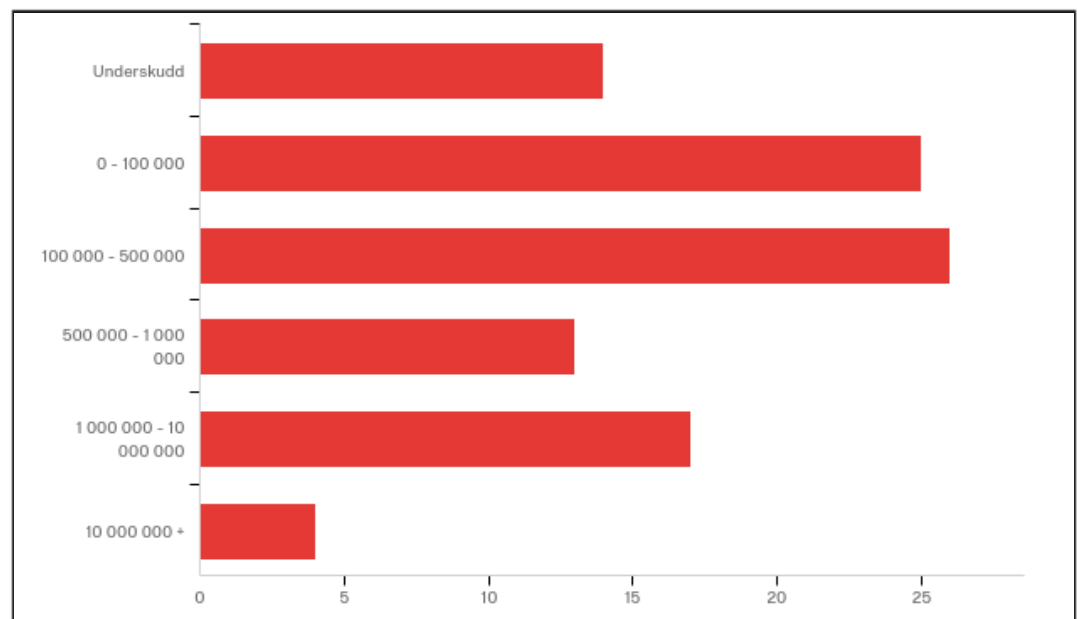
2 - Antall ansatte i din bedrift?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Antall ansatte i din bedrift?	1.00	4.00	1.36	0.78	0.62	99

#	Field	Choice Count
1	1-10	76.77% 76
2	11-50	16.16% 16
3	51-100	1.01% 1
4	100+	6.06% 6
		99

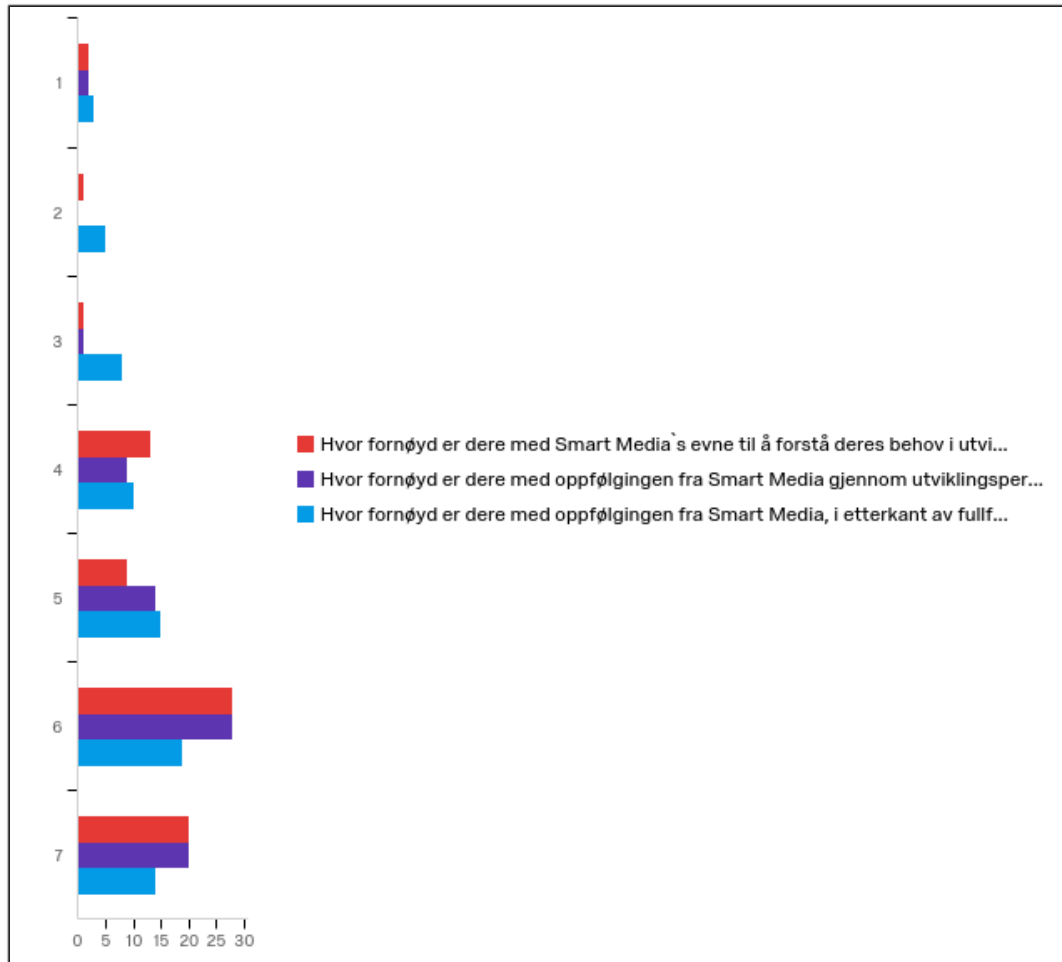
3 - Hvor mye hadde dere i driftsresultat regnskapsåret 2018?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Hvor mye hadde dere i driftsresultat regnskapsåret 2018?	1.00	6.00	3.06	1.41	2.00	99

#	Field	Choice Count
1	Underskudd	14.14% 14
2	0 - 100 000	25.25% 25
3	100 000 - 500 000	26.26% 26
4	500 000 - 1 000 000	13.13% 13
5	1 000 000 - 10 000 000	17.17% 17
6	10 000 000 +	4.04% 4
		99

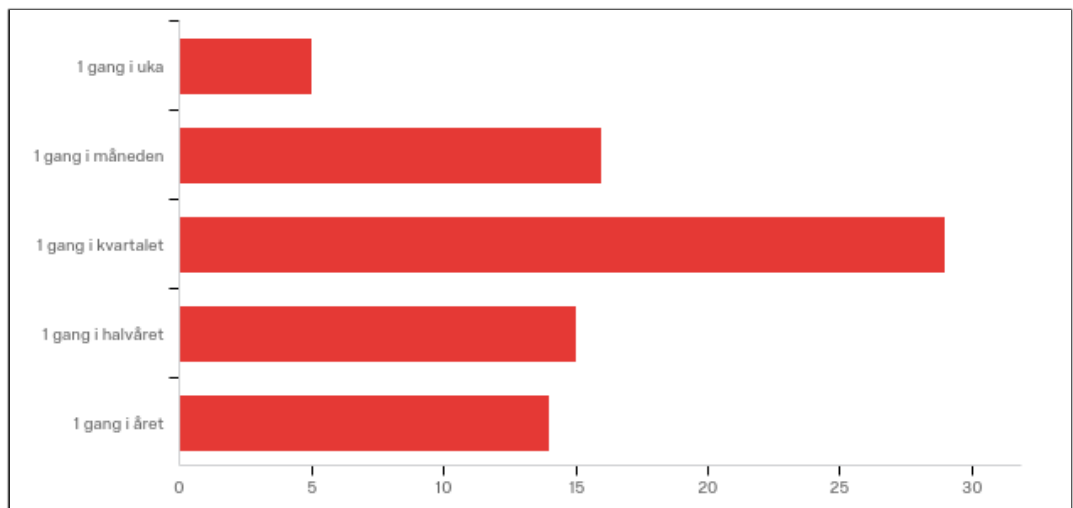
4 - Tilfredshet



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Hvor fornøyd er dere med Smart Media's evne til å forstå deres behov i utvikling av nettsiden?	2.00	8.00	6.57	1.39	1.92	74
2	Hvor fornøyd er dere med oppfølgingen fra Smart Media gjennom utviklingsperioden av nettsiden?	2.00	8.00	6.66	1.28	1.63	74
3	Hvor fornøyd er dere med oppfølgingen fra Smart Media, i etterkant av fullført nettside?	2.00	8.00	5.92	1.68	2.83	74

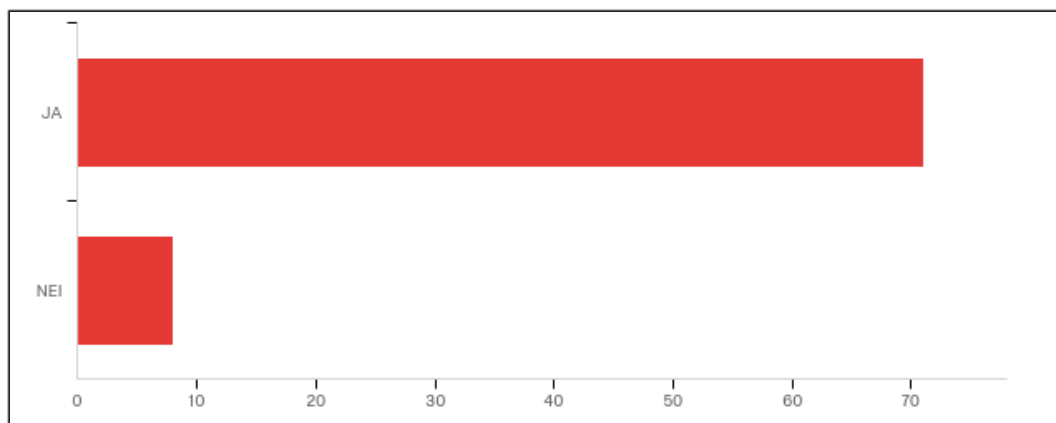
#	Field	1	2	3	4	5	6	7
1	Hvor fornøyd er dere med Smart Media's evne til å forstå deres behov i utvikling av nettsiden?	2.70% 2	1.35% 1	1.35% 1	17.57% 13	12.16% 9	37.84% 28	27.03% 20
2	Hvor fornøyd er dere med oppfølgingen fra Smart Media gjennom utviklingsperioden av nettsiden?	2.70% 2	0.00% 0	1.35% 1	12.16% 9	18.92% 14	37.84% 28	27.03% 20
3	Hvor fornøyd er dere med oppfølgingen fra Smart Media, i etterkant av fullført nettside?	4.05% 3	6.76% 5	10.81% 8	13.51% 10	20.27% 15	25.68% 19	18.92% 14

