



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave Handelshøyskolen BI - Key Account Management

Navn: Kenneth Aaland

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

Bacheloroppgave Handelshøyskolen BI

Key Account Management



BTH3203 – Salgsledelse og Personlig Salg

Utleveringsdato:

06.01.2020

Innleveringsdato:

03.06.2020

Studiested:

BI Bergen

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

FORORD

Etter tre år på Retail Management på BI skal det nå leveres den siste oppgaven, bacheloroppgaven. Oppgaven er en videreføring av fordypningen i kurset salgsledelse og personlig salg, hvor jeg skrev om temaet «Key account management». Grunnen for valg av dette temaet er stor interesse, samt et ønske om å jobbe med dette i fremtiden. Gjennom oppgaven har jeg tilegnet meg stor kunnskap om temaet og en forståelse av hvor ekstremt viktig salgsfunksjonen har i en bedrift.

Jeg vil rette en takk til min veileder og foreleser i kurset «salgsledelse og personlig salg» Geir Knudsen, som har vært til stor hjelp og har lært vekk mye kunnskap om temaet. Jeg vil også takke salgssjef i Nordfjord Kjøtt for at han ville stille opp til intervju, behjelpelig med innhenting av data og alltid vært tilgjengelig via telefon om det var noe som var uklart.

Takk for meg.

SAMMENDRAG

I denne oppgaven er det blitt samarbeidet med Nordfjord Kjøtt og utvalgte Rema 1000 butikker. Nordfjord Kjøtt ble etablert i 1965 og har siden 1998 produsert og levert kjøttprodukter til Rema 1000. Partene har en eksklusiv leverandøravtale som gjør de til forretningspartnere. Jeg har undersøkt temaet Key account management for å se på hvordan det best mulig kan praktisertes når Nordfjord Kjøtt leverer til «bare» en kunde som har ca. 650 butikker. Derfor er problemstillingen blitt som følger, *Hvordan jobber Nordfjord Kjøtt med Key account management for å styrke relasjonen og øke lojaliteten med nøkkelukunden Rema 1000?*

Metoden som er brukt for denne oppgaven er både kvalitativ (dybdeintervju) og kvantitativ (spørreundersøkelser). Det er hovedsakelig et eksplorativt design og kvalitativ metode som er benyttet, hvor data primært er innhentet via dybdeintervju og jevnlig kontakt med salgssjef. For å gjennomføre dybdeintervjuet ble det utformet en intervjuguide som ble testet flere ganger. I tillegg til dybdeintervjuet ble det sendt ut spørreundersøkelser til 12 av Rema 1000 butikkene, som et lite supplement for å tilegne meg mer informasjon og kunnskap om butikkenes opplevelser med samarbeidet med Nordfjord Kjøtt.

Undersøkelsene og analysene som er gjort viser at Nordfjord Kjøtt jobber generelt bra med Key account management og Rema 1000 butikkene er stort sett fornøyde. Salgssjef har store forventninger til sine selgere, men også til sin egen bedrift. 10 av 12 kriterier har fått karakteren «10» av salgssjef på hvor viktig dette er. Nordfjord kjøtt klarer delvis å innfri det Rema 1000 forventer, men noen kriterier har avvik. Rådgivning er det viktigste for salgssjef og dette kriteriet har det største avviket. Sammen med nevnte rådgivning, er CRM også noe som bør fokuseres på i fremtiden. Bruken av CRM er helt grei, men de utnytter ikke hele potensialet.

Nordfjord Kjøtt og Rema 1000 har et veldig godt partnerskap, der kommunikasjon mellom bedriftene og kvalitet i alle ledd er det viktigste. Det er også kommet frem at det er sentralt for begge virksomhetene å ha gode samtaler, og at terskelen for å spør om råd og tips er lav. Det er dette hele relasjonen mellom Nordfjord Kjøtt og Rema 1000 bygges på, altså gjensidig tillit og samarbeid.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1.0 INTRODUKSJON	6
1.1 <i>Bakgrunn</i>	6
1.2 <i>Problemstilling</i>	6
2.0 TEORETISK UTDYPNING	7
2.1 <i>Key Account Management</i>	7
2.1.1 <i>Egenskapene til en KAM</i>	7
2.2 <i>Salgs- og kjøpsprosessen</i>	8
2.3 <i>Relasjonsbygging</i>	10
2.3.1 <i>Den profesjonelle relasjonen</i>	10
2.3.2 <i>Den teknologiske relasjonen</i>	10
2.3.3 <i>Den formelle relasjonen</i>	11
2.3.4 <i>Den sosiale relasjonen</i>	11
2.3.5 <i>Relasjonsbygging knyttet opp mot Key Account</i>	11
2.4 <i>Nøkkeltkunder</i>	13
2.4.1 <i>Identifisering av nøkkeltkunder</i>	13
2.4.2 <i>ABC-kunder</i>	14
2.4.3 <i>Utvikling av nøkkeltkunder</i>	15
2.5 <i>CRM</i>	15
2.6 <i>GAP-modellen</i>	17
2.6.1 <i>Kundegapet</i>	17
2.6.2 <i>Gap 1 - Kunnskapsgapet</i>	18
2.6.3 <i>Gap 2 - Servicedesignet</i>	18
2.6.4 <i>Gap 3 - Serviceleveransesgapet</i>	18
2.6.5 <i>Gap 4 - Kommunikasjonsgapet</i>	18
3.0 METODISK ANALYSE	19
3.1 <i>Undersøkelsesspørsmål</i>	19
3.2 <i>Datainnsamling</i>	20
3.3 <i>Dataanalyse</i>	20
3.4 <i>Validitet og relabilitet</i>	21
4.0 RESULTAT	22
4.1 <i>Dybdeintervju</i>	22
4.1.1 <i>Key account manager (KAM)</i>	22
4.1.3 <i>Relasjonsbygging</i>	24
4.1.4 <i>CRM (customer relationship management)</i>	25
4.1.5 <i>Holdninger</i>	27
4.2 <i>Kundeundersøkelse</i>	28

5.0 DRØFTING AV RESULTAT	31
5.1 Key account manager	31
5.2 Key account team (selgerteam) og Key account management	31
5.3 Nøkkelkunder	32
5.4 Relasjonsbygging	33
5.5 CRM	35
6.0 KONKLUSJON	39
6.1 Svar på undersøkelsesspørsmål	39
6.2 Svar på problemstilling	42
7.0 LITTERATURLISTE	45
8.0 VEDLEGG	47

Tabelliste

TABELL 1: EKSEMPEL PÅ HVORDAN MAN KAN ANALYSERE FOR Å FINNE NØKKELKUNDENE.	14
TABELL 2: ABC-ANALYSE (BERG P.A. 2014. S. 312).....	14
TABELL 3: RESULTAT FRA UNDERSØKELSEN OM ULIKE KRITERIER, GITT TIL SALGSSJEF/KAM.	27
TABELL 4: RESULTAT FRA UNDERSØKELSEN OM ULIKE KRITERIER, GITT TIL BUTIKKER.	28
TABELL 5: ILLUSTRASJON AV REMA 1000 SINE FORVENTNINGER OG OPPLEVELSER	29

Figurliste

FIGUR 1: SUKSESSKJEDEN I SALGSPROSESSEN.....	9
FIGUR 2: KJØPSPROSESSEN TIL KUNDEN	9
FIGUR 3: DEVELOPING KEY RELATIONSHIP	12
FIGUR 4: KUNDEPYRAMIDEN: DEMONSTRASJON AV ABC-ANALYSEN	15
FIGUR 5: DE ULIKE FASENE CRM KAN DELES INN I.....	16
FIGUR 6: GAP-MODELLEN	17

1.0 INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn

Nordfjord kjøtt AS er en tradisjonsrik familiebedrift som holder til i fantastiske omgivelser i Loen i Stryn Kommune. De har ca. 400 ansatte som arbeider med slakt, produksjon, pakking, frakt og salg av ulike kjøttprodukt til sin forretningspartner Rema 1000. Gründeren Leif Roksvåg etablerte virksomheten i 1965 og i dag er det sønnen Geir Egil Roksvåg som er daglig leder, mens søsknene Tom og Malin eier 98% av aksjene i selskapet. (Nordfjord Kjøtt, u.d.) (Proff, 2019)

Siden 1998 har Nordfjord Kjøtt produsert og levert kjøttprodukter til Rema 1000, og i dag leverer de til alle de 650 butikkene i Norge. Partene har en eksklusiv leverandøravtale som gjør de til forretningspartnere (Stian Sjørnsen, 2003). Fra året samarbeidet med Rema 1000 startet har inntektene og resultatene til Nordfjord Kjøtt økt i en enorm fart, og i 2018 hadde virksomheten driftsinntekter på rundt 2,1 milliarder kroner og et årsresultat på 22,2 millioner kroner (Proff, 2019).

I denne oppgaven ønsker jeg å fordype meg i temaet «Key Account Management» for å se på hvordan det på best mulig måte kan praktiseres. Det er en økt oppmerksomhet rundt temaet, da et viktig fokus for bedrifter er å beholde nøkkelkundene sine. Nordfjord Kjøtt sitt Key Account Management (KAM) - team og selgere har daglig kontakt med Rema 1000 butikkene med formål å skape gode relasjoner og bidra til økt salg. De tre salgssjefene fungerer også som Key account managere, og i tillegg til disse har bedriften 16 selgere fordelt utover hele landet. (S. Larsen, personlig kommunikasjon. 11. Mars 2020).

1.2 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan Nordfjord Kjøtt jobber og samarbeider med sin eneste kunde Rema 1000, med hovedfokus på Key Account Management og eventuelle forbedringer som kan gjøres. På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til følgende problemstillinger:

«Hvordan jobber Nordfjord Kjøtt med Key account management for å styrke relasjonen og øke lojaliteten med nøkkelkunden Rema 1000?»

2.0 TEORETISK UTDYPNING

2.1 Key Account Management

Key Account Management (KAM) er den formelle og/eller uformelle lederen av leverandørens Key Account-team. Målet med KAM er å forvalte relasjoner til sine viktigste kunder for å skape langsiktige økonomiske resultater. Manageren skal skape en verdi for både kunden og egen organisasjon (Berg P. A., 2014, s. 326-327). I følge «Paretoprinsippet» står 20% av kundene for 80% av omsetningen (Svea, 2017). Disse kundene defineres som «nøkkelkunder» og er virksomhetenes viktigste inntektskilde. I følge Kottler og Keller (2016, s.204-205) koster det 5 ganger så mye å skaffe en ny kunde sammenlignet med å beholde en eksisterende (Kottler og Keller, 2016, s. 204-205). Ved å innføre et KAM-program vil man i større grad kunne ta vare på disse kundene og sikre seg en langsiktig lønnsomhet.

2.1.1 Egenskapene til en KAM

Den viktigste egenskapen en KAM-leder må ha er ferdigheter i form av kundeforståelse. Veiledning og rådgiving vil bidra til trygghet blant kundene, og for å oppnå dette må virksomheten gi kunden positive opplevelser med tjenester eller produkter. Å forsterke disse opplevelsene kan gjøres ved å gi kunden en spesiell behandling i form av salg av verdikjede, økonomisk argumentasjon, bevis av lønnsomhet og verdiøkende tjenester (Berg P.A., 2014, s. 327). En Key account manager må kunne beherske mange forskjellige roller og aktiviteter for å oppnå ønsket resultat, som videre forklares nedenfor:

LTV/høy kundelojalitet er nøkkelområdet for et KAM-program. Virksomheter må synliggjøre ovenfor kundene at de har stor interesse og ambisjoner om å bygge et langsiktig forhold. Målet er å bli kundens hovedleverandør, noe som krever spesifikt arbeid og stor tålmodighet. Bruken av langvarige avtaler og synliggjøring av lønnsomhet er gode virkemidler i en slik prosess. (Berg P.A., 2014, s. 327)

Key Account Managere må være kundedriven i sin tenke- og væremåte. Dette innebærer at de er innovative og ser de beste løsningene for virksomhetene og kundene. Å kunne tilby skreddersydde løsninger for den enkelte kunden vil bli

svært godt tatt imot. For å kunne gi kunden en slik opplevelse må de besitte stor *kundekunnskap* (Berg P.A., 2014, s. 328). I denne prosessen spiller Customer Relationship Management (CRM) en stor rolle, beskrevet i 2.5.

