



Handelshøyskolen BI

BTH 32031 Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bachelor thesis 100% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	10-01-2022 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	03-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202210 10736 IN11 B D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:

Informasjon fra deltaker

Undertittel *:	Bacheloroppgave - Key Account Management
Navn på veileder *:	Geir Knutsen

Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale? Nei Ja

Kan besvarelsen offentliggjøres? Ja Nei

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 3

Andre medlemmer i gruppen:

Bacheloroppgave

Ved Handelshøyskolen BI



helt hjem

- Key Account Management -

Eksamenskode og navn:

BTH 32031 – Salgsledelse og personlig salg

Innleveringsdato:

03.06.2022

Stuedsted:

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

Bacheloroppgaven er en videreutvikling av fordypningsoppgaven som gruppen gjennomførte høsten 2021 i faget BST 32021- Salgsledelse og personlig salg. Denne bacheloroppgaven er utarbeidet som en avslutning av bachelorstudiet Markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI Bergen. Emnet som vi har valgt å bygge vår oppgave på er Key Account Management. Etter 3 år på Handelshøyskolen BI Bergen er dette et emne som har brakt stor interesse for gruppens deltakere. Dette emnet tar for seg spennende temaer og det er områder vi ønsker å arbeide videre med når vi skal ut i arbeidslivet. Vi ser at dyktige selgere er en bedrifts viktigste ressurs. Oppgaven har gitt oss stor erfaring, samtidig som den var vært spennende å skrive. Deltakerne på gruppen har lært utrolig mye og dette er noe vi ikke ville vært foruten.

Vi ønsker å takke vår veileder og foreleser Geir Knutsen ved Handelshøyskolen BI Bergen, som har vært til stor hjelp under prosessen med denne bacheloroppgaven. Geir sine tilbakemeldinger og gode råd har kommet til god nytte for gjennomføringen av denne bacheloroppgaven. Vi vil også takke Helthjem, Makeup Mekka, Tise, Adlibrisgruppen og Motor som har tatt imot oss, og vært behjelpelig med innhenting av data og informasjon. Vi er veldig fornøyde med resultatet og ønsker dere god lesing.

Takk for oss!

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å ta for oss emnet Key Account Management og relasjonsbygging. Vi har samarbeidet med Helthjem, hvor vi har tatt utgangspunkt i deres B2B marked mot store kunder. Helthjem er godt etablert på markedet, men markedet blir preget av en betydelig større konkurranse enn noen gang tidligere. Dette legger grunnlaget for vår oppgave hvor vi gjennomførte undersøkelser med et mål om å svare på følgende problemstilling:

«Hvordan kan Helthjem skape verdi og gode relasjoner med kunder ved bruk av Key Account Management?»

Vi går inn på viktigheten av Key Account Management samt utvikling av nøkkelukter hos bedrifter. Vi tar også for oss teori om markedsorientering, relasjonsbygging, salg- og kjøpsprosessen, Key Account Team og CRM.

Vi har gjennomført undersøkelser hvor vi har tatt i bruk eksplorativt design og kvalitativ metode. For å komme mest mulig i dybden av emnet og bedriften foretok vi dybdeintervjuer med både relevante ansatte i Helthjem og fire av deres kunder. Etter en nøye vurdering anså vi dette som den beste måten å løse problemstillingen på. Informasjonen vi mottok fra dybdeintervjuene ble videre brukt til å analysere resultater. Undersøkelsene viser til at begge parter – Helthjem og deres kunder – vektlegger flere av de samme faktorene. De viktigste faktorene var tilgjengelighet, rådgivning, nøyaktighet og å holde seg profesjonell. CRM kom frem som en av de viktigste faktorene fra Helthjem. CRM er en Key Account Managers viktigste verktøy for å bygge relasjoner, effektivisere prosesser og skape verdi. Dette er et område hvor vi ser det finnes forbedringspotensiale.

Avslutningsvis drøftes funn i samhold med teori, etterfulgt av en konklusjon hvor vi har vist til et helhetlig bilde av teorien samt hvilke faktorer som kommer frem av analysen for å best mulig svare på problemstillingen. I tillegg kommer vi med anbefalinger til Helthjem, blant annet hvordan kundegapet kan lukkes ettersom det er mangler å finne i kunnskapsgapet og serviceleveransgapet. Vi kommer i tillegg med forslag til hvordan relasjonene kan styrkes.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Introduksjon	7
<i>1.1 Forord om bedriften</i>	<i>7</i>
1.1.1 Historikk	7
1.1.2 Nøkkeltall	8
1.1.3 Avgrensninger.....	8
<i>1.2 Problemstilling</i>	<i>8</i>
3.0 Teori	9
<i>3.1 Key Account Management</i>	<i>9</i>
3.1.1 Egenskapene til en Key Account Manager.....	10
3.1.2 Utvikling av nøkkelkunderelasjoner.....	11
<i>3.2 Markedsorientering</i>	<i>11</i>
3.2.1 Markedsplanlegging	11
3.2.2 Hvordan oppnå markedsorientering	12
3.2.3 Hvorfor markedsorientere.....	13
3.2.4 The Service-Profit-Chain.....	13
3.2.5 Gap-modellen	14
<i>3.3 Relasjon</i>	<i>16</i>
3.3.1 Beslutningskriterier.....	17
3.3.2 Relasjons- og transaksjonsmarkedsføring	17
3.3.3 Relasjonsbygging og kundelojalitet.....	18
3.3.4 Viktighet av relasjonsbygging	19
<i>3.4 Salg- og kjøpsprosessen</i>	<i>21</i>
<i>3.5 Customer Relationship Management</i>	<i>23</i>

3.6 Key Account Team	24
4.0 Metode og analyse	26
4.1 Analyseformål	26
4.2 Undersøkelsesspørsmål	26
4.3 Undersøkelsesdesign.....	27
4.3.4 Valg av undersøkelsesdesign	28
4.4 Metodevalg	28
4.4.1 Kvalitativ- og kvantitativ metode	28
4.4.2 Valg av metode	29
4.4.3 Gjennomføring av valg av metode	29
4.5 Metode for datainnsamling.....	30
4.5.1 Primærdata	30
4.5.2 Sekundærdata.....	31
4.6 Reliabilitet og validitet	31
4.7 Feilkilder.....	32
5.0 Resultater	33
5.1 Key Account Management	33
5.2 Utvikling av KAM	35
5.3 Relasjonsbygging	36
5.4 Salg- og kjøpsprosessen.....	37
5.5 Customer Relationship Manager.....	38
5.6 Key Account Team	39
5.7 Holdninger fra kunder	39
6.0 Drøfting av analyse	42
6.1 Key Account Manager	42
6.2 Utvikling av Key Account	43
6.3 Relasjonsbygging	44
6.4 Salg- og kjøpsprosessen.....	45

6.5 <i>Customer Relationship Management</i>	46
6.6 <i>Key Account Team</i>	47
6.7 <i>Holdninger fra kunder</i>	48
6.8 <i>Drøftelse av funn</i>	50
7.0 Konklusjon - svar på problemstillingen	52
7.1 <i>Anbefalinger</i>	54
8.0 Referanser	55
8.1 <i>Referanseliste</i>	55
8.2 <i>Figurliste</i>	56
8.3 <i>Vedleggs liste</i>	57
Vedlegg 1 - Intervjuguide til respondenter i Helthjem	57
Vedlegg 2 - Intervjuguide til Makeup Mekka, Tise, Adlibrisgruppen og Motor	59

1.0 Introduksjon

1.1 Forord om bedriften

Denne oppgaven er utformet med samarbeid og hjelp fra Helthjem som er en utfordrer på det norske logistikkmarkedet. De leverer pakker, magasiner og aviser oftere, raskere og enklere enn noen andre distributører i Norge. De er Norges raskest voksende logistikselskap med en stadig økende kundeportefølje. De tilbyr ekspress levering, standard levering, retur, personlig hjemlevering eller til butikk. Hver natt henter og leverer de mer enn 1,3 millioner produkter i hele Norge (Helthjem, 2022). Helthjem legger stor vekt på miljøet og jobber kontinuerlig med tiltak for en best mulig bærekraftig utvikling (Helthjem, 2022). Helthjem er opptatt av at klær, bøker og andre produkter skal få leve lenger, og de ønsker å gjøre det så enkelt som mulig for alle å få til dette. Helthjem har slått seg sammen med flere partnere, og jobber i dag for at ting som selges på Finn eller Tise, leies på Fjong, kjøpes på Bookis eller gis bort til Røde Kors skal kunne sendes hjemmefra – helt enkelt (Helthjem, 2022). I tillegg til dette samarbeider de med mange andre bedrifter der de sender hjem pakker som gjerne bestilles på nett.

Helthjem har satt mål for de neste årene der i løpet av 2022 skal de redusere bruken av plast med 90%. Innen 2025 skal de redusere Co2-utslippene med 50% og de vil legge til rette for at forbrukere skal kunne ta grønnere valg i hverdagen. Helthjem har gått til innkjøp av flere elbiler, elsykler og «Paxtere», som er små spesiallagde elektriske biler. Disse vil bidra med opptil 70% Co2 reduksjon på deres leveranser. Over 80% av budene i hovedstaden er gående, som gjør at de når over 200.000 utleveringspunkter hver eneste natt – helt utslippsfritt. I tillegg deltar Helthjem i flere globale miljøinitiativer som inkluderer FNs Global Compact og Carbon Disclosure Project (Helthjem, 2022).

1.1.1 Historikk

Helthjem hadde sin første avislevering i 1767, med utlevering av avisen som i dag heter Adresseavisen, samt andre dagsaviser. I 1945 var det mangel på avisbud, men da krigen var over og propaganda avisene forsvant kunne både nye og gamle aviser igjen etablere seg. Helthjem nettverket ble dannet i 2015 da Schibsted, Amedia og Polaris gikk sammen om å danne Helthjem. 12.05.2015 ble første

pakke sendt gjennom det nye nettverket og 28.11.2018 hadde Helthjem sendt 5 millioner pakker gjennom nettverket (Helthjem, 2022).

1.1.2 Nøkkeltall

Regnskapstallene vi har fått fra Helthjem er hentet fra Proff (Proff, 2022). I løpet av 2020 lå driftsinntekter på 416.161´ NOK som er betydelig høyere enn 2019 som var 182.033´ NOK. Ettersom de ble dannet i 2015 har de oppnådd en stor vekst. Ifølge Proff viser det seg at i 2020 hadde Helthjem en tilfredsstillende likviditetsgrad på 1,25 og en god soliditet på 31,9%. De hadde derimot en ikke tilfredsstillende lønnsomhet som lå på -0,2%.

1.1.3 Avgrensninger

Helthjem opererer både på forbrukermarkedet og bedriftsmarkedet. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på bedriftsmarkedet, der de største nøkkelkundene til Helthjem befinner seg.

1.2 Problemstilling

Key account management er et veldig interessant emne som gruppen ønsker å gå mer i dybden på. Generelt kan man si at utgangspunktet til en empirisk undersøkelse er et emne som man ønsker å undersøke. Dette emnet følges med spørsmål som ofte følges av spekulasjon angående en påstand. Denne påstanden må kunne understøttes av en empirisk undersøkelse. Dette betyr at problemstillingen må utformes slik at den kan undersøkes på en empirisk måte (Jacobsen , 2015). Key account management er et svært aktuelt tema, og er bakgrunnen til hvorfor gruppen har valgt dette temaet. Stadig kommer det trusler fra utlandet inn på markedet og konkurransen generelt blant bedrifter gjør det vanskelig å holde på kunder. Dermed ønsker vi å gå i dybden på hvordan Helthjem tar i bruk Key Account Management for å opprettholde samt utvikle deres relasjon med sine kunder.

Problemstillingen gruppen har valgt er som følger: *“Hvordan kan Helthjem skape verdi og gode relasjoner med kunder ved bruk av Key Account Management?”*

3.0 Teori

Teorien i denne oppgaven omhandler i hovedsak Key Account Management og relasjonsbygging. I tillegg til dette trekker vi inn markedsorientering, salg- og kjøpsprosessen, Key Account Team samt CRM. Som nevnt tidligere har vi valgt å fokusere på bedriftsmarkedet og dermed blir relasjonsbygging svært aktuelt. Gode kunderelasjoner er høyst viktig i arbeidet med Key Account Management.

3.1 Key Account Management

Begrepene storkundeselger og “key account manager” er lett for å blande. Det fører til at mange søker etter nøkkelkundeselgere, som i realiteten er storkundeselgere eller selgere med relasjonsbygging som hovedoppgave. Det er svært viktig å kunne skille disse to begrepene fra hverandre for å kunne gjennomføre key account management. Selger og salgsleder er ansvarlig for å identifisere storkunder, mens en key account manager - KAM - er den formelle eller uformelle lederen av leverandørens key account-team. Dette krever et større ansvar, flere egenskaper og andre ferdigheter enn hos en storkundeselger eller relasjonsselger (Berg , 2020, s. 326). I praksis har en relasjonsselger og en key account manager temmelig like arbeidsoppgaver og mål, nemlig å forvalte relasjoner til sine kunder enten disse er små, middels, store eller nøkkelkunder (Berg , 2020, s. 327).

Noen kunder viser seg å være viktigere enn andre og det er viktig å ta i betraktning at ikke alle kunder blir prioritert likt. Det er key account managers jobb å finne ut hvem som er nøkkelkundene til bedriften. Dersom man tar i bruk paretos lov - 80/20 regelen, er det mulig å se her at nøkkelkundene blir definert som 20% av alle kunder og det er de som står for 80% av omsetningen til bedriften. Disse kundene er helt sentrale og må være i fokus samt få oppmerksomheten fra bedriften (Petersen, 2006, s. 13).

Når noen få store kunder står for den største omsetningen og fortjenesten, kan konsekvensene av å ikke lykkes med disse bli meget store. Bedriftens fremtid må ivaretas og beskyttes. For å kunne bli mer oppmerksom på og fokusere på dette, tas det i bruk en key account manager samt man lager et system og en organisering som ivaretar arbeidet med de største kundene. Det er dette arbeidet

og denne interne organiseringen som går under key account management. Målsetningen med key account management er å etablere, sikre, og utvikle samarbeidet med bedriftens aller viktigste kunder for å skape økonomiske resultater. Dette krever forankring og forpliktelser både fra toppledelsen og fra organisasjonen, slik at alle vet hvem som er bedriftens største og viktigste kunder (Petersen, 2006, s. 14).

En key account manager er et meget viktig ansikt utad i bedriften. Han er bedriftens ambassadør overfor deres viktigste kunder. Fra bedriftens ståsted vil det være viktig at en key account manager kan selge (Petersen, 2006, s. 22).

