



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

BTH 32031 Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Navn: Fredrik Thorsheim, Sofie Hinna,
Aleksander Nygård Nessa

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 16.00

BTH32031 - Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bachelor i Markedsføringsledelse

Handelshøyskolen BI Oslo



Key Account Management i Sparebank 1 SR-Bank

En bacheloroppgave om optimalisering av digitale systemer i SR-Bank

Vår 2021

” Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Handelshøyskolen BI. Handelshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Bacheloroppgaven er en videreutvikling av fordypningsoppgaven gruppen gjennomførte høsten 2020 i faget BST 32021 - Salgsledelse og personlig salg. Bacheloroppgaven er utarbeidet som en avslutning av bachelorstudiet Markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI Oslo. Key Account Management er emnet som vi har valgt å bygge oppgaven vår på. Etter 3 år på Handelshøyskolen BI Oslo har dette emnet vekket en interesse for alle gruppens deltakere. Med tanke på at dette er område som alle oss har interesse for og som kan være en potensiell arbeidsmulighet, bidrar dette til å skape motivasjon og engasjement til å utarbeide en best mulig oppgave. Gjennom arbeidet med Bacheloroppgaven har vi opparbeidet en teoretisk forståelse for hvorfor digitale systemer i bedrifter er så viktig som det er.

Vi ønsker å rette en stor takk til veileder og foreleser ved Handelshøyskolen BI Oslo, Roy Willy Elvegård, som har vært til stor hjelp under hele prosessen med denne Bacheloroppgaven. Vi vil også takke de ansatte i Sparebank 1 SR-Bank som vi har fått intervjuet som har kommet med reflekterte og gode innspill til oppgaven. Helt til slutt ønsker vi å gi honnør til Banksjef 1 og Banksjef 2 i SR-Bank for deres engasjement og innspill rundt Bacheloroppgaven vår.

Sammendrag

Konkurransen på markedet blant bankbransjen i Norge har økt betydelig. Sammen med en økning i IKT-utviklingen har bankene i Norge tatt i bruk digitale systemer i den daglige driften. Dette har skapt et stort konkurransefortrinn med å knytte kunden nærmere dem. Den digitale utviklingen av systemer som tas i bruk har skapt en ny dimensjon i bankbransjens håndtering av økt kundetilfredshet og kundelojalitet. Dermed settes det i fokus at bankene i Norge kan utvikle kundeforhold i den forstand at digitale systemer tas i bruk. Dette legger grunnlaget for oppgaven og vi skal svare på følgende problemstilling:

“Hvordan kan en storkundeansvarlig i SR-Bank benytte seg av digitale systemer for å opprettholde og utvikle relasjonen med nøkkelkunder”.

Først skal vi ta for oss relevant litteratur rundt Key Account Management. Grunnleggende forhold vi skal ta for oss i den første delen av oppgaven er teori. Her skal vi gå dypere inn på emner som; organisering av Key Account Management, utvikling av Key Account i form av ABC-kundeseegmentering, relasjonsbygging, salgs- og kjøpsprosessen, CRM, Key Account Team.

Videre i metode delen tar vi for og vurderer hvilke undersøkelsesdesign og metode som skal benyttes i oppgaven. Vi skal benytte oss av eksplorativt- og deskriptivt undersøkelsesdesign, da vi ønsker se på hvordan SR-Bank benytter seg av digitale systemer for å opprettholde og utvikle relasjonen med nøkkelkunder. Vi har tatt i bruk en kvalitativ forskningsmetode i denne oppgaven hvor problemstillingen vi skal svare på har fokus på det interne i bedriften og de ansattes perspektiv. Dermed skal vi kun ta for oss dybdeintervjuer der vi intervjuer banksjefer og ansatte fra de representative avdelingene for å komme mer i dybden i deres bruk av digitale systemer. Her vil vi ta for oss de allerede funksjonelle elementene med systemet og forbedringer som kan bli gjort. Den innhentede informasjonen fra dybdeintervjuene ble videre brukt for å analysere resultater.

Til slutt drøftes relevante funn opp mot teori og problemstillingen, som er etterfulgt av konklusjon og anbefalinger. Undersøkelsen viste at selgerne på SMB-

avdelingen i SR-Bank skaper kundetilfredshet og lojalitet gjennom blant annet fysisk og elektronisk tilstedeværelse med å rådgi kunden i den riktige retningen med å være nøyaktig og tilpasningsdyktig. På Storkunde markedet opererer de på samme linje, men skiller seg ut i den forstand at de beveger seg mer vekk fra de digitale systemene som blir tatt i bruk i forhold til relasjonsbygging med nøkkelpkunder. Her sies det at i relasjonsbyggings prosessen legges det mer vekt på den uformelle relasjonen som er med på å bygge et nærrere relasjonsbasert forhold som igjen er med på å skape et langsiktig kundeforhold. Basert på funnene i analysen skal anbefalingen av et forbedret CRM-system presenteres for SR-Bank og bidra til å styrke kundeforholdet med å opparbeide og utvikle relasjoner med nøkkelpkunder.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Del 1.0 Introduksjon	6
1.1 Forord om bedriften	6
1.1.2 Visjon og verdier	7
1.2 Problemstilling	7
1.2.1 Krav til problemstilling	8
1.2.2 Analyse av problemstilling	8
Del 2.0 Teori	10
2.1 Key Account Manager	10
2.1.1 Oppgavene til en Key Account Manager	11
2.1.2 Utvikling av Key Account	12
2.2 Relasjon	13
2.2.1 Beslutningskriterier	13
2.2.2 Relasjons- og transaksjonsmarkedsføring	14
2.2.3 Relasjonsbygging og kundelojalitet	15
2.2.4 Viktigheten av relasjonsbygging	15
2.3 Salg - og kjøpsprosessen	18
2.4 Customer Relationship Management	19
2.5 Key Account Team	20
2.5.1 Organisering av Key Account Management	20
2.5.2 Nøkkelegenskaper ved KAM	21
2.5.3 Forventninger til en KAM	22
Del 3.0 Metode og analyse	24
3.1 Analyseformål	24
3.2 Undersøkelsespørsmål	24
3.3 Valg av undersøkelsesdesign	25
3.4 Valg av metode	25
3.5 Gjennomføring av valg av metode	26
3.6 Metode for datainnsamling	26
3.6.1 Primærdata	26
3.6.1.1 Dybdeintervju	27
3.6.1.2 Intervjuguide	27
3.6.2 Sekundærdata	27
3.7 Reliabilitet og validitet	28

3.8 Valg av kilder	28
3.9 Feilkilder	28
Del 4.0 Resultater	29
4.1 Dybdeintervju	29
4.1.1 Key Account Manager	30
4.1.2 Utvikling av Key Account	31
4.1.3 Relasjonsbygging	31
4.1.4 Salg- og kjøpsprosessen	32
4.1.5 Customer Relationship Management	33
4.1.6 Key Account Team	34
Del 5.0 Drøfting av analyse	36
5.1 Key Account Manager	36
5.2 Utvikling av Key Account	37
5.3 Relasjonsbygging	38
5.4 Salg- og kjøpsprosessen	39
5.5 Customer Relationship Management	40
5.6 Key Account Team	42
5.7 Drøftelse av funn ved dyktig god analyse	43
Del 6.0 Konklusjon - Begrensede funn	45
6.1 Anbefalinger	46
Del 7.0 Referanser	48
7.1 Referanseliste	48
7.2 Figurliste	49
7.3 Vedleggsliste	50
Vedlegg 1 - intervjuguide til banksjef	50
Vedlegg 2 - intervjuguide til bedrifts/salgskonsulenter:	54
Vedlegg 3 - CRM system i SR-Bank - oversikt over en nøkkelperson	55
Vedlegg 4 - Engasjement og produktdekning - nøkkelperson	55
Vedlegg 5 - Eksempel på et CRM-system i App	55

Del 1.0 Introduksjon

1.1 Forord om bedriften

I oppgaven har vi samarbeidet tett med konsernet Sparebank 1 SR-Bank, heretter referert som SR-Bank. SR-Bank er et offensivt finanskonsern med nasjonal distribusjon, som består av ca. 1250 ansatte. Som Norges nest største norskeide bank bidrar konsernet til lønnsomhet for kunder, samfunnet og eiere, samt økonomisk kraft til verdiskapning og vekst. Banken har 36 forskjellige kontorer fra Bergen i Vest til Oslo i Øst som gjør at konsernet befinner seg nærmere folk og bedrifter enn hva andre storbanker gjør. Dette er med på å gi SR-Bank et stort konkurransefortrinn på markedet i Norge (SpareBank 1 SR-BANK, 2021).

Kunden settes alltid først i organisasjonen, og er førsteprioritet for alle arbeidsområder i konsernet. Dette har vært en viktig del av SR-Bank sin historie og vil fortsette å prege finanskonsernets væremåte i fremtiden. Flere av de ansatte i SR-Bank jobber med næringsliv- og personkunder, og derfor er det svært viktig at de ansatte har gode egenskaper til å bygge sterke relasjoner med kunder, og opparbeide gode kommunikasjonssystemer. Ifølge SR-Bank er det i hverdagen den viktigste utviklingen og læringen oppstår. Konsernet fokuserer på å bruke fellesskapet av kollegaer til å lære og utforske slik at man mestrer kundehåndtering i de ulike kanalene. For SR-Bank er det svært avgjørende å takle raske endringer slik at de henger med i en bransje som stadig er i utvikling.

SR-Bank satser også på bærekraftig utvikling av samfunnet. De ønsker å arbeide for løsninger mot miljø- og klimautfordringene, som også er blitt et av konsernets strategiske satsningsområder. Det tas hensyn til miljø, klima og sosiale forhold samtidig som SR-Bank jobber mot å skape lønnsomhet og verdier innenfor bærekraft. For å bidra til en mer bærekraftig verden har SR-Bank valgt å fokusere på tre av FNs bærekraftsmål som er; *likestilling mellom kjønnene, anstendig arbeid og økonomisk vekst, og stoppe klimaendringen* (SpareBank 1 SR-BANK, 2021).

Samfunnsansvar er også viktig for SR-Bank hvor de bidrar til vekst og utvikling. Her driver de med aktiviteter innenfor samfunnsengasjement og sponning av ulike retninger. Målet deres er å utgjøre en positiv forskjell i deres næringsområder ved å ta initiativ. Konsernet støtter initiativer og aktiviteter som skaper gode levekår og

trivsel, samt samarbeidsevne mellom virksomheter og enkeltpersoner. Konsernet bygger en kultur for å motivere, og har et ønske om å være nærmiljøets støttespiller i hele landet. En viktig del av selve sjelen til SR-Bank er å være sponsor og heie på de lokale bedriftene, som for eksempel den lokale idrettsklubben, og sørge for at disse oppnår gode resultater. Det å få muligheten til å kunne gi litt tilbake til det nasjonale fellesskapet og til lokalsamfunnet er stort for konsernet. Dette gir dem mulighet til å være med å sette spor, som skaper flere fremtidige muligheter (SpareBank 1 SR-BANK, 2021).

1.1.2 Visjon og verdier

SR-Bank jobber for å gi kraft til utvikling og vekst. Deres verdier, hensikt og visjon er svært avgjørende for å veilede konsernet, ansatte og kulturen i riktig retning slik at utviklingsmulighetene er til stede. Dette er selve fundamentet for SR-Bank og deres områder, både generelt i hverdagen, men også på lang sikt.

Hensikten til SR-Bank er å gi kraft til utvikling og vekst, og dette målet har blitt bearbeidet i over 180 år. Konsernet er med på å utvikle byer og samfunn gjennom innhentet kapital til sine markedsområder, som gjenspeiler deres fokus om å utvide deres region og markedsområde (SpareBank 1 SR-BANK, 2021).

Kundefokuset hos SR-Bank står sentralt i deres visjon, der hele organisasjonen setter kunden i hovedfokus uavhengig av hvilken arbeidsområdet man besitter. Denne visjonen må fortjenes hver eneste dag og er derfor et stort mål som SR-Bank har satt seg.

SR-Bank kjennetegnes som en seriøs bank med en høy etisk standard. Bankens verdier ligger i hvilke holdninger som skal kjennetegne organisasjonen. Disse holdningene skal benyttes i utfordrende situasjoner og samtidig utarbeides i arbeidshverdagen (SpareBank 1 SR-BANK, 2021).

1.2 Problemstilling

Key Account Management er et interessant emne som gruppen ønsker å gå mer i dybden på. Tenker man generelt kan man si at en empirisk undersøkelse har utgangspunkt i et emne som man har et ønske om å undersøke. Dette emnet følges da med spørsmål som igjen leder til spekulasjon angående en påstand om hvordan et forhold er. Påstanden må så kunne bekjenne seg til en empirisk undersøkelse,

som betyr at oppgavens problemstilling må ha en utforming slik at den kan bli undersøkt på en empirisk måte (Jacobsen, 2015). Det blir stadig vanskeligere å holde på store kunder på dagens marked på grunn av truslene fra utlandet, samt den generelle konkurransen i bankbransjen. Dermed ønsker vi å komme i dybden av hvilke digitale systemer SR-Bank benytter seg av for å opprettholde og utvikle relasjonen med deres nøkkelkunder. På bakgrunn av dette har vi endt på følgende problemstilling:

“Hvordan kan en storkundeansvarlig i SR-Bank benytte seg av digitale systemer for å opprettholde og utvikle relasjonen med nøkkelkunder”.

1.2.1 Krav til problemstilling

Det er tre krav som en problemstilling bør tilfredsstillende. Kravene går ut på at problemstillingen skal være spennende, den skal også være enkel og fruktbar. Derfor er det lurt å foreta en kritisk test for å teste ut hvor fornuftig problemstillingen faktisk er (Jacobsen, 2015, side 77). Det som gjør en problemstilling spennende er at konsulentene som skal gjennomføre dybdeintervjuet ikke vet hva resultatet av oppgaven blir. Problemstillingen som vi har valgt for oppgaven mener vi er enkle og begrenset slik at vi kan skille viktige funn fra mindre viktige funn. Dette gjør at vi vil få en rød tråd i oppgaven når problemstillingen ikke er for komplisert. Det siste kravet som problemstillingen bør tilfredsstillende er fruktbarhet. Vi kan dele fruktbarhet inn i to ulike deler: 1) mulig å undersøke den empirisk, og 2) tilføre ny kunnskap (Jacobsen, 2015, 77). Vi mener at problemstillingen som er valgt for oppgaven tilfredsstillende de tre kravene til en god problemstilling.