Et *partnerskap* er reelt når kunden føler det, og oppstår gjerne ved gode resultater og lønnsomhet hos begge parter. Utviklingen i kunderelasjoner, langsiktige samarbeidsavtaler og kundens tilbakemeldinger er meget viktig for å holde en god kommunikasjon mellom partene. Et godt partnerskap baseres på god flyt og kommunikasjon, og en KAM-lederen må derfor være en god diskusjonspartner og fremstå svært tillitsfull. Nøkkelpkundene vil sette stor pris på at det utarbeides en plan eller en løsning for fremtiden. (Berg P.A., 2014, s. 328)

For å oppnå *høy nytteverdi* for kunden er skriftlig dokumentasjon og bevis svært avgjørende. Fremtidige muligheter og verdier må dokumenteres samt reduksjon av kostnader. Dette utføres for å synliggjøre hvilke muligheter kunden kan forvente ved eventuell investering og det vil derfor være viktig å *rapportere* hva som skal skje på kort- og lengre sikt. Slike rapporter vil være tilgjengelige for alle deltakere i Key Account-teamet hos virksomheten. (Berg P.A., 2014, s. 328)

Gode IKT-systemer vil forenkle kontakten og samhandlingen mellom kunder og Key Account-teamet. Denne samhandlingen blir sterkere i form av god kommunikasjon og flyt, som igjen vil føre til gode opplevelser og kundene opprettholder sin kjøpslojalitet. Nøkkelpkundene til virksomheten vil være ambasadørkunder og gode referanser. (Berg P.A., 2014, s. 329)

2.2 Salgs- og kjøpsprosessen

Gode relasjoner er nøkkelfaktoren i salgs- og kjøpsprosessen. En KAM-leder er i større grad knyttet til sine kunder enn «den vanlige selgeren», blant annet fordi de har opparbeidet seg kunnskap om hvor bedriften er i sin kjøpsprosess. De må også vite hvordan virksomheten selger sine varer og hvordan kundene kjøper varer for å forstå salgsprosessen. Når de vet hvem som er involvert i salget og har kjennskap til bedriftens salgsmetoder, må KAM-lederen opprettholde god flyt og kommunikasjon mellom partene. Modellene «suksesskjeden i salgsprosessen» og «logiske faser i kjøpsprosessen» beskriver de ulike fasene i salgs- og

kjøpsprosessene, presentert i figur 1 og figur 2. (Geir Knudsen)



Figur 1: Suksesskjeden i salgsprosessen (Knudsen G. 2019)

Figur 1 viser at første skritt i salgsprosessen er å lokalisere og identifisere kunden. Dette kan gjøres gjennom en ABC-analyse, som presenteres i 2.4.2. Tidsbruk og kjøpshistorikk er elementer som må vurderes for å vite hvor mye ressurser som skal brukes på hvilke kunder. I kontaktfasen handler det om forberedelser og identifisering av hvilke plattformer som skal nyttes for å nå de ulike kundene. Planlegging og taktikk må utarbeides av en Key Account Manager for å avdekke om det er et problem, behov eller en interesse som kan løses for kunden. Neste skritt er å møte kunden for å presentere hvilke produkter eller tjenester som tilbys. Etter å ha tatt i bruk ulike salgsteknikker er siste fase å avslutte salget, og det jobbes mot å overgå kundens forventninger. Optimalt sett vil dette føre til gjenkjøp og styrke kundelojaliteten. (Knudsen G., 2019)



Figur 2: Kjøpsprosessen til kunden. (Knudsen G. 2019)

Figur 2 viser kjøpsprosessen til kunden. Den første fasen handler om at kunden

har et «problem» eller «behov» som selgerne må identifisere. På grunn av den nære tilknytningen KAM-avdelingen har til kunden er disse problemene/behovene som regel identifisert. Videre må interesser og ønsker analyseres for å oppnå størst mulig tilfredshet med kunden. Til slutt skal det presenteres en løsning på problemet slik at alle behovene kunden har blir dekket.

2.3 Relasjonsbygging

I dagens konkurransepregede marked er relasjonsbygging med kunder svært essensielt. For å kunne utvikle disse relasjonene, er graden av nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgiving avgjørende for suksessen av relasjonsbyggingen.

I boken «kunsten å selge» av P. Berg blir det definert fire grunnleggende former for kunderelasjoner. Alle formene har et overordnet mål om å knytte kunden sterkere til virksomheten. Disse fire formene er den profesjonelle-, teknologiske-, formelle-, og sosiale relasjonen og kan benyttes hver for seg eller kombineres. Over tid vil man se at flere av formene vil komplementere hverandre og gi positivt utslag i relasjonsbyggingen. Hvilke former som skal tas i bruk, avgjøres av hvilke tjenester og produkter som skal selges. De ulike karakteristikkenes ved relasjonstypene gjør det enklere å kategorisere hvilke former som bør brukes på kundene. (Berg P.A., 2014). Nedenfor vil disse formene bli forklart.

2.3.1 Den profesjonelle relasjonen

Den profesjonelle relasjonen er grunnleggende for all relasjonsbygging.

Relasjonen baserer seg på kundens forventning, og ved å oppfylle eller overgå disse forventningene vil KAM-ene utvikle både kunde- og kjøpslojalitet.

Profesjonell oppførsel må ytes basert på hva forventningene til den enkelte kunde er, og fastsette hvilke kundeforpliktelser man har. Man må også planlegge hvordan de fire kriteriene nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning skal praktiseres for å få størst mulig gevinst. (Berg P.A., 2014).

2.3.2 Den teknologiske relasjonen

Denne formen har som mål å bedre servicen og tilgjengeligheten mellom kunden og leverandøren. Dagens digitale tidsalder gjør at man enkelt har god tilgang på

informasjon om etablerte og mulige kunder, samt at kundene får bedre tilgang til leverandørens internettsider med informasjon om kontakt, varer og tjenester. (Berg P.A., 2014).

2.3.3 Den formelle relasjonen

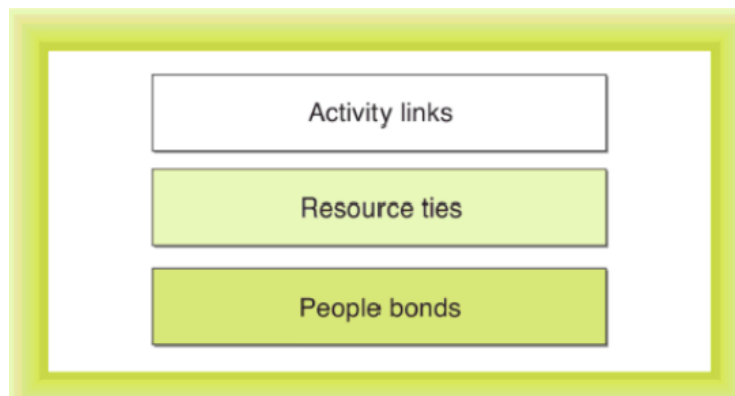
Den tredje relasjonen er basert på det formelle forholdet mellom kunde og leverandør. Det inngås gjerne tekniske og juridiske forpliktelser mellom partene, der formålet er å bygge langsiktige relasjoner med kundene. Dette kan for eksempel være samarbeidsavtaler, prosjektavtaler og tidsbegrensende avtaler, som vil være en «skjult agenda» da kunden i større grad forplikter seg til bedriften. (Berg P.A., 2014).

2.3.4 Den sosiale relasjonen

Den siste formen handler om «vennskapet» som utvikles mellom kunden og leverandøren og innebærer aktiviteter som pleier relasjonen som for eksempel kursing og opplæring, idrettsarrangement eller restaurantbesøk. Dette er metoder som benyttes for at kunden skal føle seg verdsatt og øket sannsynligheten for kjøpslojalitet. (Berg P.A., 2014).

2.3.5 Relasjonsbygging knyttet opp mot Key Account

Forholdet mellom komplekse virksomheter handler ikke bare om kjemien mellom leverandør og kunde, fordi omfanget og størrelsen av koblingene er potensielt stort og kan variere i stor grad. For at en Key Account Manager skal kunne bygge en sterk relasjon til kunden, er det mer enn den personlige relasjonen som er viktig. Professor Ivan Snehota, som er en italiensk organisasjonsteoretiker, konsulent og prosessor i markedsføring, identifiserte tre «lag» i forholdet mellom virksomheter. (Woodburn & McDonald, 2011, s.101). Disse lagene er illustrert i figur 3.



Figur 3: Developing Key relationship, Intercompany relationship layers (Woodburn & McDonald, 2011, s101)

«Activity links» er stort sett basert på aktiviteter som virksomheter og kunder kan gjøre sammen. Det kan være felles markedsføring, felles planlegging eller felles trening, som er rettet mot koordinering av innsatsen. «Resource ties» kan betraktes som investeringer av interesse for begge parter. Eksempel på dette kan være et IT-system som begge bruker, eller et felles lager. Dette krever et engasjement mellom de to aktuelle partene. «People bond» går ut på at det må være samhandling mellom de ulike menneskene som er involvert, for at punktene over blir avtalt og gjennomført. Menneskene som er involvert er altså tilretteleggere for alle koblingene, og derfor er dette ganske viktig. (Woodburn & McDonald, 2011)

Oppsummert betyr «Developing Key relationship» at selv om det er viktig med samhandling mellom mennesker, er ikke dette et eget mål, men et mellomledd for hvordan man oppnår gode relasjoner. De nåværende relasjonene kan utnyttes i større grad ved å iverksette mer verdifulle elementer i forholdet, dette kan for eksempel inneholde bedre koordinering gjennom aktivitets-koblinger eller å investere gjennom et ressursbånd. Dette er veien å gå for å lykkes i større grad med relasjonsbygging. (Woodburn & McDonald, 2011)

Mange tror at å bygge en nær relasjon med kunden er det samme som å ha et sosialt samvær (måltider, aktiviteter og underholdning), men dette er ikke det viktigste fokuset. Mange virksomheter er ikke mottagelig for sosiale forhold med business-partnere, og er grunnen til at en KAM-leder ofte bruker andre teknikker. Formålet med relasjonsbyggingen er det viktigste fokuset og avgjør hvilke taktikker som bør benyttes.

2.4 Nøkkelkunder

2.4.1 Identifisering av nøkkelkunder

For å identifisere bedrifters nøkkelkunder kan man benytte ABC-analysen og den baserer seg på Paretos lov, 80/20-regelen, forklart i 2.1.

Det er også flere faktorer som spiller inn når man skal identifisere sine nøkkelkunder, og man bør ikke bare basere seg på hvem som gir størst inntekt. Disse faktorene er hentet fra foilsettet fra forelesing, ved Geir Knudsen (pers. meddelelse):

- Omsetningspotensial: Her må man se på hvor stor omsetning de beregner på kunden over en treårs periode.
- Produktpotensial: Dette blir vurdert ut fra kundens behov for volum. (flere produkter), bredden i sortimentet, geografisk spredning, etc. Man gjør dette for å finne ut om det er muligheter for en langsiktig tenkning.
- Finansiell styrke og stabilitet: Hvis man skal tenke langsiktig krever det at kunden er stabil og har en god finansiell styrke. Man må derfor vurdere om den enkelte kunde er smart å satse på i fremtiden samt hvor stabile de er.
- Referansekunder: Referansekunder er bedrifter som er store i sitt område og gjerne er ledende. Disse bedriftene fremstår som gode referanser, og vil være viktige i arbeidet med tilsvarende bedrifter innen samme bransje.
- Kompleksitet: Her vurderes kundens organisasjon, beslutningsprosess, teknologiske krav og ønsker, driftsmessige krav, garantikrav, geografisk kompleksitet og andre forhold som kan skape utfordringer mellom KAM og kunden. Man bør fokusere på langsiktig kundeforhold, god økonomisk vekst og høy grad av tilfredshet.

Når man skal identifisere og analysere kundene setter man en poengscore som går fra 0 til 3 på hver av disse kategoriene. Til slutt må man summere opp og se hvilken score kunden får. Bedriftene setter ofte opp et poengkrav for å finne ut hvilke kunder som er nøkkelkunder. (Berg P.A. 2014)

I tabell 1 vises et eksempel på hvordan man kan utføre en slik analyse. Kravet for å kunne definere en kunde som nøkkelkunde er i dette eksempelet satt til 11.