3.1.1 Egenskapene til en Key Account Manager

Utvikling av en key account-relasjon er en prosess som tar tid. Selgeren med nøkkelkundeansvar ses på og behandles som en reell forretningspartner av kundene. En key account manager jobber både for egen organisasjon og for kundene. Key account manager må derfor kunne mestre forskjellige aktiviteter samt tilegne seg ulike egenskaper for å kunne oppnå gode resultater. En key account manager har følgende generelle kjennetegn: (Berg , 2020, ss. 327-329)

1. KAM er en rådgiver for kundene.
2. KAM er tålmodig med kunder, men pågående om nødvendig.
3. Har høy kundelojalitet – arbeider målbevisst mot å bli og å forbli hoved-/eneleverandør.
4. Skreddersyr større ordre - kundedrevet, tilpasser innovative løsninger med partnere og allianser for sine viktigste kunder.
5. Har høy kundekunnskap – driver detaljert og systematisk elektronisk registrering.
6. Gjennomfører partnerskap fra kundens side.
7. Kundens diskusjonspartner.
8. Har høy nytteevne for kunden - oppleves som en ressurs fra kundens side.
9. Relasjonsbygger - både profesjonelle, teknologiske, formelle og sosiale relasjoner.
10. Rapporterer og dokumenterer hva som skal skje samt gjør dette tilgjengelig for kunder.

11. Dyktig og avansert bruker av IKT.
12. Forbeholder gjentatte opplevelser med fokus på at partnerskapet er en kjede av verdiopplevelser for kunden.

3.1.2 Utvikling av nøkkelukunderelasjoner

Å utvikle en nøkkelukunderelasjon sammenlignes med en lenke kunde leverandør, hvor de ulike lenkene er: nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning. Hele lenken, nemlig alle fire punkter er krav som må tilfredsstilles (Berg , 2020, s. 327). Nøkkelukunder har verdi utover det rent økonomiske. Et partnerskap gir leverandører og kunder verdifulle tilleggsgevinster. Selv om nøkkelukunder ofte krever at leverandør - KAM, er tilgjengelig 24 timer/7 dager i uken, og at man må tilpasse seg kundene langt ut over vanlig kundebehandling, sier det seg selv at lykkes man med de mest kravfulle kundene, vil man lykkes med mindre kravfulle kunder. Dermed skaffer man seg et konkurransemessig fortrinn. Områdene vi omtaler, er ifølge mange leverandører å betrakte som forretningskritiske, men også som inspirasjonskilder i relasjonsbyggingen overfor alle andre kunder. En vellykket nøkkelukunderelasjon kan være et eksempel for kollegaer til KAM på hvordan man behandler kravfulle kunder. Ved at man kan benytte gode nøkkelukunderløsninger mot andre kunder, har forholdet til nøkkelukundene en strategisk lærings- og utviklingsverdi utover det rent forretningsmessige (Berg , 2020, ss. 329-330).

3.2 Markedsorientering

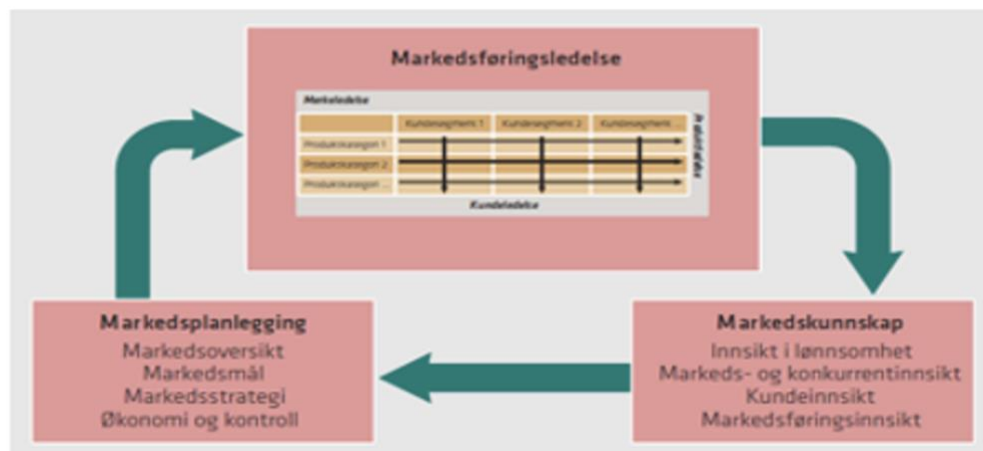
Markedsorientering dreier seg om å identifisere kundenes behov og forventninger, på en systematisk måte samle og tolke informasjon om endringer i markedsforhold, samt å bruke denne informasjonen og innsikten til å iverksette relevante tiltak. Markedsorientering skaper fornøyde kunder og mer effektiv og virkningsfull markedsføring og dermed langt bedre resultater for bedriften (Selnes & Lanseng , 2018, s. 314).

3.2.1 Markedsplanlegging

Markedsplanlegging er utviklingen til en helhetlig markedsplan.

Markedsplanlegging handler om å utvikle en strategi for hvordan en bedrift mer

effektivt skal innfri nåværende og fremtidige kundebehov og på den måten oppnå salgsinntekter og lønnsomhet (Selnes & Lanseng , 2018, s. 39).



Figur 1: Markedsplanlegging (Selnes & Lanseng , 2018, s. 40).

Figuren over viser at markedsplanlegging er en kontinuerlig prosess. Bedrifter må systematisk utvikle bedriftens markedskunnskap gjennom kontinuerlig analyse av kunder, markeder og konkurrenter, og bruke denne informasjonen til forbedring. Markedsplanleggingen er en læringsprosess der bedriften samler inn informasjon om mange viktige forhold knyttet til markedsutviklingen, blant annet nåværende og fremtidige kundebehov (Selnes & Lanseng , 2018, ss. 39-40).

3.2.2 Hvordan oppnå markedsorientering

For at bedrifter skal kunne overtale kundene til å velge sine produkter, må de vite hva som er kundenes behov, noe bedriftene finner ut av gjennom markedsundersøkelser. Kunnskapen og innsikten som bedrifter oppnår ved hjelp av disse metodene, kalles kundeinnsikt. For å kunne oppnå markedsorientering er det viktig med god kundeinnsikt. Kundene har ofte problemer med å uttrykke behov og hvordan de egentlig tenker, noe som gjør det vanskelig å opparbeide seg god kundeinnsikt. En annen grunn til at det kan være en utfordring å forstå kundene er at behovene endrer seg over tid etter hvert som kundene får mer erfaringer og opplevelser. Kundenes behov endres også i takt med andre faktorer som ny teknologi, generelle økonomiske og politiske forandringer og endringer i konkurrentenes tiltak (Selnes & Lanseng , 2018, ss. 16-17). Bedrifter må kontinuerlig forbedre seg i takt med hva de tror, og hva de forventer kundene vil

ha samt kunne forutse kundenes fremtidige preferanser. Bedriftene må ikke bare forstå og forutsi kundenes behov, men også forstå og forutse konkurransen i markedet, nemlig markedsinnsikt. Bedrifter må systematisk samle inn informasjon om konkurrentene og prøve å forutsi hva de vil gjøre (Selnes & Lanseng , 2018, s. 18).

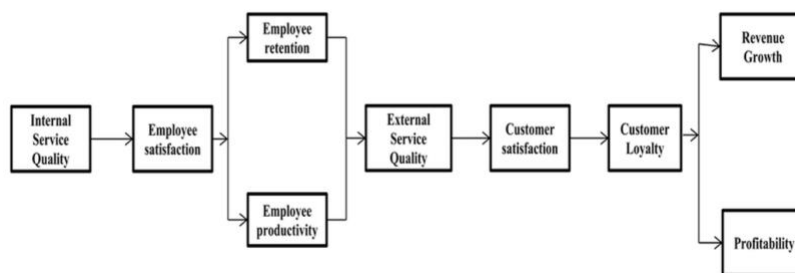
3.2.3 Hvorfor markedsorientere

Det er viktig å markedsorientere for å kunne styrke bedriftens mål, i tillegg vil det bli enklere å finne muligheter på markedet. Det blir viktig å engasjere de ansatte mot å nå bedriftens mål. Etablering av godt samarbeid mellom de ansatte og ledelsen vil være til god hjelp, samt skape mer motivasjon og engasjement blant de ansatte. Dette er noe som vil påvirke kunder også. Markedsorienterte bedrifter er mer lønnsomme og innovative og har større mulighet for å oppnå og opprettholde ledende markedsposisjoner. En markedsorientert bedrift setter kunden i sentrum og utvikler virksomheten rundt verdiskaping for kundene (Selnes & Lanseng , 2018, s. 18). Markedsorientering vil skape mer fornøyde kunder og er svært effektivt. I tillegg vil det skape gode resultater og lønnsomhet for bedriften.

For å forklare hvorfor det er viktig å markedsorientere er det mulig å trekke inn servicepyramiden. Verdiopplevelser hos kunden ligger ikke bare i møtet med de ansatte. Det er et sett av forhold som spiller sammen. I prinsippet snakker vi om 3 områder: gi serviceløftet, muliggjøre serviceløftet og levere serviceløftet. Bedrifter gir ut serviceløftet og skaper forventninger bevisst eller ubevisst gjennom den eksterne markedsføringen. Videre muliggjør bedriften serviceløftet med bakgrunn i bedriftens merkevarestrategi og leveransestrategi. Bedrifter må organisere seg på den måten at de kan innfri det løftet som er gitt til markedet i den interne markedsføringen. I hvilken grad bedriften klarer å levere løftet blir målt i sannhetens øyeblikk. Dette foregår i den interaktive markedsføringen sammen med kunden (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, ss. 35-37).

3.2.4 The Service-Profit-Chain

The service profit chain model handler om hvordan innsiden av organisasjonen vil påvirke utsiden og lønnsomheten (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 38).

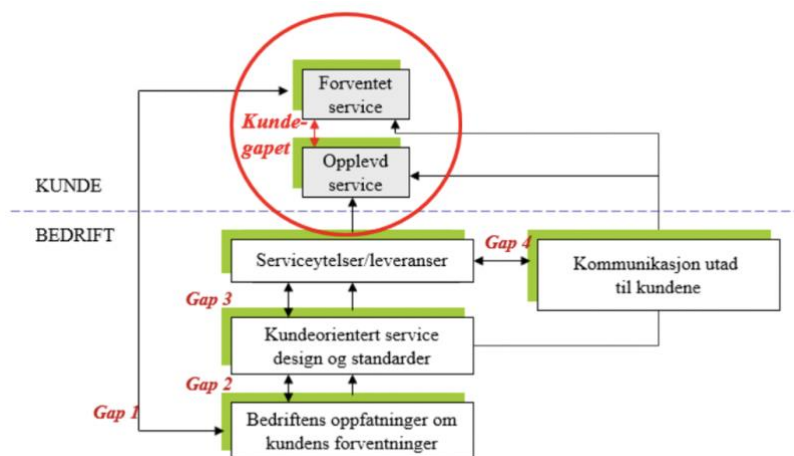


Figur 2: The Service Profit Chain Model (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 38)

Hele modellen begynner med den interne tjenestekvaliteten. Et positivt miljø øker medarbeidernes tilfredshet, noe som igjen øker medarbeidernes villighet til å fortsette sitt arbeidsforhold og produktivitet. At de ansatte blir i bedriften, samt at de er effektive, øker den eksterne tjenesteverdien, altså verdien for kundene. Dette leder videre til at kundene blir tilfredse, og at de forblir kunder av bedriften. Dette er positivt både for bedriftens omsetningsvekst og fortjeneste (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 38).

3.2.5 Gap-modellen

Gap-modellen gir et utvidet syn på tjenestekvalitet og kundetilfredshet. Gap-modellen viser til hvilke interne faktorer i bedriften som kan påvirke kundens opplevelse av servicekvalitet og tilfredshet. De interne faktorene omtales som fallgruver eller gap. Forholdet mellom forventninger og opplevelse er det viktigste gapet i modellen, og kalles kundegapet. Modellen gir oversikt over hvilke kundegap som må tettes for at en bedrift skal få muligheten til å gi gode løsninger for kunder samt skape lojalitet. Modellen tar for seg fem ulike gap som muligens kan oppstå mellom en bedrift og kunder, samt hva som må til for at de skal tettes (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 31).



Figur 3: Gap-modellen (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 33)

Gap 1:

Det første gapet kan forklares med det kunder forventer fra bedrifter og bedrifter sine oppfatninger om forventninger blant kunder. For å kunne lukke det første gapet må en tilegne seg kunnskap om og forståelse for kundene gjennom flere forskjellige typer markedsundersøkelser. Bedrifter må være markedsorientert. Det er imidlertid ikke nok å bare hente informasjon, den må også spres til de relevante ansatte og handles i forhold til. I tillegg er det viktig å bygge relasjoner til kundene og ha effektive systemer (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 32).

Gap 2:

Det andre gapet kan forstås med avviket mellom hva bedrifter oppfatter, og hva kunder forventer. For å redusere det andre gapet kan bedrifter analysere kundereisen og benytte blueprinting som teknikk for å avsløre hvor eventuelle feil og svakheter ved tjenesten oppstår. Hensikten er å tegne ned hele prosessen med alle kontaktpunkter mellom kunde og bedrift for å kunne avdekke eventuelle svakheter i leveransen. Videre kan bedrifter integrere kundens meninger i utformingen av tjenesten og ta hensyn til kundens forventninger i utformingen av de fysiske fasilitetene. Slik informasjon får man gjennom markedsundersøkelser (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 32).

Gap 3:

Det tredje gapet viser avviket mellom det som er spesifisert fra kunde og levert ytelse fra bedriften. For å lukke det tredje gapet er det en rekke ulike strategier som kan settes i verk. For å forsikre seg om at de ansattes rolle er mest mulig

positiv, bør man først og fremst ansette de riktige personene, utvikle disse personene med tanke på den kvaliteten man skal levere, tilgjengeliggjøre riktig og nok arbeidsutstyr og tilpasse serviceomgivelsene etter type tjenesteleveranse. Kundens rolle i serviceleveransen bør gjøres mest mulig effektiv for å forhindre at kunden “ødelegger for seg selv”. DISK viser til kvaliteten til medarbeidere og hvordan de vil fungere med andre. Dermed er dette relevant under det tredje gapet (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, ss. 32-33).

Gap 4:

Det fjerde gapet viser til avviket mellom løfter fra bedriften og det bedriften faktisk leverer til kunden. Dette gapet kan lukkes ved å kontrollere den eksterne kommunikasjonen til kundene slik at enkelte løfter ikke skaper urealistiske forventninger til tjenesten. Bedriften må lede kundens forventninger på den ene siden og bedriftens løfter på den andre samt sørge for at de står i samsvar med hverandre. Bedrifter må jobbe med kontinuerlig opplæring av kundene og gi dem informasjon. I tillegg må bedriften lede den interne kommunikasjonen mellom avdelingene og ledelsesnivåene slik at denne blir mest mulig effektiv (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 34).