5 - Hvor mange ganger i løpet av 12 måneder ønsker dere oppfølging fra Smart Media



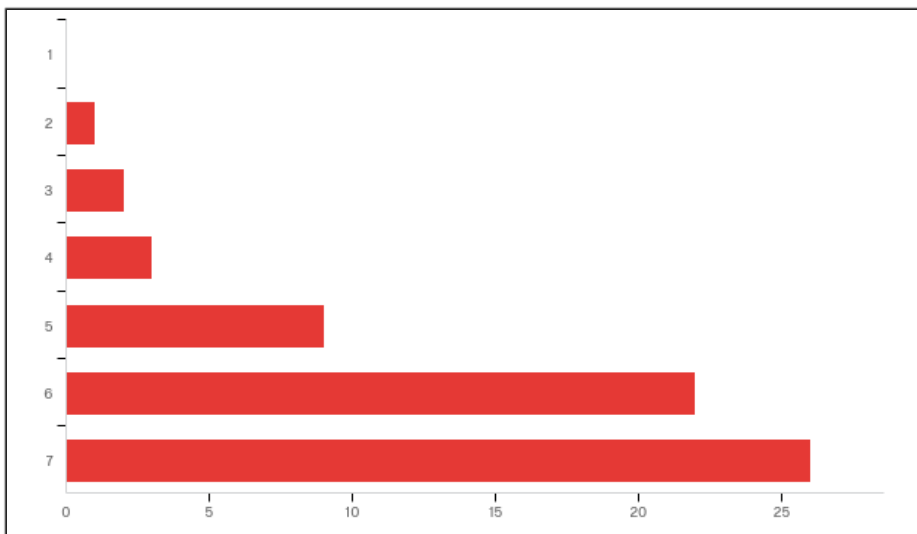
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Hvor mange ganger i løpet av 12 måneder ønsker dere oppfølging fra Smart Media	1.00	5.00	3.22	1.14	1.31	79
#	Field						Choice Count
1	1 gang i uka						6.33% 5
2	1 gang i måneden						20.25% 16
3	1 gang i kvartalet						36.71% 29
4	1 gang i halvåret						18.99% 15
5	1 gang i året						17.72% 14
							79

6 - Har det vært behov for support, forbedring eller oppdateringer etter at nettsiden ble publisert?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Har det vært behov for support, forbedring eller oppdateringer etter at nettsiden ble publisert?	1.00	2.00	1.10	0.30	0.09	79
#	Field						Choice Count
1	JA						89.87% 71
2	NEI						10.13% 8
							79

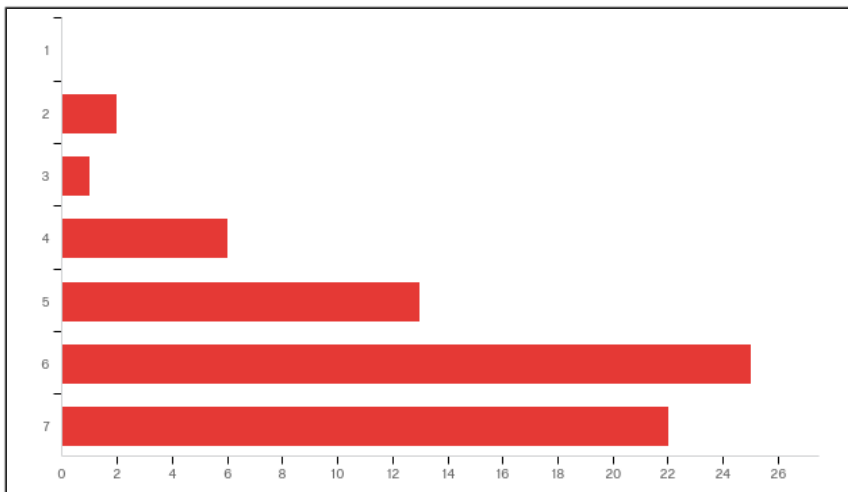
7 - Tilfredshet



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Når dere fikk hjelp av oss gjennom support, forbedringer eller oppdateringen av nettsiden, hvor fornøydde var der med servicen?	2.00	7.00	6.02	1.13	1.29	63

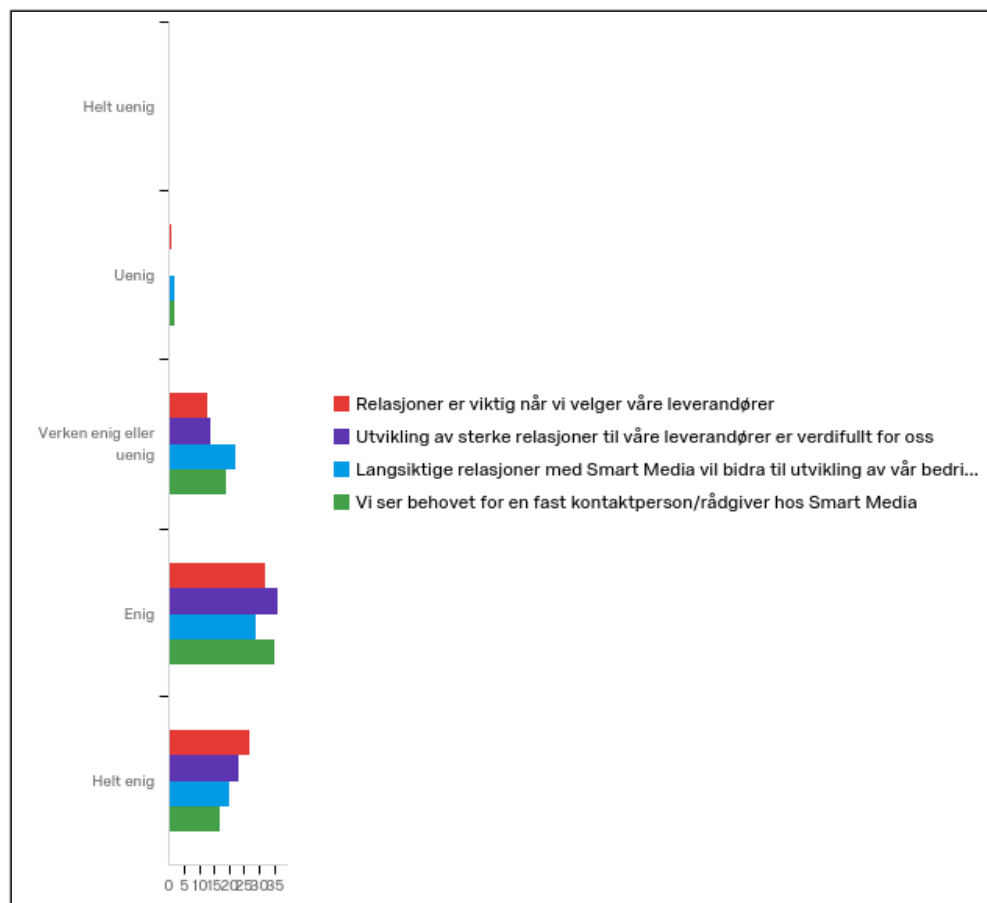
#	Field	Choice Count
1	1	0.00% 0
2	2	1.59% 1
3	3	3.17% 2
4	4	4.76% 3
5	5	14.29% 9
6	6	34.92% 22
7	7	41.27% 26
		63

8 - Tilfredshet



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Hvor tilfredse er dere totalt sett med Smart Media som samarbeidspartner?	2.00	7.00	5.80	1.19	1.41	69
#	Field						Choice Count
1	1						0.00% 0
2	2						2.90% 2
3	3						1.45% 1
4	4						8.70% 6
5	5						18.84% 13
6	6						36.23% 25
7	7						31.88% 22
							69

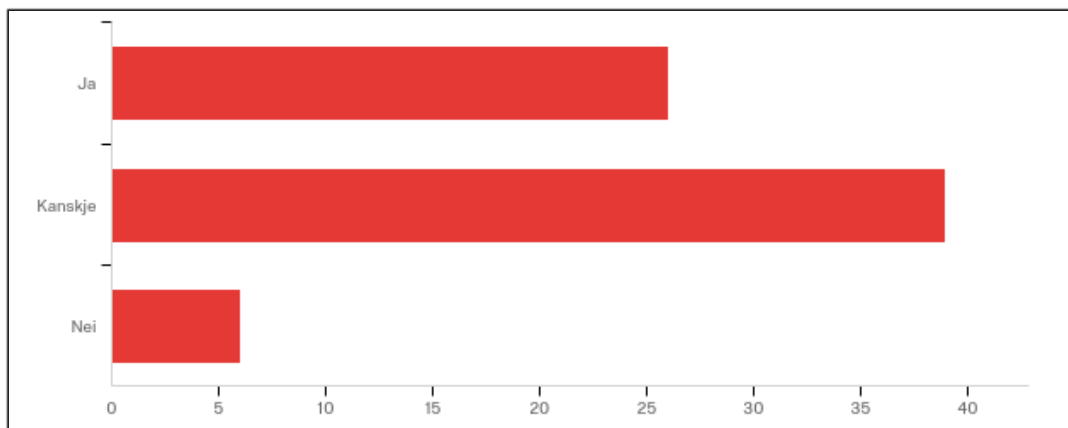
9 - For at vi skal kunne tilpasse våre tjenester på en måte som gjør at dere får mest mulig verdi ut av vår leveranse og vårt kunde/leverandørforhold, ber vi dere ta stilling til følgende påstander:



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Relasjoner er viktig når vi velger våre leverandører	2.00	5.00	4.16	0.76	0.58	73
2	Utvikling av sterke relasjoner til våre leverandører er verdifullt for oss	3.00	5.00	4.12	0.70	0.49	73
3	Langsiktige relasjoner med Smart Media vil bidra til utvikling av vår bedrift	2.00	5.00	3.92	0.82	0.68	73
4	Vi ser behovet for en fast kontaktperson/rådgiver hos Smart Media	2.00	5.00	3.92	0.77	0.60	73

#	Field	Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig	Total
1	Relasjoner er viktig når vi velger våre leverandører	0.00% 0	1.37% 1	17.81% 13	43.84% 32	36.99% 27	73
2	Utvikling av sterke relasjoner til våre leverandører er verdifullt for oss	0.00% 0	0.00% 0	19.18% 14	49.32% 36	31.51% 23	73
3	Langsiktige relasjoner med Smart Media vil bidra til utvikling av vår bedrift	0.00% 0	2.74% 2	30.14% 22	39.73% 29	27.40% 20	73
4	Vi ser behovet for en fast kontaktperson/rådgiver hos Smart Media	0.00% 0	2.74% 2	26.03% 19	47.95% 35	23.29% 17	73

10 - Vil dere vurdere Smart Media som leverandør med tanke på våre nye tjenester innenfor markedsføring og digitalisering?