Faktorer	Kunde A	Kunde B	Kunde C	Kunde D
Omsetningspotensial	2	3	1	2
Produktpotensial	3	3	1	2
Finansiell styrke og stabilitet	2	3	2	1
Referanse kunder	1	3	0	2
Kompleksitet	2	2	1	2
SUM:	10	14	5	9

Tabell 1: Eksempel på hvordan man kan analysere for å finne nøkkelkundene.

Over 11= nøkkelkunde

2.4.2 ABC-kunder

Tabell 2 presenterer at kundebasen kan deles inn i tre ulike kategorier, A-kunder, B-kunder og C-kunder.

Størrelse	Lojalitet	Lønnsomhet	% av kundene	Kjøpslojalitet
Stor – A-kunde	Vekst	Høy DB	20%	Høy - eneleverandør
Middels - B-kunde	Stillstand	Middels DB	60%	Middels – 1 av 2/3
Liten- C-kunde	Nedgang	Lav DB	20%	Lav – 1 av 4

Tabell 2: ABC-analyse (Berg P.A. 2014. s. 312)

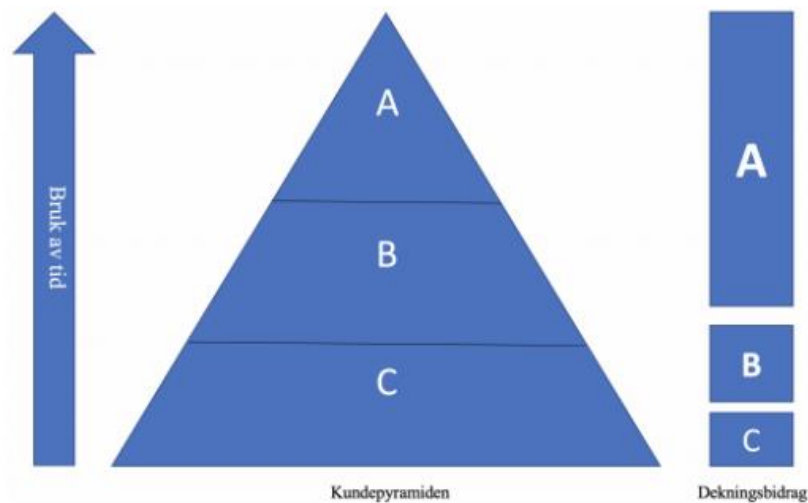
A-Kundene er nøkkelkundene til bedriften og er KAM sitt hovedansvar. Bedrifter investerer større ressurser på disse, som forhåpentligvis vil medføre større lojalitet og høyere lønnsomhet.

B-kundene er en gjennomsnittskunde som normalt blir fulgt opp av den vanlige salgsavdelingen. Bedrifter må prioritere lønnsomme kunder, og de har en gyllen mulighet til å gjøre en B-kunde om til en A-kunde. Her spiller relasjonsbygging en større rolle.

C-kundene er de ulønnsomme kundene og har som regel en lav lojalitet. Bedrifter bør ikke bruke for mye ressurser på disse, fordi de ofte kjøper lite og har en tendens til å bytte leverandører. Om de ikke kan gjøres om til en B- eller A-kunde,

bør disse bli nedprioritert eller kuttet ut.

For å demonstrere ABC-analysen kan man bruke «kundepyramiden» (presentert i figur 4) som viser hvor mye tid som bør brukes på hvilke kunder i forhold til dekningsbidraget.



Figur 4: KundePyramiden: Demonstrasjon av ABC-analysen (hentet fra PowerPoint presentasjon hos Geir Knudsen (personlig meddelelse))

2.4.3 Utvikling av nøkkelt kunder

KAM-lederen sitt hovedansvar er å ivareta og videreutvikle relasjonene til bedriftens nøkkelt kunder, og vanligvis har man et forretningsforhold til sine kunder. Ved KAM ønsker man sterke relasjoner og gjerne et partnerskap til nøkkelt kundene og gjennom langsiktig avhengighet og lojalitet er mulighetene store for å etablere dette. Partnerskapet gir en strategisk læringsverdi for virksomheten som tilegner seg nye kunnskaper om hvordan man kan styrke relasjoner. Tålmodighet, langsiktig tenking og prosjekter er noen av særtrekkene ved dette. (Berg P.A., 2014 s. 329-330)

2.5 CRM

CRM er en helhetlig forretningsfilosofi for utvikling av lønnsomme kunderelasjoner. Det er en strategi for hele virksomheten som skal øke inntektene og lønnsomheten, redusere kostnadene og forbedre kundelojaliteten. (SuperOffice, 2019). Man kan definere CRM som «kundebehandling satt i system» og er et teknologisk hjelpemiddel for kunderelasjonshåndtering (SuperOffice, 2019)

Systemet er langt mer enn et teknologisk hjelpemiddel, da det bygger på filosofien bak relasjonsmarkedsføringen. De viktigste prinsippene handler om at det er mer lønnsomt å beholde de eksisterende kundene enn å skaffe nye kunder.

Et CRM-system setter kunden i fokus ved all kommunikasjon i virksomheten. Systemet er Key account management sitt viktigste hjelpemiddel da det gir en oversikt over alle kunder, markedsføring, salg og kundestøtte. Informasjon og dialoger med kunden blir loggført, slik at man kan bruke det i en senere anledning. Ved innføring av et slikt system er det nødvendig å gi ansatte opplæring og kursing.

CRM kan deles inn i tre faser; skaffe kunder, utvikle kunder (øke kundelønnsomheten) og beholde eksisterende (viktige) kunder. Fasene er presentert i figur 5:



Figur 5: De ulike fasene CRM kan deles inn i. (figur hentet fra PowerPoint presentasjon fra forelesing hos Geir Knudsen).

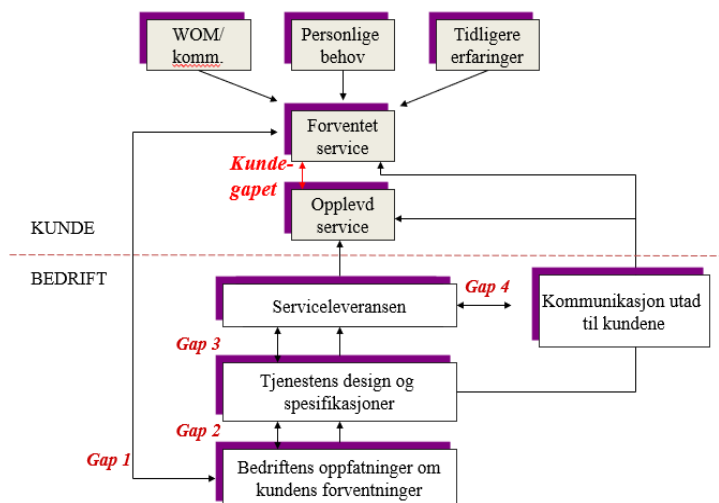
CRM kan med andre ord bidra til å skape en større verdi dersom det benyttes på riktig måte. Problemet er at systemet ofte blir benyttet feil, fordi salgsavdelingen ikke vet hvordan man skal utnytte det best mulig. De har ofte et stort ønske om at de skal lykkes med det, men ender ofte i fiasko. Det kan være mange grunner til dette, men hovedgrunnen er at implementeringen av CRM ikke ble tilfredsstillende på en god nok måte. De som faktisk skal bruke det får ikke god nok opplæring eller de blir ikke fulgt opp i stor nok grad.

2.6 GAP-modellen

Modellens formål er at bedriften kan avdekke kritiske «gap» som kan føre til avvik i tjenestemøtet mellom kunden og bedriften. Dette skjer gjennom regelmessig analysering og evaluering av serviceleveransesystemet som skaper kundens opplevde servicekvalitet. Videre kan de bruke den informasjonen som de har fått til å tette «gapene», for eksempel ved å iverksette konkrete tiltak.

Modellen er illustrert i figur 6, og viser sammenhengen mellom ulike avvik som kan oppstå og samtidig hvilke faktorer som forårsaker disse avvikene.

Hovedgapet kalles «kundegapet», og det kan fortelle oss hvor og hvordan det oppstår et avvik mellom kundens forventninger og det kunden faktisk opplever. Som vi ser i figur 6 finnes det 5 «gap» som kan være en trussel for bedriftens totale leveransequalität.



Figur 6: GAP-modellen (Figur hentet fra: A.Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, 1985, s. 44)

2.6.1 Kundegapet

Avvikssituasjoner oppstår som sagt når den opplevde service til kunden er mindre enn den forventede servicen. Hensikten med å «lukke» dette gapet er å få mest mulig tilfredse kunder, slik at de langsiktige relasjonene kan bygges enda bedre. For å at bedriften skal kunne lukke kundegapet er det 4 hovedområder de må mestre, disse kalles leverandørgapet. Det første er at de må vite hva kunden forventer. Videre må de velge det riktige designet eller standarden på tjenesten. Det tredje er at de må levere riktig standard, og til slutt holde alle løfter bedriften har lovet.

2.6.2 Gap 1 - Kunnskapsgapet

Dette er gapet mellom hva kunden forventer av service og hvordan bedriften oppfatter disse forventningene. Det oppstår hovedsakelig når bedriften har mangel på markedsorientering, manglende kommunikasjon oppover i bedriften, utilstrekkelig og manglende relasjonsfokus eller dårlig reklamasjonshåndtering.

2.6.3 Gap 2 - Servicedesignet

Servicedesigngapet er gapet mellom kundedreven servicedesign og bedriftens opplevelser av kundens forventninger. Årsaker som forårsaker dette gapet er at kundens krav om standard og design er fraværende, bedriften mener at kundens krav er urealistiske eller de fysiske fasilitetene er utilstrekkelige og lite egnet.

2.6.4 Gap 3 - Serviceleveransgapet

Dette gapet innebærer at bedriften ikke klarer å levere i henhold til de forventede standardene. Det kan oppstå ved svakheter i personalpolitikken, manglende evne til å matche tilbud og etterspørsel, kunder som ikke oppfyller sine plikter eller problemer i mellomledet.

2.6.5 Gap 4 - Kommunikasjonsgapet

Kommunikasjonsgapet er mellom serviceleveranse og ekstern kommunikasjon til kunder. Grunnen til at dette gapet oppstår er mangel på kommunikasjon og dårlig kontroll, ineffektiv imøtegåelse av kundens forventninger, bedriften lover mer enn de kan holde eller dårlig intern-kommunikasjon mellom forskjellige avdelinger.

3.0 METODISK ANALYSE

I denne oppgaven er formålet å finne ut hvordan Nordfjord Kjøtt jobber med Key account management for å styrke relasjonen og øke lojaliteten til Rema 1000.

Dette innebærer at jeg skal kartlegge hvordan salgssjef, Key account manager og selgere til Nordfjord Kjøtt jobber for å oppnå dette. Videre følger beskrivelser av hvordan jeg har innhentet og behandlet data for å kunne svare på problemstilling og undersøkelsesspørsmål, samt en kritisk vurdering av dette.

3.1 Undersøkelsesspørsmål

For å oppnå formålet med analysen har jeg utformet en rekke undersøkelsesspørsmål. Disse har jeg delt inn i tre kategorier som omhandler Key Account Management, relasjonsbygging og CRM.

Key Account Management:

- Hvordan jobber salgssjef og ledere med sine ansatte for å motivere de til å levere kvalitet til Rema 1000?
- I hvilken grad får selgerne en form for frihet til å komme med ulike forslag uten at salgssjef/KAM blir innblandet?
- Vet Key Account Managere og selgere hvilke forventninger Rema 1000 har til dem?

Relasjonsbygging:

- Hvordan jobber Key account managere og selgere med å tilpasse og finne den perfekte løsningen for Rema 1000?
- Er alle Rema 1000 butikkene like viktig å fokusere på?
- Vet Key account managerne og selgere hvilke forventninger Rema 1000 har til dem?
- Hvilke tiltak gjør Nordfjord Kjøtt for å forplikte seg til å skape en strategisk og langsiktig relasjon med kunden?