1.2.2 Analyse av problemstilling

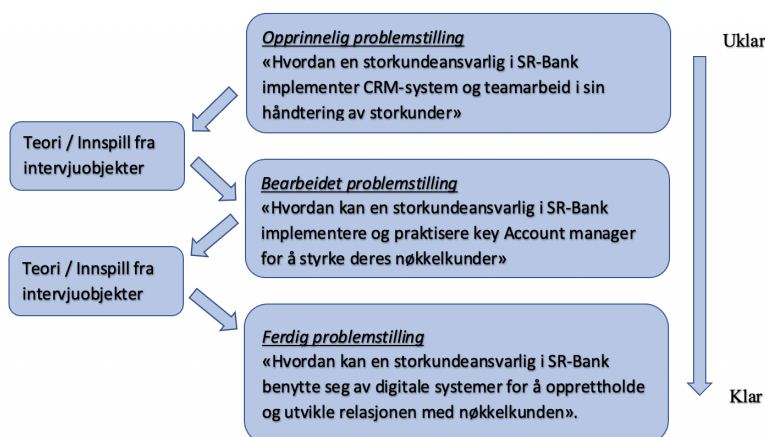
Problemstillingen danner grunnlaget for undersøkelsesdesign og hvilken metode som skal benyttes i oppgaven. Det er vanlig å skille mellom tre dimensjoner når man skal analysere problemstillingen ifølge pensumboken “Hvordan gjennomføre undersøkelser” (Jacobsen, 2015, side 78). De tre dimensjonene er følgende;

- a) *Hvorvidt problemstillingen er klar eller uklar* - Problemstillingen er definert og klar på bakgrunn av den gode teorien som er blitt utarbeidet. Det er derfor ønskelig for oss å se hvordan SR-Bank drives for å oppnå

effektivitet, kundetilfredshet og tilgjengelighet ved bruk av digitale systemer.

- b) *Om problemstillingen er beskrivende (deskriptiv) eller forklarende (kausal)* - SR-Bank må utføre analyser av dagens situasjon rundt selve virksomheten for å trekke konklusjon på problemstillingen. Meningen er å gi en beskrivelse av fenomenet som blir undersøkt, altså hvordan SR-Bank benytter seg av digitale systemer for å opprettholde og utvikler relasjonen med nøkkeltkunder. Derfor er det argumenter for at det er en beskrivende problemstilling.
- c) *Om generalisering er ønskelig eller ikke* - Det er behov for en viss mengde undersøkelsesenheter ved generalisering. Det er ikke ønskelig for gruppen og gi uttalelser om store populasjoner, og den valgte problemstillingen er knyttet til det interne i SR-Bank. Vi kan ikke fastslå om den innhentede teorien er gyldig i andre virksomheter, og på bakgrunn av dette er det ikke ønskelige å generalisere.

Samspeillet mellom utviklingen og teori er et eksempel på en klar problemstilling. Desto lenger ut i arbeidsprosessen opplevde vi at det oppsto en klarhet rundt problemstillingen. Underveis i arbeidet oppsto det flere ideer og med å få innspill og tilbakemeldinger fra veileder og de utvalgte intervjuobjektene i SR-Bank ble problemstillingen ferdigstilt. Ved å gjøre det slik fikk vi innspill til hvordan vi kunne forbedre problemstillingen slik at den var mer rettet mot oppgaven vår. Figuren nedenfor gir en illustrasjon av fremgangsmåten til utarbeidingen av problemstillingen.



Figur 1. (Jacobsen, 2015, side 81). “Samspeillet mellom teori/empiri og utvikling av en problemstilling”.

Del 2.0 Teori

2.1 Key Account Manager

En bedrift kan ha mange kunder, men det er kun et fåtall av disse kundene som står for den største inntektskilden til bedriften. En Key Account Manager jobber med å differensiere og administrere de mest lønnsomme kundene for bedriften. De mest lønnsomme kundene for bedriften kalles nøkkelkunder, og det er disse KAM har ansvar for (Petersen, 2006, side 13). Her er det viktig at KAM jobber med å sikre langsiktig lønnsomhet gjennom relasjonsbygging for det sies at det koster i gjennomsnitt 6 til 7 ganger så mye å skaffe en ny kunde enn å beholde en gammel kunde (Petersen, 2006, side 25).

I dagens næringsliv blandes ofte begrepene KAM og storkundeansvarlig. Det viser seg at bedrifter søker etter ansatt som KAM, mens i realiteten ønsker bedriften å ansette en storkundeansvarlig som jobber med relasjonsbygging. I boken "Kunsten å selge" blir det presentert forskjellen mellom disse betegnelsene hvor en salgsleder er ansvarlig for å identifisere storkunder, mens en KAM er den formelle eller uformelle lederen av leverandørens Key Account Team (Berg, 2018). Vi kan si at KAM er en som jobber med bedriftens nøkkelkunder og er med på å opprettholde og utvikle relasjonen med virksomhetens viktigste kunder. Som nevnt er virksomhetens viktigste kunder, nøkkelkunder som står for den største delen av omsetningen til bedriften. Her kommer 80/20 regelen til Paretos inn, hvor i flere virksomheter vil 80 % av omsetningen være fra 20 % av kundene.

Ved å ta i bruk KAM vil gi virksomheten et forsprang med tanke på hvordan de gjennomfører salg i fremtiden. Vi kan se at kundetilfredshet og lojalitet er to store faktorer som kunden ser etter hos en selger. I dag er selger i virksomheten mer en rådgiver overfor kunden sin med utviklede ferdigheter og verktøy. Dette gjør det lettere for KAM med å identifisere kundens eksisterende og fremtidige behov.

2.1.1 Oppgavene til en Key Account Manager

En Key Account Manager sin oppgave er å øke omsetningen for hans egen organisasjon og kundens bedrift. Man definerer KAM med bruk av ulike egenskaper og funksjoner.

Målet til en KAM er å være kundens problemløser (Petersen, 2016, side 17). En KAM kan oppnå dette ved å vise engasjement og interesse for kunden og bedriften han representerer. KAM fremstår som en hjelper for kunden for pågående prosjekter, men samtidig settes det ofte krav til å tenke/planlegge fremtidige prosjekter. En KAM må også vise til økonomisk lønnsomhet, for igjen kunne ha mulighet til å skape langsiktige relasjoner slik at kunden ønsker å fortsette samarbeidet. Dette krever at det opparbeides høy kundelojalitet/tilfredshet.

En KAM skal komme med relevante tilbud og lede tilbudsprosessen rettet mot kunden. Kunden kommer inn i forhandlingene med beslutningskriterier som er kriterier som den potensielle kunden ønsker å få oppfylt. Disse kriteriene må ofte tilpasses slik at det tilrettelegges forskjellige løsninger for både kundens- og selgers bedrift. Videre skal KAM følge opp kunden for å både finne og opprettholde de beste tilbudene rettet mot kunden. Det er dette som er å ha god kundekunnskap, og hvis man som KAM skal oppnå dette, må man ha kunnskap om kundens verdikjede og kjenne til hvordan kundens kjøpsprosess er (Petersen, 2006, side 46). KAM har også en oppgave som omhandler relasjonsbygging, som går ut på å utvikle ulike profesjonelle relasjoner til sosiale relasjoner.

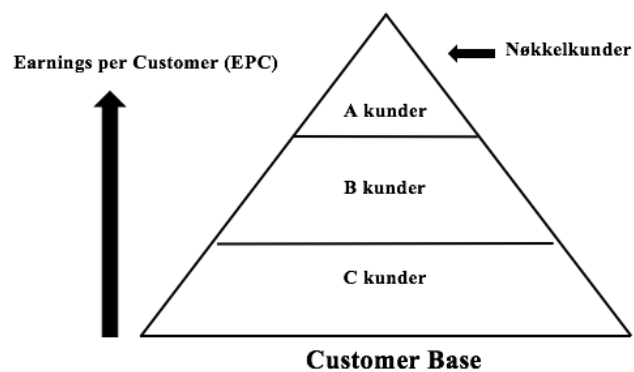
For å kunne ta stillingen som en KAM må en besitte flere ferdigheter. KAM må ha gode basisferdigheter som omhandler kommunikasjon, produktkunnskap, prestasjon, forhandlinger, tidskontroll, og selvstendighet. Dette er ferdigheter som er svært grunnleggende hos en KAM for at en skal kunne lykkes i stillingen.

Bedrifter som jobber med aktivt salg, gjennomfører regelmessig måling av selgerens og KAM sin progresjon. Da blir selgerne målt på følgende faktorer; omsetning, mersalg, antall salg, kundekommunikasjon, kryssalg, antall prospekt og antall kundemøter. Relasjonsbygging er KAM sin hovedaktivitet og derfor må bedriften ha fokus på tilrettelegging av en parameter som viser verdiutviklingen en har fått med en potensiell kunde.

2.1.2 Utvikling av Key Account

Bedrifter har mange ulike kunder, men dessverre er ikke alle kundene like mye lønnsomme. Bedrifter har kunder som kjøper mye, men også lite. Første steg i prosessen blir dermed å identifisere livslange kunder, som gir en økt kostnadsendring ved endring av leverandør.

Vi kan dele kundebasen inn i tre ulike kategorier (Petersen, 2016, side 257). En ABC-analyse kan hjelpe virksomheter med å identifisere de mest lønnsomme kundene. Denne analysen har sitt grunnlag i Paretos lov om 80/20 - regelen. Vi skal benytte oss av en “kundepyramide” for å demonstrere dette.



Figur 2. (Kunøe, 2012, side 312) “Kundepyramiden”.

A Kunder

A kunder er de som utgjør 5-20 % av kundemassen og bidrar med høyest dekningsbidrag, og dermed blir det også investert mest ressurser og tid på disse kundene, som illustreres i kundepyramiden (Kunøe, 2012). Disse kundene forventer service til enhver tid, og er derfor en krevende kundegruppe. Disse kundene lønner seg mest i form av avkastning og dermed bruker bedriften mest ressurser på dem.

B Kunder

Neste ut er B kunder som også er kalt “Mid-value customers”. Disse kundene identifiseres som lojale og verdifulle for bedriften hvor de ønsker å opparbeide forbedrede avtaler. Derfor er det viktig at bedriften legger av ressurser for relasjonsbygging i håp om at disse kundene kan bygge seg videre og bli en potensiell A kunde.

C Kunder

På bunnen av pyramiden finner vi C kunder. Disse kundene er mindre profitable for bedriften på grunn av deres lave frekvens på kjøp og mindre volum, selv om C kunder er den største andelen i kundeporteføljen. Denne kundegruppen kjennetegnes av en mindre lojalitetsgrad, da det er små kostnader knyttet til bytting av leverandør, i motsetning til hva realiteten er for kunder som representerer A og B kunder.

Ser vi fra bedriftens perspektiv bør hovedfokuset ligge på nøkkelkundene som er Key Accounts ettersom disse er mest verdifulle for bedriften. Men det er også essensielt at bedriften investerer i ressurser i kundegruppe B og C, med tanke på at disse kan flytte seg videre opp i pyramiden. Dette vil være mest lønnsomt ettersom bedriften vil generere høyere kundelojalitet og et mindre frafall av kunder i det langsiktige løpet. Vi vil derfor konkludere med at det er viktig å bruke ressurser på alle kundegrupper og ikke bare nøkkelkundene.

2.2 Relasjon

For alle virksomheter som selger tjenester og produkter er det svært avgjørende å ha gode kunderelasjoner. Formålet er å skape en sterkest mulig kunderelasjon som vil bidra til at partenes langsiktige kontrakt styrkes vesentlig.

2.2.1 Beslutningskriterier

Når en virksomhet skal inngå forhandlinger med en potensiell kunde så entrer kunden med en rekke beslutningskriterier. Disse beslutningskriteriene er kriterier som den potensielle kunden ønsker å få oppfylt av bedriften som inngår i kontrakten (Petersen, 2006, side 195). Kriteriene legger grunnlag for hvilken kontakt en bedrift tar opp med kunden når det kommer til hva som skal bli gjort i forretningsforholdet:

1. **Partner:** *Betydelige økonomiske bindinger for to parter* - Det må lønne seg for begge parter å inngå et forretningsforhold og drive forretninger sammen. Da må det være felles visjon for begge parter både på kortsiktig og langsiktig sikt.

2. **Løsning:** *Kompleksitet og risiko* - Hvilken retning forretningene skal gå, hva som skal bli endret og forbli uendret.
3. **Transaksjon:** *Oversiktlige transaksjoner* - Her handler det om transaksjoner av arbeidet, ressurser som trengs, logistikken rundt leveringskostnader, leverandørledd, og hvilke deler i prosessen partene betaler for.

Etter å ha fått oversikt over hva du og dine konkurrenter har å tilby i henhold til beslutningskriteriene kunden ønsker å få dekket. Videre vil kunden kunne legge et grunnlag til å skille mellom leverandørene slik at det kan gjøres en beslutning over hvem en ønsker å inngå en kontrakt med. For å komme best ut av det fra bedriften sin side så vil behovsanalyser om kunden være viktig. Dette for å finne ut hvilke beslutningskriterier kunden ønsker å få dekket, slik at en kan tilrettelegge etter kundens behov når en skal videre å forhandle. Slik kan bedriften posisjonere seg til å bli en best mulig problemløser for potensielle kunder i fremtiden.

2.2.2 Relasjons- og transaksjonsmarkedsføring

Fra 1960-tallet til 70-tallet var det en betraktelig økning i kundemassen og dette resulterte i vanskeligheter rundt det å opprettholde eksisterende relasjoner, samtidig som det var fokus på oppretting av nye kunder. Dette førte til at den relasjonsorienterte markedsføringen ble vanskeligere å opprettholde, som bidro til at transaksjonsmarkedsføringen tok mer og mer over. Det ble lagt mer vekt på å bruke kampanjer og aktiviteter til å tilegne seg nye kunder, fremfor å satse på å opprettholde de eksisterende kundene. Dermed var ikke kundetilfredshet et like viktig område som tidligere (Biong, Nes & Sande, 2016).