Gap 5:

Dette gapet viser til kundegapet, og er avviket mellom forventet service og opplevd service. Ideen er at tjenestebedrifter må strebe etter å lukke dette gapet for å få tilfredse kunder, slik at langsiktige kunderelasjoner kan bygges. Gjennom personlige behov, tidligere forhold, markedsføring og reklame vil kunder opparbeide seg forventninger. Disse forventningene er med å påvirke opplevelsen kunden får til bedrifter og vil være svært aktuell for hvordan kundetilfredsheten vil utforme seg. For at bedrifter skal klare å styre unna kundegapet er det essensielt at den opplevde servicen og forventninger kunder har er i synergi (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 31).

3.3 Relasjon

Relasjon betyr forhold og vil oppstå når det er samhörighet mellom to parter. For en key account manager vil det være svært aktuelt å opparbeide seg gode relasjoner med kundene. En sterk relasjon vil være med å styrke den langsiktige

kontakten mellom de to partene. Dersom både virksomheten/key account manager og kundene opplever et godt utbytte av hverandre vil dette oppnås.

3.3.1 Beslutningskriterier

Når en bedrift skal inngå forhandlinger med en kunde så entrer kunden med en rekke beslutningskriterier. Dette er kriterier som kunden ønsker å få oppfylt av bedriften som inngår i kontrakten. Kunden har gjort seg opp sine meninger om hva konkurrenter kan tilby hen. Dette gjør hen i stand til å skille mellom leverandørene slik at hen kan ta en beslutning (Petersen, 2006, s. 195).

Det er key account managers jobb å sørge for å finne ut hvilke beslutningskriterier kunden har. I behovsanalysen er det funnet ut hva som er viktige beslutningskriterier for kunden. I tillegg til dette er det aktuelt for key account manager å se på hvordan kunden prioriterer beslutningskriteriene. Key account manager må forsterke de avgjørende beslutningskriteriene hen kan tilfredsstillere, og bygge opp underordnede eller mindre viktige kriterier på områder der man står sterkt. Dersom kunden prioriterer noe man ikke er spesielt god på, er det viktig at man forsøker å få hen til å endre dette ved å redusere betydningen av avgjørende kriterier du ikke kan tilfredsstillere. Samtidig må key account manager "tone ned" de områdene man ikke er dyktige nok på (Petersen, 2006, s. 195).

Dersom kunden har beslutningskriterier som hen mener er viktige og man vet dette er noe man ikke er veldig god på, blir det key account managers jobb å forsøke å få kunden til å se annerledes på dette ved å erstatte, omdefinere, inngå kompromisser eller vise til alternative løsninger (Petersen, 2006, ss. 196-197). For å kunne gjennomføre dette må det lønne seg for begge parter og drive forretninger sammen. Det er viktig at key account manager har fått med seg alle kravene og ønsker før en eventuell forhandling trer til. Slik kan key account manager posisjonere seg bedre overfor kunden og bli en problemløser for potensielle nye kunder i fremtiden.

3.3.2 Relasjons- og transaksjonsmarkedsføring

Det finnes ulike former for salg og kjøp mellom leverandører og kunder. Vi skiller mellom transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring. I

transaksjonsmarkedsføring er transaksjonen målet for markedsføringsaktivitetene. Transaksjonsmarkedsføring er markedsføringsaktivitetene som gjennomføres når kunde- og leverandørforholdet er organisert som markedsstyring.

Relasjonsmarkedsføring er markedsføringsaktivitetene som gjennomføres i hybride styringsformer mellom kunde og leverandør. Det er selve samarbeidsforholdet mellom leverandør og kunde som markedsførerenes tiltak må rette seg mot (Biong , Nes, & Sande , 2016, s. 206).

Hvilken av de to formene som vil være den mest beleilige avhenger av hvilke type produkt eller tjeneste det omhandler. Transaksjon er en mer kortvarig hendelse enn relasjonsmarkedsføring, grunnet en transaksjon vil ha en avgrenset begynnelse og slutt. Relasjonen mellom en key account manager og en nøkkelperson i transaksjonsmarkedsføring vil forfalle etter hver enkelte hendelse, og de har heller ingen forpliktelser overfor hverandre. I relasjonsmarkedsføring vil forløpet være det motsatte, hvor partene er mer forpliktet hverandre.

På 1990-tallet ble det gjennomført et såkalt paradigmeskifte hvor tankegangen overfor transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring endret seg. Det fremstod et ønske om å bygge en mer langvarig relasjon med kunder. Dermed står både transaksjons- og relasjonsmarkedsføring jevnstilte i dag. Dette gir bedrifter valget selv om hvilke former de ønsker å praktisere.

3.3.3 Relasjonsbygging og kundelojalitet

Det vil være langt mer kostbart for en bedrift å tilegne seg nye kunder enn det er å beholde og ivareta de eksisterende kundene. Som nevnt tidligere er det å skape tillit en av de viktigste oppgavene til en key account manager for at hen skal kunne lykkes. Key account manager jobber hyppig med å opprettholde og utvikle relasjonen med kunden for å skape gjensidig tillit. Dette er ikke noe en bedrift får uten videre: tillit er noe som skapes over en lengre periode. Den kommer frem ved at kundene stoler på bedriften med tanke på hva den leverer av varer og tjenester.

I boken “Markedsføring på bedriftsmarkedet B2B” (Biong , Nes, & Sande , 2016) fremkommer det at for at en key account manager skal holde de lojale kundene trofast, vil dette være gjennom gjensidig tillit. Tillit blir ofte regnet som et av de

mest sentrale elementene i velfungerende “kunde-leverandør-relasjoner”. Tillit blir definert som en “psykologisk tilstand som innebærer en intensjon om å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger om en annen person eller bedrifts intensjoner eller atferd” (Biong , Nes, & Sande , 2016, s. 232). Begrepet tillit har mange dimensjoner, men den dimensjonen som er vektlagt her er relasjonell tillit som tilsier den tilliten man har til en bestemt partner. Likevel kan det være aktuelt å nevne naturgitt tillit som tilsier den tilliten som man har til mennesker i sin alminnelighet. Det er grunn til å tro at naturgitt tillit vil virke inn på den relasjonelle tilliten man har til en bestemt partner.

3.3.4 Viktighet av relasjonsbygging

Generelt går alle former for relasjonsbygging ut på å etablere og beholde kunders lojalitet og utvikle deres kjøpslojalitet. Målet er å skape kundelojalitet, gjennom tillit. Dette er den viktigste oppgaven til en key account manager. Det som bestemmer kundenes relasjoner til leverandøren og deres utvikling av kunde- og kjøpslojalitet, er hvorvidt leverandøren er i stand til å tilfredsstille kundenes krav og forventninger, og om man som leverandør blir belønnet med deres lojalitet, som over tid kan resultere i et livslangt kundeforhold. Uttrykket Life Time Value - LTV, er en beregning av verdien av kundenes langtidssverdi. Det går ikke lang tid før man får forståelse for at dette er en sannhet med modifikasjoner. Kundene er i praksis utro mot sine leverandører, til tross for at leverandørene lever opp til kundenes krav og forventninger (Berg , 2020, s. 261).

Det som er bevist gjentatte ganger, er at når man ikke lever opp til kundenes forventninger på de fire nøkkelområdene: nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning, resulterer det i unødige og hurtigere kundefrafall (Berg , 2020, s. 261). Å bygge samt utvikle kunderelasjoner basert på disse fire nøkkelområdene har fått et stadig sterkere fokus når det gjelder selgers arbeidsoppgaver og ansvar. Dette medfører tillit til at key account manageren vet hva hen snakker om, at hen kjenner kundens situasjon og hva de står overfor i fremtiden og hvilke tiltak som skal til for å hjelpe kundene til å oppnå deres mål og gode resultater. For å kunne skape et langsiktig kundeforhold må en plan settes for hvordan key account manager skal realisere de ulike nøkkelområdene overfor kundene.

Key account manager har ønske om å utvikle sterkere kunderelasjoner. Etter hvert har det utviklet seg fire grunnleggende former for kunderelasjoner som alle har et mål å binde kunden sterkere til leverandøren. Disse relasjonsformene benyttes enkeltvis og i kombinasjoner med hverandre: (Berg , 2020, ss. 262-272)

1. *Den profesjonelle relasjonen*

Den profesjonelle relasjonen er grunnleggende i all relasjonsbygging. Denne relasjonsformen går i sin enkelhet ut på at å tilfredsstille eller overtreffe kundenes forventninger, noe som er med på å skape og utvikle kunde- og kjøpslojalitet. Key account manager må bestemme hva hen legger i profesjonell atferd, og hva som forventes med hensyn til den enkelte kundekontakts dyktighet og kompetanse, og fastsette hvilke kundeforpliktelser man har. Til slutt må man planlegge hvordan man praktiserer nøkkelområdene - nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning - overfor kundene, for å etablere og utvikle langsiktige kundeforhold.

2. *Den teknologiske relasjonen*

Den profesjonelle relasjonen har vært der så lenge det har eksistert kunder og leverandører, men den teknologiske relasjonen er av nyere dato, og henger i første rekke sammen med IKT-utviklingen. Målsettingen med teknologiske relasjoner er å bedre servicen og å forbedre tilgjengeligheten mellom kunde og leverandør. Samtidig gir en slik relasjon leverandøren konkurransemessige fordeler. Denne formen for relasjonsbygging har også et annet formål, nemlig å binde kunden nærmere til leverandør. Dermed kan man oppnå sterkere kunde- og kjøpslojalitet.

3. *Den formelle relasjonen*

Under den formelle relasjonen vil kunde og leverandør grunne sitt kundeforhold på en formalisert avtale, som bekrefter juridiske, tekniske og andre forpliktelser som eksisterer mellom partene. Andre tilfeller er leveranser av varer og tjenester som er såpass kompliserte og av så stor økonomisk betydning av det er i begge parter interesse at samarbeidet

bygger på en formell avtale. I utgangspunktet beskriver man hva man er enige om, men ikke minst løses eventuelle uenigheter med bakgrunn i en slik avtale. Ulempen ved en slik avtale kan være at leverandøren vil sikre seg selv juridisk.

4. *Den sosiale relasjonen*

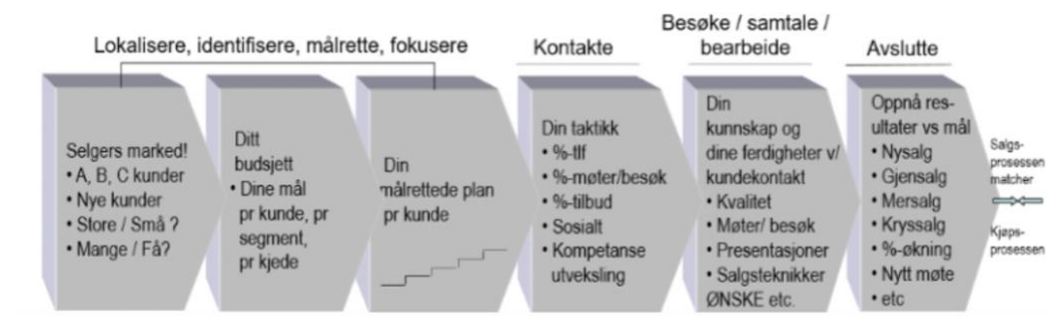
Et kjennetegn ved all relasjonsbygging er den personlige og sosiale relasjonen som utvikles mellom leverandør og kunde. I mange tilfeller har disse sosiale relasjonene utviklet seg utover det man forbinder med et kunde- og leverandørforhold. Denne formen omhandler at vennskap legger til grunn for en langsiktig relasjon. Det deles gjerne personlige opplysninger samt ulike synspunkt og erfaringer. Å ta kunder med på sosiale arrangementer har vært benyttet så lenge det har eksistert leverandører og kunder. At mange uformelle og formelle forretningsavtaler inngås under sosiale sammenkomster, er vel kjent. For key account manager er den sosiale relasjonsformen et viktig verktøy, og man har opplevd at kunde- og leverandørforhold har utviklet seg meget godt i B2B-markeder ved denne relasjonen. Den sosiale relasjonsformen skaper en trygghet og reduserer usikkerhet gjennom å ha tette bånd og godt samarbeid.

Ved å ta i bruk de fire relasjonsformene beskrevet ovenfor kan en key account manager styrke relasjonen mellom bedriften og dens viktigste kunder. Det må likevel tas i betraktning at det er situasjonsbestemt hvilken av formene som fungerer best overfor ulike kunder.

3.4 Salg- og kjøpsprosessen

Kjøpsprosessen handler om å forstå hvordan kundene kjøper produkter og tjenester. Det er viktig at key account manager finner ut hvor i kjøpsprosessen kunder oppholder seg gjennom å ha gode kunderelasjoner. For å kunne lykkes med dette er det viktig at key account manager har innsikt i hvordan bedriften opererer rundt salg av varene samt hvordan kunder kjøper dem. KAM må vite hvem som har ansvaret når et salg oppstår og hvilke ledd som er innblandet i

kjøpsprosessen. I kjøpsprosessen må KAM ha god kommunikasjon utad til sine nøkkelukter.



Figur 4: Logiske faser i Salgsprosessen (Knutson, 2021)

Figuren ovenfor, salgsprosessen, viser til at det første steget tar for seg å lokalisere og identifisere kundene. Dette kan gjøres ved hjelp av en ABC-inndeling. Videre på neste fase som er kontaktfasen vil det bli vurdert hvor en skal kontakte kunden, altså hvilke plattformer og salgsaktiviteter som skal tas i bruk. Deretter vil samtale med kunder og bearbeidelser være aktuelt for så å prøve å avslutte salget. Key account manager må ha gode forberedte spørsmål til kunden og være klar til å kunne vurdere hvor de ligger i kjøpsprosessen. For at KAM skal kunne klare å avslutte et salg, er det viktig at kjøpsprosessen matcher salgsprosessen. Under vil vi gjennomgå kjøpsprosessen.



Figur 5: Logiske faser i Kjøpsprosessen (Knutson, 2021)

Når en kunde kjøper et produkt eller en tjeneste, har vedkommende først gått gjennom en mental prosess. Det hele starter med at kunden føler behov for et produkt. Over vises den mentale prosessen en kunde gjennomgår når han/hun skal kjøpe et produkt eller en tjeneste. Denne prosessen består av følgende fem faser: problemerkjenning, informasjonsinnhenting, evaluering av alternativer,

kjøpsbeslutning og etterkjøpsatferd. Hvor mye tid og innsats beslutningsprosessen krever, avhenger av kunden, hva slags produkt/tjeneste som skal kjøpes, konteksten eller situasjonen og andre faktorer. Prosessen fortsetter også lenge etter at kjøpsbeslutningen er tatt. De fire første trinnene er interaktive, som betyr at kunden vil kunne gå ett eller flere trinn bakover i prosessen for å vurdere beslutningen som skal tas. Når de ulike alternativene vurderes, kan kunden innse at hen mangler informasjon om alternativene og gå tilbake for å hente mer informasjon. Gjennom ulike markedsaktiviteter påvirker bedrifter kjøpsprosessen før, under og etter selve kjøpsbeslutningen (Selnes & Lanseng, 2018, s. 221). Dette er grunnen til at det er viktig at key account manager finner ut akkurat hvor i kjøpsprosessen nøkkelkundene ligger. Uten å sette seg inn i hva de ulike kundene vektlegger og hvor de befinner seg, vil man sjelden lykkes.