CRM:

- Hvordan bruker Nordfjord Kjøtt CRM, og blir dette godt utnyttet?
- Hvordan er effekten ved bruk av CRM i Nordfjord Kjøtt?

- Hva er fordelene og evt. ulempene ved bruk av CRM?

3.2 Datainnsamling

Metoden for å innhente data til oppgaven er både kvalitativ og kvantitativ, der jeg har benyttet intervjuer og spørreundersøkelser. Designet som er valgt er både eksplorativt og et deskriptivt, da jeg eksplorativt undersøker hvordan salgssjef, selgere og Key Account managere bruker et KAM-system, mens jeg deskriptivt beskriver sammenhengen mellom et KAM-system og relasjonen/lojaliteten mot Rema 1000.

3.2.1 Kvalitative intervju

Oppgaven har i hovedsak et eksplorativt design, der jeg har innhentet primærdata via dybdeintervju og jevnlig kontakt med en av salgssjefene i Nordfjord Kjøtt. Intervjuguiden benyttet her ligger som vedlegg 1. Intervjuet ble delt inn i 7 ulike kategorier, da det gir en bedre oversikt og mulighet for å få svar på undersøkelsesspørsmålene på en ryddig måte. Før intervjuet fant sted ble det gjennomført et prøveintervju på medstudenter for å identifisere eventuelle endringer som var nødvendige.

3.2.2 Kvantitative spørreundersøkelser

Den kvantitative delen er et lite supplement for å tilegne meg mer informasjon og kunnskap om kundens opplevelse av samarbeidet med Nordfjord Kjøtt. For å innhente denne informasjonen ble det utarbeidet et spørreskjema (vedlegg 2) som ble sendt til 12 Rema 1000 butikker, der formålet var å undersøke butikkenes forventninger til selgeren.

3.3 Dataanalyse

Dataen som er innhentet er analysert slik at kun det viktigste innholdet kommer med. Med dette menes det at det er mer innhold som ble innhentet og ikke kom med i oppgaven, fordi dette var ikke relevant nok eller ikke hadde noe betydning for oppgaven. Problemstillingen ble brukt aktivt ved analyseringen og behandlingen av innhentet data, fordi innholdet skulle være mest mulig knyttet opp mot denne.

3.4 Validitet og reliabilitet

Graden av validitet i denne oppgaven vurderes som god, da valg av intervjuobjekt og utvalget som har svart på spørreundersøkelsene gir et godt grunnlag for gyldighet og pålitelighet. Intervjuobjektet er både Key account manager og salgssjef i Nordfjord Kjøtt, og har derfor stor kunnskap om temaet og lang erfaring. Personene som har svart på spørreundersøkelsen er butikksjefer i Rema 1000 butikker som gir et godt utgangspunkt for erfaringsbaserte og ærlige svar. Reliabiliteten til oppgaven er noenlunde lav, da jeg muligens hadde fått et annet svar ved gjentatte målinger. Dette fordi spørreundersøkelsen ble gitt ut til 12 av 650 Rema 1000 butikker. Hadde jeg intervjuet de 2 andre salgssjefene, ville svarene i intervjuet mest sannsynlig blitt det samme.

3.5 Feilkilder

Siden det er ca. 650 Rema 1000-butikker i landet, ville jeg mest sannsynlig fått et endret resultat om alle butikkene gjennomførte undersøkelsen. Derfor er disse målingene utsatt for dekningsfeil da populasjonen av kundeundersøkelsen ikke er best mulig. Andre feilkilder kan være at jeg fysisk måtte møte opp i butikkene, da det var vanskelig å få respons på e-post. Dette kan ha påvirket svarutfallene, da de ikke bruke god nok tid til å tenke over svarene og ble observert med de svarte.

4.0 RESULTAT

Jeg skal nå presentere resultatene jeg har kommet frem til gjennom mine undersøkelser. Først skal jeg presentere funnene jeg har fått fra salgssjef/Key account manager gjennom dybdeintervjuet og deretter presentere undersøkelsen som jeg hadde med de ulike Rema 1000 butikkene. Totalt var det 12 butikker fordelt på forskjellige lokasjoner og størrelse som var med i undersøkelsen.

4.1 Dybdeintervju

Jeg intervjuet 1 av 3 salgssjefer som Nordfjord Kjøtt har. Alle salgssjefene fungerer som Key Account managere og deres oppgave er hovedsakelig salg og relasjonsbygging mot Rema 1000. Selve dybdeintervjuet hadde en varighet på ca. 1 ½ time og jeg har hatt kontinuerlig kontakt med intervjuobjektet også i etterkant av intervjuet.

Jeg har valgt å oppsummere resultatene etter kategoriene *Key account manager*, *Key account team (selgerteam)*, *relasjonsbygging*, *CRM* og *holdninger*. Disse kategoriene er helt essensielle for Nordfjord Kjøtt for å styrke relasjonen og øke lojaliteten til Rema 1000. Det vil bli referert til følgende titler i resultatet:

- Key account manager = KAM
- Nordfjord Kjøtt = NK
- Intervjuobjektet (1 av 3 salgssjefer i NK) = salgssjefen/salgssjef

4.1.1 Key account manager (KAM)

Respondenten forteller at KAM sin rolle i NK handler hovedsakelig om å styrke og opprettholde relasjonen de har til Rema 1000, samtidig koordinere salg og avtaler. Siden de ikke leverer til flere enn denne kjeden, har de større muligheter til å skape gode relasjoner som er mer spesifisert. For å klare dette har salgssjefene/KAM daglig kontakt med regional- og nasjonalkontoret til Rema 1000, og sier videre at det ikke er et stort behov for at de besøker butikkene så ofte. Dette er på grunn av alle de gode selgerne som NK har og salgssjef/KAM har møter med hver selger hver 3. uke.

Det viktigste for alle Rema 1000 butikkene er egne merkevarer slik som Nordfjord Kjøtt og derfor understreker salgssjef/KAM at begge parter må

samarbeide godt for å finne gode løsninger som er med å på fremme produktene på en god måte. Rema 1000 og NK har 4 hovedmøter i året hvor de planlegger tiden fremover med tiltak og gode løsninger til butikkene, samt oppsummering av periodene som har vært. Det blir planlagt ulike kampanjer og planlegging av de kommende sesongene, hvor de viktigste periodene er sommer-, påske-, skolestart-, og julesesonger. Her har de et stort fokus, fordi den største delen av omsetningen skjer i disse periodene.

Intervjuobjektet sier: *«andre oppgaver vi som ledere må gjøre er å tegne opp fysiske disker, og finne ut hvor hvert produkt skal ligge.»* Dette blir gjort fordi 70% av inntekten kommer fra hyller, mens 30% av inntekten kommer fra kampanjedisker. Derfor er dette arbeidet ganske viktig og det største fokuset er på hvordan hyllene skal se ut.

4.1.2 Key Account Team (selgerteam) og Key Account Management

NK har 16 selgere og 3 KAM (som også fungerer som salgssjefer). Under intervjuet blir det sagt at de er ute etter selgere med spesielle egenskaper som for eksempel utadvendt, tillitsfull, gode kommunikasjonsevner, løsningsorientert, ambisjoner om suksess og erfaringer når de skal ansette nye selgere til teamet. Erfaring er spesielt viktig i de regionene hvor det bare er 1 eller 2 selgere. Dette fordi de som har større erfaring, ofte er mer selvstendige og er bedre på å styre sin egen hverdag. Det er ikke nødvendigvis bare innen B2B eller B2C salg, men kan også være erfaringer fra andre yrker. I den forbindelse sier salgssjef/KAM: *«Jeg har ansatt alt fra kokker til nyutdannede, men selvstendighet i dette yrket er ekstremt viktig»*. Han mener at selgerne må kunne greie å styre sin egen hverdag slik at de får gjort jobben gjort på en best mulig måte.

Det legges stor vekt på at alle selgerne må ha et ønske om suksess og at de vil lykkes med den jobben de skal gjøre. Respondenten gjentar at han ser etter personer som vil ha suksess for NK og suksess for seg selv. De som er i Key account teamet hos NK skal daglig ha kontakt med butikkene, være en god rådgiver til Rema 1000 og skal kunne se muligheter som ligger fremfor dem. En annen egenskap han mener er viktig, er at de skal kunne tørre å snakke med de ulike butikkene om alt mulig og hjelpe dem på en best mulig måte fordi dette er

med på å skape en sterkere relasjon.

4.1.3 Relasjonsbygging

I dybdeintervjuet fortalte respondenten at relasjonen man har med kundene, er helt avgjørende for å lykkes med salg. For at NK skal kunne tilpasse og finne de beste løsningene for alle butikkene, er det aller viktigste at de kjenner kunden godt. De må vite hvilke mål, strategier og visjoner Rema 1000 har og de må utnytte den informasjonen på en god måte. Rema 1000 nasjonalt har felles mål og visjon, men de ulike butikkene har også egne og varierte målsetninger. NK deler butikkene inn i A-, B- og C-butikker, hvor A-butikkene er de største og er de butikkene som blir brukt mest tid på. Grunnen for dette er at den største delen av omsetningen kommer fra disse A-butikkene. Salgssjef/KAM sier: *«Selvfølgelig er alle butikkene viktige og er med på å dra lasset, men det er ekstremt viktig for oss å prioritere A- og delvis B-butikkene i større grad»*. De som blir regnet som A-butikker skal ha alle produktene de selger i sortimentet sitt, mens de som er B- og C-butikker har en større frihet til å velge hva de skal ha. Det er noen standardprodukt som alle må ha, men etter dette så kan de velge hvilke produkt som passer best for sin butikk. Dette mener de også er med på å skape bedre relasjoner, fordi de mindre butikkene vil føle at de blir «inkludert» på en bedre måte.

Videre forteller respondenten at de har hatt en veldig god relasjon med Rema 1000 helt siden de skrev under på den gode «partneravtalen». Hovedgrunnen for denne gode relasjonen er at begge parter har tilstrekkelig med informasjon om hverandre og de kjenner hverandre ekstremt godt, samtidig har de veldig god tillit til hverandre. Tillit er et viktig ord når det gjelder relasjon og relasjonsbygging. Både tilliten NK og Rema 1000 har til hverandre, men også tilliten som KAM/salgssjef viser til sine selgere er uvurderlig. Gjennom gode dialoger spør ofte butikkene, kjøpmennene og ledere i Rema 1000 om råd og tips som vil være positivt for begge parter. NK er veldig opptatt av å alltid ha en god dialog med kjøpmennene og lederne i Rema 1000. Begge partene jobber tett i lag, men samtidig prøver NK å skaffe seg en god posisjon på markedet og tenke litt på seg selv. Men for at NK skal lykkes, må også Rema 1000 butikkene lykkes. Dette er hovedgrunnen for at de har en så god dialog. Målet er å skape mer lojale kunder til hver butikk, og en god relasjon vil hjelpe til med dette. Salgssjef/KAM forteller

også at styrelederen i NK også er styremedlem i Rema 1000 og styreleder i en del datterselskaper av Rema 1000.

Alle selgerne får full frihet til å komme med ulike forslag og gi Rema 1000 råd i riktig retning. For salgssjefen er det viktig at de klarer å ha en frihet og at selgerne ikke er bundet. Respondenten sier at selgerne har *frihet under ansvar*, og at det skal være lov til å gjøre feil om tanken bak var god. Kreativitet og innsats vil bli belønnet sier han. For at NK skal kunne levere kvalitet til Rema 1000 er det helt avgjørende at selgerne vet hvilke forventninger de har til dem, og at de er bevisst på å innfri disse. Videre blir det sagt at de er veldig opptatt av at forventningene til Rema skal bli innfridd. De er som sagt forretningspartnere og må derfor være profesjonelle og hjelpe hverandre. Rema 1000 er deres kunde og må derfor følge den strategiske tankegangen deres og vite hva/hvordan den strategiske planen deres er.

Salgssjef/KAM understreker også i intervjuet at det er viktig at de har en god innsikt i salg- og kjøpsprosessen til Rema 1000. Han sier at grunnen til dette er at NK enklere skal vite hva behovet til hver enkelt butikk er, og de kan lage skreddersydde planer.