Fra 1990 og frem til århundreskiftet ble den relasjonsorienterte markedsføringen igjen et mer viktig og virksomheter åpnet igjen øynene for denne formen for markedsføring. Man ønsket igjen å bruke relasjonsmarkedsføring til å knytte langsiktige kunderelasjoner, samtidig som transaksjonsmarkedsføringen enda hadde et kortsiktig fokus. I dag er det mer likestilt ved bruk av transaksjons- og relasjonsmarkedsføring, men virksomheter vil ha forskjellig grad av praktisering uavhengig av produktspekteret.

Ved starten av 1990-tallet endret tankegangen seg fra transaksjonsmarkedsføring til relasjonsmarkedsføring og dermed gjennomførte virksomheter et paradigmeskift. Gruppen vil rette fokus og gå i dybden på hvordan en KAM bruker relasjonsorientert markedsføring til å styrke sin langsiktige relasjon med nøkkelukter.

2.2.3 Relasjonsbygging og kundelojalitet

Det koster vesentlig mindre å beholde en lojal kunde fremfor å tilegne seg en ny. Det er svært viktig for bedrifter at de lojale kundene er trofaste, her jobber KAM hyppig med å opprettholde og utvikle relasjonen med kunden for å skape gjensidig tillit, som er den viktigste egenskapen en KAM må besitte. Kunden må kunne stole på at leverandøren leverer som avtalt, dette er en av de mest sentrale elementene i en velfungerende “kunde-leverandør-relasjon” situasjon. Derfor er det viktig at de ansatte i organisasjonen er til å stole på, med tanke på at et bra leverandør-kundeforhold ikke kommer av seg selv. Tillit er et av de viktigste egenskapene for at en KAM skal lykkes. Tillit bygges over tid med for eksempel kvalitet, pålitelighet i leveransen og andre avtaler. Kunden må kunne stole på at en leverer som avtalt. I boken “Markedsføring på bedriftsmarkedet B2B” defineres tillit 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, side 232). I boken blir det presentert fire ulike dimensjoner for tillit. I denne oppgaven skal vi ha fokus på den rasjonelle tilliten som er den bestemte tilliten man har til en part/kunde.

2.2.4 Viktigheten av relasjonsbygging

“Generelt går alle former for relasjonsbygging ut på å etablere og beholde kunders lojalitet og utvikle deres kjøpslojalitet” (Berg, 2018, side 261).

Målet med relasjonsbygging er å bli hoved- eller eneleverandør på markedet ved å oppnå en særdeles økt frekvens i kundekjøp. For å utvikle relasjoner med kunden er det fire nøkkelområder som er svært viktig. Disse nøkkelområdene er følgende; *nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning* (Berg, 2018). KAM må tilfredsstille disse områdene for å innfri kundens forventninger. Man vil oppnå en unødige og et hurtigere kundefrafall dersom man mislykkes i å innfri disse nøkkelområdene.

Nøyaktighet

Nøyaktighet går ut på at selgeren ikke skaper urealistiske forventninger overfor kunden og at selgeren holder sine løfter. Dermed vil kunden få en tillit til selgeren, som resulterer i at selgeren ses på som troverdig.

Tilgjengelighet

Tilgjengelighet går ut på at selgeren alltid er tilgjengelig for kunden dersom det oppstår et kundebehov. Da skal selgeren både være tilgjengelig fysisk, men også elektronisk. Det betyr at selgeren må kunne nås på både e-post og andre kommunikasjon plattformer, og ellers på telefon på kort varsel.

Tilpasningsdyktighet

De siste årene har tilpasningsdyktighet blitt et svært nyttig konkurransefortrinn for flere ulike leverandører. Hver kunde er forskjellig og unik, og derfor er det behov for forskjellig tilpasning. Nå er det normalt at leverandørene har både bredde og dybde i sortimentet av produkter og tjenester, som gir store tilpasningsmuligheter for å tilfredsstille kundens behov og forventninger.

Rådgivning

I en kunderelasjon kan det oppstå situasjoner der kunden har ulike problemer som trenger selgerens kompetanse og rådgivning. Her rådgiver selgeren for å tilfredsstille kundens behov bidrar til videreutdanning hos selgerne. Dermed vil kunder oppfatte selgerens rådgivning som en verdiøkende tjeneste.

Det blir også presentert i boken “Kunsten å selge” (Berg, 2018) fire grunnleggende sterke kunderelasjoner; *profesjonelle-, teknologiske-, formelle- og sosiale relasjonen*. Disse kunderelasjons formene har som mål å binde kunden sterkere til leverandøren og kan benyttes enkeltvis eller i kombinasjon med hverandre.

Den profesjonelle relasjonen

Den profesjonelle relasjonen er grunnleggende i all relasjonsbygging. Denne relasjonsformen går ut på å tilfredsstille eller å overgå kundens forventninger. Dette er med på å skape og utvikle kunde- og kjøpslojalitet. Her legges det en plan

på hvordan man ønsker å praktisere nøkkelområdene ovenfor kunden, disse er som nevnt; *nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning*. Disse nøkkelområdene vil være med på å etablere langsiktige kundeforhold.

Den teknologiske relasjonen

Sammen med IKT-utviklingen har den teknologiske relasjonen utviklet seg sammen hyppig. Den teknologiske relasjonen som er relativt ny i forhold til den profesjonelle relasjonen som har blitt tatt i bruk så lenge det har vært eksisterende kunder. Med å ta i bruk den teknologiske relasjonen vil dette være med på å forbedre service og tilgjengelighet overfor kunde og leverandør. Dette har skapt et stort konkurransefortrinn med tanke på å binde kundene nærmere leverandøren.

Den formelle relasjonen

Den formelle relasjonen bidrar til langsiktige relasjoner gjennom oppretting av formaliserte avtaler. Eksempel på dette kan være varer eller tjenester av stor økonomisk verdi, hvor det i begge parters interesse er at samarbeidet inngår en formell juridisk kontrakt. Denne kontakten vil også bidra til å bygge fremtidige relasjoner. Ulempen med disse type avtaler er at leverandøren utnytter slike avtaler kun for å sikre seg selv juridisk. Noen eksempler på formelle avtaler er: Samarbeids-, prosjekt- og tidsbegrensede avtaler.

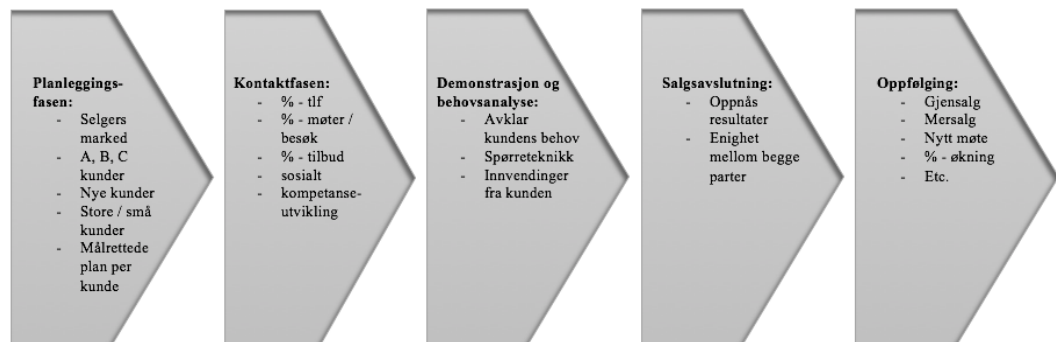
Den sosiale relasjonen

Sist ut er den sosiale relasjonen som legger vekt på vennskapet mellom kunde og leverandør. Eksempel på en slik relasjon kan være mellom en storkundeansvarlig og en representativ part i kundens selskap. Den sosiale relasjonen er et godt verktøy for en KAM, her opparbeides kunderelasjonen gjennom et vennskap som dannes med kunden.

Med å ta i bruk disse fire relasjonsformene kan en KAM styrke kunderelasjonen til organisasjonens viktigste kunder. God relasjon er også bygget på rasjonelle og emosjonelle oppfatninger, som er to gode egenskaper en KAM må beherske. Samtidig må en KAM ikke vær redd for å benytte seg av formelle relasjonsformer med å utarbeide avtaler kontrakter, med tanke på at andre fristelser kan oppstå på markedet.

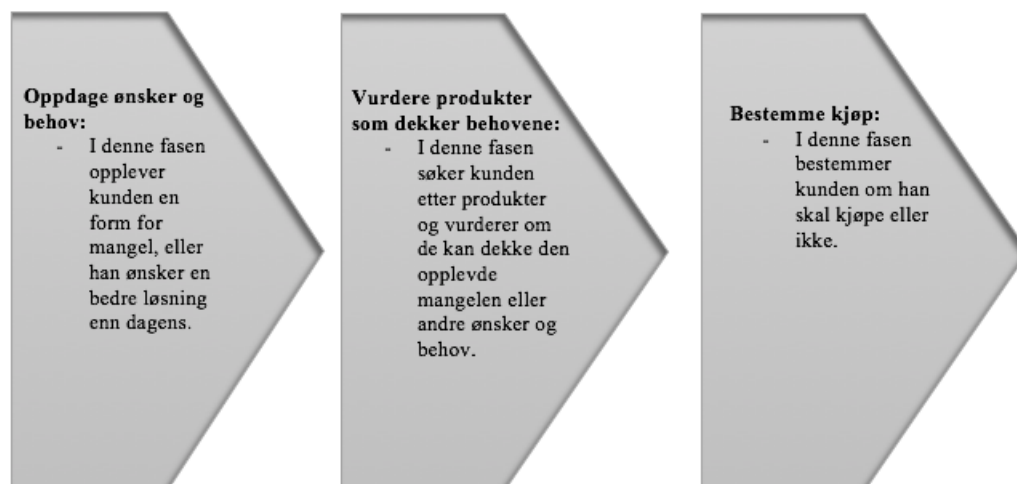
2.3 Salg - og kjøpsprosessen

For at en bedrift skal oppnå suksess må en ha god kjennskap til bedriftens salgsprosess og hvordan kundens kjøpsprosess er, det vil si hvordan virksomheten selger varer og hvordan kunden kjøper varer. For å komme i mål med et salg er kommunikasjon med kunden den viktigste faktoren. Ved å ha opparbeidet god kommunikasjon med kunden hjelper en Key Account Manager med å opparbeide seg innsikt om hvor kunden befinner seg i kjøpsprosessen. Med god kommunikasjon vil føre til at salget vil gå smertefritt uten noen komplikasjoner og man vil oppnå en økonomisk gevinst. Her skal bedriftens salgsprosess være lik kundens kjøpsprosess (Petersen, 2006, side 39).



Figur 3. (Sundbye., T. 2017) "Salgsprosessen".

For å kunne gå i dybden av salgsprosessen ønsker vi å ta i bruk modellen som er vist over. Før en bedrift skal selge til kunden må man gjennom noen steg. Første steg i prosessen er planleggingsfasen hvor en lokaliserer og identifiserer hvem kunden er. Etter at man har fått et godt overblikk over hvem kunden er kan man kontakte dem, og det er her relasjonsbyggingen starter. Som KAM må man bruke tiden fornuftig og tenke over hvilke behov man kan avdekke for kunden som andre bedrifter ikke kan. Her presenteres hvilke produkter og tjenester som kan dekke kundens etterspørsel fra produktspekteret bedriften har å tilby.



Figur 4. (Rosland., Sander. 2018) “Kjøpsprosessen”.

Vi har også valgt å benytte oss av modellen kjøpsprosessen som viser sannsynligheten for at kunden velger bedriften som leverandør. I denne prosessen er KAM nødt til å avdekke hvor kunden er i kjøpsprosessen, samt vite hva kunden er interessert i slik en kan få dekket kundens potensielle behov eller problem (Petersen, 2006, side 117). Her benytter KAM seg også av salgsprosessen for å påvirke kundens kjøpsprosess. Med å benytte seg av et opparbeidet godt CRM-system mener vi at en KAM kan være der i det sekundet det oppstår et behov hos kunden. Dette med tanke på effektivitet og et godt opparbeidet CRM-system skal bidra til at kundeforholdet bearbeides fortløpende.

2.4 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) er viktigere enn noen gang grunnet det kan hjelpe virksomheter med å beholde eksisterende og hente inn nye kunder, samt oppnå kundelønnsomhet. CRM er et teknologisk verktøy som omhandler styring av kunder og kunderelasjoner i bedriften. Et CRM-system blir brukt for å opprettholde og utvikle kundene i bedriften og informasjon og dialog med kunden loggføres i et CRM-system. Bedrifter benytter seg av strategien for å kunne øke inntektene og lønnsomheten, samt å redusere kostnader og opprettholde kundelojalitet. Skal en lykkes med å ta i bruk et CRM-system, må en starte med selgeren. Selgeren skal forstå tanken bak hvorfor man skal ta i bruk systemet og konseptet, samt vite hva gevinsten som følger med å ta i bruk systemet. Ved å ta i bruk dette systemet vil en lett kunne utarbeide bedre kundeinnsikt og hente opp en salgsmetodikk som er tilpasset kunden (Hofbauer, 2016, side 250).

Ved å benytte seg av et CRM-system vil hjelpe de ansatte i selskapet med å systematisere og organisere kunden inn i et system, slik at man lett kan hente opp informasjon for å tilpasse salgsaktiviteter rettet mot kunden. Men det kommer også med fordeler og ulemper med å ta i bruk et slikt system. Ved å ta i bruk et CRM-system vil gi virksomheter flere fordeler når det kommer til å fordele ressursene ut på de ansatte. Systemet vil også hjelpe selskapet med å få en bedre oversikt over lønnsomheten til kunden, slik en vil oppnå bedre kundekontakt når en lett kan hente opp gammel informasjon om kunden. En kritisk faktor ved CRM-system er om teknologien svikter og man mister all data (Hofbauer, 2016, side 252). En annen kritisk faktor med et slikt system er om de ansatte ikke forstår systemet. Derfor er det viktig at selskapet legger til rette for opplæring slik at hver og en ansatt kan ta i bruk systemet. Med riktig opplæring av CRM-system vil gi selskapet et forsprang ved at en kollega kan ta over når en annen er på ferie.

2.5 Key Account Team

Når en skal selge til de største kundene benytter selskaper seg ofte av Teamarbeid. Det er derfor viktig at KAM kan organisere og lede teamet mot den rette kunden. En effektiv og vellykket KAM fungerer som en slags prosjektleder og har et behov for å få folk med seg. Derfor er det svært avgjørende at KAM har gode kommunikasjonssevner (Petersen, 2006, side 220).