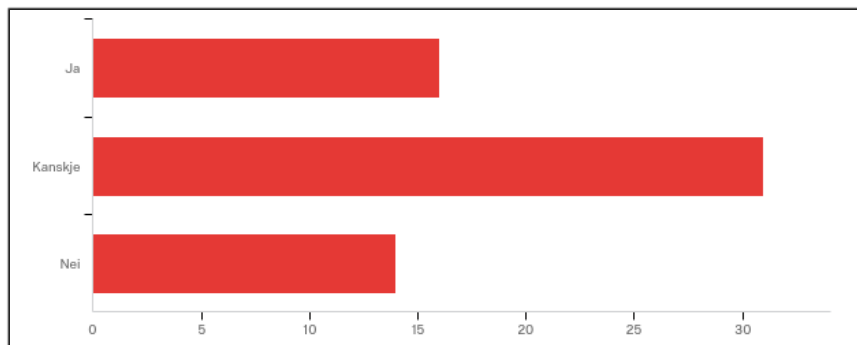


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Vil dere vurdere Smart Media som leverandør med tanke på våre nye tjenester innenfor markedsføring og digitalisering?	1.00	3.00	1.72	0.61	0.37	71
#	Field						Choice Count
1	Ja						36.62% 26
2	Kanskje						54.93% 39
3	Nei						8.45% 6
							71

11 – Er det aktuelt for dere å kjøre en workshop med Smart Media der vi deler kompetanse og diskuterer muligheter for verdiskaping?



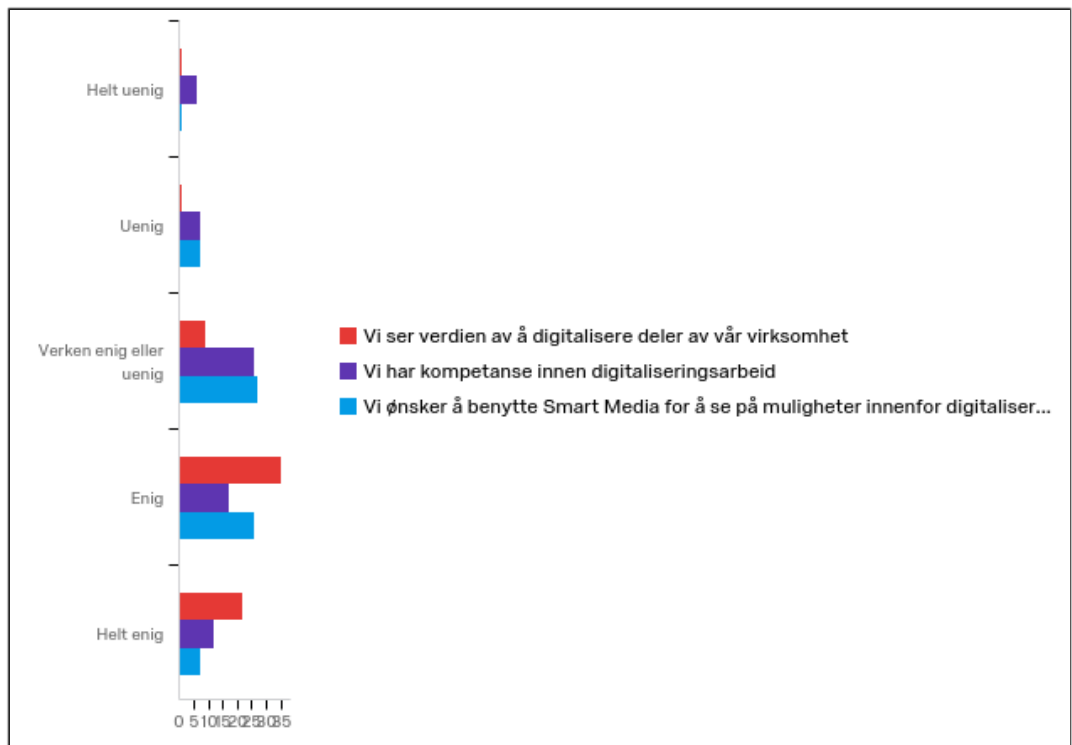
11 - Er det aktuelt for dere å kjøre en workshop med Smart Media der vi deler kompetanse og diskuterer muligheter for verdiskaping?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Er det aktuelt for dere å kjøre en workshop med Smart Media der vi deler kompetanse og diskuterer muligheter for verdiskaping?	1.00	3.00	1.97	0.70	0.49	61

#	Field	Choice Count
1	Ja	26.23% 16
2	Kanskje	50.82% 31
3	Nei	22.95% 14
		61

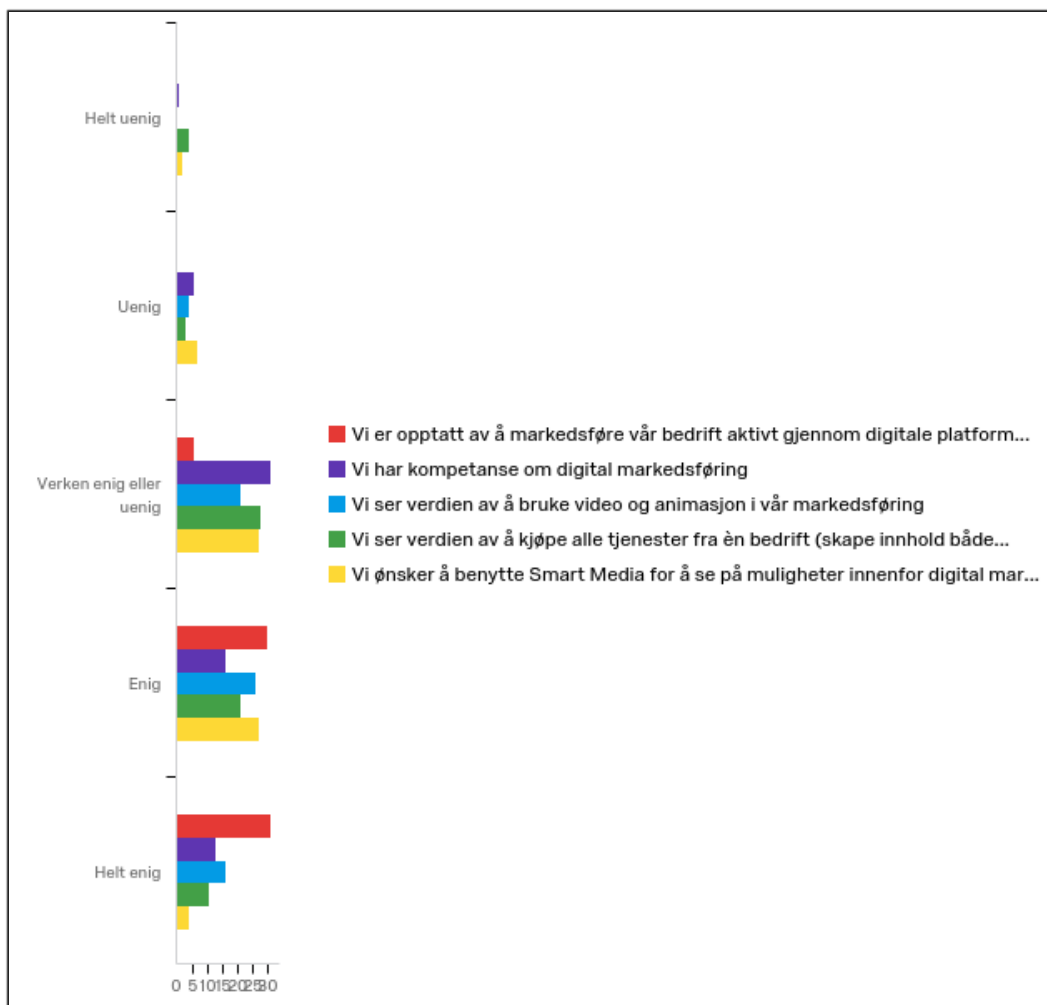
12 - Digitalisering har stort fokus for tiden. Derfor ber vi dere ta stilling til følgende påstander:



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Vi ser verdien av å digitalisere deler av vår virksomhet	1.00	5.00	4.12	0.80	0.63	68
2	Vi har kompetanse innen digitaliseringsarbeid	1.00	5.00	3.32	1.14	1.31	68
3	Vi ønsker å benytte Smart Media for å se på muligheter innenfor digitalisering	1.00	5.00	3.46	0.86	0.75	68

#	Field	Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig	Total
1	Vi ser verdien av å digitalisere deler av vår virksomhet	1.47% 1	1.47% 1	13.24% 9	51.47% 35	32.35% 22	68
2	Vi har kompetanse innen digitaliseringsarbeid	8.82% 6	10.29% 7	38.24% 26	25.00% 17	17.65% 12	68
3	Vi ønsker å benytte Smart Media for å se på muligheter innenfor digitalisering	1.47% 1	10.29% 7	39.71% 27	38.24% 26	10.29% 7	68

13 - Smart Media øker nå fokuset på strategi og innholdsproduksjon. Derfor ber vi dere ta stilling til følgende påstander:



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Vi er opptatt av å markedsføre vår bedrift aktivt gjennom digitale platformer	3.00	5.00	4.37	0.64	0.41	67
2	Vi har kompetanse om digital markedsføring	1.00	5.00	3.51	0.95	0.91	67
3	Vi ser verdien av å bruke video og animasjon i vår markedsføring	2.00	5.00	3.81	0.87	0.75	67
4	Vi ser verdien av å kjøpe alle tjenester fra én bedrift (skape innhold både på nettside og andre sosiale medier; tekst, bilder, foto, animasjon, markedskonsultasjon)	1.00	5.00	3.48	1.01	1.03	67
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
5	Vi ønsker å benytte Smart Media for å se på muligheter innenfor digital markedsføring	1.00	5.00	3.36	0.86	0.74	67

#	Field	Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig	Total
1	Vi er opptatt av å markedsføre vår bedrift aktivt gjennom digitale plattformer	0.00% 0	0.00% 0	8.96% 6	44.78% 30	46.27% 31	67
2	Vi har kompetanse om digital markedsføring	1.49% 1	8.96% 6	46.27% 31	23.88% 16	19.40% 13	67
3	Vi ser verdien av å bruke video og animasjon i vår markedsføring	0.00% 0	5.97% 4	31.34% 21	38.81% 26	23.88% 16	67
4	Vi ser verdien av å kjøpe alle tjenester fra én bedrift (skape innhold både på nettside og andre sosiale medier; tekst, bilder, foto, animasjon, markedskonsultasjon)	5.97% 4	4.48% 3	41.79% 28	31.34% 21	16.42% 11	67
5	Vi ønsker å benytte Smart Media for å se på muligheter innenfor digital markedsføring	2.99% 2	10.45% 7	40.30% 27	40.30% 27	5.97% 4	67

Vedlegg 3 - Faktoranalyse

Spørsmål	Faktorladning	Chronbachs alfa	Faktor
03 - Forstå behov	0,86	0,94	1.Tilfredshet
04 - Oppfølging underveis	0,89		
05 - Oppfølging i etterkant	0,76		
06 - Service og support	0,93		
07 - Tilfredshet totalt sett	0,94		
12 - Fast kontaktperson	0,46	0,78	2.Videre samarbeid
17 - Benytte Smart Media på digitalisering	0,92		
21 - Benytte SM på digital markedsføring	0,88		
22 -Ser verdien av totalleverandør	0,53		
16 - Kompetanse på digitalisering	1,03	0,78	3.Kompetanse
19 - Kompetanse på dig.mark	0,54		
09 - Valg av leverandør	0,71	0,82	4.Relasjoner
10 - Relasjoner er verdifullt	1,03		
11 - Langsiktige relasjoner	0,50		
18 - Ser verdien av digital markedsføring	0,52	0,73	5.Verdi av nye tjenester
20 - Ser verdien av video og animasjon	0,94		
15 - Ser verdien av digitalisering	0,33		
01 - Antall ansatte	0,44	0,53	6.Størrelse på kunde
02 - Driftsresultat	1,00		

Rotated Factor Loading	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
Antall ansatte	-0,19466	-0,12918	0,07970	-0,04410	0,13084	0,44504
Driftsresultat	0,02914	0,09388	-0,02175	-0,01728	-0,05826	1,00391
Tilfredshet: Forstå behov	0,86004	-0,02678	-0,02219	0,03760	0,04839	0,16470
Tilfredshet: Oppfølging underveis	0,89174	-0,02724	0,02916	-0,06049	0,04428	-0,04043
Tilfredshet: Oppfølging i etterkant	0,76965	0,03651	0,10617	-0,07986	0,18141	-0,10810
Behov for oppfølging ila året	0,07337	-0,23957	0,08450	-0,12861	-0,15820	-0,25214
Tilfredshet: Service og support	0,93325	-0,04615	0,01437	-0,03877	-0,07730	-0,11630
Tilfredshet: Totalt sett	0,94445	-0,00109	0,00512	0,02002	-0,02448	0,01476
Relasjon: Valg av leverandør	-0,03410	0,20611	0,05043	0,70934	-0,10984	-0,05170
Relasjoner: Verdifullt for kunden	-0,07443	-0,10421	0,05497	1,02978	0,05334	0,02709
Relasjoner: Langsiktige relasjoner er viktige	0,32294	0,24786	-0,05059	0,45398	0,13559	-0,09907
Relasjoner: Fast kontaktperson	0,03718	0,46569	0,07717	0,10812	0,09548	0,08084
Interessant å bruke SM på andre tjenester?	-0,39591	-0,29909	0,20799	-0,09276	0,27616	-0,02168
Workshop: Aktuelt for kunden?	-0,01183	-0,50644	0,23600	-0,00063	-0,13607	-0,11697
Digitalisering: Ser verdien	-0,08212	0,47479	0,54052	-0,03164	0,33587	-0,02216
Digitalisering: Har kompetanse	-0,03242	-0,08024	1,02985	0,02738	-0,16379	-0,04462
Digitalisering: Ønsker å benytte SM	0,00345	0,92362	0,06428	0,05024	-0,20004	0,05374
Digital markedsføring: Ser verdien	0,13019	0,19773	0,13628	-0,02537	0,51809	0,15518
Digital markedsføring: Har kompetanse	0,19147	-0,21582	0,59374	0,09201	0,09022	0,09879
Digital markedsføring: Ser verdien av video og animasjon	0,03561	-0,08341	-0,11669	0,01843	0,93586	-0,03457
Digital markedsføring: Ønsker å benytte SM	0,01884	0,88859	0,01439	-0,10752	-0,02379	-0,05107
Leverandør: Verdi av totalleverandør	-0,11334	0,53514	-0,22544	0,03798	0,11415	-0,24307

Faktor 1

Cronbach's α

	α	-,8	-,6	-,4	-,2	0	,2	,4	,6	,8
Entire set	0,9358									

Faktor 2

Cronbach's α

	α	-,8	-,6	-,4	-,2	0	,2	,4	,6	,8
Entire set	0,7781									

Faktor 3

Cronbach's α

	α	-,8	-,6	-,4	-,2	0	,2	,4	,6	,8
Entire set	0,7769									

Faktor 4

Cronbach's α

	α	-,8	-,6	-,4	-,2	0	,2	,4	,6	,8
Entire set	0,8199									

Faktor 5

Cronbach's α

	α	-,8	-,6	-,4	-,2	0	,2	,4	,6	,8
Entire set	0,7270									

Faktor 6

Cronbach's α

	α	-,8	-,6	-,4	-,2	0	,2	,4	,6	,8
Entire set	0,5285									

Correlations

	TILFREDSHET	VIDERE SAMARBEID	KOMPETANSE	RELASJON	VERDI AV NYE TJENESTER	STØRRELSE PÅ KUNDE
TILFREDSHET	1,0000	0,2154	0,1308	0,3342	0,2977	-0,0820
VIDERE SAMARBEID	0,2154	1,0000	-0,1571	0,4960	0,3097	-0,0357
KOMPETANSE	0,1308	-0,1571	1,0000	0,1290	0,3314	0,1509
RELASJON	0,3342	0,4960	0,1290	1,0000	0,3568	-0,0334
VERDI AV NYE TJENESTER	0,2977	0,3097	0,3314	0,3568	1,0000	0,1813
STØRRELSE PÅ KUNDE	-0,0820	-0,0357	0,1509	-0,0334	0,1813	1,0000

Vedlegg 4 - Estimering

Spørsmål	Gjennomsnitt	Standardavvik	Konfidensintervall
1 - Antall ansatte (1-4)	1,36	0,74	[1,17;1,54]
2 - Driftsresultat (1-6)	3,09	1,44	[2,73;3,45]
3 -Tilfredshet: Forstår kundens behov (1-7)	5,56	1,45	[5,20;5,92]
4 - Tilfredshet: Oppfølging underveis (1-7)	5,69	1,32	[5,35;6,00]
5 - Tilfredshet: Oppfølging i etterkant (1-7)	5,01	1,69	[4,59;5,43]
6 - Tilfredshet: Service og support (1-7)	6,02	1,16	[5,72;6,32]
7 - Tilfredshet: Tilfreds total sett (1-7)	5,83	1,20	[5,52;6,12]
8 - Tilfredshet: Ønsket oppfølging (1-5)	3,29	1,14	[3,02;3,58]
9 - Relasjoner: Valg av leverandør (1-5)	4,15	0,76	[3,97;4,35]
10 - Relasjoner: Verdifullt for kunden (1-5)	4,16	0,69	[3,98;4,33]
11 - Relasjoner: Langsiktige relasjoner (1-5)	3,92	0,82	[3,72;4,13]
12 - Relasjoner: Fast kontaktperson (1-5)	3,95	0,76	[3,76;4,14]
13 - Bruke SM på andre tjenester? (1-3)	1,69	0,61	[1,53;1,84]

14 - Workshop: Aktuelt for kunden? (1-3)	1,94	0,70	[1,76;2,13]
15 - Digitalisering: Ser verdien (1-5)	4,11	0,80	[3,90;4,31]
16 - Digitalisering: Har kompetanse (1-5)	3,33	1,13	[3,05;3,61]
17 - Digitalisering: Ønsker å benytte SM (1-5)	3,44	0,87	[3,22;3,65]
18 - Digital markedsføring: Ser verdien (1-5)	4,37	0,65	[4,21;4,54]
19 - Digital markedsføring: Har kompetanse (1-5)	3,53	0,96	[3,29;3,77]
20 - Digital markedsføring: Se verdien av video og animasjon (1-5)	3,83	0,88	[3,61;4,05]
21 - Digital markedsføring: Ønsker å benytte SM (1-5)	3,36	0,88	[3,14;3,58]
22 - Leverandør: Verdi av totalleverandør (1-5)	3,48	1,04	[3,22;3,74]

Vedlegg 5

Rsquare

Summary of Fit	
RSquare	0,849697
RSquare Adj	0,838766
Root Mean Square Error	0,486851
Mean of Response	5,766667
Observations (or Sum Wgts)	60

Analysis of Variance				
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Ratio
Model	4	73,697038	18,4243	77,7318
Error	55	13,036295	0,2370	Prob > F
C. Total	59	86,733333		<,0001*

Parameter Estimates				
Term	Estimate	Std Error	t Ratio	Prob> t
Intercept	-0,037668	0,351805	-0,11	0,9151
Tilfredshet: Forstå behov	0,0277037	0,089341	0,31	0,7577
Tilfredshet: Oppfølging underveis	0,3422768	0,100964	3,39	0,0013*
Tilfredshet: Oppfølging i etterkant	0,2460096	0,062037	3,97	0,0002*
Tilfredshet: Service og support	0,3109561	0,102926	3,02	0,0038*