Til slutt blir det sagt at det ikke bare er de formelle relasjonene som er viktig, men også de uformelle relasjonene. NK og Rema 1000 har en del sosiale sammenkomster gjennom et år i forbindelse med møter osv. Disse sammenkomstene er veldig viktige for NK fordi da kan selgerne knytte sterkere relasjoner med personer som de ikke møter til vanlig. Han avsluttet med å si at disse uformelle møtene, er med på å knytte enda sterke bånd mellom NK og Rema 1000 sine ansatte.

4.1.4 CRM (customer relationship management)

Under intervjuet forteller Salgssjef/KAM at CRM blir brukt på en helt grei måte, men at selgerne kan bli bedre på å bruke det aktivt. Systemet de bruker heter PlaySolution og CRM har blitt praktisert i NK i rundt 4 år. Nå etterstreber de å bruke dette daglig, og salgssjef understreker at et CRM-system er det beste hjelpemiddelet en selger kan ha. Dette fordi de kan få all informasjon de trenger, samtidig som informasjonen blir tilgjengelig for alle i Key account

teamet/selgerteamet.

Siden den dagen NK startet aktivt å bruke CRM i sin hverdag, kan salgssjefen bekrefte at det er en enorm forskjell ved å bruke dette systemet i forhold til å ikke bruke det. Det er naturlig at det blir en økning i effektiviteten mellom bedriftene, fordi man får all informasjon som trengs. Eksempel på slik informasjon er salgstall for butikkene, salg pr. selger, hvilke produkter som selger best osv. De kan bruke systemet til å hente statistikker fra tidligere perioder, og kan danne seg prognoser for videre salg. Faktisk så kan de hente salgstall fra 1t tilbake i tid og for 3 år tilbake i tid. Ved at man kan danne seg prognoser for videre salg, så blir dette også brukt som et planleggingsverktøy, ved å se på disse tallene fra tidligere i den samme perioden.

Tilbakemeldinger fra butikker og selgerne er også noe de bruker CRM-systemet til, slik at de får en større oversikt over sin egen bedrift og til dels Rema 1000. De bruker som sagt et system som heter PlaySolution og via dette systemet så finnes det et rapporteringsverktøy, slik at selgerne rapporterer sine butikkbesøk og salgssjefene/KAMene kan rapportere tilbake eller komme med nødvendig informasjon. Intervjuobjektet understreker at det er et veldig enkelt og oversiktlig system, og alle selgerne har hver sin iPad som de kan bruke. I nyere tid er det også utviklet en egen app slik at de kan bruke sin egen telefon. De er veldig fornøyde med dette. Salgssjefen kan også se at det er med på å skape en bedre relasjon, og at *«vi jobber som regel i blinde uten et CRM-system»*. En økning i inntekt er vanskelig å finne ut av, fordi NK er avhengig av at Rema selger bra for at de skal selge mer. Men det er helt klart et verdifullt system for bedriften.

Salgssjefen er veldig opptatt av at systemet blir brukt på en bra måte. Med dette så mener han at de ikke skal detaljstyre selgerne, ved å bruke den tilgjengelige informasjonen «mot» dem. I tillegg til all informasjon som blir plukket opp av CRM-systemet, så får også selgerne egne nøkkeltall fra butikkene som de skal besøke. Det er slik at Rema 1000 og NK ikke bruker det samme CRM-systemet, fordi Rema 1000 må ha et enda større system når det gjelder omfang, funksjoner og pris. Derfor får salgssjefene tilgang til Rema sine system slik at flyten og samarbeidet skal bli bedre. Det er ikke hver dag de har bruk for å bruke denne informasjonen, men det er mest når de er inne i en planleggingsprosess. Salgssjef

understreker at han er fornøyd med å få tilgang til dette, og han føler at det er en liten tillitserklæring mellom bedriftene.

4.1.5 Holdninger

Når jeg var ferdig med intervjuet, introduserte jeg et spørreskjema som respondenten skulle svare på (vedlegg 3). Det samme skjemaet ble også sendt ut til 12 Rema 1000 butikker (resultatet av denne i [4.2](#)). Hensikten med denne undersøkelsen var å finne ut i hvilken betydning disse kriteriene har for både KAM og kunden deres Rema 1000. Ved å gjøre det på denne måte kan man enkelt se om det er spesielle «avvik» som NK bør fokusere mer på, og samtidig finne ut hvilke(t) område(r) de gjør det bra. Resultatet er presentert i tabell 3.

Kriterier	Viktig for KAM
Rådgivning	10
Tilgjengelig	10
Samarbeid	10
Effektivitet	10
Løsningsorientert	10
Oppfølging	10
Profesjonalitet	10
Kommunikasjon	10
Imøtekommende	10
Nøyaktighet	10
Trygghet	8
Tilpasning	8

Tabell 3: Resultat fra undersøkelsen om ulike kriterier, gitt til salgssjef/KAM. (tabellen er utformet selv)

Som man ser har de fleste kriteriene fått karakteren «10», bortsett fra «tilpasning» og «trygghet». Siden resultatet ble nokså like mtp. karakter, spurte jeg i etterkant om han også kunne rangere kriteriene fra hvilken som er viktigst og i synkende rekkefølge. Rådgivning, tilgjengelighet og samarbeid er altså de 3 viktigste kriteriene. Dette har også salgssjef uttrykt ved flere anledninger. Tabell 3 viser hvordan han rangerte disse.

4.2 Kundeundersøkelse

Denne undersøkelsen ble sendt ut til 12 Rema 1000 butikker, 6 i Bergensområdet, 2 i Haugesundområdet, 1 på Møre og 3 i gamle Sogn og Fjordane. Det ble valgt både store, mellomstore og små butikker, på større og mindre steder. Grunnen for dette er at mitt utvalg skal bli mer representativt for alle Rema 1000 butikkene og på samtlige butikker var det butikksjef som svarte på dette. Tallene som er beskrevet i tabellen er et gjennomsnitt for alle 12 butikkene. Denne undersøkelsen ble gjort for å sammenligne hvordan Rema 1000 forventer og opplever kriteriene, samt se hvor viktig de er for salgssjef/KAM.

Resultatet er presentert i tabell 4. De feltene som er markert med rødt, er tall som er relativt lave i forhold til hva som er «forventet» fra NK. Feltene som er markert med en lys rødfarge er tall som også er under «forventet», men forskjellen er ikke relativt stor. De grønne feltene forteller at det butikkene forventer, blir tilfredsstillt i stor nok grad.

Kriterier	Forventet	Opplevd	Viktig for KAM
Rådgivning	7,8	6,2	10
Tilgjengelig	9,7	8,6	10
Samarbeid	9,7	9,7	10
Effektivitet	9,6	8,8	10
Løsningsorientert	9,6	9,5	10
Oppfølging	6,8	6,8	10
Profesjonalitet	9,8	8,8	10
Kommunikasjon	9,4	8	10
Imøtekommende	8,2	8,2	10
Nøyaktighet	10	8,4	10
Trygghet	10	9,4	8
Tilpasning	9,8	8,4	8

FORVENTET:
Hvor viktig er kriteriene for dere og deres butikk

OPPLEVD:
I hvilken grad innfrir NK disse kriteriene

Tabell 4: Resultat fra undersøkelsen om ulike kriterier, gitt til ulike Rema 1000 butikker. (tabell er utformet selv)

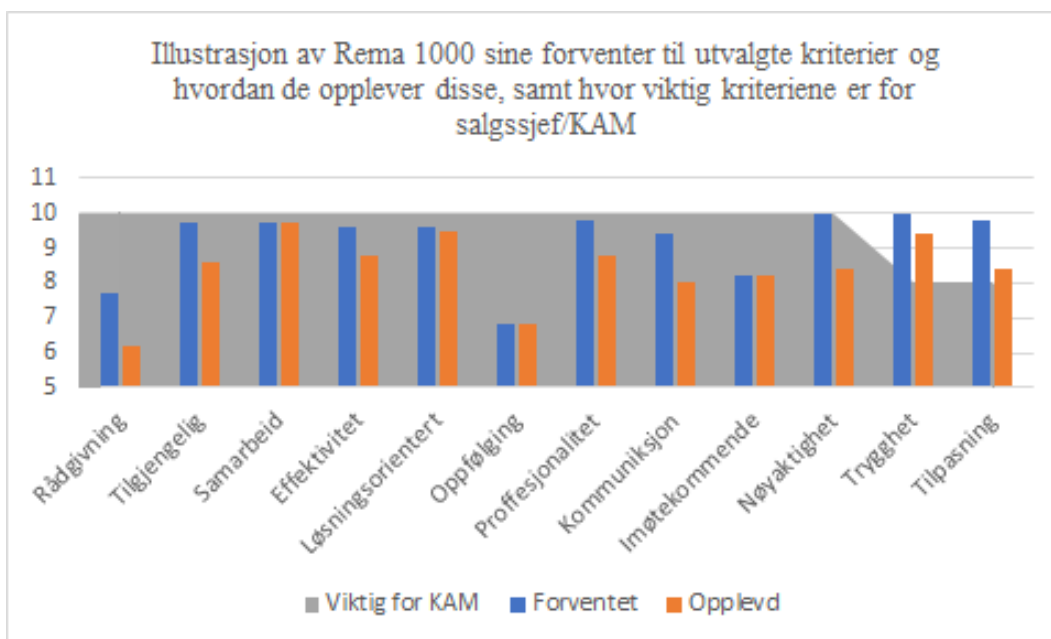
Når jeg summerer opp hver enkelt kolonne, kan jeg bruke dataen til å finne forholdet mellom «forventet», «opplevd» og «viktighet for KAM». Resultatet (Vedlegg 4) fra dette var at Nordfjord Kjøtt innfrir Rema 1000 sine forventninger med 91%. Dette tallet forteller at der er noen avvik som vil ha betydning for begge parter. Til sammen er det 9 av 12 kriterier som Nordfjord Kjøtt ikke innfrir

slik butikkene forventer. Det jeg og kan lese ut ifra tabellen er at salgssjef/KAM sine 2 viktigste kriterier (rådgivning og tilgjengelighet), har et større avvik.

Videre så er forholdet mellom «forventet» og «viktighet for KAM» 95%. Dette vil si at butikkene og salgssjef/KAM stort sett er enig om hva som er viktig, men der er likevel noe som de er uenig om. De største avvikene er «oppfølging» og «rådgivning», der differansen totalt mellom disse er 5,4.

Forholdet mellom hva butikkene opplever og det salgssjef/KAM mener er viktig er 87%, som betyr at det er større avvik mellom disse. Dette er ikke nødvendigvis negativt, fordi butikkene ikke forventer «10» på alle kriteriene. Likevel så kan det få konsekvenser om forventningene er for lave i forhold til hva som er viktig for salgssjef/KAM.

I tabell 5 er det laget en illustrasjon som viser resultatene på en annen måte, og man kan tydelig se «forventning», «opplevd» og «viktig for KAM» i forhold til hverandre. Feltet som er markert grått, er salgssjef/KAM sin mening om hvor viktig alle kriteriene er. Man kan se det på den måten at salgssjef/KAM ønsker at forventninger og opplevelser skal komme så nærme denne grensen som mulig.



Tabell 5: Illustrasjon av Rema 1000 sine forventninger til utvalgte kriterier og hvordan de opplever disse, samt hvor viktig kriteriene er for salgssjef/KAM. (Tabell laget selv)

Noen av butikkene har også lagt til at NK er den beste leverandøren de har, mens andre sa at de kan forbedre seg på en del. Det var først og fremst produkt og emballasje de rettet fokus mot, men også at de kan besøke de mindre butikkene i større grad enn nå.

5.0 DRØFTING AV RESULTAT

Poenget med denne delen er å drøfte resultatene som jeg har fått i lys av relevante teorier og modeller, slik at jeg kan danne meg et bilde på hvordan NK praktiserer dette temaet i forhold til hvordan teorien beskriver det.