Team vil bidra med nødvendig kunnskap og forståelse i samarbeidet med kunden, både eksternt og internt. Teamarbeid er en svært viktig del i prosessen med å bearbeide kunder og bidrar til prosessen blir mer effektivt. Fellesskap oppstår ved å ha felles arbeid og felles mål. Dersom team skal lykkes er en viktig forutsetning å tildele nødvendig myndighet og ansvar. Det er også viktig at bedriftens viktigste kunder får nødvendig oppmerksomhet og fokus med tanke på at mye ressurser og tid blir brukt på dem. Det kan stilles høye krav til en KAM, hvor det kan bli problematisk å gjennomføre de høye kravene som stilles. Dermed vil en løsning være å benytte seg av team, med å samle en gruppe individer som besitter ulike egenskaper og ferdigheter som jobber tett sammen mot et felles mål.

2.5.1 Organisering av Key Account Management

Organisering av KAM er som regel en kompleks prosess og vil skape en påvirkningskraft på resten av selskapets ledd. Derfor vil det stilles krav om at

KAM opptrer på en organisatorisk måte i alle verdikjedens ledd. KAM skal kjennetegnes av en tydelig og klar dialog innenfor bedriftsstrukturen, og for å oppnå en best mulig praktisering må dette gå fra toppledelsen til bedriftens funksjonsnivå. Denne praktiseringen får også definisjonen flat organisasjonsstruktur. For at en skal oppnå suksess med organisering av KAM så kreves det sensitivitet, god dialog rundt praktiseringen, klarhet, politisk bevissthet, konsistens, utholdenhet og energi (Solberg, 2017).

Når man skal organisere KAM er det svært essensielt at de beste kandidatene blir valgt, som kan jobbe både internt og eksternt i bedriften. Kandidatene som er aktuelle for inntredelse i KAM-stillingen må ha egenskapen til å se hvordan en kunderelasjon utvikles over tid, og hvordan disse endringene skal tilpasses på en mest kontinuerlig måte. Når ulike hendelser oppstår er det viktig at kandidaten besitter kunnskapen om å respondere på en positiv måte, slik at dette kan bidra til å skape en god relasjonsbygging med kunden. For å tilfredsstille disse egenskapene kreves det at kandidaten besitter forskjellige egenskaper med å kartlegge kundens behov og tilpasse seg deretter (Petersen, 2006, side 22).

2.5.2 Nøkkelegenskaper ved KAM

I boken “Key Account Management” (Petersen, 2006) blir det presentert tre ulike nøkkelegenskaper en KAM må besitte:

Lederegenskaper

Det er avgjørende at KAM besitter grunnleggende lederegenskaper slik at de vil takle å håndtere situasjoner med ulike grad av spenning som oppstår når organisasjonen prioriterer forskjellig. Dette kan være et resultat som oppstår på bakgrunn av ansvaret ansatte har, som igjen blir påvirket av mellomledere ved forskjellige interesser.

Strategisk innsikt

For at KAM skal håndtere og forstå nøkkelkundens spesifikke behov og problem er strategisk innsikt et svært nyttig attributt å benytte. Disse attributtene bidrar til håndtering av nøkkelkundene får en bedre involveringsgrad enn tidligere.

Organisatoriske evner

En KAM vil ofte ha teamansvar og sørge for at teamet tar de rette beslutningene

med effektiv veiledning. Derfor er det viktig at temaet får god veiledning når det kommer til strategiske og operative tiltak, slik at en kan være en problemløser for kunden. Her vil ferdigheter innenfor teamleading og organisering være et viktig hjelpemiddel slik at man unngår problemer og misforståelser underveis i prosessen.

2.5.3 Forventninger til en KAM

Det stilles flere forventninger til en KAM. I boken “Key Account Management” blir det presentert to ulike forventninger til en KAM (Petersen. 2006);

Storkunder sine forventninger

Key Account Manager sin oppgave er blant annet å håndtere prosjekter til storkunder. Her er det naturlig at kunden stiller visse krav til den som er storkundeansvarlig. Når man for eksempel er en stor leverandør til et firma, så kan det forventes av innkjøpsledelsen til firmaet man leverer til, forventer å bli behandlet som en viktig kunde. Innkjøpsledelsen, som i dette tilfellet er storkunden, setter pris på god kontakt og sterke relasjoner til den storkundeansvarlige i bedriften. Storkundeansvarlig skal være deres sentrale kontaktperson som representerer sin egen bedrift, som skal ta tak i eventuelle problemer som kan oppstå hos kunden per dag dato eller i fremtiden.

Et kundeforhold bygges over tid. Kunden stiller ulike krav til en KAM når det kommer til kunnskap og makt i forholdet. Dette kan være forventninger som at KAM skal betydelig ha kunnskap om egen bedrift, slik at en vet hvor og hvordan man går frem for å løse problemer en er egnet til å løse. Her er det viktig at kunden føler at KAM har en viss autoritet og gjennomslagskraft. Dersom kunden ikke har tro på KAM sin autoritet i bedriften kan dette gi negative konsekvenser ved at kunden finner forretningen med KAM som lite effektiv. Dette kan føre til at parten trekker seg fra samarbeidet, hvor kunden føler at forretningen er lite effektiv (Petersen. 2006, side 22).

Ledelsen sine forventninger

En KAM jobber med å forstå og arbeider etter kundens beslutningsprosess. Man skal kjenne til kunden, samtidig som man har full oversikt og kunnskap over sin egen bedrift. Her er den viktigste bidragsyteren når det kommer til å gi bedriften

fakta og kunnskap om kunden, som er den viktigste informasjonen når man snakker om bedriftens største og viktigste kunder (Petersen, 2006, side 24).

Ledelsen forventer at KAM forstår hva som må til for å lykkes og ikke bare ha ansvaret. De forventer at du kommer selv med kontakten. For å lykkes må en KAM kunne selge og nå sine salgsmål. KAM må også beherske grunnleggende salgsferdigheter. Dette kan være å booke møter, avklare kundens behov, argumentere for sin løsning, besvare innvendinger og holde orden. En KAM må kunne etablere og utvikle sterke relasjoner. Her er utvikling med samarbeid og forretning svært essensielt. På denne måten vil bedriften sikre økonomiske resultater.

Del 3.0 Metode og analyse

I denne delen av oppgaven skal vi tydeliggjøre en bestemt metode som vi skal ta i bruk for å planlegge fremgangsmåten videre for oppgaven. I boken “Metode og dataanalyse” blir metode definert slik: “*en metode betyr en planmessig fremgangsmåte*” (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016 side 15). Men før vi kan sette i gang med å utdype valg av metode, må vi gjennom hva hensikten med analysen er og hvilke spørsmål som skal besvares for å kunne svare på problemstillingen vår.

3.1 Analyseformål

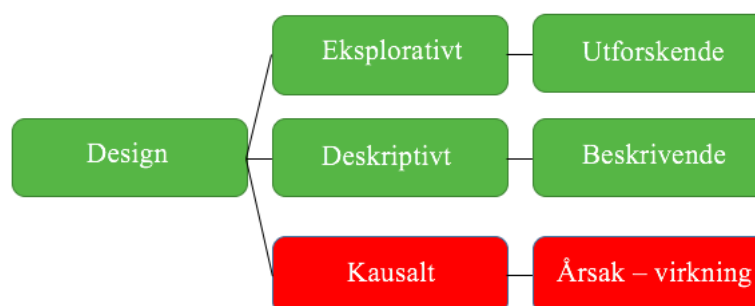
Det vi ønske å oppnå med analysen er å kartlegge hvordan storkundeansvarlig i SR-Bank benytter seg av digitale systemer for å opprettholde og utvikle relasjonen med nøkkelkunder. For at en storkundeansvarlig i SR-Bank skal kunne fortsette med å opprettholde og utvikle relasjonen med kunden må et par variabler være til stede. Det kan være variabler som for eksempel CRM, team, produktbredde og relasjonsbygging. Vi skal kun ta for oss de ansatte sitt perspektiv i bedriften, hvor kunden ikke spiller en rolle med tanke på hva de gjør innad i bedriften når det kommer til hvilke digitale systemer de benytter seg av for å opprettholde og utvikle relasjonen med nøkkelkunder. Informasjon om kundetilfredshet har vi fått opplyst av SR-Bank at de får gjennom kundeundersøkelser som er distribuert gjennom en selvstendig virksomhet som heter Markedsføringshuset.

3.2 Undersøkelsespørsmål

Vi har utarbeidet undersøkelsespørsmål med hjelp av teori som vi ønsker å få svar på når det kommer til Key Account Manager og hvilke digitale systemer en benytter seg av i SR-Bank, som for eksempel CRM. Ved bruk av teori har det hjulpet oss med å formulere en best mulig problemstilling. Ved å ha utarbeidet en rekke undersøkelsespørsmål og ved hjelp av dataen vi har hentet inn fra intervjuobjektene vil det kunne støtte eller avkrefte problemstillingen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Under kan du se hvilke kategorier som vi har basert problemstillingen vår på og hvilken emner som har blitt tatt i bruk i intervjuguiden:

- *Key Account Manager*
- *Utvikling av Key Account*
- *Relasjonsbygging*
- *Salg- og kjøpsprosessen*
- *Customer Relationship Management*
- *Key Account Team*

3.3 Valg av undersøkelsesdesign



Figur 5. (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, side 47). “Undersøkelsesdesign”.

Figuren “Undersøkelsesdesign” illustrerer tre hovedtyper av design i den pragmatiske tilnæringsmåten. Disse tre hovedtypene er *eksplorativt*, *deskriptivt* og *kausalt* design (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016 side 47). Vi ønsker å utforske hvordan storkundeansvarlig i SR-Bank benytter seg av digitale systemer for å opprettholde og utvikle relasjonen med nøkkelkunden. I denne oppgaven skal vi derfor benytte oss av eksplorativt og deskriptivt design. Grunnen til at vi skal benytte oss av eksplorativt design i analysen er for å forstå og tolke hvordan storkundeansvarlig i SR-Bank tar i bruk digitale systemer for å opprettholde og utvikle relasjonen med nøkkelkunder. Og ved å benytte oss av deskriptivt undersøkelsesdesign skal vi beskrive sammenhengen mellom digitale systemer og relasjon med SR-Bank sine nøkkelkunder.

3.4 Valg av metode

Det finnes to typer metoder og disse er *kvalitativ- og kvantitativ metode*. I denne oppgaven skal vi kun ta for oss den kvalitative metoden (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Den kvalitative metoden er en metode som går ut på å gå mer i dybden. Dette grunnet å forstå fremfor å måle. Denne metoden går ut på å undersøke grundigere med færre personer. Vi har derfor valgt å ta for oss

dybdeintervju hvor vi kommer tettere på respondentene med å få deres personlige svar rundt emnet.

Den kvantitative metoden brukes ved innsamling og analyse av kvantitativ data. Dataen som blir hentet inn fra den kvantitative metoden er ofte gjort gjennom spørreundersøkelser (Gripsrud, Olsson & Silkoset. 2016, side 51). Vi har valgt å gå vekk i fra den kvantitative metoden fordi i denne oppgaven bygges det opp for at vi skal svare på en problemstilling hvor fokuset ligger på det interne i bedriften. Dermed ønsker vi å komme mer i dybden på de storkundeansvarlige og deres synspunkter rundt digitale systemer og hvilke forbedringer de ser for seg i det relasjonsbaserte arbeidet deres med nøkkelkunder. Med tanke på at det kvantitative analyseformålet tar utgangspunkt i form av mengdeenheter eller tall, vil ikke denne analysemetoden bidra til å komme frem til nyttig informasjon grunnet vi ikke skal måle noen variabler i oppgaven.

3.5 Gjennomføring av valg av metode

Formålet med oppgaven er å finne ut hvordan en storkundeansvarlig i SR-Bank benytter seg av digitale systemer for å opprettholde og utvikle relasjonen med nøkkelkunder. Vi har derfor valgt å benytte oss av den kvalitative metoden i denne oppgaven.

I den kvalitative metoden skal vi undersøke hvordan banksjef på bedriftsmarkedet, banksjef på SMB-markedet, konsulenter på Storkunde markedet og konsulenter på SMB markedet tar i bruk digitale hjelpemidler for å opprettholde og utvikle relasjonen med deres nøkkelkunder. Vi tok dybdeintervjuer hver for seg for å holde høyest mulig grad av reliabilitet. Med å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer vil respondentene ikke bli påvirket som fører til at vi vil få upåvirket egne meninger som igjen vil gi oss et best mulig utgangspunkt for oss videre i oppgaven.

3.6 Metode for datainnsamling

3.6.1 Primærdata

Vi har innhentet primærdata for å kunne utføre en videre analyse. Primærdata som er innhentet med formål for denne oppgaven kommer fra dybdeintervjuer.

3.6.1.1 Dybdeintervju

Vi har innhentet primærdata ved å intervjuere individer fra selskapet SR-Bank som er nøkkeltkundeansvarlige som jobber på de ulike avdelinger innen B2B-markedet. Dataen vi har innhentet kommer fra dybdeintervjuer på 45 minutter. Vi har valgt å intervjuere 10 personer fra SR-Bank der to er banksjefer, 3 fra SMB-markedet og 5 fra storkunde markedet innen B2B avdelingen i SR-Bank. Ved å intervjuere representanter fra forskjellige avdelinger vil gi oss et overblikk over hvordan de ulike avdelingene jobber med nøkkeltkunder og hvilken måte CRM-systemet blir brukt som et verktøy. Vi har utarbeidet to forskjellige intervjuguider, en til banksjefene og en til bedrifts/salgskonsulenter.

3.6.1.2 Intervjuguide

Vi valgte å utarbeide to intervjuguider for våre intervjuobjekter. Vi utarbeidet en intervjuguide til banksjefene og en til resterende intervjuobjekter. Da vil vi kunne sammenligne deres svar med tanke på at intervjuobjektene våre kommer fra forskjellige avdelinger. Ut ifra intervjuene vil vi komme mer i dybden på hvordan arbeidshverdagen deres ser ut, samt få deres ulike perspektiv og metode med tanke på hvordan CRM-systemet blir tatt i bruk i de ulike avdelingene.