Signifikansnivå

Vedlegg 6

03	<p>Summary Statistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Value</th> <th>Lower 95%</th> <th>Upper 95%</th> <th>Signif. Prob</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Correlation</td> <td>0,345141</td> <td>0,10854</td> <td>0,544735</td> </tr> <tr> <td>Covariance</td> <td>0,325728</td> <td></td> <td>0,0052*</td> </tr> <tr> <td>Count</td> <td>64</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Mean</th> <th>Std Dev</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tilfredshet: Forstå behov</td> <td>6,5625</td> <td>1,446122</td> </tr> <tr> <td>RELASJON</td> <td>4,078125</td> <td>0,652609</td> </tr> </tbody> </table>	Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob	Correlation	0,345141	0,10854	0,544735	Covariance	0,325728		0,0052*	Count	64			Variable	Mean	Std Dev	Tilfredshet: Forstå behov	6,5625	1,446122	RELASJON	4,078125	0,652609	15	<p>Summary Statistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Value</th> <th>Lower 95%</th> <th>Upper 95%</th> <th>Signif. Prob</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Correlation</td> <td>0,34958</td> <td>0,112401</td> <td>0,547479</td> </tr> <tr> <td>Covariance</td> <td>0,181796</td> <td></td> <td>0,0048*</td> </tr> <tr> <td>Count</td> <td>64</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Mean</th> <th>Std Dev</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Digitalisering: Ser verdien</td> <td>4,109375</td> <td>0,79915</td> </tr> <tr> <td>RELASJON</td> <td>4,078125</td> <td>0,652609</td> </tr> </tbody> </table>	Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob	Correlation	0,34958	0,112401	0,547479	Covariance	0,181796		0,0048*	Count	64			Variable	Mean	Std Dev	Digitalisering: Ser verdien	4,109375	0,79915	RELASJON	4,078125	0,652609
Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob																																																		
Correlation	0,345141	0,10854	0,544735																																																		
Covariance	0,325728		0,0052*																																																		
Count	64																																																				
Variable	Mean	Std Dev																																																			
Tilfredshet: Forstå behov	6,5625	1,446122																																																			
RELASJON	4,078125	0,652609																																																			
Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob																																																		
Correlation	0,34958	0,112401	0,547479																																																		
Covariance	0,181796		0,0048*																																																		
Count	64																																																				
Variable	Mean	Std Dev																																																			
Digitalisering: Ser verdien	4,109375	0,79915																																																			
RELASJON	4,078125	0,652609																																																			
04	<p>Summary Statistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Value</th> <th>Lower 95%</th> <th>Upper 95%</th> <th>Signif. Prob</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Correlation</td> <td>0,305211</td> <td>0,06422</td> <td>0,512566</td> </tr> <tr> <td>Covariance</td> <td>0,262897</td> <td></td> <td>0,0142*</td> </tr> <tr> <td>Count</td> <td>64</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Mean</th> <th>Std Dev</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tilfredshet: Oppfølging underveis</td> <td>6,6875</td> <td>1,319873</td> </tr> <tr> <td>RELASJON</td> <td>4,078125</td> <td>0,652609</td> </tr> </tbody> </table>	Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob	Correlation	0,305211	0,06422	0,512566	Covariance	0,262897		0,0142*	Count	64			Variable	Mean	Std Dev	Tilfredshet: Oppfølging underveis	6,6875	1,319873	RELASJON	4,078125	0,652609	17	<p>Summary Statistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Value</th> <th>Lower 95%</th> <th>Upper 95%</th> <th>Signif. Prob</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Correlation</td> <td>0,488327</td> <td>0,275599</td> <td>0,655458</td> </tr> <tr> <td>Covariance</td> <td>0,277447</td> <td></td> <td><,0001*</td> </tr> <tr> <td>Count</td> <td>64</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Mean</th> <th>Std Dev</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Digitalisering: Ønsker å benytte SM</td> <td>3,4375</td> <td>0,870595</td> </tr> <tr> <td>RELASJON</td> <td>4,078125</td> <td>0,652609</td> </tr> </tbody> </table>	Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob	Correlation	0,488327	0,275599	0,655458	Covariance	0,277447		<,0001*	Count	64			Variable	Mean	Std Dev	Digitalisering: Ønsker å benytte SM	3,4375	0,870595	RELASJON	4,078125	0,652609
Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob																																																		
Correlation	0,305211	0,06422	0,512566																																																		
Covariance	0,262897		0,0142*																																																		
Count	64																																																				
Variable	Mean	Std Dev																																																			
Tilfredshet: Oppfølging underveis	6,6875	1,319873																																																			
RELASJON	4,078125	0,652609																																																			
Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob																																																		
Correlation	0,488327	0,275599	0,655458																																																		
Covariance	0,277447		<,0001*																																																		
Count	64																																																				
Variable	Mean	Std Dev																																																			
Digitalisering: Ønsker å benytte SM	3,4375	0,870595																																																			
RELASJON	4,078125	0,652609																																																			
05	<p>Summary Statistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Value</th> <th>Lower 95%</th> <th>Upper 95%</th> <th>Signif. Prob</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Correlation</td> <td>0,330765</td> <td>0,092474</td> <td>0,533221</td> </tr> <tr> <td>Covariance</td> <td>0,363839</td> <td></td> <td>0,0076*</td> </tr> <tr> <td>Count</td> <td>64</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Mean</th> <th>Std Dev</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tilfredshet: Oppfølging i etterkant</td> <td>6,015625</td> <td>1,685533</td> </tr> <tr> <td>RELASJON</td> <td>4,078125</td> <td>0,652609</td> </tr> </tbody> </table>	Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob	Correlation	0,330765	0,092474	0,533221	Covariance	0,363839		0,0076*	Count	64			Variable	Mean	Std Dev	Tilfredshet: Oppfølging i etterkant	6,015625	1,685533	RELASJON	4,078125	0,652609	18	<p>Summary Statistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Value</th> <th>Lower 95%</th> <th>Upper 95%</th> <th>Signif. Prob</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Correlation</td> <td>0,314253</td> <td>0,074174</td> <td>0,519902</td> </tr> <tr> <td>Covariance</td> <td>0,134259</td> <td></td> <td>0,0114*</td> </tr> <tr> <td>Count</td> <td>64</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Mean</th> <th>Std Dev</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Digital markedsføring: Ser verdien</td> <td>4,375</td> <td>0,654654</td> </tr> <tr> <td>RELASJON</td> <td>4,078125</td> <td>0,652609</td> </tr> </tbody> </table>	Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob	Correlation	0,314253	0,074174	0,519902	Covariance	0,134259		0,0114*	Count	64			Variable	Mean	Std Dev	Digital markedsføring: Ser verdien	4,375	0,654654	RELASJON	4,078125	0,652609
Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob																																																		
Correlation	0,330765	0,092474	0,533221																																																		
Covariance	0,363839		0,0076*																																																		
Count	64																																																				
Variable	Mean	Std Dev																																																			
Tilfredshet: Oppfølging i etterkant	6,015625	1,685533																																																			
RELASJON	4,078125	0,652609																																																			
Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob																																																		
Correlation	0,314253	0,074174	0,519902																																																		
Covariance	0,134259		0,0114*																																																		
Count	64																																																				
Variable	Mean	Std Dev																																																			
Digital markedsføring: Ser verdien	4,375	0,654654																																																			
RELASJON	4,078125	0,652609																																																			
07	<p>Summary Statistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Value</th> <th>Lower 95%</th> <th>Upper 95%</th> <th>Signif. Prob</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Correlation</td> <td>0,381437</td> <td>0,14966</td> <td>0,573476</td> </tr> <tr> <td>Covariance</td> <td>0,299355</td> <td></td> <td>0,0019*</td> </tr> <tr> <td>Count</td> <td>64</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Mean</th> <th>Std Dev</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tilfredshet: Totalt sett</td> <td>5,828125</td> <td>1,202572</td> </tr> <tr> <td>RELASJON</td> <td>4,078125</td> <td>0,652609</td> </tr> </tbody> </table>	Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob	Correlation	0,381437	0,14966	0,573476	Covariance	0,299355		0,0019*	Count	64			Variable	Mean	Std Dev	Tilfredshet: Totalt sett	5,828125	1,202572	RELASJON	4,078125	0,652609	21	<p>Summary Statistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Value</th> <th>Lower 95%</th> <th>Upper 95%</th> <th>Signif. Prob</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Correlation</td> <td>0,355902</td> <td>0,120648</td> <td>0,553306</td> </tr> <tr> <td>Covariance</td> <td>0,204282</td> <td></td> <td>0,0039*</td> </tr> <tr> <td>Count</td> <td>64</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Mean</th> <th>Std Dev</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Digital markedsføring: Ønsker å benytte SM</td> <td>3,359375</td> <td>0,879523</td> </tr> <tr> <td>RELASJON</td> <td>4,078125</td> <td>0,652609</td> </tr> </tbody> </table>	Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob	Correlation	0,355902	0,120648	0,553306	Covariance	0,204282		0,0039*	Count	64			Variable	Mean	Std Dev	Digital markedsføring: Ønsker å benytte SM	3,359375	0,879523	RELASJON	4,078125	0,652609
Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob																																																		
Correlation	0,381437	0,14966	0,573476																																																		
Covariance	0,299355		0,0019*																																																		
Count	64																																																				
Variable	Mean	Std Dev																																																			
Tilfredshet: Totalt sett	5,828125	1,202572																																																			
RELASJON	4,078125	0,652609																																																			
Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob																																																		
Correlation	0,355902	0,120648	0,553306																																																		
Covariance	0,204282		0,0039*																																																		
Count	64																																																				
Variable	Mean	Std Dev																																																			
Digital markedsføring: Ønsker å benytte SM	3,359375	0,879523																																																			
RELASJON	4,078125	0,652609																																																			
12	<p>Summary Statistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Value</th> <th>Lower 95%</th> <th>Upper 95%</th> <th>Signif. Prob</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Correlation</td> <td>0,473827</td> <td>0,258076</td> <td>0,644563</td> </tr> <tr> <td>Covariance</td> <td>0,236524</td> <td></td> <td><,0001*</td> </tr> <tr> <td>Count</td> <td>64</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Mean</th> <th>Std Dev</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Relasjoner: Fast kontaktperson</td> <td>3,953125</td> <td>0,764898</td> </tr> <tr> <td>RELASJON</td> <td>4,078125</td> <td>0,652609</td> </tr> </tbody> </table>	Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob	Correlation	0,473827	0,258076	0,644563	Covariance	0,236524		<,0001*	Count	64			Variable	Mean	Std Dev	Relasjoner: Fast kontaktperson	3,953125	0,764898	RELASJON	4,078125	0,652609	22	<p>Summary Statistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Value</th> <th>Lower 95%</th> <th>Upper 95%</th> <th>Signif. Prob</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Correlation</td> <td>0,263283</td> <td>0,018683</td> <td>0,478148</td> </tr> <tr> <td>Covariance</td> <td>0,178489</td> <td></td> <td>0,0356*</td> </tr> <tr> <td>Count</td> <td>64</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Mean</th> <th>Std Dev</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Leverandør: Verdi av totalleverandør</td> <td>3,484375</td> <td>1,038806</td> </tr> <tr> <td>RELASJON</td> <td>4,078125</td> <td>0,652609</td> </tr> </tbody> </table>	Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob	Correlation	0,263283	0,018683	0,478148	Covariance	0,178489		0,0356*	Count	64			Variable	Mean	Std Dev	Leverandør: Verdi av totalleverandør	3,484375	1,038806	RELASJON	4,078125	0,652609
Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob																																																		
Correlation	0,473827	0,258076	0,644563																																																		
Covariance	0,236524		<,0001*																																																		
Count	64																																																				
Variable	Mean	Std Dev																																																			
Relasjoner: Fast kontaktperson	3,953125	0,764898																																																			
RELASJON	4,078125	0,652609																																																			
Value	Lower 95%	Upper 95%	Signif. Prob																																																		
Correlation	0,263283	0,018683	0,478148																																																		
Covariance	0,178489		0,0356*																																																		
Count	64																																																				
Variable	Mean	Std Dev																																																			
Leverandør: Verdi av totalleverandør	3,484375	1,038806																																																			
RELASJON	4,078125	0,652609																																																			