3.5 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management eller CRM er blitt viktigere enn noen gang. Dette teknologiske hjelpemiddelet kan hjelpe bedrifter å beholde de eksisterende kundene samt hente inn nye kunder og oppnå høyere kundelønnsomhet. CRM tar for seg styringen av kundene og kunderelasjonene, der formålet er å hjelpe key account manageren med å lykkes med kundemassen.

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

Det er viktig at KAM øker effektiviteten, produktiviteten og holder seg kundefokusert. Utnyttelse av ressursene, redusere salgssyklusen, få bedre salgsmuligheter og bedre lønnsomhet er aktiviteter som kommer av et CRM-system (Hofbauer, 2016, s. 248). CRM-systemer vil kunne ha stor nytteverdi både for selgere og salgsvirksomheter. CRM-systemet skal på mange måter være

“hjertet” til en selger. Det er det viktigste salgsverktøyet, som har som formål å gi innsikt til alle teambaserte salgsaktiviteter (Hofbauer , 2016, s. 249).

Dersom ledere skal lykkes med å iverksette CRM-system, må de starte med selgerne. De må forstå dem, involvere dem, og samarbeide med dem. Selgerne må forstå tanken, konseptet og ikke minst gevinsten de vil oppnå ved å bruke systemet. Systemet må designes, utvikles og iverksettes i henhold til kundenes behov og den salgsmetodikken bedriften bruker. Uavhengig av salgsmetodikk må det en key account manager gjør, primært baseres på det som betyr noe for kunden. Et kundeorientert tanke sett må være utgangspunktet for enhver løsning, inkludert CRM-løsning (Hofbauer , 2016, s. 250).

Altfor mange selgere opplever at CRM-systemet ikke er riktig dimensjonert; enten det er for overdimensjonert eller underdimensjonert. Dersom det er over- eller underdimensjonert, er sjansen stor for at det CRM-systemet ikke blir brukt og som et resultat, ikke vil gi ønsket nytteverdi. Det krever stor innsikt å komme frem til brukervennlige og effektive CRM-løsninger, men det er gjerne de som skaper størst nytteverdi (Hofbauer , 2016, s. 252). Selv om dette systemet gir verdifull informasjon, må det tas i betraktning at ingen teknologisk plattform kan gi kunnskap omkring hvorfor kjøpere “gjør som de gjør”. Dette vil kreve at man forstår kunden på et emosjonelt plan og at det får man kun gjennom å koble kvantitative målinger med kvalitative undersøkelser og analyser. Det er først når den kvantitative og kvalitative informasjonen integreres og analyseres, at man får kunnskap som kan bidra til økt kundeengasjement og kundelojalitet (Hofbauer , 2016, s. 251).

3.6 Key Account Team

Ettersom det kreves mye og stilles mange forventninger til key account manager, har man gjerne et key account team som er ansvarlige for kunden. Dette teamet ledes av key account manager. Deltakerne i key account teamet er utvalgte personer som jobber med oppgaver og aktiviteter rettet mot kunden (Petersen, 2006, s. 215).

Motivet for å ha et team rettet mot kunden synes åpenbart. Å kun ha én medarbeider som tar seg av firmaets viktigste kunder, er en risiko i seg selv. Et kundeteam vil først og fremst fordele denne risikoen på flere personer. Videre vil man i et kundeteam kunne bygge tverrfaglig kompetanse ved at deltakerne kommer fra forskjellige avdelinger. Tilgjengelighet er ofte det viktigste område for kunden, og et kundeteam vil kunne øke den slik at kundens oppfatning av nærhet og kontakt med leverandøren blir enda bedre. Et flerfaglig team vil kunne tilføre samarbeidet med kunden nødvendig kunnskap og forståelse, både internt og eksternt. Det er ikke bare selve produktet eller tjenesten som er viktig i forholdet mellom kunde og leverandør. Samarbeidet og utfordringer rundt produktene og tjenestene, slik som leveransen i seg selv, driftssikkerhet, garantier, fakturering, IT-systemer og opplæring er minst like viktig (Petersen, 2006, s. 219).

En forutsetning for at teamet skal lykkes, er at det har fått delegert nødvendig ansvar og myndighet. Deltakelse i teamet krever involvering og forpliktelse. Key account manager må ha grunnleggende forståelse og interesse for å skape fellesskap. Ved at teamet er tverrfaglig, vil man kunne gi hverandre felles kunnskap, noe som også gir tilhørighet. Oppgavene som gjøres og resultatene som oppnås, må kommuniseres med alle i teamet, da det både synliggjør egen nytte og gir selvtillit (Petersen, 2006, s. 220).

4.0 Metode og analyse

I denne delen av oppgaven skal vi formulere en bestemt metode som vi skal ta i bruk, men før det må det være klart hva som er formålet med analysen og hvilke spørsmål vi vil skal besvares for å kunne svare på problemstillingen vår. I boken «Metode og dataanalyse» blir metode definert slik: «En metode betyr en planmessig fremgangsmåte» (Gripsrud , Olsson, & Silkoset, 2016, s. 15). Vi skal se på hvilket undersøkelsesdesign som skal brukes i analysen, og hvilken metode som skal velges.

4.1 Analyseformål

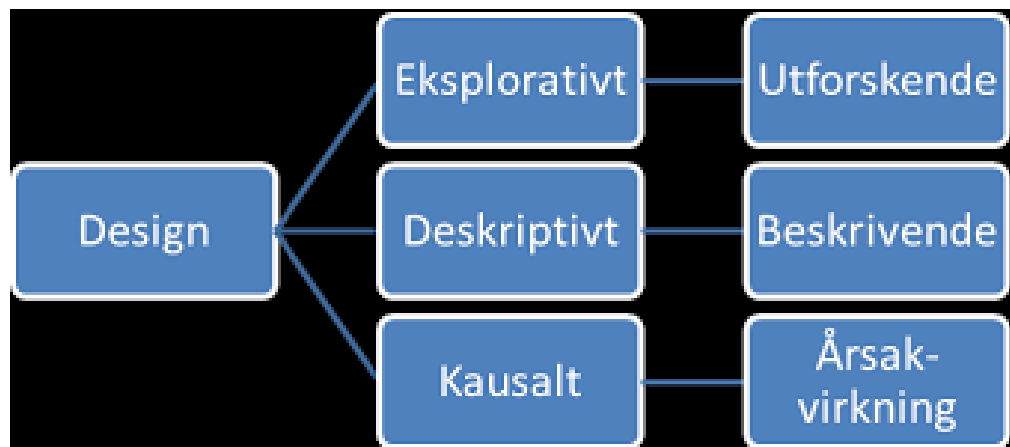
Formålet med denne analysen er å kartlegge hvordan key account manager i Helthjem arbeider med key account management for å skape verdi og gode relasjoner med sine nøkkelt kunder. I tillegg vil vi se på hva som er viktig for kundene i et slikt partnerskap. For at en key account manager i Helthjem skal kunne opprettholde og skape verdi for kunden må det foreligge et par variabler. Med et utgangspunkt i variabler som for eksempel relasjonsbygging, CRM og kundeutvikling skal det avdekkes hvilke tiltak som må gjennomføres for å kunne skape verdi og ivareta de gode relasjonene til Helthjem sine viktigste kunder. Vi skal ta for oss de ansatte i Helthjem sitt perspektiv på dette, samt de store kundene.

4.2 Undersøkelsesspørsmål

Vi har utarbeidet undersøkelsesspørsmål ved hjelp av teori om key account management og relasjonsbygging som vi ønsker å få svar på. Teorien har vært til hjelp ved å formulere en best mulig problemstilling, og ved hjelp av dataene som er hentet inn fra intervjuobjektene vil det kunne støtte eller avkrefte problemstillingen om hvorfor key account management er en god salgsmetode. Derfor bør det formuleres en rekke undersøkelsesspørsmål. Basert på problemstillingen og teorien som har blitt tatt i bruk har spørsmålene blitt formulert i følgende kategorier:

1. Key Account Management.
2. Utvikling av Key Account.
3. Relasjonsbygging.
4. Salg- og kjøpsprosessen.
5. Customer Relationship Management.
6. Key Account Team.
7. Holdninger fra kunder.

4.3 Undersøkelsesdesign



Figur 6: Undersøkelsesdesign (Gripsrud , Olsson, & Silkoset, 2016, s. 47)

Figuren over viser til tre hovedtyper av design i den pragmatiske tilnæringsmåten. Disse tre hovedtypene er eksplorativt, deskriptivt og kausalt design (Gripsrud , Olsson, & Silkoset, 2016, s. 47). Eksplorativt design omhandler å undersøke en situasjon eller et fenomen. Dette gjøres gjennom dybdeintervjuer og fokusgrupper. Eksplorativt design gir kvalitativ data, da det gir en økt innsikt og forståelse. Deskriptiv design vil si en beskrivende undersøkelse, og tas i bruk når en vil beskrive en situasjon eller fenomen på et bestemt område. Dette gjøres gjennom observasjoner eller intervjuer/spørreskjema. Deskriptivt design gir kvantitativ data, da det går ut på spørsmål som hvor, når, hva, hvem og hvorfor. Kausalt design vil si en årsakssammenheng, det at noe forårsaker noe annet. Dette designet brukes når en ønsker å finne årsakssammenhengen mellom to variabler (Gripsrud , Olsson, & Silkoset, 2016, ss. 47-54). Valg av undersøkelsesdesign blir påvirket av hvilke type informasjon som trengs for å videre kunne løse problemstillingen, samt viser til hvordan forskningsprosessen videre vil gjennomføres.

4.3.4 Valg av undersøkelsesdesign

Problemstillingen vår omhandler hvordan Helthjem kan skape verdi og gode relasjoner med kunder gjennom KAM. I denne oppgaven velger vi å benytte oss av eksplorativt design ettersom vi vet lite om saksområdet og har lite informasjon om markedet. Hovedmålet til undersøkelsen er å finne ut og gå i dybden i problemstillingen, for å gi oss en bedre forståelse da vi ikke har tilstrekkelig med informasjon om markedet.

4.4 Metodevalg

4.4.1 Kvalitativ- og kvantitativ metode

Man må grave dypere for å forstå respondentenes underliggende koblinger. Kvalitative metoder har nettopp denne egenskapen at man går i dybden for å forstå, mens man i kvantitative metoder søker å forklare. I realiteten er de to metodene komplementære, og det dreier seg om ytterpunktene på en skala. Det er problemstillingen som bestemmer hvilken metode som bør benyttes i et gitt tilfelle, men ofte vil man ha utbytte av å benytte begge de to hovedtypene av metoder i forbindelse med en problemstilling (Gripsrud , Olsson, & Silkoset, 2016, s. 103).

Kvalitative metoder benyttes både i samfunnsforskning og i praktisk markedsanalyse. Metoden som brukes blir brukt til analytisk beskrivelse og for å kunne forstå ulike sammenhenger. Den kvalitative metoden er en metode som går ut på å gå mer i dybden for å kunne forstå fremfor å måle. Denne metoden går ut på å undersøke grundigere med færre personer (Gripsrud , Olsson, & Silkoset, 2016, s. 103). Når det tas i bruk en kvalitativ tilnærming, vil bruk av fokusgrupper og individuelle dybdeintervjuer være aktuelt. Dette er to måter som gir mulighet til å gå mer i dybden på problemstillingen da det blir brukt færre respondenter. Dette er med å skape en bedre forståelse.

Ved kvantitativ metode kan man nå ut til et større antall respondenter, i motsetning til kvalitativ metode. Kvantitative data er data som kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter. Dataen som blir hentet inn fra den kvantitative metoden er som oftest gjennomført fra spørreundersøkelser der alle respondentene står

overfor de samme spørsmålene med de samme svaralternativene (Gripsrud , Olsson, & Silkoset, 2016, s. 51). I gjennomførelse av kvantitativ metode ønsker man gjerne å komme frem til målbare talldata, fremfor å motta utdypende svar. I kvantitativ metode blir det mer betydelig hvor stor antallet er av respondenter.

4.4.2 Valg av metode

Formålet med oppgaven er finne ut hvordan Helthjem kan skape verdi og gode relasjoner til sine kunder. Vi har tidligere i denne oppgaven valgt et eksplorativt design på undersøkelsen og vil videre benytte oss av den kvalitative metoden. Valg av design og metode føler vi går hånd i hånd. Vi har derfor valgt å ta for oss dybdeintervju hvor vi kan komme tettere på respondentene for å kunne motta mer personlig svar rundt emnet. Den kvalitative metoden vil være mest hensiktsmessig for å kunne løse vår problemstilling. Det gir oss muligheten til å se nærmere på hva som gjør selgerne i Helthjem til gode relasjonsbyggere og hvordan de overfører verdi til sine kunder. Det kan være relevant å ta i bruk både kvalitativ- og kvantitativ metode, men dette er mer tidkrevende og vi har dermed tatt en beslutning på å fokusere på én metode. Med tanke på at den kvantitative metoden tar for seg mengdeenheter eller tall, vil heller ikke dette kunne bidra til å komme frem til noe form av nyttig informasjon for oss.

4.4.3 Gjennomføring av valg av metode

I den kvalitative metoden skal vi undersøke hvordan de ansatte i Helthjem arbeider med key account management for å skape verdi og gode relasjoner, samt se synspunkter fra de store nøkkelkundene. Vi har valgt å gjennomføre dybdeintervju hver for seg for å kunne holde høyest mulig grad av reliabilitet. Ved å gjennomføre dybdeintervjuene hver for seg vil ikke respondentene bli påvirket. Dette fører til å gi oss et bedre innsyn i meninger og synspunkt samt gi oss et godt utgangspunkt for oppgaven videre. Ved å intervju selgerne kan vi kartlegge hva de mener det er som gjør de til gode relasjonsbyggere samt forbedringsområder. I tillegg til dette har vi valgt å ta for oss fire av de store kundene til Helthjem og intervju dem også for å se om Helthjem er gode relasjonsbyggere og se på kundenes forventninger samt om de er fornøyde. Ved å intervju kundene til Helthjem vil dette hjelpe oss å se om det er eventuelle gap mellom Helthjem og kundene.

4.5 Metode for datainnsamling

4.5.1 Primærdata

Primærdata er datamaterialet som er innhentet spesielt for vår analyse av Helthjem, altså informasjon vi har samlet inn selv. Primærdata kan skaffes gjennom flere måter, blant annet: kommunikasjon mellom mennesker, observasjon av mennesker eller dokumentanalyse (Gripsrud , Olsson, & Silkoset, 2016, s. 103). Primærdata som er innhentet kommer fra våre dybdeintervjuer og vil brukes for å finne svar på vår problemstilling.