Vi gjennomførte et prøveintervju på en salgskonsulent i SR-Bank for å teste intervjuguidene for å finne ut hvor lang tid de ulike delene av intervjuet ville ta. Med å utføre en pretest fant vi også svakheter i intervjuguiden som for eksempel spørsmål som vi lett kunne finne i de sekundære kildene. Spørsmålene i vår intervjuguide er utarbeidet med teori som grunnlag.

Vedlegg 1 - intervjuguide til banksjef

Vedlegg 2 - intervjuguide til bedrifts/salgskonsulent

3.6.2 Sekundærdata

Vi har også benyttet oss av sekundærdata som faglitteratur og relevante artikler for å komme mer i dybden av emne.

3.7 Reliabilitet og validitet

I boken “Metode og dataanalyse” blir reliabilitet definert slik: *“reliabilitet dreier seg om i hvilken utstrekning en måling vil gi det samme resultatet dersom det gjentas mange ganger”* (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, side 135). Ved alle typer målinger kan det alltid oppstå eller bli utsatt for en feil. Vi kan si at desto mindre de tilfeldige feilene i målingen er, desto mer reliable vil måling fremstå i senere analyser. Vi har valgt å ta i bruk 10 dybdeintervju for å forsikre oss høyest grad av reliabilitet. Mens validitet blir definert slik: *“Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle”* (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, side 61). Ved å ha intervjuet 10 personer i SR-Bank om teori og praksis de utfører i den daglige arbeidshverdagen, vil vi ta i utgangspunkt at vi vil oppnå en høy grad av validitet.

3.8 Valg av kilder

Vi har benyttet oss av en del faglitteratur i oppgaven. Som du kan se varierer utgivelsesårene litt. Den eldste boken vi har benyttet oss av er fra 2006. Etter å ha snakket med bibliotekar med tanke på utgivelsesåret var det stor anbefaling om å benytte denne litteraturen i oppgaven.

3.9 Feilkilder

I dybdeintervjuene som vi har gjennomført kan det forekomme feil ved at det oppstår en eventuell mistolkning av spørsmålene. Vi har derfor valgt å ta en gjennomføring av 10 dybdeintervjuer hvor de svarer på de samme spørsmålene for å få høyest mulig reliabilitet.

Del 4.0 Resultater

I denne delen skal det gjennomføres en gjennomgang av den kvalitative undersøkelsen som har blitt utarbeidet. Gruppen av respondenter som vi har fått dataen vår fra består av: banksjef (B2B-markedet), banksjef (SMB-markedet) og bedrifts-/salgskonsulent (B2B-markedet). Kandidatene er strategisk valgt ut med baktanken av at vi vil ha nøkkeltkundeansvarlige som jobber på ulike avdelinger innen B2B-markedet. Med dette får vi innsikt i hvordan de ulike nøkkeltkundeansvarlige opererer innen deres produktområder/avdeling og hvordan de tar i bruk verktøyet CRM for å opprettholde og utvikle relasjonen med nøkkeltkunder.

4.1 Dybdeintervju

Vi gjennomførte 10 individuelle dybdeintervjuer av to banksjefer og 8 bedrifts-/salgskonsulent i SR-Bank. Intervjuobjektene har stillingsbeskrivelser av det som tilsvarer en nøkkeltkundeansvarlig i SR-Bank. Vi befinner oss i en pandemi forårsaket av Covid-19 viruset, og har dermed ikke mulighet til å fysisk møte med intervjuobjektene. Dermed ble intervjuene gjort over Zoom med videre oppfølging på telefon. Intervjuene hadde en varighet på 45 minutter. Intervjuobjektene mottok en introduksjon til intervjuet på mail hvor de ble informert om hvilke typer spørsmål som kommer til å bli stilt. Vi presenterte problemstillingen sammen med hva vi ønsket å få ut av intervjuet.

Etter at vi mottok svar fra kandidatene på intervju vedleggene ble disse finskrevet og vi kategoriserte svarene deres ved å se på likheter og ulikheter, slik at vi kunne presentere det som en helhet i oppgaven. Ettersom det var flere intervjuobjekter i samme avdeling har vi valgt å referere dem som representerer de ulike avdelingene. Videre i oppgaven vil intervjuobjektene bli referert som:

- *Banksjef bedriftsmarkedet = Banksjef 1*
- *Banksjef SMB- markedet = Banksjef 2*
- *Storkunde Marked - konsulenter = Konsulent 1*
- *SMB marked - konsulenter = Konsulent 2*

4.1.1 Key Account Manager

Gjennom dybdeintervjuene kommer det tydelig frem fra Banksjefene hva som kreves av de nøkkelkundeansvarlige i banken. Å være en nøkkelkundeansvarlig krever at de ansatte ikke bare har god faglig innsikt, men det er også like viktig å ha gode relasjonsferdigheter. Dette fordi den type interaksjoner som kommer med arbeidsoppgavene til en KAM krever at man er en person som er flink til å omgås folk og kan videreutvikle forhold med kunder. Banksjefene poengterer at hvor mye kundeinteraksjon og kundeoppfølging en nøkkelkundeansvarlig har spiller en grad på hvilken avdeling man jobber i banken, samt hva en kunde etterspør av de ulike tjenesten banken har å tilby. De sier også at det er viktigere å selge verdi mer enn produkt.

Konsulent 1 forteller at SR-Bank segmenterer kundene sine inn i en form for ABC-inndeling, hvor kundene deles inn i forhold til lånevolum (engasjement) og inntjening på disse kundene. Inntjening til banken fra kunder regnes ikke bare i renter, men også andre gebyrer, risikofrie inntekter som forsikring, pensjon, valutahandel blant annet. Kundene deles inn i Digital oppfølging, SMB (Små og mellomstore bedrifter) og Storkunder. I SR-Bank går grensen fra SMB til Storkunde ved utlån på minimum kr 50 millioner og bankens inntjening på minimum kr 500.000 på kunden. Alt under dette som inneholder engasjement som etterspørsel etter lån eller bedrifts konsultering foregår innenfor SMB- avdelingen (Vedlegg 4, "Engasjement").

Banksjef 1 forteller at en skiller seg ut med å ha godt kjennskap til markedet, hvor en har oversikt over konkurrenter og hva de gjør for andre kunder. Han sier at en god KAM orienterer seg godt på markedet med å si ut kunder en ikke føler en kan oppnå verdiskapning med. Her tar de til rette med for eksempel kredittrisiko, lønnsomhet, retningen markedet går i, om driften er bærekraftig og om banken ser et langsiktig forhold med kunden.

SR-Bank skiller seg ut i form av at en nøkkelkundeansvarlig blir gitt i stor grad lokale fullmakter og kan ta selvstendige avgjørelser uten å vente på andre. Dette er en stor fordel da de kundeansvarlige kan formidle det komplette produktspekteret til sine kunder. Dette er det lang i fra alle banker i Norge som har, forteller Banksjef 2.

4.1.2 Utvikling av Key Account

Banksjef 1 sier at kundens størrelse er forskjellig fra avdeling til avdeling. Storkundeavdelingen har ansvaret for en rekke kunder som er nøkkelkunder som står for den største andelen av omsetningen. Nøkkelkunde-segmentet er et krevende kundesegment, men også lojalt, forteller Banksjef 1. Han tydeliggjør to tilleggsfaktorer som er med på å skille nøkkelkunder fra resterende kunder. Første faktoren er å analysere dagens posisjon på markedet samt fremtidig posisjon. Den andre faktoren er å utvikle langvarig kundeforhold og kjøpshistorikk. Her påpeker Banksjef 1 viktigheten av et bra gjennomført bakgrunnsjekk av kunden med tanke på hvilke type forretning de driver med og hvor pengene deres kommer fra.

Myndighetene kom i 2018 med en ny lov av tiltak mot hvitvasking og terrorfinansiering, som er kjent som hvitvaskingsloven. Disse tiltakene ble igangsatt for å få oversikt over hvem kunden egentlig er, og ikke bare kundens ID. Som for eksempel hvilke nettverk kunden har, og hvem de sender penger til blant annet (PwC. 2019). Konsulent 1 forteller SR-Bank har innført tiltak for å forhindre at de inngår i forretning med kunder som har formål i å handle med ulovlige midler som skal se ut som de er lovlige. En skal også forhindre at pengene som kunden tjener på lovlig vis, ikke blir brukt på et ulovlig vis. Konsulent 1 forteller også at SR-Bank og andre konkurrerende banker i Norge har innført tiltak som "Anti Money Laundering" som vil si at banken er pliktig til å fylle opp disse kravene ved å ha kredittsjekk og sporing av midler som kommer inn. Ved å gjøre dette så vil SR-Bank tilpasse strategier slik at de unngår å yte noen form for tjenester til kunder som kan drive med hvitvasking eller terrorfinansiering (Vedlegg 3, "AML"). Ved å ha kontroll på dette unngår banken også bot og andre straffesanksjoner som kan bidra til å skade omdømmet til SR-Bank. SR-Bank vil dermed bidra i samfunnsoppdraget som de er opplagt til å gjøre ved å avdekke og rapportere inn mistenkelige transaksjoner til myndighetene. Ved å følge disse tiltakene vil en opparbeide bedre tillit til kundene og skape et trygt arbeidsforhold i markedet, sier Konsulent 1.

4.1.3 Relasjonsbygging

Etter å ha gjennomført dybdeintervjuene har vi fått inntrykk av at relasjoner er noe som verdsettes høyt i banken. De har stort fokus på å rådgi kundene i riktig

retning som er med på å skape tillit. Etter at en har oppnådd god relasjonen med kunden gjør det lettere for nøkkelkundeansvarlig å skreddersy løsninger rettet mot dem.

Respondentene forteller at for å bygge nære relasjoner må en bruke mye tid på kunden med direkte kundekontakt. Men det sies at direkte kundekontakt er mindre viktig desto lenger opp organisasjonen en jobber. Desto sterkere relasjon den kundeansvarlige har med kunden, desto vil f.eks. en prisdiskusjon bli lettere å håndtere med den opparbeidede kunderelasjonen. Videre forteller de at kundeansvarlig må ha en genuin interesse for bedriften og bygge tillit ved å hjelpe kunden med å løse saker som ikke er direkte lønnsomt der og da, men som en «investering» i relasjonen som igjen gir mer butikk for både banken og kunden.

Banksjef 1 poengterer at relasjonen til merkenavnet er vel så viktig som relasjonen til selger. Det er derfor viktig at de ansatte får god opplæring internt i banken for å så kunne gjenspeile de holdningene og verdiene ut til kunden ved at kunden føler seg spesiell og ekstra tilgodesett, med dedikerte ansatte som kjenner kunden. SR-Bank legger til rette for opplæring av kundehåndtering, salgsteknikker for å selge merverdi, kartlegge kundens produktspekter, og presentering av verdier som banken representerer.

Banksjef 1 sier også at de uformelle relasjonene er like viktig som de formelle. Med dette mener han at nøkkelkundeansvarlig kan møte kunden i uformelle sammenhenger som for eksempel sponserter, restaurantbesøk, kundereiser, fotballkamper og andre sosiale sammenkomster. Med å møte kunden utenfor arbeidstiden er med på å knytte en nærmere relasjon. En vil få en bedre innsikt i bransjen kunden opererer i, samt møte andre i bedriften som er involvert i kjøpsprosessen. Dette er med på å skape gode løsninger og dernest solide resultater.

4.1.4 Salg- og kjøpsprosessen

En KAM oppnår suksess i salg med å ha god kompetanse innad i bedriftens salgsprosess og den potensielle kundens kjøpsprosess. Det er viktig for selgers part at de har innsikt i kundens eller den potensielle kundens bedrift og bransjen kunden opererer i. Innsiktarbeidet igangsettes med en gang en potensiell kunde identifiseres, forteller Banksjef 2. Da er protokollen slik at de gjennomgår

regnskapstall og deres eget CRM-system for å se om de har forsøkt seg eller har hatt kontakt med kunden før (Vedlegg 3). Ofte kan det være nyttig info inntersom nøkkelkundeansvarlige sin hverdag ofte går ut på utkikk etter nye kunder og utbygging av kunde-nettverket. Etter en rekke analyser og undersøkelser om kunden er blitt gjort så avtales det et møte mellom begge parter. I møte avklares det med kunden om det er interesse i at banken gir dem et tilbud. Hvis partene er enige om dette så går selger videre i prosessen med tilbud og innsalg av hele produktbredden til banken, sier Konsulent 1.

Så samt at SR-Bank er ute etter kunder så går en like stor del av salg- og kjøpsprosessen ut på kunder som oppsøker banken etter deres tjenester. Dette vil da naturlig være kundens søk etter lån fra banken. Hvilken type oppmerksomhet og ressurser som blir brukt på kunder deles inn etter tre segmenter. Hovedkriteriene som blir tatt opp da er lånevolum og inntjening på kunden, hvor kundene deles inn i Digital Oppfølging, SMB (små og mellomstore), og Storkunder.

4.1.5 Customer Relationship Management

Under dybdeintervjuet fikk vi inntrykk av at flere av intervjuobjektene er fornøyde med det implementerte CRM systemet de har i banken. CRM-systemet er bankens viktigste verktøy og en tar i bruk systemet til enhver tid. Intervjuobjektene poengterer at man bruker systemet relativt bra, med tanke på at all informasjon om kunden samles på ett sted.

Banksjef 2 forteller at CRM-systemet blir tatt i bruk hver dag i den daglige driften. Dette inngår aktiviteter som kundeoppfølging, loggføring av samtaler, tips for potensielle kunder, tilbuds generering, overgang til andre systemer blant annet (Vedlegg 3). Han sier også at hans avdeling for det Små- og mellomstore bedriftsmarkedet ligger i førersetet i bruk av CRM-system i hele banken. Dette er da snakk om arbeidsprosess og hvordan en kan jobbe mest mulig effektivt når man har CRM-systemet deres tilgjengelig. Det poengteres også at CRM-systemet har blitt helt nødvendig spesielt med tanke på hvor stor kundeportefølje SR-Bank har opparbeidet.