Vedlegg 7 – Transkribert dybdeintervju

Bedrift 1: Rød

Bedrift 2: Blå

Bedrift 3: Grønn

Bedrift 4: Orange

Bedrift 5: Turkis

Vi startet med å informere intervjuobjektene om at møte ville være anonymt framstilt i vår oppgave, men at ledelsen i Smart Media ville bli informert om hva som ble sagt i møte om det var ok for dem. Dette ble bekreftet at alle som ble intervjuet

1. Kjenner du til Key Account Management? Hvilke tanker har du om det?

Jeg har hørt om KAM og vært i kontakt med flere som har tittelen KAM og opplever de som vanlige selgere. Har en viss anelse, men er ikke helt sikker på hva som inngår i KAM.

- Her fulgte vi opp med å forklar hva strategien går ut på og hva faktisk en KAM er.
- Intervjuobjektet fulgte opp med å si at; «*Dette tror jeg er veien å gå*». Altså å bygge relasjoner og bedrive salg gjennom å forstå kunden gjennom relasjonsbygging.

H*n synes det er positivt å kommunisere med leverandør uten at det skal handle om at noe skal selges, men heller snakke løst og fast.

Jeg vet at KAM handler om å ha tett oppfølging i salgssammenheng. Vår bedrift gjør mye internt men på det eksterne så ser vi stor forskjell på oppfølging. Jeg synes det er fornuftig å ha en fast kontaktperson.

- Vi konkluderer med at kjennskapen til temaet er der, men ikke 100%.

Jeg vet at det er bindeleddet mellom 2 bedrifter, men ellers ikke så veldig i dybden.

- Deretter utdypet vi temaet.
- Person X: Mye av innholdet i KAM er noe jeg forventer av en leverandør, så jeg synes dette er viktig.

«Jeg kjenner til begrepet og jobber med personer som har hatt den type stilling tidligere, men vår virksomhet er for liten til å gjennomføre en slik strategi».

«Oppfatter KAM som en selger». Fremtredende salgsfolk har det som stillingsbeskrivelse. *Jeg prøver å beskrive hvordan vi oppfatter KAM. At det handler om å være mer tett på kundene, oppfølging, langsiktig tankegang basert på å utvikle et samarbeid med kunden gjennom å bli kjent og forstå kundens behov. Overhodet ikke negativ til hverken selgere eller KAM.*

2.Hva slags erfaring har dere med Smart Media? Hvor lenge har dere samarbeidet?

Vi har samarbeidet med Smart Media i snart 3 år, der vi valgte Smart Media på grunn av at de var en jordnær gjeng. Opplevde de som en topp bedrift, som ikke bare ønsket å tjene penger, men også å hjelpe kundene sine. Vi opplevde at de hadde samme framtoning og verdier som oss. Sett opp mot andre kundene følte vi at de ville selge oss det vi trengte og ikke mye mer. Smart Media hadde en lik kunde fra før, noe vi følte var en trygghet, siden de allerede hadde litt kjennskap til vår jobb.

Vi har samarbeidet med Smart Media siden 2009 og har hatt mye tillit til dem. Vi er nå i tredje generasjons nettsideskifte. Vi er nå i en prosess der vi jobber med Smart Media for å utvikle vår tredje nettside. Smart Media har vært med i utviklingen av vår nettside da vi utvidet til Sør-Afrika, Thailand, Latvia og Danmark. Da hadde vi en utfordring med å få samme løsning i alle land, samt å tilpasse språkene. Her har Smart Media vært veldig løsningsorientert i hjulpet oss med det.

De lagde en blogg for meg (privat) for mange siden, men dette ble det ikke mye av. Men den gangen ble de også oppfattet som profesjonelle og flink. Vi startet det nye samarbeidet i september 2018 og det var da jeg fikk et ordentlig inntrykk av bedriften. Nettsiden var enkel å bruke for meg og endre på. Smart Media var tilpasningsdyktig. Greit å kunne gjøre så mye selv og har ikke erfaring med nettsideleverandører som har en så brukervennlig nettside i forhold til å endre på selv. I kontrast til forrige leverandør er det mer tydelig hva man betaler for hos Smart Media, man trenger ikke å starte en ny bestilling for å gjøre en liten endring, det er positivt.

Smart Media kom inn tidlig når vi endret vårt konsept og endret vårt fokus til innhold til skjerm. Vi leide derfor inn spisskompetanse og det var slik vi kom i kontakt med Smart Media. Vi har nok samarbeidet med i snart 10 år. Vår erfaring med Smart Media har i stor grad vært positiv og det har vært en reise for begge parter. Samarbeidet har endret seg fra å være «ung og uerfaren» til å bli et mer profesjonelt forhold.

Har brukt Smart Media på to andre bedrifter jeg har. Jeg har jobbet med Smart Media siden 2014-2015. Jeg har tillit til den leverandøren jeg hyrer inn.

Oppfølging

Underveis

Ønsket og behovet vi har er jevnlig kontakt med leverandører. For det meste er det vi som kontakter Smart Media om det er noe vi lurere på. Når vi tar kontakt er det lett å få hjelp og de følger opp oss på den kontakten vi etablerer. I forhold til prosjekter som er satt i gang så har vi nesten alltid kontakt med Smart Media ukentlig, ofte i form av support. Noe som fungerer veldig bra.

Vi har vært veldig fornøyd med prosessen underveis. Hjemmesiden ble laget som tidløst design og har kunne levd godt siden 2013. Smart Media jobbet med koding og en annen bedrift utførte designjobben. Men Smart Media gjorde den største jobben. Denne gangen kommer vi til å bruke de i større grad siden vi har vært så fornøyd med tidligere arbeid og innsats. Primært med Smart Media har vi en-til-en kontakt, men i prosesser som utvikling av nettsiden har vi koblet på flere kompetanser fra vår side og Smart Media sin side.

Oppfølgingen underveis var god. Fikk svar ila 2 timer på alt som ble sendt via e-post. Dette gjorde jobben min mye enklere. Da snakket jeg med kontaktpersonen jeg fikk utdelt. Første møte var med både ansatt A og ansatt B. Ansatt A som tydelig hadde mest erfaring/kompetanse ble med å introdusere ansatt B, noe som fungerte veldig bra. Videre har ansatt B vært godt på å følge opp, spesielt i forkant av lansering for å sikre seg at ting ble gjort korrekt. Jeg har for det meste tatt kontakt selv ellers og spurt så mange spørsmål at Smart Media ikke har trengt å følge opp meg så mye. «Hvis det er noe jeg trenger av Smart Media, er det ansatt B jeg kommer til å kontakte».

Det ble forsøkt fra Smart Media sin side å ha regularitet i møtrefrekvens, men dette falt ut relativt fort. Oppsettet var 1 gang i måneden, men dette ble bare gjennomført i 2-3 måneder. Planen var å møtes uten at det var noe konkret, men for å se på mulige leads og status på ting.

Min forståelse på en hjemmeside er 0% ca. Så jeg mener at når vi kjøper denne tjenesten burde det være mindre mas. Sett av en halv dag å spørre om den infoen man

trenger. Så produsere og vise fram det etterpå. Føler det har tatt lang tid fra vi sa ja til den ble ferdig produsert. Men som sagt, min forståelse på dette er 0%. *Jeg følger opp med å konkludere med at jeg forstår det som at de ønsker mer fokus på oppstartsmøte.* Dette passer godt, siden h*n ikke har god kunnskap. Nettsiden har en fast pris, men 4 oppfølginger koster så å så mye, da trenger ikke vi tenke på det. For eksempel i vår høysesong osv.

Oppfølging i etterkant:

Smart Media minner oss på om det er noe som er glemt. For eksempel om Smart Media er i gang med en prosess og trenger synspunkter eller at vi gjør noe for å komme videre i prosessen, er de gode på å følge opp. Dette oppleves ikke som mas. Kunne tenkt oss mer oppfølging generelt, dette trenger ikke å være mye men vi hadde satt pris på å treffe de innimellom. Dette kan være i form av en uforpliktende samtale over en kaffe, der vi snakker løst og fast, både om hverdagslige ting for å bli kjent og se på muligheter for utvikling.