4.5.1.1 Dybdeintervju

Vi har innhentet primærdata gjennom intervjuer sammen med relevante ansatte i Helthjem og fire av deres store kunder. Dataene kommer fra dybdeintervjuer med en varighet på ca. 30-40 minutter. Etersom Helthjem befinner seg i Oslo, er dybdeintervjuene gjennomført på Zoom, med oppfølging på telefon. Alle respondentene mottok informasjon om intervjuet på e-post i første omgang, hvor de ble informert om spørsmålene samt formålet. Ved å intervju representanter fra både Helthjem og deres kunder vil det gi oss et større innblikk over hvordan Helthjem jobber med key account management, sine nøkkelkunder samt hvordan CRM-systemet blir brukt som et verktøy. I tillegg vil intervjuene med kunder gi oss et innblikk i hvordan det er å arbeide sammen med Helthjem og hvordan relasjonen dem imellom er.

4.5.1.2 Intervjuguide

Vi har valgt å utforme to ulike intervjuguider for våre respondenter. Vi utformet en intervjuguide til Helthjem og en til de fire store kundene. Dette vil gjøre det mulig for oss å kunne sammenligne svarene fra Helthjem og deres kunder.

Vi gjennomførte et prøveintervju med en bekjent fra alle gruppemedlemmene for å teste intervjuguiden, se hvor lang tid det ville ta samt se om noe burde endres på. Med å utføre et slikt prøveintervju var det mulig å se svakheter som for eksempel spørsmål som kunne sammenslås med et annet eller fjernes. Alle spørsmålene i intervjuguiden vår er utformet med teori som grunnlag.

Vedlegg 1 – Intervjuguide til Helthjem

Vedlegg 2 – Intervjuguide til Tise, Motor, Makeup Mekka og Adlibrisgruppen

4.5.2 Sekundærdata

Sekundærdata er data som er samlet inn av andre, med et annet formål.

Sekundærdata er hensiktsmessig å ta i bruk hvor det er vanskelig å få tak i primærdata. Bruken av dataene er dermed i sekundær bruk. Sekundærdata kan benyttes både i eksplorative og deskriptive forskningsdesign. Den store fordelene med sekundærdata er at de allerede foreligger. Man må imidlertid akseptere at validiteten er lavere, fordi de er samlet inn til et annet analyseformål (Gripsrud , Olsson, & Silkoset, 2016, s. 69). Etersom vi har valgt eksplorativ design for undersøkelsen vil vi bruke sekundærdata for å få en bedre innsikt og forståelse i problemstillingen. Vi har benyttet oss av sekundærdata som faglitteratur og relevante artikler for å komme mer i dybden av emnet vi har valgt. Vi tar dog forbehold om at det kan være feil ved sekundærdata, slik som reformulerte feil, utvalgsfeil og redusert reliabilitet i dataene.

4.6 Reliabilitet og validitet

Når det gjelder reliabilitet og validitet er dette en nødvendig del av undersøkelser. Reliabilitet dreier seg om i hvilken utstrekning en måling vil gi det samme resultatet dersom det gjentas mange ganger. Ved alle målinger kan det oppstå tilfeldige feil. En måling er mer reliabel dess mindre de tilfeldige feilene er. Et karakteristikk av reliabilitet er å si at den viser «hvor godt vi måler det vi måler» (Gripsrud , Olsson, & Silkoset, 2016, s. 135). Vi har valgt å ta i bruk dybdeintervjuer for å forsikre oss en mulig høy grad av reliabilitet. Dersom vi hadde gjennomført de samme intervjuene med andre respondenter, er det mulighet for at vi kunne fått andre svar. Likevel er det en mindre sjanse for å motta like svar fra respondentene i et dybdeintervju ettersom hver enkelt respondent uttrykker seg ulikt. Utvalgets størrelse vil også ha en betydning for feil som kan oppstå. Validitet handler om gyldigheten og påliteligheten i de måleinstrumentene man tar i bruk. Begrepet tar for seg i hvilken grad man kan ut fra resultatene man får, kan trekke gyldige konklusjoner om det man undersøker (Gripsrud , Olsson,

& Silkoset, 2016, s. 132). Ettersom vi har gjennom dybdeintervjuene fått informasjon om det formålet oppgaven tar for seg, vil vi ta et utgangspunkt på at vi har oppnådd en relativ høy grad av validitet.

4.7 Feilkilder

Det kan ha forekommet feil i dybdeintervjuene sammen med Helthjem og deres kunder. Det kan oppstå misforståelser eller mistolkning av spørsmålene vi kommer med. Dermed valgte vi å gjennomføre dybdeintervju med fire av kundene samt flere dybdeintervjuer med relevante ansatte i Helthjem for å kunne tilegne oss en høy grad av reliabilitet i undersøkelsen.

5.0 Resultater

I denne delen vil vi presentere resultatene som er kommet frem gjennom vår kvalitative undersøkelse. Utvalget av respondenter bestod av relevante ansatte fra Helthjem og fire av deres nøkkelkunder; Makeup Mekka, Motor, Tise og Adlibrisgruppen. Resultatene under er strukturert ved hjelp av intervjuguiden (vedlegg 1 og 2).

5.1 Key Account Management

Gjennom intervjuene vi har gjennomgått med Helthjem kommer det tydelig frem hva som kreves av en key account manager. Å være en key account manager i Helthjem vil si at man har svært gode relasjonsferdigheter, er en god nettverksbygger og har den nødvendige innsikten som trengs. En KAM må være fremoverlent, og ikke bare vært flink, men også like å omgås med mennesker for å kunne videreutvikle forholdet til nøkkelkundene. En key account manager må bidra aktivt som en drivende og motiverende salgskraft, være en rådgiver samt sitte med en stor forståelse over hvordan logistikk fungerer. Det store målet er å skape verdi for kunden. I noen tilfeller trer man inn i selgerrollen, mens andre ganger blir man mer en rådgiver. Dette varierer fra gang til gang. Helthjem selger verdien som medfølger logistiktjenesten som tilsier at kunden får alt levert riktig til rett tid.

Vi ser at kontakten med kunden kan variere. Helthjem er lokalisert i Oslo, noe som gjør kundekontakten i dette området i motsetning til andre områder i Norge noe annerledes. Kunder som er lokalisert i Oslo kan enklere ha et fysisk møte, men andre steder må det gjerne foregå digitalt som gjennom telefon- eller videomøter. Likevel er de alltid tilgjengelig for alle kunder.

Det er viktig at key account manager har en plan for hver enkelt kunde med tanke på hvor stor de er og hvor ofte kundekontakten skal gjennomføres. Det lages og gjennomføres kundeplaner. Respondentene i Helthjem mener de har en klar kundeplan for hva som skal gjøres i samhold med kundene. I tillegg til dette vil det oppstå møter dersom key account manager eller kunden mener det er nødvendig. Respondentene mener det er vesentlig å ha en kundeplan klar, slik kan alt dokumenteres og KAM vil ha god kontroll. I tillegg sies det at dialogen

mellom kunde og key account manager spiller en stor rolle. Dersom dialogen er god, vil man kommunisere mer åpent og det vil komme flere innspill fra begge parter. Dette kan føre til at det dukker opp flere behov hos kunden som KAM kan ha løsninger til. Det kommer også frem at det alltid er viktig å forberede seg til møter med kunden, både de eksisterende og nye kunder for å danne seg et bilde av dem. Dersom kunden møter en selger som er uforberedt vil hen fort kunne få et negativt inntrykk. Forberedelser kan være noe så enkelt som en presentasjon med bilder og forklaringer til kunden. Likevel er det viktig at ikke en slik presentasjon tar for mye av oppmerksomhet til kunden, det som selger må få frem er budskapet.

Man må ha god kunnskap om markedet, hvor man har oversikt over hva konkurrentene som f.eks. Posten/Bring og PostNord gjør og hvilke verdier og tjenester de overfører til andre kunder. En key account manager må alltid orientere seg på markedet og se hvem av kundene som kan medføre lønnsomhet. Likevel er det slik at gjennom logistikk kan hvem som helst av bedrifter ha muligheten til å bli en stor kunde. Dette er ettersom det alltid vil være behov for effektive logistikktenester. Kunder kan selv på hjemmesiden til Helthjem velge å bli kunde, gjennom et kontaktskjema. Dersom en bedrift ønsker dette, vil Helthjem lage et tilbud basert på deres behov og kontakte dem for et uforpliktende tilbud. Her sier Helthjem at det er store muligheter for å øke verdiskaping for kunder.

Helthjem mener det alltid er spennende å tilegne seg nye kunder. Dette øker motivasjonen blant selgere til å gjøre en enda bedre jobb for de nye kundene, samt de eksisterende. Helthjem sier at det tar tid å bygge en ny relasjon, men det ligger store muligheter for at noe bra kan komme ut av det. Helthjem segmenterer kundene sine og på den måten mottar de tilbake stor lønnsomhet.

Dersom key account manager kjenner kunden for godt, kan mye av arbeidet gå på autopilot, noe som kan virke negativt for kunden ved at man tror relasjonen fungerer bra selv om den gjerne ikke gjør det. Dette kommer vi tilbake til senere i holdninger fra kunder hvor det kommer frem at en av nøkkelpkundene til Helthjem har valgt å bytte logistikkleverandør.

Helthjem sine ansatte mener at de viktigste kriteriene som bør foreligge er tilgjengelighet, rådgivning til kundene, å holde seg profesjonell i arbeidet med kundene samt alltid komme med logistikk løsninger som passer den enkelte kunde. Respondentene er også enige om at det er gjensalget som gjerne medbringer lønnsomheten av å beholde nøkkelkunden. Et salg er ikke nok, da dette er et partnerskap man ønsker skal bevares i lang tid. For en key account manager er det derfor viktig med god kundeinteraksjon og kundeoppfølging. Dette vil gi gode resultater både for leverandør og kunde. Key account manager i Helthjem vil derfor alltid jobbe med balansen mellom å selge og se hva kundeplanen tar for seg. Blir man for mye selger, vil det igjen kunne gi negative inntrykk for kunden. En annen faktor som kommer frem er at når selgerne er genuint interessert i kunden og brenner for det de selger, vil det skape mer tillit overfor leverandøren og kontaktpersonen. Ettersom key account manager jobber systematisk med kunden, har god nok kompetanse og er en dyktig relasjonsbygger vil partnerskapet blomstre.

5.2 Utvikling av KAM

En key account manager i Helthjem har mange forskjellige kunnskaper om f.eks. prosjekt, løsningssalg, forretningsutvikling, logistikk og distribusjonsløsninger. Key account manager er digital i måten hen løser arbeidsoppgavene. I tillegg er det viktig at hen er strukturert, fleksibel og er en bidragsyter hvor det måtte trenge. Arbeidshverdagen består av et høyt tempo, innovasjon og åpenhet mellom de ansatte. Rollen som key account manager medbringer et stort ansvar og mange forskjellige arbeidsoppgaver. Under vil vi vise til noen eksempler på arbeidsoppgaver en key account manager i Helthjem har. Punktene under har vi fått meddelt fra en stillingsbeskrivelse som key account manager hos Helthjem (Arbeidsplassen, NAV, 2022)

- Salg- og porteføljeansvar for segmenter for kundegrupper.
- Analysere kundesegmenter og markedet.
- Utarbeide kundeanalyser og behovsanalyser.
- Utarbeide kundeplaner.
- Gjennomføre salgsaktiviteter overfor etablerte og nye kunder.
- Gjennomføre løsningsforslag, salgspresentasjoner og salgsmøter.

- Forhandle, tegne og følge opp kundeavtaler.
- Gjennomføre lønnsomhetsberegninger.
- Ha en tett kontakt med interne støtteapparat som utviklere, operations, marketing og forretningsutvikling.
- Initiere og sikre nødvendig kunnskapsoverføring til relevante interne og eksterne partnere/kunder.
- Bidra til utvikling av selskapets produkter og tjenestetilbud.
- Være Helthjem sin fremste ambassadør.

5.3 Relasjonsbygging

Gjennom intervjuene vi har foretatt med Helthjem sitter vi igjen med et inntrykk av at relasjonsbygging er et moment som verdsettes høyt i bedriften. Det blir lagt et høyt fokus på rådgivning av kundene, nøyaktighet og et godt samarbeid, noe som skaper mer tillit mellom leverandøren og kunden. Gode relasjoner med kunden gjør det enklere for key account manager å finne de rette løsningene som passer hver enkelt kunde. For å kunne opparbeide gode relasjoner bruker key account manager mye tid på sine kunder. Key account manager har som nevnt tidligere interesse for kundene sine og må gjerne bruke tid på ting som ikke er direkte lønnsomt på det tidspunktet, men som heller ses på som en investering i relasjonen.

Helthjem sier at å være en god relasjonsbygger baseres på de rette ferdighetene og erfaringene samt at man klarer å skape tillit i partnerskapet. I Helthjem ønsker man å bevare det profesjonelle forholdet sammen med kunden. Dersom det går for mye over på en personlig og sosial interaksjon, sies det at det kan føre til en risiko. Likevel er det viktig med noen uformelle sammenkomster for å bygge en god kunderelasjon. Dette kan være noe så enkelt som møter utenfor kontor på restauranter, hvor kunden kan føle seg litt mer spesiell. Det samme gjelder for møter som er utenfor arbeidstiden. Dersom key account manager tar seg tiden til å møte kunden utenfor arbeidstid, vil kunden igjen føle seg som noe mer enn bare en vanlig kunde. Det er essensielt viktig at kundene føler seg godt ivaretatt.

Viktigheten av at key account manager vet hvordan man skal forholde seg til kunden for å styrke relasjonen kommer også frem. Eksempler vi har mottatt på

dette er kundefølgelse, kartlegging av kundens mål samt service og salgsteknikker. Målet med relasjonsbyggingen er at relasjonen skal bli så sterk at kunden ikke vil komme inn på tanken av å bytte logistikkleverandør. Selv om relasjonen gjerne er sterk, vil det alltid være viktig å bevare den. Dersom key account manager ikke jobber for å bevare relasjonen med kunder, er det vanskelig å bevare den. Det nevnes at en key account manager som er utadvendt og åpen vil hjelpe å styrke relasjonen.

Som en relasjonsbygger i Helthjem er det key account manager sin jobb å finne ut hva kunden trenger, og videreutvikle partnerskapet. Helthjem legger stor vekt på å vise til kundene at de er den rette logistikkleverandøren. De viser til at de har kompetansen og de løsningene som vil komme kunden til god nytte. Nøkkelkunder er et krevende kundesegment, men også et veldig lojalt kundesegment. Derfor er relasjonsbygging svært viktig for Helthjem.