Banksjef 1 så flere fordeler, men også ulemper med systemet. Han mente at systemet selv kunne generere tilbudet som er standardisert rettet mot kunden og

oppgi dette til den kundeansvarlige. Dette effektiviserer arbeidsoppgavene til de kundeansvarlige i den stand at mye av jobben blir gjort av CRM-systemet som ses over av den kundeansvarlige før tilbudet sendes til kunden. Dette er med på å øke lønnsomheten i SR-Bank. Banksjef 1 mener også at systemet er for kompleks, og kan til tider virke intuitivt i den form av at et datasystem mangler menneskelige kunnskap som refleksjon, erfaring og noen ganger sund fornuft. Med tanke på at systemet er for komplekst vil dette gi en risiko knyttet til lekkasje av konfidensielt/taushetsbelagt innhold slippes ut. Her kan de da føle at det digitale systemet som blir tatt i bruk sviktes og kan skape komplikasjoner med tanke på å opprettholde og utvikle relasjoner med kunder.

Som sagt er systemet enkelt, men mye av jobben ligger på de ansatte og de føler at man ikke utnytter systemet optimalt har vi fått inntrykk av. En primær ulempe er ressursbruken til vedlikehold og struktur på input i CRM-systemet. Konsulent 2 sier at en ikke får tid til å loggføre kundesamtaler, som gjør at det er problematisk med tanke på å hente opp tidligere informasjon om kunden. Vi fikk inntrykk av at flere ønsket en kobling mellom telefon og CRM-systemet slik at samtalen automatisk ble loggført inn i systemet med en tekstboks som de ansatte kunne fylle ut etter samtalen (Vedlegg 5). Dette fordi de kundeansvarlig har en hektisk dag med oppfølging av flere kunder, dermed er dette en løsning hvor digitale tjenester bidrar til en bedre flyt i arbeidsdagen. Dette vil være en forbedring i det digitale CRM-systemet som blir tatt i bruk.

Konsulent 1 føler at prosessen fra telefonsamtalen er ferdig til informasjon blir loggført i CRM-systemet har for mange ledd (klikk), hvor en her ønsker å redusere antall klikk fra en skal hente opp kunden i systemet og får loggføre/oppdatere den nye informasjonen om kunden. Dette kan oppstå som problematisk med tanke på at flere av nøkkelkundene har behov for flere av tjenestene som SR-Bank har å tilby. Dermed vil slakk informasjonsbearbeiding loggført i CRM-systemet i banken føre til feil kommunikasjon internt i bedriften.

4.1.6 Key Account Team

Banksjef 2 forklarte ansettelsesprosessen rundt en KAM slik: *“Når en skal ansatte en KAM i banken så er det viktig å vurdere hans relasjonsferdigheter. Nesten like viktig er faglig innsikt som å kunne omgås folk”*. Med dette mener han at de som

skal inntre i stillingen som en nøkkelpersonansvarlig i SR-Bank ikke bare har det nok med god faglig kompetanse, men også har relasjonsferdigheter. Dette er ferdigheter som at man er strukturert, har eierskap over stillingen og arbeid sammen med andre i bedriften er kunnskaper de verdsetter høyt i banken. Som nøkkelpersonansvarlige i SR-Bank jobbes det tett med kundene. Dermed forventes det at den som blir ansatt har en viss sosial kunnskap slik at de kan komme tettere inn på kundene. Dette er essensielt ettersom i bank jobbes det for å ha langsiktige opprettholdende arbeidsforhold.

Ved stillingen så kommer behovet for å jobbe i team. Konsulent 1 forteller at *“banken benytter seg av Teamarbeid for de største og viktigste kundene våre, hvor vi setter opp kundeteam, bestående av personer fra de ulike produktområdene/avdelingene i banken som er relevant for kunden. Disse besitter en fagkompetanse som forventes og som etterspørres av kunden”*. Da vil det naturligvis være slik at kandidater som ses etter i en nøkkelpersonansvarlig stilling i SR-Bank har gode kommunikasjonsferdigheter til å kunne kommunisere og legge til rette for de andre i Key Account Teamet. Med å ha disse relasjonsferdighetene vil teamet kunne bygge en sterkere relasjon til kunden. Dette vil bidra til et mer målrettet arbeid for å så dekke kundens behov med å tilpasse kundens etterspørsel ut fra produktspekteret SR-Bank har å tilby.

Del 5.0 Drøfting av analyse

I denne delen av oppgaven skal vi tolke og drøfte resultatene vi har fått ved de utførte dybdeintervjuene sammen med problemstillingen som er satt og teorien som er hentet fra faglitteraturbøkene. Her skal vi bruke relevant teori og knytte det opp mot funn hentet fra dybdeintervjuene. Vi vil komme med konkrete forslag til hvordan storkundeansvarlig i SR-Bank kan ta i bruk digitale systemer for å opprettholde og utvikle relasjonen med sine nøkkelt kunder. Til slutt skal det utføres en selvrefleksjon av hva vi har lært ved å gå i dybden av emnet.

5.1 Key Account Manager

I boken “Kunsten å selge” skriver Berg at nøkkelt kunder er kundene som står for den største andel av omsetningen til bedriften (Berg, 2018). Banksjef 1 poengterer at det stilles ulike krav til hva som kan defineres som en nøkkelt kunde. Først og fremst har SR-Bank lagt for seg sine egne segmenteringskriterier. Gjennom dybdeintervjuene kom det frem at de segmenterer etter lånevolum og inntjening på kunden hvor de deles inn i en form for ABC-inndeling, hvor kundene deles inn i Storkunder, SMB og Digital oppfølging. I SR-Bank går grensen fra SMB til Stor-kunde, ved utlån på min. kr 50 mill og bankens inntjening på min. kr 500.000 på kunden.

Banksjefen 2 sier at i SR-Bank så defineres nøkkelt kunder basert på verdien kunden gir til banken, hvor det er viktig for banken å selge verdi mer enn produkt. Her vil kundens posisjon i markedet ha stor påvirkningskraft for å bygge dem videre til nøkkelt kunder som vil skape verdi for bedriften. SR-Bank ser etter potensielle kunder som viser til en stor potensiell verdi i markedet som man kan inngå et arbeidsforhold med og opparbeide en tett relasjon som fører til innsalg av hele produktbredden.

Det sies at selger i virksomheten er mer en rådgiver overfor kunden med utviklede ferdigheter og verktøy, som gjør det lettere for KAM å identifisere kundens eksisterende og fremtidige behov (Petersen, 2006). Banksjef 2 forteller at på grunn av hvor relasjonsbasert bank forretningen er så kreves det at de nøkkelt kundeansvarlige har gode relasjonsferdigheter for å skape et godt arbeidsforhold med kunden. I relasjonsbyggingen mellom KAM og kunden så er det essensielt at det bygges tillit og at begge parter jobber mot samme mål. Dette i

den forstand at en KAM i SR-Bank har store lokale fullmakter og kan ta selvstendige avgjørelser til en viss grad. Nøkkelkundeansvarlig har et komplett produktspekter en kan formidle til sine kunder, som er en stor fordel med tanke på å forhandle raskt. Det er langt ifra alle banker som har denne muligheten.

5.2 Utvikling av Key Account

En bedrift kan ha mange kunder, men dessverre er ikke alle kundene like mye verdt. Sett fra bedriftens perspektiv bør hovedfokuset ligge på nøkkelkundene som er Key Accounts ettersom disse er mest lønnsomme for bedriften. Det vil også være essensielt å investere i ressurser i kundegruppe B og C, med tanke på at disse kan flytte seg opp i pyramiden (Petersen, 2016). SR-Bank sin ABC-inndeling viser kundene sin genererende inntekt for banken og viser til hvor fokuset ligger. A-kunder som er Storkunder (ca. 2000 kunder) brukes det ressurser som humankapital hvor det storkundeansvarlige tilegnet på enhver kunde. Med tanke på størrelsen på kundene så brukes det mer ressurser her med tett oppfølging, og Banksjef 1 poengterer også her at relasjonsbyggingen på disse kundene er som oftest en prosess som er satt godt i gang. Dermed ligger ofte fokuset på disse kundene at kundeforholdet er tilfreds og oppbevares på lang sikt.

B-kundene kobles til SMB-avdelingen (ca. 10 000 kunder) i SR-Bank hvor man finner alle kunder med engasjement under kr. 50 mill og inntjening for banken er under kr. 500.000. Her finner man flertallet av kundene i banken og store deler av kundene sine problemer/etterspørsel her er mindre komplekse forhold til forretning som pågår på Storkunde markedet. Her er CRM-system et viktig verktøy hvor Banksjef 2 sier at de er i førerretet i bruk av CRM-system i hele banken. Dette er med på å effektivisere arbeidsoppgavene til de kundeansvarlige i den stand at mye av jobben blir gjort av CRM-systemet som ses over av den kundeansvarlige før tilbudet sendes til kunden (Vedlegg 3).

På bunnen av pyramiden finner vi C-kunder. Dette er det største kundesegmentet, og disse er minst profitable for bedriften grunnet deres lave frekvens på kjøp og mindre volum. Konsulent 1 sier at dette segmentet går ut på Digital oppfølging som er rådgivning angående mobil og nettbank, konto og betaling og pensjonsordninger. Han sier også at dette segmentet er mindre lojale, hvor det er små kostnader knyttet til bytting av leverandør. Med tanke på simplisiteten av

disse arbeidsoppgavene som oppstår for C-kundene er CRM-systemet svært viktig hos dette kundesegmentet med tanke på at man lett kan hente opp tidligere opplysninger om kunden. Systemet håndterer også og sender ut potensielle tilbud som er rettet mot kunden (mobil og nettbank, konto og betaling, og pensjonsordninger). Dette opplyser Banksjef 1 at systemet håndterer disse forespørslene fra kunden fortløpende og prosessen er dermed effektiv.

5.3 Relasjonsbygging

Banksjef 1 sier at relasjoner er noe de verdsetter høyt i banken. I SR-Bank har de stort fokus på å rådgi kunden i riktig retning som er med på å skape tillit. God relasjon med kunden gjør det lettere å skreddersy løsninger for kunden og i tillegg gir mulighet for å selge inn den resterende delen av produkt bredden som banken har å tilby.

I boken “Markedsføring og bedriftsmarkedet B2B” blir tillit presentert som et av de mest sentrale elementene i en velfungerende “kunde-leverandør-relasjon” forhold hvor de ansatte i virksomheten må være til å stole på med tanke på at et varig leverandør-kundeforhold ikke kommer av seg selv (Biong, Nes & Sande, 2016). Banksjef 1 sier at tillit bygges over tid med for eksempel kvalitet, pålitelighet i leveransen og andre avtaler.

Berg presenterer fire nøkkelområder som er svært viktig for å utvikle relasjoner med kunden (Berg, 2018). Banksjef 1 sier at nøyaktighet og tilpasningsdyktighet er to nøkkelområder SR-Bank jobber hyppig med for å innfri kundens forventninger. Disse områdene er svært viktig med tanke på å hindre kundefrafall i SR-Bank. Nøyaktighet går ut på at SR-Bank holder sine lovnader og ikke skaper urealistiske forventninger overfor kunden og at selgeren holder seg til dette. Dermed settes det fokus i SR-Bank på at de nøkkelkundeansvarlige får god opplæring internt i banken for å så kunne gjenspeile de holdningene og verdiene ut til kunden ved at kunden føler seg spesiell og ekstra tilgodesett, med dedikerte ansatte som kjenner kunden. Dette er faktorer som er med på å forhindre feiltolkning eller misnøye.

Tilpasningsdyktighet har blitt et svært nyttig konkurransefortrinn for ulike leverandører. Kundene i SR-Bank har forskjellige behov og dermed er det viktig at banken legger opp tilbud forskjeller fra kunde til kunde. SR-Bank har store

lokale fullmakter og kan ta selvstendige avgjørelser til en viss grad. Dette vil si at en nøkkelkundeansvarlig i SR-Bank har et komplett produktspekter og kan dermed forhandle rask med kunden og har mulighet til å tilpasse seg hvis det oppstår en endring i forhandlingssituasjonen eller et annet behov oppstår. Banksjef 2 sier at det er langt ifra alle banker i Norge som har denne egenskapen hos deres nøkkelkundeansvarlige.

I boken “Kunsten å selge” (Berg, 2018) blir det presentert fire sterke kunderelasjoner som har som mål å binde kunden sterkere til leverandøren. Banksjef 1 sier at banken har størst fokus på den teknologiske- og den sosiale relasjonen. Den teknologiske relasjonen har utviklet seg hyppig sammen med IKT-utviklingen. SR-Bank har gjort det samme og har i de siste 5 årene tatt i bruk et digitalt CRM-system som dem har opparbeidet i den stand at det skal bidra til den hverdagslige drift i banken og blir brukt som et lagringssystem av viktig kundeforhistorikk. Dette opparbeidede systemet har vært med på å forbedre service og tilgjengelighet overfor kunde og leverandør, som har skapt et stort konkurransefortrinn for SR-Bank med å binde kunden nærmere dem.

Den sosiale relasjonen legger vekt på vennskap mellom kunde og leverandør. Denne sosiale relasjonen er et godt verktøy for nøkkelkundeansvarlig fordi her opparbeides relasjoner gjennom et vennskap som dannes med kunden. Her forteller Banksjef 1 at uformelle relasjoner er like viktig som de formelle. Her har nøkkelkundeansvarlig i SR-Bank myndighet til å møte kunden i uformelle sammenhenger som for eksempel sponsorturer, restaurantbesøk, kundereiser, fotballkamper og lignende. Han sier at å møte kunden utenfor arbeidstiden er med på å knytte en nærere og en mer personlig relasjon. En vil gjennom disse uformelle kunde sammenkomstene få bedre innsikt i kundens hverdag, bransjen, samt møte andre i bedriften som er involvert i kjøpsprosessen. Banksjef 1 sier at dette er med på å skape gode løsninger og dernest solide resultater.

5.4 Salg- og kjøpsprosessen

For at SR-Bank skal oppnå suksess i banken må en ha god kjennskap til bedriftens salgsprosess og hvordan kundens kjøpsprosess er. Salgsprosessen skal avdekke kundens behov, hvor kunden ofte har et hovedbehov som kan være lånebehov

eller et kredittbehov som er starten på prosessen hvor en utarbeider en lånesøknad forteller Konsulent 1.