Vi er ganske fornøyde med oppfølging i etterkant, men det er ofte vi som tar kontakt og kunne tenkt oss å høre mer fra Smart Media.

Har ikke vært mye oppfølging i etterkant, som kan ha noe med at det ikke er lenge siden nettsiden ble publisert. Jeg kontaktet ansatt B to ganger og fikk løst utfordringene mine med en gang. Jeg ble kontaktet i etterkant for å ha en opplæring med ansatt C. Dette var noe de ønsket å gjennomføre. Det var nyttig for meg, likevel om jeg kunne mye fra før. Jeg synes det er greit at jeg tar kontakt, men trenger ikke å høre fra Smart Media jevnlig. Men ja takk til at de tar kontakt om de har gode ideer og føler at det kommer noe spesifikt ut av det. Gjerne 1 gang i året.

Samarbeidet var helt klart mest morsomt i starten, da ingen helt vet alt som foregår, men alle gir jernet. Nå i de senere årene har det blitt mer avstand og prosjektledere har holdt samarbeidet gående, men med ulike prosjektledere blir relasjonen mer distansert og det er en utfordring å holde det nære samarbeidet. Vi synes at Smart Media var mer som et lag tidligere, men nå føler vi at vi blir mer sett på som en underleverandør. Dette har nok mye med at Smart Media selv har utviklet sin egen designkompetanse.

En kollega har hatt kontakten med Smart Media i etterkant. Dette har vært greit, kollegaen min har ikke klaget. Jeg tror ikke jeg har vært inne på nettsiden heller i etterkant, har mye annet å gjøre.

Hva stikker seg ut som mest positivt?

Vi har ikke klart og satt de fast enda! De har klart og løst alle de utfordringene vi har kommet med (Bortsett fra integrasjonssystemet opp mot forskningsdatabase. Dette er noe vi ønsket ved inngåelse av kontrakt, men skulle være en andre fase. Dette fulgte vi opp for ca 6 måneder siden, men ikke hørt noe. Dette er det eneste å utsette på oppfølging. Kunne tenkt oss å få integrert dette i vår nettside). Opplever at bedriften er en sammensveiset gjeng, har vært på Steinkjer og fått omvisning gjennom et frokostseminar, de er kompetente og løsningsorienterte.

Opplever at de er en organisasjon som kan snu seg fort, tar kunden på alvor og de er raske til å bistå ved ønsker og behov. Ellers er de tilgjengelig og folkelig. Lett å snakke med og føler at de er på kundens lag.

Respons med en gang. Og at de lager løsninger som er så enkle at man kan gjøre mye selv. Og at de har god kompetanse.

Smart Media er en bedrift med svært god kompetanse. Da vi i starten hadde mye med hverandre å gjøre var samarbeidet meget bra! Disse gutta mener alvor i jobben sin. Ønsker også å meddele at de var veldig tilgjengelig.

*Jeg spør om hvordan h*n opplever Smart Medias evne til å forstå kundens behov: Det tror jeg de forsto godt. De to som var på besøk de «var på ballen». Så ingenting å settes ut på det. Men de ville ha mye info i ettertid. Når jeg setter bort en oppgave, så setter jeg bort oppgaven av en grunn, så jeg kan bruke tiden min på å selge mine timer på noe annet. Da føler jeg at jeg får mer valuta for det. Kunne godt hatt 2 priser (halv versjon og hel versjon, her lager vi alt).*

Ser du noe forbedringspotensiale?

Vi opplever at de har mye å gjøre, men vi har også opplevd at vi har blitt «forskjøvet» i køen og fått levert fortere enn de har forespeilet.

Faste samtaler en gang i kvartalet eller halvåret hadde vært fint. Vi har ikke evnen til å alltid se når vi trenger hjelp, i den grad Smart Media kan. «*E itj alltid at kunden ser nårn træng hjælp*». Jevnlig oppfølging. Det var helt tilfeldig at Smart Media tok kontakt med oss i januar til februar, da vi tilfeldigvis var i en fase der et behov om ny nettside oppsto. Vi byttet nettopp ut en leverandør på grunn av at oppfølgingen har vært dårlige (av mindre skala).

De kunne vært mer tydelig i oppstartsmøte angående design, i forhold til profil og uttrykk. Ellers var det kanskje noe dårlig intern kommunikasjon siden ble mye dobbelt som jeg allerede hadde sagt til ansatt B, da jeg skulle ha opplæring med ansatt C. (Opplæring av nettsiden/wordpress)

Selv om distansen er stor til Steinkjer, er det likevel vært positivt med mer kommunikasjon. Det handler om å jobbe og gå i samme retning. I starten hadde de ofte møter, men har sklidd mer fra hverandre da tidspunktene som var blitt satt ikke passer for partene annenhver gang. I dag er de mer en kunde-leverandør, enn et team.

Hjemmesiden, føler de selger inn nettsiden som at den skal være «levende». Men når den er produsert så er det ferdig! Da betaler man de 500 kronene i måneden, så er det ikke mere. De bestreber seg ikke for at bedriften skal ha en levende hjemmeside. *Jeg følger opp med å spørre om hvordan h*n vil beskrive en levende hjemmeside?* At den forandrer seg. At det ikke er samme bilde år etter år. For eksempel endre tilbud på nettsiden. At den forandrer seg. Vi bruker mye annonsering på Facebook. Forstår det er opp til oss også, men om de ønsker å selge mer så. I stedet for å «overselge» og love at man har en «levende» hjemmeside. At hovedbilde varierer på sesong.

3.Relasjoner

Hvilke tanker har du omkring relasjoner i B2B?

Mener at relasjoner er viktig for begge parter slik at man kan utvikle seg og treffe best mulig i forhold til å utvikle seg. «Dette tror jeg er veien å gå». Det har ofte vært jeg som har møtt Smart Media, der jeg har fått møtt 2-3 personer. Synes det er bra at flere er involvert i relasjonen, slik at det er flere som kjenner til prosessen og innholdet i samarbeidet. Både for trygghet i det som leveres og i tilfelle noen slutter. Som nevnt ovenfor ser vi verdien av at relasjonen bygges og kunne tenkt oss å møtes oftere, gjerne uforpliktende.

Relasjoner med leverandører er viktig for oss. Leverandører som ofte har utskiftninger kan oppleves som utfordrende å jobbe med og sier noe om hvor viktig relasjoner er for oss. Handler om jo tettere man lærer kunden å kjenne, jo lettere kan man se det kunden ikke ser selv, siden man kan bli blind på egne prosesser. Vil gjerne ha en slik leverandør som bidrar til å se ting vi ikke ser selv, dette er viktig i forbindelse med relasjoner.

Selvfølgelig viktig. Når det kommer til Smart Media ble de valgt av referanse som jobber i samme kontorlokale og positive assosiasjoner til deres kontorfellesskap.

«Relasjoner er et viktig punkt i bransjen. En god selger er ikke nødvendigvis den som prater mest, men lytter». H*n refererer til møter hvor det er blitt pratet om alt og ingenting i 55 min og 5 min om selve jobben. H*n legger til at det kan være utfordrende å balansere kompis og kunde-leverandør-forhold.

Det er meget verdifullt.

Hvor mye betyr relasjoner for valg av leverandør?

Når vi valgte leverandør denne gangen var det ikke en etablert relasjon som utgjorde valget, men mer det sosiale og relasjonen som etablerte seg i møte. Der vi følte oss forstått og at de var på vårt nivå. I tillegg var prisen en faktor for oss.

Videre vil valg av leverandør og sammensetting av team til å utvikle nettsiden basere seg mer på denne relasjonen enn det gjorde flere år tilbake da vi valgte for første gang. «Relasjoner er veldig viktig for oss».

Veldig viktig.

Det har i senere tid blitt vanskeligere å jobbe opp relasjoner, da med tanke på at det ikke er lov til smøring lengre. Legger også til: «Vi er såpass små at vi ikke kan forlange å ha en egen kontakt med KAM».

Det er derfor jeg kjøpte av Smart Media, hadde erfaring med de tidligere. Viktig å ha noen du tror du kjenner. Forventer ikke noe spesielt ekstra ut av relasjonen, man skal betale for seg, men det kan kanskje være lettere å sende med for eksempel en korrigerings. Men jeg er opptatt av å betale hva det koster. Pris er jo aldri korrekt. Alltid

for dyrt. Det er vanskelig å si om prisen på en nettside er grei eller ikke. Samme med markedsføring.

Hvor mye betyr relasjoner når man ser på langsiktig bruk av leverandør?

Når man ser langsiktig på valg av leverandører vil relasjonen være en viktig faktor.

Vi opplever at Smart Media har klart å finne de beste løsningene for oss, samt vært kreativ og løsningsorientert uansett hvilke ønsker og behov vi har hatt. Vi føler at de ikke har prøvd å selge noe ekstra men kun det vi har trengt. Denne troverdigheten fra deres side har bygd opp en tillit som er viktig i det lange løp.

Langsiktig relasjoner er viktig i alt som gjøres i livet generelt. Fordi det gjør det lettere å oppnå samarbeid og forståelse. Har opplevd at enkelte har utnyttet en slik relasjon og økt prisene siden de følte at de hadde oss som kunde uansett. Dette gjelder ikke Smart Media. Føler det er viktig å tilby hjelp uten at det skal koste for mye, litt gi og ta.

Lange relasjoner har stor verdi, også for oss. Mener at alder og hvor man er i livet er viktig for at den kontakten (utenfor arbeid) skal kunne fungere. Blir lettere å vite hva en kunde trenger og hvordan de jobber, jo flere ganger man har prosjekter for/sammen.

Kunden får mer kunnskap om prosessen. Langsiktig vil vi få mer forståelse for hvorfor ting tar tid, hvorfor ting koster osv.

Hva tenker du rundt å ha en fast kontaktperson i Smart Media?

Vi har hatt en fast kontaktperson siden starten av samarbeidet, da vi fikk ansatt D som kontaktperson. I tillegg var vel ansatt A med i møte med oss. Vi er veldig positive fast kontaktperson i Smart Media og har fått god nytte av det.

Når man bytter kontaktperson synes jeg det er fornuftig at den gamle kontaktpersonen blir med den nye i et overgangsmøte/samtale. Dette har gått fint for oss da ansatt A tok over for ansatt E som vår kontaktperson. Setter pris på en fast kundekontakt og de er gode når kontakten er etablert. For oss har det noen ganger vært en utfordring å vite hvem man skal ta kontakt med, om det er kontaktpersonen eller om det er support. Så det hadde vært flott å ha en konkret plan på det.