5.4 Salg- og kjøpsprosessen

Hos Helthjem arbeider key account manager med å finne og velge ut kunder. Selv om Helthjem alltid er ute etter nye kunder tar salg- og kjøpsprosessen også for seg alle kunder som oppsøker Helthjem som leverandør. Alle kundene samt potensielle kunder som henvender seg til Helthjem blir plassert i et system. Hele prosessen er i gang i det en ny kunde identifiseres eller velger å bli kunde selv. Deretter gjennomføres det undersøkelser, analyser samt møter med kunder. Her vil enten key account manager spørre kunden hva de har behov for eller kunden vil medbringe behovet til Helthjem. Helthjem tilbyr forskjellige tjenester på logistikk, og kunden vet ikke alltid hva som passer best for dem. Det er her Helthjem kommer inn og viser til løsninger de kan tilby som kan egne seg for kunden. På denne måten får Helthjem presentert sine løsninger og vise hva som skiller dem fra Posten/Bring og PostNord. Helthjem nevner også at tilbudene de utgir til nye potensielle kunder er et uforpliktende tilbud.

Dersom partene kommer til en enighet etter behovet er avdekket, flytter prosessen seg videre til kjøps- og salgsprosessen. For å kunne gjennomføre denne prosessen nevnes det at key account manager må ha innsikt i hvem kundene er samt hvilken bransje de opererer i. Key account manager vil klare å oppnå suksess i salg ved

den kompetansen som foreligger ved logistikk tjenester. Likevel er det ikke bare kompetanse som er viktig her. Det er her hele kundereisen starter, og fra første møte må key account manager tenke på å bygge relasjonen med kunden, høre hva de tenker samt skape tillit gjennom gjennomføringsevne og løsningsforslag. Key account manager må vise til kunden hvordan hen kan skape verdi for dem. Dersom løsningene ikke vil medføre verdi overfor kunden, sier Helthjem at et partnerskap være til lite nytte.

5.5 Customer Relationship Manager

Vi har fått vite gjennom intervjuene at Helthjem tar i bruk CRM-system i arbeidet med kunder. Vi ser at det er en enighet blant respondentene at de ser nytteverdien ved å bruke et CRM-systemet og at de er fornøyde med det. Likevel kommer det frem at systemet kunne blitt bedre integrert, med tanke på bedre opplæring. De ansatte i Helthjem og key account manager er alle klare over at CRM-systemet må brukes på riktig måte og aktivt, for at det skal fungere optimalt.

Det kommer også frem blant respondentene at CRM-systemet er det viktigste verktøyet til Helthjem og blir tatt i bruk daglig. Systemet er svært mye til hjelp når det kommer til nøkkelpkunder samt andre kunder, med tanke på at all informasjon om kundene blir samlet på ett sted. Det er nødvendig med et slikt system ettersom hvor stor kundemassen er.

Det fremkommer både fordeler og ulemper ved CRM-systemet. Systemet vil effektivisere arbeidsoppgavene til de ansatte og key account manager. Mye av arbeidet blir gjort av CRM-systemet, noe som øker lønnsomheten for Helthjem. En ulempe med dette systemet er at det kan virke komplekst. Et slikt system mangler kunnskap som erfaring og refleksjon. Dette kan føre til risiko av informasjon som er konfidensielt noe som kan gå utover relasjonen med kunder. En annen ulempe er vedlikeholdet av systemet, da det trengs mye tid på loggføring. Dette er grunnet hektiske dager med oppfølging av kunder, der tiden ikke strekker til.

5.6 Key Account Team

Key account manager hos Helthjem sitter med et stort ansvar overfor noen av de største nøkkelkundene og er derfor en del av et salgsteam. Stillingen som en key account manager i Helthjem medbringer at man egner seg til å jobbe i team. Helthjem benytter seg av et slikt salgsteam for å kunne ta hånd om de store nøkkelkundene. Dette teamet består av personer som kan være relevante for kundene. Personene i teamet har kompetanse og ferdigheter som er nødvendig dersom de etterspørres av de ulike kundene. I tillegg må key account manager kunne samarbeide godt med andre i bedriften og lære bort sin faglige innsikt og den informasjon de sitter med ettersom teamet skal jobbe tett sammen med nøkkelkundene. Det er viktig at alle i teamet er strukturert.

Det kommer også frem at det er viktig at key account manager besitter gode kommunikasjonsferdigheter. Dette grunnet all kundedialog samt at han skal kunne kommunisere og legge til rette for de andre som er med i teamet. Det er ikke bare kommunikasjonsferdigheter som blir viktig i et team, også relasjonsferdighetene, kommer til nytte her. Det er ikke bare key account manager som skal bygge en relasjon til kunden. Vi viser til at KAM er kontaktpersonen, men likevel er det viktig at teamet får en relasjon til kunden også. Det kan oppstå situasjoner hvor KAM ikke kan være tilgjengelig, og da er det viktig at noen andre i teamet er til stede og kan være til nytte. Derfor deles det på oppgavene i et team, slik at om det skulle bli aktuelt kan noen andre fra teamet ta over kunden og bevare den gode relasjonen. Et key account team vil bidra til å kunne arbeide mot flere mål samtidig samt dekke kundens behov til enhver tid.

5.7 Holdninger fra kunder

Gjennom intervjuene med noen av Helthjem sine største kunder har vi fått god innsikt fra deres perspektiv. Makeup Mekka meddeler at de er svært fornøyde med å ta i bruk Helthjem og har et godt samarbeid med dem i dag. Samarbeidet bringer verdi over på kundene til Makeup Mekka gjennom svært effektiv og rask levering av deres produkter. Helthjem gjør det enkelt å sende og motta produkter, og spesielt ekspresslevering over natten er noe som verdsettes samt levering i helger.

Det kommer frem fra flere av kundene at service er en av de viktigste faktorene i valget av logistikkleverandør. Respondentene vi har snakket med vil ha muligheten til nå Helthjem både via telefon, e-post og i fysisk form dersom det skulle oppstå noe. Det samme gjelder for nettsiden deres. Den må være informativ og oversiktlig slik at de kan finne fram til det de trenger. Kundene setter stor pris på den hjelpen de mottar. I tillegg er rådgivning en faktor som kunder setter stor pris på.

En annen faktor er at kundene får gode løsninger på det de trenger av logistikkjenester. Dette er gjeldende for enkelte kunder slik at deres kunder igjen blir fornøyde. Gjennom intervjuene har vi fått inntrykket av at kundene til Helthjem er fornøyde med de logistikk tjenestene de tilbyr og stoler på at Helthjem kan finne de løsningene som egner seg best. Kundene ønsker en åpen og ærlig leverandør som ser deres behov og hva de trenger. Dersom en tjeneste passer for kunden ønsker de at kontaktpersonen skal presentere nytteverdien for dem.

Et annet punkt vi ser at kunder verdsetter er kompetanse og nøyaktigheten som ligger hos Helthjem. Kundene har et ønske om at key account manager vet hva hen gjør, og gjør det kunden trenger. De ønsker også at Helthjem skal sette seg inn i deres situasjon, og den bransjen de opererer i for best mulig forståelse. De ønsker også en fast kontaktperson som kan forenkle prosessen for dem. Ærlighet og respekt fra begge parter er en gjentakende faktor for at et godt partnerskap skal fungere.

Respondentene mener også at de er fornøyde med de økonomiske betingelsene til Helthjem. Vi ser at pris er avgjørende for valg av leverandør og at kundene er opplyste av leverandørens priser også. Noen mener pris er en mindre viktig faktor, og at heller relasjonen er det som teller mer. Gjennom relasjonen får kunder merverdi gjennom tilliten som er opparbeidet. Når det er snakk om tillit er det spesielt en ting som kommer til lys og det er at det som blir levert, leveres riktig og til avtalt tid. Det er essensielt at det ikke foreligger forsinkelser, da det kan medføre problemer for kunder.

Allerede finnes det to store logistikk leverandører på markedet, nemlig Posten/Bring og PostNord. Motor var tidligere en kunde av Helthjem, men valgte høsten 2021 å gå tilbake til Bring som distributør. Fra Helthjem har vi fått meddelt at Motor mener at når de var kunde hos Helthjem så fikk de levert gode tjenester til konkurransedyktige priser. På det tidspunktet de var kunde opplevde de å bli fulgt opp med god og personlig service. Vi har ikke fått meddelt grunnen til at Motor valgte å bytte leverandør. Vi ser at Helthjem tilfredsstillende disse kravene til nåværende kunder, men har gjerne ikke gjort det i lengden til dem de har mistet på veien. Dermed er det mulig å se et gap her, noe vi kommer inn på senere.

Fra Helthjem har vi fått informasjon om at Adlibrisgruppen mener de har fått en mye mer kundesvennlig, raskere og kostnadseffektiv distribusjon. Adlibrisgruppen takket for at vi kontaktet dem for invitasjonen for et intervju og anbefalte oss at vi burde kontakte Helthjem angående dem som kunde ettersom de dessverre ikke ønsket å bli intervjuet av oss.

Respondentene sier de er fornøyde med den oppfølgingen de mottar, og de nåværende kundene som vi har intervjuet mener de har etablert et godt partnerskap. De setter pris på at de sammen jobber for å kunne dekke kundens behov. Makeup Mekka, Tise og Adlibrisgruppen (med informasjon fra Helthjem) synes at samarbeidet er tilfredsstillende og ønsker å bevare dette.

6.0 Drøfting av analyse

I denne delen vil vi tolke og drøfte resultatene vi har fått gjennom intervjuene og se om det er en sammenheng mellom problemstilling, resultater og teorien vi har hentet fra faglitteraturbøkene. Vi vil ta i bruk relevant teori og knytte det opp mot resultatene.

6.1 Key Account Manager

Å utvikle en nøkkelukunderrelasjon sammenlignes med en lenke kunde leverandør, hvor de ulike lenkene er: nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning (Berg , 2020, s. 327). Nøkkelukunder har verdi utover det rent økonomiske og det er key account manager som sitter med ansvaret over disse kundene.

Partnerskapet mellom leverandør og kunde skal gi begge verdifulle fordeler. Et av punktene er tilgjengelighet hvor det kommer frem at KAM skal være tilgjengelig for kunden til enhver tid. Dette ser vi igjen i intervjuet med Helthjem hvor de er svært tilgjengelige for sine kunder, enten om det er på e-post, telefon eller i fysisk form.

I boken «Kunsten å selge» fremgår det at key account manager ikke bare er en ordinær selger, men en rådgiver for kundene som skal fremme langvarige og profesjonelle relasjoner (Berg , 2020, s. 327). Key account manager er rådgiveren til kunden gjennom sin kompetanse om produkter/tjenester og kunnskap om markedet og konkurrentene. For å kunne fremstå som en rådgiver må det være en sterk relasjon til stede. Noen av de viktigste ferdighetene gjennom rådgivning er bevis på salg av verdikjede, lønnsomhet overfor kunden og økonomisk argumentasjon. Dette må foreligge hos key account manager for at hen skal beherske forholdet med nøkkelukunder.

Noen kunder viser seg å være mer viktig enn andre. Det er key account managers jobb å finne ut hvem som er nøkkelukundene til bedriften. Dersom man tar i bruk paretos lov – 80/20 regelen, er det mulig å se her at nøkkelukundene blir definert som 20% av alle kunder og det er de som står for 80% av omsetningen til bedriften. Disse kundene er helt sentrale og må være i fokus samt få oppmerksomheten fra bedriften (Petersen, 2006, s. 13). Derfor er det essensielt viktig med gode relasjoner. Det kommer frem i intervjuet at en key account

manager har gode relasjonsferdigheter for å kunne styrke dette forholdet med de viktige nøkkelkundene. Det er viktig at det foreligger både profesjonelle og sosiale relasjoner i samhold med kunder grunnet at det er langvarig. Key account manager sørger for at verdiopplevelser skjer kontinuerlig. Dermed blir kunden lojal, og øker eller opprettholder sin kjøpslojalitet (Berg , 2020, s. 329). For at en relasjon skal styrkes, må det også nevnes at key account manager må vise interesse for kunden.

En annet viktig moment er kundeplan, hvor Helthjem utvikler planer for hva som må gjøres og dokumenterer dette. Dette gir både leverandør og kunde god kontroll. Det fremgår at en KAM skal være nødvendig pågående og kunne tilpasse seg en balanse mellom denne kundeplanen og salg. En nøkkelkunde er i utgangspunktet alltid en storkunde som drives av sine interne prosedyrer. Key account manager må vise tålmodighet i de rette situasjonene og dette er en god demonstrasjon av KAMs dyktighet og kundekunnskap (Berg , 2020, s. 330) I tillegg må key account manager alltid tenke langsiktig gjennom kundeplanen.

Markedsorientering tar for seg identifisering av kundens behov og forventninger samt tolke markedsforholdene. Markedsorientering er med å skape fornøyde kunder (Selnes & Lanseng , 2018, s. 314). Bedrifter må systematisk utvikle bedriftens markedskunnskap gjennom kontinuerlig analyse av kunder, markeder og konkurrenter, og bruke denne informasjonen til forbedring (Selnes & Lanseng , 2018, ss. 29-40). Helthjem bruker denne informasjon og ser hva deres konkurrenter gjør for andre kunder. Helthjem tar i bruk markedsorientering for å kunne styrke deres mål og føre verdi over på kunden. Gjennom markedsorientering vil også Helthjem kunne oppnå store muligheter. Vi viser til servicepyramiden for å vise til hvorfor markedsorientering er så viktig. Key account manager gir serviceløftet, muliggjør serviceløftet og leverer serviceløftet til kundene. Hver enkelt kunde er forskjellig og gjennom sannhetens øyeblikk får key account manager sett om hen har klart det eller ikke.

6.2 Utvikling av Key Account

I boken «Key Account Management» kommer det frem at en key account manager er et meget viktig ansikt utad i bedriften. Hen er bedriftens ambassadør

overfor deres viktigste kunder (Petersen, 2006, s. 22). Fra intervjuet med Helthjem ser vi en sammenheng hvor de mener at deres key account manager skal være deres fremste ambassadør for bedriften.

Utvikling av en key account-relasjon er en prosess som tar tid. En key account manager jobber både for egen organisasjon og for kundene og må derfor kunne mestre forskjellige aktiviteter (Berg , 2020, s. 327). Gjennom intervjuet med Helthjem får vi se at en key account manager at mange ulike kunnskaper som prosjekt, løsningsalg, forretningsutvikling, logistikk og distribusjonsløsninger. Key account manager skal skreddersy store ordre og tilpasse innovative løsninger for deres kunder. En key account manager er bevisst kundedrevet i sin tenke- og væremåte, hvilket gjør man er innovative og ser muligheter i enhver kundeutfordring (Berg , 2020, ss. 327-328). Igjen fremkommer dette i intervjuet med Helthjem hvor key account manager må finne og presentere gode løsninger for nøkkelpkundene.

Ledelsen forventer at key account manager «kommer hjem» med kontrakten. Derfor ligger det en forventning i at KAM kan selge og nå sine salgsmål (Petersen, 2006, ss. 24-25). Helthjem sin key account manager må kunne selge tjenestene samt segmentere kundegrupper. Hen er strukturert og fleksibel i dette arbeidet med å gjennomføre salgsaktiviteter overfor etablerte og nye kunder. I tillegg bidrar hen til at selskapets tjenestetilbud av logistikk-løsninger blir utviklet.