Banksjef 2 sier at for at banken skal oppnå suksess må en ha innblikk i kundens return of investment (ROI). Han sier at dette har de via CRM-system hvor de lett kan regne tilbake inntjeningen på hver enkelt kunde. Det sjekkes også i CRM-systemet om banken har forsøkt seg eller har hatt kontakt med kunden før. Etter å ha fått sjekket opp hvem kunden er settes det i gang en behovsanalyse hvor man identifiserer hvor kunden befinner seg i kjøpsprosessen. Etter å ha identifisert hvor kunden befinner seg i kjøpsprosessen så avtales det et møte mellom begge parter. I møtet avklares det med kunden om det er interesse i tilbudet banken gir. Konsulent 1 sier at i et videre samarbeid går selger i SR-Bank fremover i prosessen med tilbud og innsalg av hele produktbredden banken har å tilby, samt andre behov som er med på å øke salg for bedriften.

De loggfører i CRM-systemet hvor kunden befinner seg i kjøpsprosessen og hvilke salg som en har blitt gjort for kunden før (Vedlegg 4. “Engasjement og produktdekning”). Igjen ser vi at det er forbedringspotensialet med systemet med tanke på at systemet er for kompleks og det er mye informasjon om kunden som ikke har blitt loggført på en strukturert måte. Dette har vi fått inntrykk fra intervjuobjektene er grunnet for det digitale CRM-systemet ikke er blitt tilpasset slik at de kundeansvarlige kan loggføre samtaler så hyppig som de ønsker, og at dette fører til at flere ikke gjør det.

5.5 Customer Relationship Management

CRM-system blir brukt for å opprettholde og utvikle kundene i bedriften og informasjonen og dialogen med kunden loggføres i dette systemet. Ved å ta i bruk systemet vil det hjelpe de ansatte i bedriften med å systematisere og organisere kunden inn i systemet, slik at man lett kan hente opp informasjon for å tilpasse salgsaktiviteter rettet mot kunden (Vedlegg 3). Banksjef 2 sier at CRM-systemet er bankens viktigste verktøy hvor viktig informasjon om kunden lagres her. Han sier at dette inngår aktiviteter som kundeoppfølging, loggføring av samtaler, tips for potensielle kunder, tilbuds generering, overgang til andre systemer blant annet. En kritisk faktor her vil være om de ansatte ikke forstår systemet. SR-Bank har et team som jobber med opplæring av de ansatte, samt er lett tilgjengelig om det

skulle oppstå noe teknologiske problemer. Som sagt er digitale systemer alltid i utvikling hvor det vil være jevnlig endringer. Dette CRM-teamet jobber kontinuerlig med å forbedre systemet for de ansatte slik at CRM-systemet blir et enda mer effektivt system som vil være med på å simplifisere arbeidsdagen til de ansatte i SR-Bank.

CRM er et annet ord for kundeoppfølging i SR-Bank. Banksjef 2 som er sjef for SMB avdelingen sier at de ligger i førersetet for bruk av CRM i hele banken. Han poengterer også at hyppig bruk av CRM har blitt helt nødvendig spesielt med tanke på hvor stort kundesegmentet på SMB avdelingen er. Det regnes å være ca. 10 000 kunder på SMB avdelingen hvor hver kundeansvarlig tilegnes ca. 300 kunder. Dermed er CRM-systemet blitt utviklet i den forstand at det er digitale funksjoner som generer tilbud som er standardisert til kunden som sees over av kundeansvarlig før det sendes ut. På denne måten effektiviserer det digitale systemet arbeidsprosessen med kunder i tillegg til at systemet fanger opp endringer i kundeforholdet som sendes ut til kunden. Dette kan være renteendringer, betalingsfrister, og andre generelle endringer i vilkår. I CRM fremkommer det også om kunde (selskapet) har en negativ økonomisk utvikling fra år til år, samt dersom det registreres negative betalingsanmerkninger på selskapet. Dette er nyttig informasjon for banken, da håndtering av risiko er kjernen av jobben til den kundeansvarlige. Han sier at ved å ta i bruk dette digitale systemet kontinuerlig er med på å effektivisere arbeidsoppgavene til de ansatte i avdelingen, samtidig som det er med på å opparbeide og utvikle relasjonen med kunden på SMB markedet.

På Storkunde markedet blir CRM-systemet hovedsakelig tatt i bruk for loggføring av kundeinformasjon. De ansatte på Storkunde markedet har en mindre kundeportefølje med ca. 15 kunder per kundeansvarlig. På grunn av størrelsen på kunder og den inntjeningen banken får på per kunde så brukes det mer tid her på å opparbeide kunderelasjoner. Da er det viktig at de kundeansvarlige her blir kjent med kunden hvor ressurser som humankapital settes i hovedfokus. Da er det snakk om relasjonsbygging hvor tillit bygges med formelle og uformelle møter i stedet for at CRM-systemet til banken gjør tilbud generering og oppfølging slik det gjøres på SMB avdelingen. Banksjef 1 sier at systemet til tider kan virke intuitivt i den form at CRM-systemet mangler menneskelige kunnskap som refleksjon, erfaring og noen ganger sund fornuft. Banksjef 1 mener da at CRM-systemet sitt

bruk ikke blir brukt så effektivt på denne avdelingen og skaper heller komplikasjoner med tanke på å opprettholde og utvikle relasjoner med nøkkelpkundene på Storkunde markedet.

Etter å ha intervjuet banksjefene på de ulike avdelingene fikk vi inntrykk av at Banksjef 2 var svært fornøyd med det opparbeidede CRM-systemet, mens Banksjef 1 synes systemet er mer komplekst med at det er en risiko knyttet til lekkasje av konfidensielt/taushetsbelagt innhold slippes ut. CRM-systemet sin lagringsplass funksjon kan medføre i at alt for mye informasjon samles på ett sted. Dette er mailer, saker, regnskapstall og andre opplysninger om kunder som kan føre til at det blir for mye og at de ansatte sliter med å finne frem til eldre saker (Vedlegg 3). Her vil faktorer som vedlikehold og struktur på input spille en viktig rolle. Konsulent 2 ser forbedringspotensialet med å redusere antall klikk og få en forbindelse med telefon og det digitale CRM-systemet (Vedlegg 5). Med å innføre snarveier i CRM-systemet vil kundebehandlerne kunne loggføre kundeinformasjon mye raskere og han ser for seg at loggføring prosessen vil være mye mer effektivt og at flere vil ta i bruk dette hjelpemiddelet.

5.6 Key Account Team

Når en skal selge til de største kundene benytter selskaper seg ofte av teamarbeid. Den storkundeansvarlige på avdelingen fungerer som en lags prosjektleder og skal organisere og lede teamet mot den rette kunden. Det er derfor svært avgjørende at en storkundeansvarlig har gode kommunikasjonsevner slik at han kommuniserer godt ut til teamet (Petersen, 2006). Konsulent 2 forteller at på SMB avdelingen brukes det lite team, men i mer komplekse prosesser benyttes i stor grad egne rutiner med fildeling over MS Office og MS teams. Hvis kunden trenger noen tjenester en nøkkelpkundeansvarlig ikke har så kommer det innspill fra kollega med kompetanse som er etterspurt fra kunden. Årsaken bak at SMB avdelingen bruker lite team her er at kundesegmentet deres er såpass stort og kundene kommer med mindre komplekse etterspørslar enn hva som for eksempel etterspørres på Storkunde markedet.

Med å sette sammen dette teamet vil bidra til at prosessen blir mer effektiv hvor man jobber mot et felles mål. En forutsetning for at team skal lykkes må en tildele nødvendig myndighet og ansvar. Det er også viktig at bedriftens viktigste kunder

får nødvendig oppmerksomhet med tanke på at mye ressurser og tid blir brukt på dem. Konsulent 1 forteller at på Storkunde markedet benyttes det ofte av team ut ifra hvor komplekse kundebehovene som fremstilles er. Hvis kunden etterspør flere tjenester som omfatter flere av avdelingene sine tjenester settes dem sammen som et team, hvor de utarbeider en salgs forespørsel sammen som skal gi kunden det beste tilbudet. Banksjef 1 sier at på Storkunde markedet så benytter de seg av teamarbeid hvor de sitter opp kundeteam bestående av personer fra de ulike produktområdene/avdelingene. Et typisk team består av en storkundeansvarlig, analytikere, bransjespesialister og depotmiljø.

5.7 Drøftelse av funn ved dyktig god analyse

Det kommer frem i dybdeintervjuene at variablene effektivitet, rådgivning og utnyttelse av CRM er de viktigste faktorene for å lykkes med å ta i bruk det digitale CRM-systemet, som igjen er med på å opprettholde og utvikle relasjoner med nøkkelukter. Funn hentet fra dybdeintervjuene forteller oss at selgerne på SMB-avdeling var svært fornøyde med systemet i første form av effektivitet. Selgerne på SMB-avdelingen var samkjørte da de snakket om CRM-systemet. De sier at systemet var med på å effektivisere arbeidsprosessen i den forstand at mye av jobben ble gjort i systemet. Dette med tanke på generering av utgående tilbud til kunden og deretter kundeoppfølging. Selgerne på SMB avdelingen mener at de utnytter CRM-systemet best mulig i den forstand at systemet er i stand til å utføre per dags dato. Dette gjør at de kan ha mer fokus på rådgi kunden i riktig retning med å identifisere kundens eksisterende og fremtidige behov.

Det kommer frem fra de ansatte på Storkunde markedet at de synes at CRM-systemet er mer kompleks. Dette med tanke på at rådgivning i den forstand skjer regelmessig over fysiske møter. Per dags dato befinner vi oss i en situasjon hvor de fysiske møtene har flyttet seg over til Zoom. Med reduserte kundereiser sies det fra kundebehandlerne at de digitale systemene de har til deres disponibel blir mer relevant enn noen gang. Men hvor effektivt er det? Her sier Konsulent 1 at standard prosedyren av relasjonsbygging med en ny kunde er at de ønsker å ha et lavterskel-forhold hvor uformelle og formelle fysiske kundemøter, som er svært essensielt i relasjonsbyggingen, forsvinner ut vinduet. Her vil det oppstå et gap mellom selger og kunden hvor mye skjer over digitale kundemøter og relasjoner bygges ikke gjennom fysiske møter. Dette kan være med på å redusere at banken

ikke får bygget opp den ønsket tilliten overfor kunden. Dette er med på å redusere effekten av rådgivningen hvor det kan oppstå misforståelser overfor Zoom. Her er det viktig at den storkundeansvarlig i teamet har utnyttet CRM-systemet mest effektivt med å ha en strukturert logg og en samkjørt plan for hva som skal foregå videre med kunden. Da vil prosessen bli mer effektiv hvor temaet jobber mot et felles mål.

Del 6.0 Konklusjon - Begrensede funn

I denne delen av oppgaven skal vi ta for oss overordnede mål om hvordan storkundeansvarlig i SR-Bank benytter seg av digitale systemer for å opprettholde og utvikle relasjoner, hvor problemstillingen skal besvares. Her skal vi ta for oss funn i analysen, samtidig ta for oss våre anbefalinger om hvordan SR-Bank kan videreutvikle det digitale systemet de tar for seg per dags dato i banken, og hvordan de kan opprettholde og utvikle relasjoner med nøkkeltkunder.

“Hvordan en storkundeansvarlig i SR-Bank benytter digitale systemer for å opprettholde og utvikle relasjoner med nøkkeltkunder”.

Etter å ha gjennomført analyser og metoder kan vi konkludere med at CRM-systemet er godt integrert i banken. I boken “Kunsten å selge” presenteres det at tidene har endret seg. Per dags dato blir mye av jobben i SR-Bank gjort gjennom digitale systemer som er et hjelpemiddel som gjør det lettere for de ansatte å rådggi og tilby skreddersydde løsninger til deres kunder. SR-Bank bruker CRM-system i den daglige driften hvor digital oppfølging- og SMB-avdelingen er i førersetet for bruk av det digitale systemet i banken. På Storkunde markedet poengterer Banksjef 1 at CRM-systemet fungerer i den forstand som lagringsplass og loggføring av kundeporteføljer. Storkunde markedet benytter ikke CRM-systemet på samme måte som de to andre salgsavdelingene i banken, i den forstand at CRM-systemet på digital oppfølging- og SMB-avdelingen har digitale verktøy som generer tilbud og oppfølging på kunder hvor mye av jobben blir gjort i systemet. Banksjef 1 mener at det digitale systemet er for intuitivt og komplekst med tanke på at nøkkeltkundene sin forretning på denne avdelingen foretrekker menneskelig kunnskap og refleksjon. Kundene på Storkunde markedet foretrekker at forhandlinger skjer i fysisk- og elektronisk form, slik at det skapes tillit overfor kunden og at det bygges opp mot å bli et langsiktig kundeforhold.

Den teknologiske relasjonen har utviklet seg hyppig sammen med IKT-utviklingen. Banksjef 2 sier at SR-Bank har tatt i bruk CRM-system de siste 5 årene. Systemet er et viktig verktøy som er med på å effektivisere den daglige driften, med å tilpasse salgsprosessen etter kundens kjøpsprosess. Dette har skapt et stort konkurransefortrinn for SR-Bank med å binde kundene nærmere til dem. Konsulent 2 sier at digitale verktøyene som SR-Bank tar i bruk i den daglige

driften har hjulpet i den forstand at systemet utfører eller assisterer i dag til dag aktiviteter som generering av utgående tilbud til kunder samt kundeoppfølging. Med å gjøre dette vil de ansatte i SR-Bank kunne opprettholde og utvikle relasjoner med kunden gjennom utnytting av de digitale systemene som de har til sin disposisjon.

For at en skal oppnå suksess i SR-Bank må en ha innblikk i kundens return of investment (ROI). Banksjef 2 sier at dette har de via CRM-system hvor de lett kan regne tilbake inntjeningen på hver enkelt kunde og informasjonsinnhenting som er opparbeidet. Her ser vi forbedringspotensialet med det digitale systemet de tar i bruk. Dette grunnet at her blir all informasjon om kunden lagret hvor en primær ulempe er ressursbruken til vedlikehold og struktur på input i CRM-systemet.