5.1 Key account manager

I del 2 ble det sagt at KAM-lederen sitt hovedansvar er å ivareta og videreutvikle relasjonene til bedriftens nøkkelt kunder, og vanligvis har man et forretningsforhold til sine kunder. Salgssjef/KAM sin rolle i NK handler om å styrke og opprettholde relasjonen de har til Rema 1000. Dette gjør han ved å ha gode dialoger og møter med regional- og nasjonalkontoret til Rema 1000 relativt ofte og samtidig følge opp og ha kontakt med selgerne i selgerteamet. Salgssjef/KAM sier også at det ikke er behov at han besøker butikkene ofte, fordi kvaliteten og kunnskapen til selgerne er høy. Han får da bedre tid til grundig planlegging og møter med Rema 1000-sjefer, som vil føre til et sterkere forretningsforhold.

Salgssjef/KAM viser god kunnskap om temaet Key account management, og vet hvordan man skal lede sine selgere i riktig retning. P.A. Berg skriver i boken «kunsten å selge» at det er viktig å ha stor *kundekunnskap*. Ved at Rema 1000 er den eneste kunden de har, er også mulighetene for KAM større til å skaffe seg stor kunnskap om butikkene og videre tilby skreddersydde løsninger. Forholdet mellom NK og Rema 1000 har etter hvert utviklet seg til å bli et solid partnerskap. Den langsiktige samarbeidsavtalen dem imellom kan bekrefte dette. Avtalen kommer begge til gode, og det blir utviklet felles planer dem imellom. Salgssjef bekrefter at denne avtalen er veldig viktig om de skal fortsette å ha et godt og langvarig forhold. Teorien kan også bekrefte at langsiktige avtaler fører til bedre relasjoner og lojalitet.

5.2 Key account team (selgerteam) og Key account management

I teoridelen ble det sagt hvilke egenskaper og ferdigheter selgere og Key account-ledere bør ha om de skal passe inn i et Key account team. Gjennom intervjuet kom

det frem at det er store likheter mellom beskrivelse av teorien og hvordan NK utfører oppgaver og forholder seg til kundene. Gode kommunikasjonsegenskaper, kundedriven, tillitsfull og løsningsorientert er egenskaper salgssjef/KAM er ute etter når det skal ansettes nye selgere til sitt team og dette gjenspeiler teorien. Den forteller også at de viktigste egenskapene er kundeforståelse og trygghet. NK viser dette i stor grad til butikkene (tabell 4), og det er med på å skape stor tillitt. Det blir beskrevet i 2.1.1 at veiledning og rådgivning bidrar til trygghet blant kundene. Siden det er avvik mellom «forventet» og «opplevd» på kriteriet «rådgivning» (tabell 4), blir det tolket slik at tryggheten mellom NK og Rema 1000-butikkene blir skapt gjennom god veiledning. Salgssjef/KAM har også ved flere anledninger sagt at selgerne skal gi butikkene positive opplevelser og god behandling. For at de skal klare det, mener han at alle må ha et ønske om suksess og ha ambisjoner for seg selv og for bedriften. Dette krever spesifikt arbeid og stor tålmodighet, noe som NK er dyktige på.

Det er også noen egenskaper salgssjef/KAM verdsetter mer enn andre og har større betydning for bedrifter som bare har en stor kunde. Han tenker da på erfaringer og selvstendighet. For NK er det helt essensielt at selgerne klarer å styre sin egen hverdag og samtidig oppnå resultater uten at KAM-lederen er til stede hele tiden. Grunnen for det er at selgerne har ansvar for forskjellige området i hele landet, slik at de skal vite best hva som er den gunstige løsningen for hver enkelt butikk.

Slik salgssjef/KAM beskriver egenskaper og ferdigheter til selgere i Key account teamet, kan det tyde på stor kunnskap om hva som må til for å lykkes. Samtidig betyr dette at teori og praksis stemmer ganske bra.

5.3 Nøkkelt kunder

Alle de forskjellige Rema 1000 butikkene er viktig for NK på forskjellige måter. Som det blir forklart i teorien i 2.4 er det flere faktorer som spiller inn når man skal identifisere sine viktigste butikker. Det er først og fremst hvem som tjener mest, og derfor deler NK alle Rema 1000- butikkene inn i A-, B-, og C- butikker. Dette gjør de gjennom en ABC-analyse som er beskrevet i «tabell 1», for å finne ut hvor bedriften skal bruke mest tid og ressurser. Salgssjef henviser også til Paretos lov om 80/20-regelen hvor A-butikkene står for omtrent 80% av

omsetningen og utgjør 20% av alle butikker. Det er viktig at Key account teamet bruker tid på å finne ut hvor butikkene skal plasseres i kundepyramiden, fordi det da blir enklere å kunne tilby skreddersydde løsninger for dem og deres forventninger vil bli innfridd. Fra kundeundersøkelsen (tabell 4) kom det frem at butikkene generelt sett har høye forventninger på nesten alle kriteriene, uavhengig av hvilken kundegruppe de er i. Dette kan tolkes slik at butikkene er krevende å jobbe med fordi de alltid forventer mye, men høye forventninger i en relativt stor butikk er ikke det samme som høye forventninger i en mindre butikk.

5.4 Relasjonsbygging

Salgssjef forteller i intervjuet at det er helt avgjørende med en god relasjon til kunden for å lykkes med salg. Han mener da relasjoner mellom selger og butikkene, samt relasjoner mellom salgssjef/KAM og øvrig administrasjon til Rema 1000. I boken «kunsten å selge» forklarer P.A. Berg at en KAM skal videreutvikle relasjoner med sine kunder, ved å fokusere på nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning. Tabell 4 viser at NK er dyktige på disse kriteriene, utenom rådgivning som blir opplevd som mindre dyktig. Man kan også se på dette kriteriet at butikkenes forventning er ikke særlig høy. Likevel fremstår NK som mindre gode på punktet. For at de skal kunne bygge enda sterkere relasjoner er dette et punkt som bør fokuseres på. Dette henger også sammen med en av de fire formene for kunderelasjoner, *den profesjonelle relasjonen*, som er grunnleggende for all relasjonsbygging. Profesjonell oppførsel må ytes basert på hva forventningene til kundene er. Salgssjef/KAM sier også i intervjuet at alle selgere får full frihet til å komme med forslag og gi Rema 1000 råd i riktig retning, uten at KAM blir involvert. Om dette blir praktisert, er det nok selgerne som ikke gjør en god nok jobb med rådgivning.

Gjennom konstant gode dialoger og samtaler, blir relasjonen til NK og Rema 1000 bedre og sterkere. En av grunnene til dette er *den formelle- og den sosiale relasjonen* dem imellom. Formelle avtaler, juridiske forpliktelser og et godt «vennskap», har bidratt til å bygge en langsiktig relasjon. Salgssjef understreker også at uformelle- og sosiale relasjoner er viktig fordi dette knytter sterkere bånd mellom dem, og Rema 1000 vil føle seg mer verdsatt. Når NK inviterer til møter i sine egne lokaler, blir det ofte arrangert middager med

underholdning. NK inviterer både butikksjefer, øvde ledere i Rema 1000 og sine egne selgere. De får da knyttet bånd som de ellers ikke ville ha gjort, og blir bedre kjent med hverandre.

Som det blir illustrert i figur 3 i del 2 av oppgaven, sier Professor Ivan Snehota at det er mer enn de personlige relasjonene som er viktig for å bygge en sterk relasjon til kunden. Han viser til 3 forskjellige lag som er viktig å tenke på:

Activity links: NK og Rema 1000 har 4 hovedmøter i året der de planlegger sammen hva som skal skje. Utover de hovedmøtene er begge parter opptatt av å ha en god dialog og samarbeider om de fleste oppgavene. Dette gjelder først og fremst en felles markedsføring. NK bruker Rema 1000 i sin markedsføring, og Rema 1000 bruker NK i sin markedsføring. Ved å gjøre det på denne måten, vil de i større grad lykkes med å bygge gode relasjoner.

Resource ties: Som sagt tidligere har ikke Rema 1000 og NK de samme systemene. Grunnen for dette var at Rema 1000 trenger bedre og mer avanserte systemer i forhold til det NK trenger. Men NK får i stor grad tilgang til Rema 1000 sine systemer om de trenger. Det er først og fremst salgshall som er relevante i denne sammenhengen.

People bonds: NK og Rema 1000 har et unikt og spesielt forhold, hvor begge parter blir inkludert i stor grad. Begge jobber mot de samme målene og de viser stor tillitt til hverandre, som har blitt bygget opp gjennom mange år. Alle holder det de lover og er troverdig ovenfor alle butikkene. Dette er det viktigste i all relasjonsbygging.

Salgssjef/KAM sa i intervjuet at det er viktig for dem å ha en innsikt i Rema 1000 sin salg- og kjøpsprosess. For meg virker også dette helt essensielt for å kunne lykkes med å skape gode relasjoner. Ved at NK er helt knyttet til Rema 1000, så er det viktig å ha kjennskap til bedriftens salgsmetoder, og de må til enhver tid vite hvilke problemer som må løses og hvordan de skal løses. Dette kan man også se i figur 2, «kjøpsprosessen til kunden». Den første fasen handler om å avdekke behov eller problem som Rema 1000-butikkene har. Normalt så vet NK hvilke problemer som må løses, på grunn av den nære tilknytningen de har. Neste skritt

er å løse disse problemene, for å få størst mulig tilfredshet som vil bidra til sterkere relasjoner. I tabell 4 kan vi se at Rema 1000 butikkene opplever kriteriet «løsningsorientert» nesten slik de forventer det (0,1 forskjell). Dette viser at NK er dyktige på å finne gode løsninger og løse dem på en god måte.

For at NK skal kunne bygge gode relasjoner med Rema 1000 er det et spesielt verktøy som må brukes. Dette er CRM, og jeg skal nå drøfte hvordan NK bruker dette.

5.5 CRM

NK har brukt CRM-systemer i ca. 4 år, så det er relativt nytt. Salgssjef mener de bruker systemet på en helt grei måte, men at det er et stort forbedringspotensial blant de fleste. Likevel kan salgssjef/KAM fortelle at dette verktøyet har gitt en positiv effekt på relasjonsbyggingen, og han sier at dette er det viktigste hjelpemiddelet de kan bruke. Det er også slik teorien i del 2 beskriver CRM, altså at dette er KAM sitt viktigste hjelpemiddel. Figur 5 i del 2 viser at CRM kan deles inn i tre faser. Fase nr. 1 (skaffe kunder) er ikke veldig relevant for NK, mens fase nr. 2 og særlig nr. 3 er veldig relevant for bedriften (utvikle og beholde kunder). I disse fasene handler det om å øke kundelønnsomheten. Dette gjør de ved å få mye relevant informasjon og bruke denne informasjonen på en god måte.

Gjennom CRM-systemet sitt får de all den nødvendige informasjonen som også blir beskrevet i del 2 av oppgaven. Salgstall, kundeinformasjon og kommunikasjon er de mest sentrale ifølge salgssjef. Teorien kan også bekrefte at dette er den viktigste informasjonen de kan få.

NK sitt CRM-system er både enkelt, oversiktlig og bra tilgjengelig via app. Det meste er lagt til rette for at selgerne skal kunne bruke dette aktivt i sin hverdag. Slik bruken av CRM i NK blir tolket er at det er et forbedringspotensial. Det virker som om selgerne ikke blir fulgt godt nok opp når det gjelder bruk og opplæring av dette. Om salgssjef/KAM etterstreber å følge opp selgerne så godt man kan, er det ingen tvil om at dette vil ha en positiv effekt.

5.6 Holdninger – kundeundersøkelsen og undersøkelsen med salgssjef.

Det kommer frem gjennom kundeundersøkelsen i 4.2 med Rema 1000 butikkene at de generelt har høye forventninger til NK. Salgssjef/KAM mener at alle kriteriene er nesten like viktige, men for han er det rådgivning og tilgjengelighet som er det absolutt viktigste. Teorien som blir beskrevet i boken «kunsten å selge» av P. Berg, sier at for å bygge gode relasjoner er det først og fremst rådgivning og trygghet som bør være fokuset. Siden han har gitt karakteren trygghet en 8`er, tyder det på litt mistolkning av teori fra salgssjef/KAM sin side, selv om 8 også er relativt høgt. Trygghet blir prioritert i mindre grad enn de andre kriteriene, men om NK tilfredsstillter de andre kriteriene vil dette føre til en viss trygghet. Dette kan også bevises i tabell 4, hvor butikkene forventer stor trygghet (10) og dette blir også innfridd i stor grad (9,4/10).