6.3 Relasjonsbygging

I Helthjem verdsettes relasjoner og relasjonsbygging, og det er et høyt fokus på rådgivning, nøyaktighet og samarbeid. Dette er med på å skape tillit mellom kundene og Helthjem, noe Helthjem sier er spesielt viktig i relasjonen mellom partene. Gjensidig tillit er sentralt for en velfungerende og varig relasjon. De sier videre at å ha en god relasjon med kunden vil gjøre det lettere for dem å kunne skreddersy løsninger tilpasset akkurat de.

Videre kommer det frem hvordan Helthjem, mer spesifikt KAM, forholder seg til kundene er viktig overfor relasjonen med dem. Helthjem sier at det er viktig for

dem at deres KAM er utadvendt og åpen med kundene, dette vil da styrke relasjonen samt kommunikasjonen med kundene ytterligere.

Det blir presentert fire grunnleggende og sterke kunderelasjoner i boken “Kunsten å selge” (Berg , 2020) der målet er å binde kunden sterkere til leverandøren. Helthjem har størst fokus på den profesjonelle, teknologiske- og sosiale relasjonen. Den profesjonelle relasjonen går ut på å tilfredsstille eller overtreffe kundenes forventninger. KAM i Helthjem skal finne ut hva som forventes og fastsette hvilke kundeforpliktelser hen har. Videre vil KAM, sammen med et tilpasset team om nødvendig, gjøre det som trengs for å gjøre kunden fornøyd. KAM planlegger også hvordan de skal gjennomføre nøkkelområdene: nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning. Ved en god gjennomførelse av nøkkelområdene skaper og utvikler KAM langsiktige kundeforhold. Den teknologiske relasjonen har utviklet seg raskt sammen med IKT-utviklingen. Gjennom internettbaserte løsninger har Helthjem klart å utvikle en sterk kunde- samt kjøpslojalitet. Gjennom teknologi har de gjort seg selv mer tilgjengelig overfor kundene og bedret servicen ut til dem, noe som er et stort konkurransefortrinn. Den sosiale relasjonen går ut på den personlige og vennskapelige relasjonen mellom leverandør og kunde. KAM i Helthjem vil da arrangere møter utenfor både kontor og arbeidstid, slik vil kunden føle seg mer ivaretatt. Dette er altså med på å skape trygghet, tette bånd og utvikle til et godt samarbeid. Helthjem sier også at denne relasjonsformen er med på å skape gode løsninger/avtaler og gir gode resultater.

Videre vil vi også si at det alltid er viktig å trene på å bli enda bedre på relasjonsbygging samt holde seg oppdatert på teknologien. Hvis man ikke trener og utvikler seg til det bedre kan man miste kunden, slik som i tilfelle med Motor som var en tidligere kunde av Helthjem.

6.4 Salg- og kjøpsprosessen

Det er viktig å ha en god kjennskap til bedriftens salgsprosess samt hvordan kundenes kjøpsprosess er for å kunne oppnå suksess. Salgsprosessen skal identifisere kundene og avklare deres behov, noe som her vil være logistikk- og leveranse behov (Selnes & Lanseng , 2018, s. 221).

Helthjem har et CRM-system hvor de sjekker opp hvem kunden er, og om de har hatt kontakt med dem tidligere. Etter dette setter de opp en behovsanalyse hvor de finner ut hvor kunden befinner seg i kjøpsprosessen. Videre blir det avtalt et møte mellom partene, hvor det blir avklart om kunden er interessert i tilbudet som blir gitt av Helthjem.

Helthjem loggfører i CRM-systemet hvor kunden befinner seg i kjøpsprosessen. Systemet vil funke enda mer effektivt og mer strukturert om opplæringen hadde vært bedre, noe Helthjem sier de jobber mot. Videre er det viktig at Helthjem har etablert et strategisk rammeverk hvor kommunikasjonen ut til kundene, i sannhetens øyeblikk, blir fremstått som helhetlig. Her oppstår det en tillit om tjenestene Helthjem kommer med er tilpasset kundens behov, altså om de klarer å levere sitt serviceløftet. Gjennom tillit fra kundene kan dette skape positive konsekvenser, slik som Word of Mouth (WOM) og et godt renommé (Selnes & Lanseng , 2018, ss. 35-37).

6.5 Customer Relationship Management

CRM er blitt viktigere enn noen gang tidligere. Dette teknologiske hjelpemiddelet vil hjelpe Helthjem å beholde de eksisterende kundene samt hente inn nye kunder. Fra intervjuet med Helthjem fikk vi vite at de tar i bruk CRM-system og at de er klare over det må tas i bruk riktig og aktivt for at det skal fungere godt.

CRM-systemet vil ha stor nytteverdi for bedriften og er det viktigste salgsverktøyet som gir innsikt i teambaserte salgsaktiviteter (Hofbauer , 2016, s. 249). Vi ser at det er en enighet blant respondentene hvor de ser nytteverdien ved å ta i bruk et slikt system og at de ser på CRM-systemet som et viktig verktøy i det daglige arbeidet. Det fremkommer at systemet er til svært god hjelp i arbeidet med nøkkelkunder, med tanke på at informasjonen blir samlet på ett sted. Dersom systemet skulle bli for over- eller underdimensjonert, er sjansen stor at det CRM-systemet ikke blir brukt godt nok og ikke vil gi ønsket nytteverdi (Hofbauer , 2016, s. 252).

Dersom ledere skal lykkes med implementeringen av et CRM-system, må de starte med selgerne. Selgerne må bli involvert og forstå tankegangen av systemet (Hofbauer , 2016, s. 250). Det kommer frem i intervjuet at systemet kunne bli bedre integrert i bedriften, med tanke på opplæring av et CRM-system. Siden mye av arbeidet blir gjort av CRM-systemet er det essensielt viktig at alle får riktig opplæring.

6.6 Key Account Team

I boken «Key Account Management» kommer det fram at ettersom det kreves mye og stilles mange forventninger til key account manager, er det gjerne fordelaktig med et key account team som er ansvarlige for kunden. Dette teamet ledes av key account manager. Deltakerne i dette teamet er personer som jobber med aktiviteter rettet mot de viktigste kundene (Petersen, 2006, s. 215). Gjennom intervjuet med Helthjem fremkommer det at key account manager tar del i et salgsteam når man jobber med nøkkelpkundene. Prosessen ved å hjelpe nøkkelpkundene blir mer effektiv ved et team. Key account manager er en person som egner seg å jobbe i team med andre ansatte og sitter med gode kommunikasjonsferdigheter ettersom det foregår mye kundedialog og hen må legge til rette for de andre i teamet. Vi har fått informasjon om at personene i teamet har rett kompetanse og ferdigheter samt at de er strukturert i arbeidet med kunder. Samarbeidet og utfordringene rundt tjenesten slik som leveransen, garantier, IT-systemer og opplæring er også viktige momenter (Petersen, 2006, s. 219).

Det nevnes i intervjuene at Helthjem synes det er viktig å ha et salgsteam. Dersom man kun har én medarbeider som har ansvar for nøkkelpkundene, kan det være en risiko. Et team vil fordele denne risikoen på flere personer og de ansatte får en mer tverrfaglig kompetanse. Tilgjengelighet er et viktig område for kunden, og et team vil kunne øke den slik at kundens oppfatning av nærhet og kontakt med leverandøren styrkes (Petersen, 2006, s. 219). Vi vil trekke inn at relasjonsferdighetene blir svært viktig i teamet, da det ikke bare er key account manageren som har eneansvar for relasjonen med kunden. KAM er kontaktperson, men likevel er det viktig at de andre i teamet er tilgjengelig for kunden dersom det skulle være noe eller KAM ikke er tilgjengelig på det tidspunktet. Forutsetningen

for at et team skal lykkes med arbeidet sitt er at alle ansatte får nødvendig ansvar og myndighet. I et slikt team kreves det en viss grad av involvering og forpliktelse overfor kundene. God kommunikasjon av aktiviteter og resultater vil synliggjøre nytteverdien blant de ansatte i teamet og vil gi mer motivasjon i arbeidet (Petersen, 2006, s. 220).

6.7 Holdninger fra kunder

I boken «Kunsten å selge» (Berg , 2020, s. 326) kommer det frem at store og kravfulle nøkkelkunder legger stor vekt på pris, kvalitet, logistikk, funksjonalitet, kundestøtte og kompetanse. Helthjem sine kunder sier alle sammen at service er et moment som er avgjørende for valget av leverandør. Kundene til Helthjem mener de er fornøyde med de økonomiske betingelsene. Ettersom pris er en så avgjørende faktor, fikk vi vite at kundene også er opplyste om konkurrentenes priser. Dette er en faktor som kan ha innvirket på Motor. Likevel er det ikke bare pris alene som er viktig, men også relasjon, rådgivning, kompetanse og tilgjengelighet. Tilgjengelighet er et av de fire nøkkelområdene som Berg mener er nødvendig (Berg , 2020, s. 347). Kundene vil ha en åpen og ærlig leverandør, som setter seg inn i deres situasjon og ser hva de trenger. De ønsker å kunne nå Helthjem når det skulle være nødvendig, både via telefon, e-post og i fysisk form. Makeup Mekka meddeler at de er svært fornøyde med å ta i bruk Helthjem. De sier at samarbeidet medbringer verdi.

Kunden forventer at key account manager er profesjonell i sitt arbeid samt fremstår med integritet (Petersen, 2006, ss. 22-24). Key account manager er gjerne kundens hovedkontaktperson, og fra intervjuene ser vi at dette er noe Helthjem sine kunder også ønsker. En fast kontaktperson vil forenkle prosessen for dem. Kundene har et ønske om at key account manager vet hva hen gjør. Respondentene sier de er fornøyde med den oppfølgingen de mottar, og de nåværende kundene som vi har intervjuet mener de har etablert et godt partnerskap. Kunden forventer også at leverandør har de rette egenskapene og kompetansen som er nødvendig. I tillegg må en key account manager har gjennomføringsevne (Petersen, 2006, ss. 22-24).

Nøkkelt kunder forventer å bli behandlet som en viktig kunde. Kunder setter pris på god kontakt og sterke relasjoner samt ønsker en fast kontaktperson som kan ta tak i problemer og finne løsninger (Petersen, 2006, ss. 22-24). Kundene til Helthjem ønsker å få presentert de løsningene som egner dem best. Fra intervjuene kommer det frem at Helthjem sine kunder er fornøyde med de logistikk tjenestene de tilbyr. Kundene stoler på Helthjem, noe som trekker frem tillit. Tillit er noe som vektlegges høyt blant kunder og key account manager må ikke presse på for mye. Når et kundeforhold er opprettet, vil det gjennomføres møter og forhandlinger, men det er i det daglige arbeidet ved å ta tak i problemer at en key account manager viser at hen er til å stole på (Petersen, 2006, ss. 22-24).

Når det gjelder holdninger fra kunder vil vi trekke frem Gap-modellen. Gap-modellen viser til hvilke interne faktorer i bedriften som kan påvirke kundens opplevelse av servicekvalitet og tilfredshet. De interne faktorene er det som omtales om gap. Forholdet mellom forventninger og opplevelse er det viktigste gapet i modellen, og kalles kundegapet (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 31). I intervjuet med Motor kom det frem at de valgte høsten 2021 å gå tilbake til Bring som deres leverandør uten å vite årsaken til dette. Ettersom Helthjem mistet en av sine store kunder, er det mulig å finne et gap her. For alt vi vet kan dette være grunnet et gap eller en samhandling av flere. Gap 1 tar for seg hva kunder forventer fra bedriften og bedriften sine oppfatninger om forventninger. Gap 2 kan forstås med avviket mellom hva bedrifter oppfatter, og hva kunder forventer. Gap 3 viser avviket mellom det som er spesifisert fra kunde og levert ytelse fra bedriften. Gap 4 tar for seg avviket mellom løfter fra bedriften og det bedriften faktisk leverer til kunden. Det femte gapet er det såkalte kundegapet, som er avviket mellom forventet service og opplevd service (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, ss. 31-34). Ettersom vi ikke vet hva som er årsaken til hvorfor Motor valgte å gå vekk fra Helthjem, kan vi ikke nevne hvilket gap det gjelder. Likevel er det sannsynlig at det er flere grunner, altså flere gap til hvorfor de valgte å bytte leverandør. Senere kommer vi inn på hva Helthjem kan gjøre for å unngå dette i fremtiden.

6.8 Drøftelse av funn

I denne delen vil vi vise til de funnene vi har funnet fra analysen og drøftelse av resultatene.

Det kommer frem i dybdeintervjuene at variablene tilgjengelighet, rådgivning og CRM-system er de viktigste faktorene. Alle disse variablene vil være med å opprettholde samt utvikle relasjonene med nøkkelpersonene. Helthjem legger mye arbeid i å utvikle kundeplaner, noe som er viktig også. Uten disse kundeplanene overfor nøkkelpersonene vil det i seg selv føre til en fallgrube for bedriften. Key account manageren må ha gode relasjonsferdigheter, salgsferdigheter og kunne rådføre kunder. I tillegg til disse egenskapene, ser vi at KAM skal ses på som en ambassadør. Hovedmålet med å være leverandør, er å skape verdier for nøkkelpersonene. Helthjem er markedsorienterte, med god oversikt over markedet og konkurrenter.

Vi ser også fra intervjuene med Helthjem og kundene deres at de vektlegger de samme faktorene inkludert service. Likevel ser vi et forbedringspotensiale med tanke på at Motor valgte å bytte leverandør. Vi vet ikke årsaken til hvorfor Motor valgte å gå vekk fra Helthjem, men det er tydelig at det har fremstått et gap her. Sannsynligheten er at det foreligger flere grunner til hvorfor de valgte å bytte leverandør. Dette tilsier at Helthjem bør fokusere nærmere på relasjonsbyggingen mot de eksisterende og nye kunder, så det ikke gjentar seg med andre kunder. Denne relasjonsbyggingen er essensielt, der variabler som nøyaktighet, godt samarbeid og tillit kommer frem fra både Helthjem og kunder. Denne tilliten er sentral for en varig relasjon. Vi har funnet ut at de fleste nøkkelpersoner er fornøyde med Helthjem og ønsker å bevare relasjonen.

Fra intervjuene ser vi at både Helthjem og kunder ønsker en profesjonell relasjon, noe kundene er svært fornøyde med. Vi ser også en viss grad av den sosiale- og teknologiske relasjonen, men hovedfokuset ligger på den profesjonelle relasjonen.