Føler det er viktig å ha en kontaktperson da det blir mer personlig enn å sende epost til post@smart... og så videre... Da slipper man at forholdet blir så formelt og at det blir enklere å ta kontakt.

Vi hadde mye kontakt med ansatt F i starten og h*n var veldig frampå for å finne noe jobbe med. Nå har vi mer kontakt med ansatt A, men vi føler at Smart Media har forsvunnet mer i forhold til kontakt. Er noen prosjektledere som kommer innom og hilser på, men det meste av kommunikasjonen er per telefon og epost.

Ja det tror jeg er viktig, og at det fungerer.

4. Organisasjonsendring i Smart Media

Hvor godt kjenner du til endringene i Smart Media?

Vi kjenner ikke veldig godt til endringene, bortsett fra en artikkel vi har fått til sendt (epost eller gjennom wordpress). - *Her informerte vi om hvilke endringer som var i gang og hvor i prosessen vi trodde de var nå, slik at h*n skulle ha bedre grunnlag for å svare på de neste spørsmålene.*

Vi kjenner til dette kun overordnet, ikke veldig mye. Har fått med meg at de kan gjøre mer grafisk og videoproduksjon. Ansatt A presenterte noe av dette når vi møttes til en prat for litt siden.

- Da vi presenterte endringene i Smart Media hadde de ikke kjennskap/husk til alle deler av endringen. Så de var ikke klar over hvilke muligheter som fantes i det nye digitale byrået.

Nei. Har ikke hørte noe annet enn at de er et webbyrå.

De har ikke sagt noe selv, men jeg har sett innlegg om dette på Facebook.

Vet bare at de skal flytte. *Jeg forklarer at Smart Media endrer seg fra å være et webbyrå til å bli et digitalt byrå.*

I hvilken grad har dere kompetanse på digitalisering og digital markedsføring?

Vi prøver å holde oss oppdatert og se på muligheter, men har ikke veldig stor kompetanse. I tillegg så er det bare jeg som jobber med denne typen oppgaver i bedriften har.

Vi har et stort nettverk vi bruker både internt og eksternt som har kompetanse på den biten som går på digital markedsføring. Dette er noe vi ikke leier inn folk til, siden det er av grei kvalitet det vi/de klarer å levere. Jeg er IT-avdelingen, jeg har selv drevet og jobbet i et IT-byrå. Både smått og stort. Har også drevet eget konsulentvirksomhet, så jeg kan noe om dette. Vi har selv folk som jobber med videoproduksjon og journalistikkbiten. Vi ønsker gjerne innspill og tips om trender og hjelp til å lage mer overordnet plan for slike ting (sosiale medier). For å fange «best practice». Med andre ord ønsker vi rådgivning eksternt for å fungere bedre internt.

- Nevner lite om digitalisering

Jeg gjør mye av dette selv og har god kontroll på det. Jeg har en kontakt i Ålesund som kjenner bransjen og er god på det tekniske i forhold til analyser og det som ligger bak. Så jeg supplerer denne personens kompetanse med min å da klarer vi det meste.

Vi har denne kompetansen «Inhouse».

Hvor aktuelt er det for dere å se på muligheten for å bruke Smart Media på de nye tjenestene?

For vår del prøver vi å få til det vi kan med de midlene vi har. Kunne tenkt oss og sett på hvordan man bruker digital markedsføring og hvordan vi utnytter disse plattformene. Dette er noe flere i bedriften kunne fått innblikk i, da kompetansen er jevnt over middels til lav, flere har ikke Facebook og mange er ikke så i å dele alt mulig på egen side. Men vi er interessert i å se på muligheter her. De prosjektene vi får inn som er fra 10 millioner og oppover har behov for egne nettsider, grafisk design, bilder og film.

Vi er «non-profit», så vi har ikke mulighet til å bruke penger på alt, men er opptatt av at alt vi leverer fra oss har riktig kvalitet. Vi har tillit til Smart Media og ville brukt de til enda mere om vi hadde penger og ikke kompetansen selv.

Tja. Da må de selge seg godt inn først. Dette på grunn av den relasjonen og kontakten jeg har med personen i Ålesund. Det negative med den løsningen vi har i dag er at vi ikke får møtes «face-to-face» så ofte. Men hvis vi skulle vurdert Smart Media så er det viktig at de forstår markedet og hva kunden driver med. Altså oss.

Er et prisspørsmål da. Vi har hatt god nytte av digitalisering gjennom vår annonsering. Spesielt da vi rekrutterer folk. Kan spisse mot de riktige folkene.

Andre tjenester dere kunne tenkt dere fra Smart Media?

Kunne tenkt meg opplæring og innsikt i statistikk bak nettsiden, slik at jeg lettere kan formidle videre til mine sjefer. Dette gjelder hovedsakelig hvor mange som besøker visse sider på nettsiden, spesielt hvem som har lest rapporter. Da det er dette vi lever av egentlig. Stikkord her er: Kurs/informasjon om Google Ads og analytics.

Vi kunne tenkt oss mer av SEO, Adwords, Analytics og slikt. Helst med oppdatering av analyser noen ganger i året, da dette er noe som har blitt vanskelig å følge med de siste årene. Vi står for det strategiske mens Smart kan stå for det tekniske.

For at intervjuobjektet skulle klare å svare på dette forklarte vi hvilke tjenester Smart Media vil tilby framover. «Det dere har nevnt nå kunne vi absolutt vurdert.»

Digital markedsføring, så absolutt! Gode råd på det. Vi har slått oss sammen med noen bedrifter. Alle kan det like dårlig. Vi som er lokalt eid har ikke samme ressurser som noen som er med i større konsern. Kurs og kompetanseheving på hvordan det fungerer. Ikke nødvendigvis for at vi skal gjøre det selv, men for at vi i bedriften får en forståelse av hva det dreier seg om. Hvordan finner man en 25 åring som er god på det vi gjør gjennom annonsering av rekruttering?

Hva tenker dere om viktigheten rundt å ha slik kompetanse i bedriften eller koblet på?

Vi har ikke mulighet til å ha all denne kompetansen inn i bedriften, men jeg ser verdien av å ha en slik kompetanse koblet på. Problemet er at jeg ikke er god nok på dette, samt har vanskeligheter med å kommunisere budskapet videre inn i bedriften på riktig måte. Slik at de også skjønner hva dette dreier seg om og hva man får ut av det.

- Løsning: Jeg kunne tenkt meg at Smart Media kunne tilbudt en type briefing/kurs der vi i bedriften blir informert og oppdatert disse tjenestene, slik at flere internt har forståelse for dette.

Samme tanke som bedrift 1

Vi har det egentlig på stell her og ser verdien av denne kompetansen.

Vi har det meste av kompetanse når det kommer til digital markedsføring og digitalisering. Men vi ser absolutt viktigheten av å kunne tilby flere tjenester til kunden. Enten selv eller via samarbeidspartnere.

Vi har leid inn en ekstern på dette. H*n har ansvar for å holde liv i nettsiden, så der er hjemmesiden er ryddig og ordentlig. *Jeg prøver å spille inn tanker om andre ting å fokusere på en slik nettside (for eksempel: merkevarebygging).* Intervjuobjektet virker forholdsvis enig. Det er klart vi kunne tenkt oss og vurdert Smart Media til dette, men det er også et prisspørsmål her. Intervjuobjektet setter pris på at digitalt er veldig målbart. Verdifullt å ha en slik samarbeidspartner siden vi ikke har kompetanse på dette. Startet med digital markedsføring for en måned siden.

Smart Media kjører ofte workshops med sine kunder som en tjeneste. Har dere kjennskap til dette?

Hva tenker du om å investere i en slik tjeneste? Hvilken verdi vil det eventuelt ha for dere?

Workshops er interessant for oss. Vi kjørte en workshop med et firma fra Trondheim før vi utviklet nettsiden. Denne ga vi over til Smart Media. Det er aktuelt for oss å kjøre en workshop med Smart Media om det treffer våre behov og skaper verdi for oss. Om vi skulle brukt penger på det ville vi hatt et uforpliktende formøte, der vi gikk gjennom behov, innhold til møte og hva det skulle resultere i. I tillegg ser vi verdien i å få tilsendt en god rapport etter en slik workshop.

Workshops kunne vært interessant med tanke på å se på hvordan vi kan styrke vår kompetanse for å bli bedre på hvordan vi lager en helhetlig plan på digital markedsføring og hva vi eventuelt kan gjøre selv og hvordan. Få hjelp til det helhetlige og hvordan mediene brukes. Jeg liker tanken, sett opp mot en slags kursing/opplæring. Samt tips om trender og utvikling. Ønsker bistand med strategi for det digitale.

- Vi fanger opp en potensiell interesse og behov for strategi

Jeg har kjennskap til workshops, men ikke at Smart Media kan tilby dette. Har tidligere gjennomført en 2-3 dagers workshop og dratt stor nytte ut fra det. Det hadde vært naturlig for meg å bruke Smart Media hvis de tilbyr dette.

Vi har stor kjennskap til workshops og tilbyr dette selv. Vi liker å bistå med workshop og delta i strategiprosesser, spesielt når det er snakk om en ny profil.

Har ikke kjennskap til dette. *Jeg prøver å beskrive kompetansen Smart Media besitter og åpne en samtale rundt bedrift fem sitt ønske om å vokse i hele Norge.* H*n svarer tja og at bedriften jobber med et byrå i Trondheim og leier inn en person fast 50%. Jobbet med h*n fra Trondheim ca et år og denne personen har erfaring fra bransjen.

Vedlegg 8

	Digitalisering		Digital markedsføring		Workshop	
	Kompetanse	Vurdere Smart Media	Kompetanse	Vurdere Smart Media	Interessant	Vurdere Smart Media
Kunde 1	Lav	Ja	Inhouse (lav)	Ja	Ja	Ja
Kunde 2	Lav	Ja	Leier inn	Nei	Ja	Ja
Kunde 3	Lav	Ja	Leier inn	Ja	Ja	Ja
Kunde 4	Inhouse	Nei	Inhouse(høy)	Nei	Ja	Nei
Kunde 5	Lav	Ja	Leier inn	Ja	Litt	Muligens