Selv om rådgivning er det viktigste for salgssjef/KAM, blir ikke dette opplevd tilstrekkelig fra butikkene sin side med karakteren 6,2/10. Grunnen for dette kan være at selgerne ikke helt vet hva som blir forventet eller at det er for dårlig kommunikasjon innad i Key account teamet. Dette kan også være en sammenheng med litt for dårlig bruk av CRM-systemet hvor all nødvendig informasjon er tilgjengelig for selgerne, selv om salgssjef/KAM forteller i intervjuet at hele Key account teamet vet hva Rema 1000 forventer av dem. Om alle selgerne vet dette, kan det være kunnskapen eller formidlingsevnen til selgerne som er hovedgrunnen til dette gapet.

Kundeundersøkelsen viser at det er et gap mellom forventet service og opplevd service, som kalles kundegapet (se 2.6.1). Til sammen er det 9 av 12 kriterier som ikke blir innfridd slik som Rema 1000-butikkene ønsker, men det er bare 5 av disse som har et større avvik. Disse er rådgivning, tilgjengelighet, kommunikasjon, nøyaktighet og tilpasning. Siden det er en forskjell mellom hva som er viktig for salgssjef/KAM og hva butikkene forventer, tyder dette på at NK ikke helt vet hva som forventes selv om begge parter har veldig høye forventninger. For eksempel ble det sagt tidligere at trygghet er det viktigste for butikkene, men ikke like viktig for NK og dette kan bekrefte at de ikke vet nøyaktig hva som forventes. Dermed kan jeg se at det er et gap i kunnskapsgapet (se 2.6.2). Det er sagt at NK har et stort relasjonsfokus og er sterke når det gjelder markedsorientering. Dermed kan *kunnskapsgapet* enten komme av dårlig reklamasjonshåndtering eller manglende kommunikasjon oppover i bedriften.

Dette kan igjen knytte seg opp mot selgernes manglende bruk av CRM-systemet, hvor de enkelt kan kommunisere med hverandre. Salgssjef/KAM nevnte i intervjuet at de har møter med selgerne hver 3. uke, hvor det blir snakket om hva som går bra og dårlig, hvordan kan de bli bedre og salgstill. For at kommunikasjonen skal bli bedre innad i Key account teamet er det nødvendig å ha møter vertfall 1 gang i uken, eller mer. Dette fordi alle i teamet skal ha samme informasjon til enhver tid, som vil skape en bedre flyt og muligens tette kunnskapsgapet.

Funnene fra kundeundersøkelsen tyder på at de ikke er store gap i servicedesigngapet (2.6.4). Det er fordi NK sine forventninger er høyere enn hva forventningene til butikkene er, og derfor er ikke disse urealistiske. Likevel er det et lite gap på dette punktet som kan tyde på at NK sine egne forventninger er i overkant vanskelige å oppfylle på grunn av måten de jobber på i dag. Undersøkelsen forteller at butikkene opplever 87% av hva NK forventer. For å minske dette gapet er det viktig at selgerne besøker butikkene omtrent hver dag for å følge opp enda bedre, og gi gode råd. Dette er nesten umulig å få til på grunn av det er 650 butikker og bare 16 selgere. Men det er fortsatt mulig å på andre måter, som for eksempel analysere grundig hvordan de leverer sitt design på servicen.

Nordfjord Kjøtt sitt Key account team har kunnskapsrike ledere og ansatte, og samtidig har de en eksklusiv leverandøravtale som vil bidra til å hindre gap i serviceleveransegapet (2.6.4). Dette forteller at alt ligger til rette for å levere riktige standarder, og styrke relasjonen mellom NK og Rema 1000.

Undersøkelsen som ble gjort med butikkene forteller at NK generelt sett leverer slik det forventes med noen unntak som jeg har nevnt tidligere. Utenom dette så ble det sagt fra noen butikker at det regelmessig er problemer med noen av produktenes innpakning og kvalitet. Dette er noe som er utenfor selgernes område, men det er viktig at det er gode rutiner på hva som skal gjøres ved slike hendelser, både fra butikkenes side og ved Key account teamet sin side. Selgerne må også forklare og instruere butikkene godt for at alt skal bli gjort på en skikkelig måte, slik at effektiviteten blir bedre.

Under gap 4, kommunikasjonsgapet, kommer man tilbake til løftene som NK gir

med tanke på service. De skal altså ikke love mer enn de kan holde, og det er viktig å oppfylle det som blir lovet. Salgssjef/KAM er veldig bevisst på dette, og de jobber alltid med å innfri løftene for at gapet ikke skal komme. Det tyder likevel på et lite gap med den interne kommunikasjonen som jeg har diskutert tidligere. Men generelt sett er NK dyktige på å ikke love mer enn de kan holde.

6.0 KONKLUSJON

Målet med dette arbeidet var å finne ut hvordan Nordfjord Kjøtt jobber med Key account management for styrke relasjonen og øke lojaliteten til sin nøkkelkunde Rema 1000. Basert på mine analyser og drøfting vil jeg komme med anbefalinger til Nordfjord Kjøtt om hvordan de kan videreutvikle relasjonen og lojaliteten enda mer. Først vil undersøkelsesspørsmålene bli besvart, deretter problemstillingen.

6.1 Svar på undersøkelsesspørsmål

Key Account Management

Hvordan jobber salgssjef og ledere med selgerne sine for å motivere de til å levere kvalitet til Rema 1000?

Det er kommet frem til at alle selgere hos NK har full frihet til å styre sin egen hverdag slik de ønsker selv. Salgssjef/KAM vet at de gjør så godt de kan med å hjelpe butikkene og de har full tillit til hver og en selger. Salgssjef gjør ikke noe spesielt daglig for å motivere de til å levere kvalitet, men det skjer gjennom ansettelsesprosessen. Der kommer det frem egenskapene som de ser etter, deriblant «suksess for seg selv og suksess for bedriften».

I hvilken grad får selgerne en form for frihet til å komme med ulike forslag uten at salgssjef/KAM blir innblandet?

Alle selgerne til Nordfjord Kjøtt får full frihet til å komme med egne forslag, fordi det er de som kjenner den enkelte butikk best. Selgerne har stor nok kompetanse til å hjelpe butikkene best mulig, selv om de av og til velger feil løsning. Det er viktig for NK at det skal være lov til å gjøre feil, men at de tar lærdom av dette.

Vet Key Account Managere og selgere hvilke forventninger Rema 1000 har til dem?

Salgssjef/KAM sier at alle i Key account teamet vet hva Rema 1000 forventer av dem, og hva de skal gjøre til enhver tid. Men dette viser seg i ikke stemme 100%. Gjennom mine analyser og drøfting er det kommet frem til at de ikke helt vet hva som forventes på hvert av kriteriene i tabell 4, fordi noen av kriteriene er det et avvik ved «opplevd»- og «forventet» service. Likevel har salgssjef/KAM sagt at han forventer selv full score på alle kriteriene, men det er viktig å prioritere hva

som er viktigst slik at det blir enklere å finne ut hva butikkene forventer.

Relasjonsbygging

Hvordan jobber Key account managere og selgere med å tilpasse og finne den perfekte løsningen for Rema 1000?

Dette gjør de ved å alltid ha samtaler og gode dialoger mellom selger og butikk. Nordfjord Kjøtt har all nødvendig informasjon (gjennom CRM system) tilgjengelig og samtidig er tilgjengeligheten til selgerne alltid er til stede. De er på regelmessige besøk i butikkene og alle i Key account teamet er tilgjengelige hele tiden på telefon eller andre plattformer. Søkelyst på å være løsningsorientert og ha et godt samarbeid er ekstremt viktig, og dette er Key account teamet dyktige på.

Er alle Rema 1000 butikkene like viktig å fokusere på?

Alle butikkene er viktige på hver sin måte for Nordfjord Kjøtt, med de viktigste butikkene er de som har høyest omsetning, typisk A-butikker/A-kunder og derfor må det største fokuset ligge på disse. Det er mest på grunn av begrensede ressurser fra NK sin side. De legger ikke skjul på dette, men samtidig er det også viktig å følge opp de mindre butikkene. Salgsjef/KAM sier at alle butikkene er med på å styrke merkevaren Rema 1000 og alle er med på å selge deres produkter.

Hvilke tiltak gjør Nordfjord Kjøtt for å forplikte seg til å skape en strategisk og langsiktig relasjon med kunden?

Dette gjør de ved å alltid passe på å levere kvalitet i alle ledd, både kvalitet på produkt, logistikk og innen salg og relasjonsbygging. De har også en del felles markedsføring som er med på å styrke begge bedriftene og det er også med på å styrke relasjonen dem imellom. For å skape langsiktig og strategiske relasjoner med Rema 1000 er også trygghet og samarbeid ganske sentralt og NK klarer dette ganske bra. De har også alltid kontakt med hverandre gjennom møter, telefonsamtaler eller i uformelle situasjoner.

CRM

Hvordan bruker Nordfjord Kjøtt CRM, og blir dette godt utnyttet?

CRM blir brukt på en grei måte, men har samtidig en del forbedringspotensial.

Key account teamet bruker dette verktøyet til å tilegne seg viktig og riktig informasjon om de forskjellige Rema 1000 butikkene, slik at de kan skreddersy løsninger til butikkene. CRM systemet til NK danner også prognoser basert på salg i de foregående periodene, til periodene som kommer. Salgssjef/KAM forteller at det er ønskelig at alle selgerne bruker dette verktøyet hver dag, men det er ikke slik det blir praktisert i dag. Det er derfor ikke godt nok utnyttet.

Hvordan er effekten ved bruk av CRM i Nordfjord Kjøtt?

Teorien beskriver CRM som det viktigste hjelpemiddelet til Key account teamet. Det er også slik NK oppfatter bruk av CRM, og forteller at de har merket en stor positiv forskjell ved å bruke dette aktivt. Siden de startet å bruke systemet har de økt effektiviteten og butikkene har blitt mer fornøyd. De har også mest sannsynlig økt lønnsomhet, men dette kunne ikke salgssjef/KAM bekrefte, da han ikke var ansatt i NK før de brukte systemet. Men teorien kan fortelle at konsekvensene ved riktig bruk av CRM vil være til stor fordel og som regel øke lønnsomheten til bedriften.

Hva er fordelene og evt. ulempene ved bruk av CRM?

Fordelene ved bruk av CRM er at selgere får tilgang på all informasjon som skal til å kunne bygge gode relasjoner, samt øke kundelojaliteten. Dette skjer altså bare viss systemet blir brukt på en god og fornuftig måte. Dette er også en plattform hvor man også kan kommunisere enkelt med hverandre, både Key account teamet, men også til Rema 1000. Det blir da en bedre flyt og det blir enklere å stille spørsmål eller publisere relevant informasjon. Ulempene ved dette er at det ofte ikke blir brukt på en riktig måte. De som skal bruke dette er ikke med på implementeringsprosessen og de får ikke god nok opplæring eller oppfølging. Systemet blir da bare en utgift uten noe gevinst. Man kan se tendenser til dette i NK, men så ille er det ikke.

6.2 Svar på problemstilling

Med bakgrunn i målene om å vurdere hvordan Nordfjord Kjøtt jobber med Key account management for å skape gode relasjoner og lojalitet, skal jeg svare på problemstillingen. Konklusjonen er basert på funnene i analysen og videre skal det i 6.3 presenteres hvordan de kan forbedre sitt arbeid på dette området, samt hvilken gevinst dette kan ha.

Hvordan jobber Nordfjord Kjøtt med Key Account Management for å styrke relasjonen og øke lojaliteten til sin nøkkelperson, Rema 1000?