En annen ting som vi ser at det bør fokuseres mer på er CRM-systemet i Helthjem, og implementeringen av det blant alle ansatte. Ettersom det er deres viktigste salgsverktøy og har god nytteverdi ser vi at det er viktig at alle ansatte

får riktig opplæring. Dette systemet vil gjøre det mulig for Helthjem å skreddersy kontakten med kunder, og gir oversikt over deres behov og ønsker. Likevel må det alltid tas i betraktning at systemet kan være komplekst, og risiko for lekkasje av konfidensiell informasjon kan forekomme. Med tanke på at de befinner seg i Oslo er de digitale systemene viktigere enn noen gang samt at de er effektive. Vi ser at det kan forekomme et gap her ved at relasjoner ikke bygges fysisk og man får ikke den tilliten man gjerne ønsker. Det kan forekomme misforståelser når møter gjennomføres digitalt. Derfor er det svært viktig med et effektivt CRM-system som er strukturert. Det finnes et forbedringspotensiale her med tanke på dette og de ansatte må legge opp nok tid til bruken av systemet.

Flere KAMer vil styrke kundemassen og kunderelasjonene. Det blir tatt i bruk et salgsteam, der det er riktig kompetanse og ferdigheter. Dette teamet er med å øke effektiviteten i arbeidet med kunder, da det er større risiko dersom bare key account manager jobber med dem. Teamet fordeler denne risikoen og øker tilgjengeligheten.

7.0 Konklusjon - svar på problemstillingen

Vi valgte følgende problemstilling til vår oppgave:

«Hvordan kan Helthjem skape verdi og gode relasjoner med kunder ved bruk av Key Account Management?».

I denne delen vil vi vise til de funnene vi har funnet fra analysen og drøftelse av resultatene samt besvare problemstillingen. Konklusjonen baseres på hva vi har funnet ut i analysen, samt våre anbefalinger til Helthjem. Undersøkelsen vi har foretatt har ikke avdekket store endringer som må gjennomføres for at Helthjem skal lykkes, men det fremkommer likevel forbedringspotensialer på noen områder. Vi ser at Helthjem har store muligheter til å skape langvarige og gode relasjoner med sine nøkkelukter. Fra dybdeintervjuene kan vi konkludere med at tilgjengelighet og rådgivning er viktige variabler. Disse variablene vil være med å opprettholde samt utvikle relasjonene med nøkkelukterne.

Fra undersøkelsen ser vi at en key account manager i Helthjem er svært dyktig i sitt arbeid, men det finnes likevel forbedringspotensiale i arbeidet med key account management. For å kunne klare å skape verdi og gode relasjoner ser vi at det er essensielt at key account manager sitter med gode relasjons- og rådgivningsferdigheter. Dette gjelder forsåvidt ikke bare KAM, men hele salgsteamet. Helthjem må jobbe med relasjonsbygging mot de eksisterende og nye kunder, med et fokus på nøyaktighet, godt samarbeid, samt jobbe med å opprettholde troverdigheten og tilliten. For at Helthjem i fremtiden skal kunne fortsette deres relasjoner med kunder samt skape nye relasjoner, ser vi at det er viktig at de er tilgjengelig for kundene, nøyaktige, tilpasser seg kundene og rådgir dem. Dersom Helthjem tar i de fire nøkkelområdene i betraktning vil dette føre til at de klarer å skape langvarige relasjoner samt skape verdi for kunden.

Helthjem er dyktige når det kommer til salgsteamet. Teamet jobber sammen for å bidra til større verdi for kunder. Det er god struktur i teamet, noe som er med på å gjøre arbeidet mer effektivt samt tilfredsstillelse av kunders forespørsler og kriterier. Det vil være viktig for Helthjem å fortsette å ta i bruk salgsteamet, da det skaper konkurransefortrinn.

Etter gjennomførelse av analyse og dybdeintervjuer ser vi at CRM-systemet blir tatt i bruk av Helthjem. For å kunne klare å bygge gode relasjoner vil CRM-systemet være til stor hjelp. Mye av arbeidet med kunder gjøres gjennom dette digitale verktøyet som er et hjelpemiddel som vil gjøre det enklere for Helthjem å rådgi samt skreddersy løsninger for kunder. Likevel vil vi konkludere med at arbeidet rundt systemet må forbedres. Det er viktig at alle ansatte føler de forstår systemet og klarer å ta det i bruk. Ettersom det er deres viktigste salgsverktøy og har god nytteverdi ser vi at det er viktig at alle ansatte får riktig opplæring. Det poengteres at systemet kan virke komplekst med tanke på risiko for lekkasje av informasjon. CRM-systemet hjelper til å effektivisere den daglige driften, og kan skape konkurransefortrinn. Derfor blir det viktig med vedlikehold av systemet. Gjennom CRM-systemet får Helthjem sett hver enkelt kunde sitt behov. Når Helthjem ser kunden og hva de trenger vil det føre til at de føler seg spesiell og verdien øker.

Vi ser også at kundeplaner er sentralt. En klar kundeplan gjør Helthjem godt rustet til relasjonsarbeid. Helthjem må fortsette arbeidet med kundeplaner ettersom det er med på å bedre kunderelasjonene. Gode kundeplaner er med på å tilrettelegge bedre for kunder. Det vil også være med å motivere de ansatte til å gjøre en bedre innsats. Å lykkes med en kunde, vil føre til at de ansatte vil jobbe hardere med å lykkes med resten.

Målet for fremtiden er gjerne å unngå en situasjon slik som med Motor. Med tanke på Motor ser vi at Helthjem kan bli en bedre relasjonsbygger. Gjennom gapmodellen vil reduksjon av serviceleveransgapet og kunnskapsgapet føre til at relasjoner kan bli sterkere. Disse gapene er årsaken til kundegapet, og vil ha en avgjørende rolle når det kommer til gode relasjoner. For at Helthjem skal kunne redusere risiko for at kunder velger å bytte leverandør, mener vi det er aktuelt med flere key account managere. Dette vil gjøre det enklere å gi riktig oppfølging, alltid være tilgjengelig samt ha større muligheter for å tilpasse seg og være til stede for kunden.

7.1 Anbefalinger

Her vil vi komme med konkrete forslag til hvordan Helthjem kan jobbe videre med å skape gode verdier for kunder samt opprettholde og styrke relasjonene med eksisterende og nye nøkkelukunder enda bedre. Slik kan de i fremtiden unngå å miste kunder til konkurrenter. Vi vil gi anbefalinger med utgangspunkt i analysen og den overordnede konklusjonen.

- Fokus på de fire nøkkelområdene: tilgjengelighet, nøyaktighet, rådgivning og tilpasning.
- Fokus på nøyaktighet og øke troverdigheten blant KAMer.
- Bruke CRM-systemet kontinuerlig.
- Vedlikehold av CRM-systemet for å unngå lekkasjer.
- Bruke ressurser på opplæring av CRM-systemet.
- Tette kunnskaps- og serviceleveransegapet. Deretter vil kundegapet forsvinne.
- Måle kundetilfredshet.
- Fokus på merverdi for kunden.
- Fortsette å ta i bruk salgsteam.
- Fortsette å utvikle kundeplaner.
- Ansette flere Key Account Managere.
- Utvide flere Helthjem kontorer med KAMer og salgsteam i Norge.

De anbefalingene vi har kommet med overfor, har et opphav fra analysen vi har gjennomført. Vi ser viktigheten av de fire nøkkelområdene for relasjonsbygging gjennom hele oppgaven. Ved å ta i bruk våre anbefalinger vil Helthjem kunne klare å utvikle langvarige og gode relasjoner med sine kunder samt skape en unik verdi.

8.0 Referanser

8.1 Referanseliste

Andreassen , T. W., & Lervik-Olsen, L. (2021). *Service og innovasjon* . (3. utgave): Fagbokforlaget .

Berg , P., A. (2020). *Kunsten å selge: Etablere, beholde og utvikle salgsrelasjoner*. (5. utgave): Cappelen Damm akademisk .

Biong , H., Nes, E. B., & Sande , J. B. (2016). *B2B: Markedsføring på bedriftsmarkedet* . (4. utgave) : Universitetsforlaget .

Fordypningsoppgave. Salgledelse og personlig salg BST 32021 (2021) *Key Account Management* .

Greenberg (2015) referert i Hofbauer, C. (2016). *Salgets helter - En bok om B2B-salg*. Universitetsforlaget.

Gripsrud , G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. (3. utgave): Cappelen Damm akademisk.

Helthjem . (2022). *Om Oss*. Hentet fra: <https://helthjem.no/om-oss-1>

Helthjem . (2022). *Miljø og bærekraft*. Hentet fra: <https://helthjem.no/miljo-og-baerekraft>

Helthjem. (2022). *Hvordan jobbe for en grønnere hverdag?* Hentet fra: <https://helthjem.no/miljo-og-baerekraft/nordmenn-og-gjenbruk>

Helthjem. (2022). *En bærekraftig distribusjon*. Hentet fra: <https://helthjem.no/miljo-og-baerekraft/arbeid-i-egen-verdikjede>

Helthjem. (2022). *Vår historie*. Hentet fra: <https://helthjem.no/var-historie>

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

Jacobsen , D., I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnvitenskapelig metode* . (3. utgave): Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Petersen, E. (2006). *Key Account Management: Hvordan få de store ordrene hos de største kundene*. (1. utgave). Universitetsforlaget.

Proff. (2022, Mai 15). Hentet fra Proff: <https://www.proff.no/selskap/helthjem-netthandel-as/oslo/posttjenester/IF4PW0Y04HN/>

Selnes , F., & Lanseng , E. J. (2018). *Markedsføringsledelse* . (1. utgave) : Gyldendal akademisk.

Stillingsbeskrivelse: Bli med på Helthjem laget- bli vår nye Key Account Manager. (2022). Hentet fra Arbeidsplassen, NAV: <https://arbeidsplassen.nav.no/stillinger/stilling/2c8b9b04-6057-41d9-bdb6-dfcec865768>

8.2 Figurliste

Andreassen , T. W., & Lervik-Olsen, L. (2021). *Service og innovasjon* . (3. utgave). Fagbokforlaget .

Gripsrud , G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. (3. utgave). Cappelen Damm akademisk.

Knutsen, G. (2021). *Logiske faser i kjøpsprosessen* .

Knutsen, G. (2021). *Logiske faser i salgsprosessen* .

Selnes , F., & Lanseng , E. J. (2018). *Markedsføringsledelse* . (1. utgave). Gyldendal akademisk.

8.3 Vedleggs liste

Vedlegg 1 - Intervjuguide til respondenter i Helthjem

Informasjon til respondenter:

“Hei,

Vi er to studenter fra Handelshøyskolen Bi Bergen, som skal skrive en bacheloroppgave våren 2022 i faget “Salgsledelse og personlig salg”. Vi har valgt Helthjem som vår bedrift og emnet er Key Account Management, med følgende problemstilling; *“Hvordan kan Helthjem skape verdi og gode relasjoner med kunder ved bruk av Key Account Management?”*.

Vi hadde satt veldig stor pris på om du kunne være behjelpelig med å svare på noen spørsmål vi har. Vi ønsker å komme i dybden av emnet Key Account Management og Helthjem som bedrift. Personopplysninger blir holdt konfidensielt og respondenten vil ikke bli navngitt i oppgaven. Notater fra intervjuet vil heller ikke bli gjort tilgjengelig og alt vil bli slettet.

Du står fritt til å velge hvor utdypende svarene er og hvor mye du ønsker å svare på, uansett vil vi sette stor pris på det vi mottar av svar og håper du vil svare så utdypende som mulig. Dersom det skulle oppstå noe uklart eller misforståelser underveis, er det bare til å stille spørsmål.”

Om Helthjem:

- Kan du fortelle litt om Helthjem og hvilke tjenester dere leverer til bedrifter?
- Hvor mange bedriftskunder har Helthjem i kundegruppen sin?
- Hvem er deres største kunder?
- Hvordan identifiserer dere deres kunder?

Key Account Management:

- Hva kjennetegner en Key Account Manager i Helthjem?
- Hvordan ser arbeidsdagen til en Key Account Manager ut?

- Hvilke salgsteknikker benytter Key Account Manager seg av?
- Er dere kjent med 80/20 regelen til Paretos? (Forklar om respondenten ikke er kjent med dette)
- Hvordan forholder kundekontakten seg? På tlf, mail eller møter?
- Kan en Key Account Manager nås av kunder på kort varsel?
- Hvilke problemer er de vanligste som kunder kommer med til dere?
- Er Key Account Manager tilgjengelig i fysisk form for kundene?
- Lager dere kundeplaner?

Key Account Team:

- Tar dere i bruk Key Account Team?
- Hvordan arbeider Key Account Teamet?
- Hvem tar ansvar for teamet?
- Hvilke ansatte er med i teamet?
- Hvilke egenskaper mener dere er viktig i et team for at det skal lykkes?

Salg- og kjøpsprosessen:

- Hvordan blir man kunde hos Helthjem?
- Hvordan er prosessen fra en kunde blir nøkkelkunde og videre forhandlinger?
- Hvordan blir behovet til kunden oppdaget?
- Hvordan håndteres innvendinger fra kunder?
- Registreres kunden i et system?
- Legger dere opp salgsprosessen etter kundens behov?

Relasjonsbygging:

- Hva mener dere er viktig i relasjonsbygging sammen med kunden?
- Er Key Account Manager en god relasjonsbygger?
- Hvordan tilpasser og skreddersyr Key Account Manager løsninger rettet mot kunden?
- Ligger fokuset på at forventninger til kunden skal bli innfridd?
- Har dere fokus på sosiale relasjoner overfor deres kunder?
- Hvilke formelle relasjonsformer tar dere i bruk?
- Har Helthjem et stort fokus på nøyaktighet?
- Hvor ofte har dere kontakt med den enkelte kunde?

CRM-system:

- Benytter Helthjem seg av CRM-system?
- Hvordan bruker dere CRM-system?
- Blir systemet utnyttet på en god måte?
- Mener dere at et CRM-system er til god hjelp i arbeidshverdagen?
- Hva er fordelene med et CRM-system?
- Hva er ulempene med et CRM-system?

Vedlegg 2 - Intervjuguide til Makeup Mekka, Tise, Adlibrisgruppen og Motor

Vi ga den samme informasjon i forkant av intervjuene med kunder som vi ga til Helthjem.

Spørsmål:

- Hva ser dere etter i valg av leverandør for logistikk?
- Hvorfor har dere valgt Helthjem som leverandør?
- Hva er dere mest fornøyd med?
- Hva er dere mindre fornøyd med?
- Hvor tilgjengelig synes dere Helthjem er?
- Hvordan er kontakten mellom dere og Helthjem?
- Stiller leverandøren opp når dere trenger det?
- Hvordan synes dere de økonomiske betingelsene er hos leverandøren?
- Er dere klar over de økonomiske betingelsene til f.eks. Posten/Bring og PostNord?
- Hvordan foretrekker dere å holde kontakten med Helthjem?
- Har dere brukt en annen logistikk leverandør før? Hvis ja: Hvilken?
- Hvorfor byttet dere til Helthjem? (Trenger bare å svare dersom dere har brukt en annen logistikk leverandør tidligere.)