Gjennom ulike analyser og metoder som tidligere er presentert i oppgaven, blir det konkludert med at Nordfjord Kjøtt er relativt dyktige med Key account management. De har klart å utvikle et trygt og lønnsomt partnerskap gjennom alle årene på grunn av et godt samarbeid og gjensidig tillit. Samarbeid, kommunikasjon, rådgivning, finne gode løsninger for butikkene, effektivitet og profesjonalitet har vært fokusområdet til Nordfjord Kjøtt gjennom en lang periode og dette vil føre til sterkere relasjoner og øke lojaliteten til Rema 1000. Selv verdsetter butikkene nøyaktighet i arbeidet og trygghet som det absolutt viktigste, og dette klarer Nordfjord Kjøtt å innfri. For å finne gode løsninger for butikkene oppsøker selgerne de små/mellomstore butikkene ukentlig og de store butikkene hver dag, for å bedre kunne danne seg et bilde på hva som bør gjøres. Salgssjef/KAM og alle selgerne har stor kunnskap og god informasjon, slik at de kan gi skreddersydde løsninger til hver enkelt butikk. Denne kunnskapen og informasjonen får de ved å kontinuerlig ha samtaler med Rema 1000 butikkene og ledere som er høyere oppe i systemet. Det blir arrangert både formelle og uformelle sammenkomster, hvor alle som er delaktig i salgs- og kjøpsprosessen samles. Dette er klart med på å skape en sterkere relasjon og lojalitet mellom Nordfjord Kjøtt og Rema 1000.

Rådgivning til Rema 1000 er det viktigste fokuset for Nordfjord Kjøtt og samtidig kunne være tilgjengelig til enhver tid. Teorien beskriver også at dette er det viktigste for å kunne bygge god tillit og bedre relasjoner til hverandre. Butikkene opplever at rådgivning ikke er Nordfjord Kjøtt sin sterkeste side, men likevel er tryggheten til alle selgerne til stede.

Det er ønskelig for salgssjef/KAM at CRM-systemet blir brukt hele tiden, fordi dette er det viktigste hjelpemiddelet en selger kan ha. Selv om dette er fakta, blir det ikke praktisert på en best mulig måte. Det er ikke alle selgere som bruker det og dette kan skyldes flere årsaker som for eksempel lite opplæring og oppfølging. Likevel er det via CRM-systemet de innhenter relevant informasjon om butikkene og det er via dette systemet den interne kommunikasjonen finner sted.

Det kom også fram at salgssjef har stor kunnskap og vet hvordan man skal jobbe med temaet Key account management. For Nordfjord Kjøtt er det helt avgjørende å ha svært kunnskapsrike ansatte og ledere, for å kunne ha et bedre utgangspunkt for å bygge gode relasjoner. Avslutningsvis vil jeg skryte av måten Nordfjord Kjøtt jobber på og at de klarer å ha et så godt forhold til en av de største butikkkjedene i landet.

6.3 Anbefaling til Nordfjord Kjøtt

Med utgangspunkt i analysen og konklusjonen skal det nå komme konkrete anbefalinger til Nordfjord Kjøtt. Ved å følge disse anbefalingene vil bedriften få et enda bedre utgangspunkt for å kunne styrke relasjonen og øke lojaliteten til Rema 1000.

Hvordan kan Nordfjord Kjøtt forbedre sitt arbeid innen Key account management og hvilken gevinst kan det ha:

- *Større fokus på rådgivning og oppfølging til Rema 1000.* Dette vil føre til en enda sterkere relasjon, samhandling og det er med på å skape en større tillit.
- *Bedre utnyttelse av nåværende CRM-system.* Dette vil føre til mer effektivitet, høyere kunnskap og informasjon hos selgerne og bedre intern kommunikasjon.
- *Utføre en kundeundersøkelse slik som i denne oppgaven med alle Rema 1000 butikkene.* Ved å gjøre dette får Nordfjord Kjøtt full oversikt over hva butikkene er fornøyd med, og hva som bør fokuseres mer på. Dette krever en del arbeid, men de bør absolutt gjøre det.

- *Ansette flere selgere slik at alle, inkl. små og mellomstore butikker, får besøk av selgere daglig eller ved behov. Dette vil også føre til en sterkere relasjon med butikkene, og spesielt de mindre butikkene som vanligvis ikke får så mye besøk av selgere.*

Det viktigste Nordfjord Kjøtt kan gjøre for å forbedre sitt gode arbeid innen Key account management, er å fortsette slik de gjør i dag. De har lyktes med å tilfredsstille sin nøkkelkunde, og dette vil være det mest lønnsomme de gjør.

7.0 LITTERATURLISTE

A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*.

https://www-jstor-org.ezproxy.library.bi.no/stable/1251430?origin=crossref&seq=4#metadata_info_tab_contents

Berg, P.A. (2014). *Kunsten å selge* (5. utg.) Oslo: Cappelen Damm

Gripsrud G., Olsson U.H. & Silkoset R. (2017). *Metode og dataanalyse* (3. utg). Oslo: Cappelen Damm.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. (3. utg) Oslo: Cappelen Damm AS

Knudsen G. (2019). Personlig kommunikasjon, Forelesing

Kotler & Keller (2016). *Knytte til seg kunder*. Hentet fra:

https://issuu.com/gyldendalnorskforlag/docs/kotler_og_keller_2016_-_del_3_kap_/20

Nordfjord Kjøtt AS (u.d.) Hentet fra:

<https://nordfjordkjott.no/om-nordfjord>

Proff, The Business Finder (2019). Hentet fra:

<https://www.proff.no/regnskap/nordfjord-kj%C3%B8tt-as/loen/kj%C3%B8tt-og-vilt/IG8GVDS035R/>

Stian Sjursen. (2003, 1. August). Millionoverskot for Nordfjord Kjøtt. *NRK Sogn og Fjordane*. Hentet fra:

<https://www.nrk.no/vestland/millionoverskot-for-nordfjord-kjott-1.58877>

SuperOffice. (u.d.). Hva er CRM? Hentet fra:

<https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/hva-er-crm/>

Svea (2017, 1. november). 80/20-regelen: Få bedre lønnsomhet med Pareto-prinsippet. Hentet fra: <https://www.svea.com/no/nb/bedrift/svea-innsikt/tips-og-rad/8020-regelen-fa-bedre-lonnsomhet-med-pareto-prinsippet/>

Woodburn D. & McDonald M. (2011). *Key Account Management*. Hentet fra: <https://books.google.no/books?id=Kzsf-3vmRmsC&pg=PA101&lpg=PA101&dq=intercompany%20relationship%20layers&source=bl&ots=uziG6SQZ63&sig=ACfU3U2Popb4TvstamXkJvCR3YuzdJDVDA&hl=no&sa=X&ved=2ahUKEwiQ38q7grXmAhXJD5oKHdJoDLQQ6AEwC3oECAgQAQ&fbclid=IwAR2WL36KVbX2kr9xiXuX-lyvufukMktKXFiH1ZpbhPhFsDGL74vLrNE29SI#v=onepage&q&f=true>

8.0 VEDLEGG

Vedlegg nr. 1: Intervjuguide

Sted: Bergen Dato: 12. Mars 2020 Varighet: 1 ½ t

(I denne guiden er KAM synonym med Key Account managere)

Informasjon til intervjuobjektet:

- Hvem er jeg.
- Hva går bacheloroppgaven min ut på.
- Hva er mål og formål med undersøkelsen.
- Informasjon om personvern med tanke på taushetsplikt og anonymisering.

1. Om Nordfjord Kjøtt

- Fortell kort om Nordfjord Kjøtt, og om hvilke produkter dere leverer
- Hva er visjonen og misjonen til bedriften
- Hva er din stilling i Nordfjord Kjøtt, og hvilke arbeidsoppgaver
- Har dere andre kunder enn Rema 1000?
- Hvor mange Rema 1000 butikker leverer dere til?

2. Key Account Management

- Hvor mange Key Account selgere har dere, og hvor mange er det i hvert område?
- Hvordan er ansettelsesprosessen ved ansettelse rundt KAM og selgere?
- Hvilke egenskaper mener du er viktige ved ansettelse av nye selgere?
- Fortell litt om arbeidsdagen til en KAM
- Hvor mange ganger besøker KAM og selgere Rema 1000 i uken/mnd?

3. Relasjonsbygging

- Hvordan kan KAM tilpasse og finne den perfekte løsningen for Rema 1000?
- I hvilken grad får KAM og selgere en form for frihet til å komme med ulike forslag uten at salgssjefen blir innblandet?
- Vet selgere hvilke forventninger Rema 1000 har til dem?
- Hvor opptatt er KAM av at forventningene til Rema 1000 skal bli innfridd?
- Spør Rema 1000 om råd fra dere?
- Hvilke tiltak gjør Nordfjord Kjøtt for å forplikte seg til å skape en strategisk og langsiktig relasjon med Rema 1000?
- Blir alle butikkene behandlet likt?

4. CRM (Customer relationship management)

- Bruker dere CRM systemer?
- På hvilken måte bruker dere dette systemet?
- Utnytter dere dette systemet på en god måte?
- Hvilken informasjon blir gjort tilgjengelig?
- Tilrettelegges det fra salgssjef at systemet blir tatt i bruk?
- Hvis KAM eller en selger ikke er tilgjengelig for Rema 100 eller andre ansatte, hvordan blir dette løst?
- Er det lett for andre å finne ut hvor salgssjef og selgere befinner seg?
- Når startet dere å bruke CRM? Har dere sett noen økning i inntekt, lojalitet og effektivitet etter denne innføringen?

- Hva er fordelen med å bruke CRM?
- Er dert noen ulemper ved å bruke et CRM-system?

5. Tilgjengeligheten til KAM ovenfor Rema 1000

- Kan selgere og salgssjef/KAM kontaktes på telefon eller e-post på kort varsel?
- Er selgere og salgssjef/KAM tilgjengelig fysisk i de ulike butikkene?
- Hvis en selger ikke er tilgjengelig, har dere systemer som plukker opp kundens behov, evt. avtaler som har blitt gjort med selger?
- Har dere fokus på sosiale relasjoner ovenfor Rema 1000?

6. Service

- Hvor god er salgssjef/KAM til å tilrettelegge slik at selgere kan utføre sine oppgaver henhold til stillingsbeskrivelsen?
- Hvor god er ledelsen til å legge strategier og motivere de ansatte til å levere kvalitet til Rema 1000?
- Blir det laget ulike mål (delmål, kvartal mål osv.), og hvor bevisst er dere på å nå disse målene?

7. Holdninger

- Hvor viktig er disse kriteriene for deg i forhold til Rema 1000?

Ulike kriterier	
Gi en karakter fra 1 (lavest) til 10 (høyest) på alle kriteriene.	
Kriterier	Viktig for salgssjef/KAM
Tilgjengelig	
Profesjonalitet	
Samarbeid	
Selvstendighet	
Imøtekommende	
Kommunikasjon	
Effektivitet	
Rådgivning	
Tilpasning	
Nøyaktighet	
Løsningsorientert	
Oppfølging	
Trygghet	

Noe mer du vil legge til, som du føler bør være med?

Takk for at du stilte opp på dette intervjuet. Om det er noe du lurer på, så er det bare å ta kontakt!

Vedlegg 2: Spørreskjema til utvalgte Rema 1000 butikker

Ulike kriterier		
Gi en karakter fra 1 (lavest) til 10 (høyest) på alle kriteriene.		
Kriterier	Hvor viktig er kriteriene for dere og deres butikk?	I hvilken grad innfrir Nordfjord Kjøtt kriteriene
Tilgjengelig		
Profesjonalitet		
Samarbeid		
Imøtekommende		
Kommunikasjon		
Effektivitet		
Rådgivning		
Tilpasning		
Nøyaktighet		
Løsningsorientert		
Oppfølging		
Trygghet		

Vedlegg 3: Spørreskjema til salgssjef hos Nordfjord Kjøtt

Ulike kriterier	
(Gi en karakter fra 1-10 på hver av variablene, der 10 er høyest score)	
Kriterier	Viktig for salgssjef
Tilgjengelig	
Profesjonalitet	
Samarbeid	
Selvstendighet	
Imøtekommende	
Kommunikasjon	
Effektivitet	
Rådgivning	
Tilpasning	
Nøyaktighet	
Løsningsorientert	
Oppfølging	
Trygghet	
Bruk av CRM	

Vedlegg 4: Forhold mellom «Forventet», «opplevd» og «viktighet for KAM».

	Forventet	Opplevd	Viktig for KAM
SUM	110,4	100,8	116
Prosentvis oppnåelse:			
"Opplevd" i forhold til "forventet"		91 %	
"Opplevd" i forhold til "viktighet for KAM"		87 %	
"Forventet" i forhold til "viktighet for KAM"	95 %		