Det kommer frem at SR-Bank er flinke til å sette sammen team når kunden etterspør flere tjenester som omfatter flere av avdelingene sine tjenester. Her brukes digitale tjenester som er egnet for bruk når teamet jobber med en og samme nøkkelkunde. Ideen bak dette er når en nøkkelkunde som banken har opparbeidet relasjoner med skal bli solgt inn flere tjenester i produktspekteret deres. Da vil Teamet som jobber sammen ha de digitale tjenestene til sin disposisjon som trengs, som vil bidra til at det blir utført en effektiv behandling av kunden. Her er MS Teams et viktig verktøy hvor de forskjellige kundebehandlere vil kunne kombinere arbeidsplasschatt, videomøter, fillagring, og integrasjon av arbeidsmateriale som loggføres i CRM-systemet på den gjeldende kunden. Her ser vi også forbedringspotensialet i den forstand at storkundeansvarlig i teamet ikke utnytter CRM-systemet best mulig med å ha en strukturert logg og en samkjørt plan for hva som skal foregå videre med kunden. Med å ha en strukturert og oversiktlig logg vil prosessen bli mer effektiv, og de ansatte kan ha mer fokus på å opprettholde og utvikle relasjoner med kunder.

6.1 Anbefalinger

I denne delen av oppgaven skal vi komme med våre anbefalinger til SR-Bank, med å ta utgangspunkt i analysen og den overordnede konklusjon.

Gjennom analysene og dybdeintervjuene kan vi konkludere med at SR-Bank benytter seg av det integrerte CRM-systemet til en viss grad hvor vi ser flere forbedringspotensialer med systemet. Gjennom dybdeintervjuer kom det frem at

de ansatte virker positive til å forbedre og utvikle CRM-systemet. Her vil vi anbefale de ansatte bruker CRM-systemet kontinuerlig. Da vil informasjonsflyten internt i SR-Bank medføre i en oppgang i effektivitet, orden og trygghet hos de ansatte som vil gjøre utnyttelsen av CRM-systemet dermed optimalt.

Ettersom de ansatte har en hektisk dag med flere kundesamtaler i løpet av dagen, fikk vi inntrykk av at de ikke får nok tid til å loggføre i kundeporteføljen i CRM-systemet. Problemet som vi har fått kjennskap til ut fra dybdeintervjuene fra de kundeansvarlige er at det er for mange ledd en skal gjennom for å loggføre kundesamtaler i CRM-systemet. CRM-systemet som SR-Bank tar i bruk, er et system som de ansatte kun kan ta i bruk på deres datamaskin noe som fører til at driften dermed ikke blir fleksibel. Konsulent 2 forteller at han her ser rom for forbedring med å ha en kobling mellom telefon og CRM-systemet slik at samtalen automatisk blir loggført inn i systemet. Da vil det komme opp en tekstboks som de ansatte kan fylle ut etter samtalen som vil føre til at loggen blir mer oversiktlig slik at man lett kan hente opp kundeinformasjonen i senere tid. Her vil denne forbedringen også ha stor nytte om de gjør systemet tilgjengelig på telefon slik at når en kundeansvarlig har en hektisk dag med mange fysiske-og telefonmøter kan en loggføre informasjonen fra møtene direkte inn i CRM-systemet på mobil. For å få til en effektiv kobling mellom telefon og CRM-systemet vil vi anbefale SR-Bank, sammen med deres partner Microsoft, i å utvikle en App som innpasses med CRM-systemet deres (Vedlegg 5). Denne appen vil ha de funksjonene som Konsulent 2 etterspør, men også inneholde den dataen som allerede er å finne i CRM-systemet og de andre digitale systemene som SR-Bank allerede har innpasset i den daglige driften. Basert på dette vil vi anbefale SR-Bank å ta i bruk våre anbefalinger som vil bidra til bedre flyt i hverdagen som er med på å øke driften.

Til slutt vil vi si at SR-bank tar i bruk det allerede integrerte CRM-systemet i den forstand at de oppnår å opparbeide, opprettholde og videreutvikle relasjoner med nøkkelkunder. Med de nye forbedringene vi ser med systemet sammen med merkevare og tjenester banken tilbyr vil de videre kunne utvikle seg både internt og eksternt, samt oppnå vekst på markedet de befinner seg i.

Del 7.0 Referanser

7.1 Referanseliste

Fordypningsoppgave. Salgsledelse og personlig salg BST 32021 (2020) *Key Account Management*.

SpareBank 1 SR-BANK. (2021). *Om konsernet*. Hentet fra:

<https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/om-banken.html>

SpareBank 1 SR-BANK. (2021). *Bærekraft i SpareBank 1 SR-Bank*. Hentet fra:

https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/sr-bank/om-oss/Samfunn/Barekraft_SR-Bank_180321.pdf

SpareBank 1 SR-BANK. (2021). *Slik jobber vi med bærekraft*. Hentet fra:

<https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/baerekraft.html>

SpareBank 1 SR-BANK. (2021). *Bærekraftstrategi*. Hentet fra:

<https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/baerekraft/baerekraftsmal.html>

SpareBank 1 SR-BANK. (2021). *Visjon og verdier*. Hentet fra:

<https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/om-banken/visjon-og-verdier.html>

SpareBank 1 SR-BANK. (2021). *Jobb og karriere*. Hentet fra:

<https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/jobb-og-karriere.html>

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

Petersen, E. (2006). *Key Account Management*. I E. Petersen, (1 utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Petersen, E. (2016). *Nå dine salgsmål*. I E. (3 utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

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

Berg, P., A (2018). *Kunsten å selge*. I P. A. Berg, (5 utgave, ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

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

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

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

PwC. (2019). *Den nye hvitvaskingsloven-Dette må du vite*. Hentet fra: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/den-nye-hvitvaskingsloven-skaper-hodebry.html>

Microsoft. (2021) *Resco Mobile CRM*. Hentet fra: <https://www.microsoft.com/en-us/p/resco-mobile-crm/9wzdnrcrdsc?activetab=pivot:overviewtab>

7.2 Figurliste

Figur 1. Samspillet mellom teori/empiri og utvikling av en problemstilling.

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

Figur 2. “Kundepyramiden”. Kunøe, G (2012). *Salg og Salgsledelse med CRM systemer* (2. utg.). Oslo: ScanForum.

Figur 3. Sundbye., T., M., L. (2017) “Salgsprosessen”. Hentet fra: <https://ndla.no/nb/subject:7/topic:1:183189/topic:1:117225/resource:1:97516?filters=urn:filter:433559e2-5bf4-4ba1-a592-24fa4057ec01>

Figur 4. Rosland, K., Sander, K. (2018) “Kjøpsprosessen”. Hentet fra:
<https://ndla.no/nb/subject:12/topic:1:183846/topic:1:183861/resource:1:86266?filters=urn:filter:6b35c125-5a82-4a30-9d60-0646c31dce32>

Figur 5. Undersøkellesdesign. Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utgave, ed). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

7.3 Vedleggsliste

Vedlegg 1 - intervjuguide til banksjef

Problemstilling:

Hvordan kan en storkundeansvarlig i SR Bank benytte seg av digitale systemer for å opprettholde og utvikle relasjonen med nøkkelkunder.

Informasjon til intervjuobjektet

Vi er tre studenter fra Handelshøyskolen BI Oslo, som skal skrive en Bacheloroppgave våren 2021 i faget “Salgsledelse og personlig salg”. Vi skal ta for oss emnet “Key Account Management” hvor vi har valgt å bygge oppgaven vår på. Vi skal se på hvilke digitale systemer SR-Bank benytter seg av for å opprettholde og utvikle relasjoner med sine nøkkelkunder. Vi har fått inntrykk av at SR-Bank benytter seg av digitale systemer i den daglige driften. Vi ønsker også å få innsikt hvordan nøkkelkundeansvarlig tar i bruk digitale systemer for å opprettholde og utvikle relasjonen med nøkkelkunder. Vi forstår at noen kunder er mer attraktive enn hva andre er når det kommer til potensiell inntekt de kan generere til banken. Det er dermed interessant å høre hvilke typer ressurser dere benytter til de forskjellige kundekategoriene (ABC-kunder). Her tenker vi for eksempel hvordan humankapital fordeles.

Vi tenker at CRM-systemet som allerede er implementert i SR-Bank fungerer optimalt. Ved alle systemer kommer det også med noen ulemper. Vi er interessert i å høre mer om dine erfaringer og meninger rundt systemet og eventuelle hvilke tiltak som kan bli gjort for å utvikle CRM-systemet i SR-Bank. Vi er også

interessert i å høre mer om hvilke andre systemer dere eventuelt benytter dere av for å samle inn opplysninger om kunden.

Dybdeintervjuet består av 52 spørsmål med 11 kategorier. Vi ønsker å komme i dybden av spørsmålene og ønsker derfor at du svarer utdypende på spørsmålene. Personopplysningen vil bli holdt konfidensielt og intervjuobjektet vil ikke bli navngitt i oppgaven. Notater fra intervjuet vil heller ikke bli gjort tilgjengelig og vil bli slettet. Skulle det oppstå noen misforståelser eller uklarheter underveis må du bare stille spørsmål.

Spørsmål 1

Om SR-Bank (bransjeinnsikt):

- Kan du fortelle litt om SR-Bank og hvilke tjenester dere leverer?
- Kan du fortelle litt om visjonen til SR Bank og deres forretningside?
- Hvor mange bedriftskunder har SR-Bank i kundegruppen sin?
- Hvem er deres største kunder?
- Hvordan identifiserer SR-Bank sine nøkkelkunder?
- Hvilken kundeinndeling (segmentering) benytter SR-Bank seg av?

Spørsmål 2

Key Account Manager:

- Kan du fortell litt rundt ansettelsesprosessen rundt KAM?
- Er det noen spesielle egenskaper dere vektlegger på når dere ansetter en KAM? Hvis ja: hvilke?
- Hvordan ser arbeidsdagen til en KAM ut?
- Identifiserer KAM sine nøkkelkunder ved å benytte seg av 80/20 regelen til Paretos?
- Hvilke salgsteknikker benytter KAM seg av?
- Føler du at som KAM i SR-Bank at du har bankens tillit til å ta store avgjørelser for bedriften? Utdyp hvordan avgjørelser blir gjort.
- Hvordan skiller KAM i SR-Bank seg ut i forhold til andre selskap? Hvorfor skal kunden velge dere framfor andre?
- Hvis en KAM ikke er tilgjengelig for en kunde eller en ansatt, hvordan blir dette løst?

Spørsmål 3

Bruk av Team:

- Benytter SR-bank seg av teamarbeid i sin håndtering av nøkkeltkunder?
- Det er naturlig forskjell på størrelsen på enkelte nøkkeltkunder og ofte kan en kunde bli for mye for en KAM. Hvor går grensen for at det settes sammen et team som jobber for samme kunde?

Spørsmål 4

Salg og kjøpsprosessen:

- Hvordan er prosessen fra en kunde blir til en nøkkeltkunde og videre forhandlinger? Registrerer dere nøkkeltkunden inn i et system?
- Har KAM innblikk i hvem som er involvert i kjøpsprosessen?
- Legger dere opp salgsprosessen etter kundens behov?
- Når dere inngår forhandlinger med en kunde: Kan du fortelle om beslutningskriterier prosessen og hvordan dere måler det opp i forhold til deres og kundens beste?

Spørsmål 5

Service og tilrettelegging:

- Som banksjef, er du god til å tilrettelegge for at de nøkkeltkundeansvarlige som jobber for deg kan utføre sine oppgaver i henhold til stillingsbeskrivelsen?
- Hvor gode er dere i ledelsen til å innfri strategier til å motivere de ansatte til å levere kvalitet til kunden?
- Hvordan er du med på å motivere de ansatte til å levere topp kvalitet til kunden? Hvilke strategier må til?
- Setter dere opp overordnede mål? Som for eksempel delmål som er med på å motivere de ansatte til å til å yte best mulig i jobben?

Spørsmål 6

Relasjonsbygging:

- Hvordan tilpasser og skreddersyr KAM løsninger rettet mot kunden?
- Hvor stort fokus har dere på at selger holder det de lover?
- Har KAM frihet til å fremme forslag for kunden uten innblanding fra deg som banksjef?

- Er en opptatt av at forventningene til kunden skal bli innfridd?
- Har dere stort fokus på nøyaktighet? Er dere punktlig og holder selger det en lover?

Spørsmål 7

Rådgivning til kunder:

- Hva er den mest vanlige medium formen for konsultering til deres kunder? (face to face, telefon, e-post og zoom)
- Hvilke problemer kommer kunden med til dere som oftest?

Spørsmål 8

KAM sin tilgjengelighet overfor sine kunder:

- Kan selgerne/konsulentene nås på telefon og e-post på kort varsel?
- Er KAM tilgjengelig i fysisk form ovenfor kundene?
- Hvis en selger/konsulent er på ferie, har dere et system som plukker opp kundens behov og eventuelle avtaler som har blitt gjort med selger? Hvor lang tid tar det eventuelt å få ny selger/konsulent oppdatert på kunden?
- Benytter dere selgere formelle relasjonsformer som samarbeidsavtaler, prosjektavtaler eller relasjonskontrakter?
- Har dere fokus på sosiale relasjoner overfor deres kunder? Hvilke metoder føler du er mest effektive?

Spørsmål 9

Customer Relationship Management:

- Benytter SR-Bank seg av CRM systemer? Hvis ja: hvordan bruker dere CRM system?
- Hva bruker dere systemet til?
- Vil du si at dere utnytter systemet på en god måte?
- Hvilken type informasjon har man tilgjengelig i et slikt system?
- Legger du til rette for opplæring av systemet slik at dine ansatte utnytter systemet på best mulig måte?
- Har de ansatte på ditt kontor tilgang til din kundeportefølje?
- Har de ansatte kunnskap til å hjelpe andre kunder uten at kontaktpersonen er innblandet?

- Hvor lenge har dere benyttet dere av systemet CRM? Og har dere hatt en økning i inntekt, kundelojalitet og effektivisering ved å ta i bruk systemet?
- Hva er fordelene ved bruk av CRM? Og hva er ulempen ved bruk av CRM?
- Hvilke forbedringer ser du ved systemet?
- Er det noen andre systemer du foretrekker fremfor CRM? Hvis ja: hvilke og hvorfor?

Spørsmål 10

Kommunikasjon:

- Hvordan vil du si forholdet mellom kunde og selger i SR-Bank er? Er begge parter alltid fornøyde, eller opplever dere ofte misnøye ved salg?
- Legger dere opp tilbud etter kundens behov?
- Hvilke rutiner har dere ved for eksempel misnøye blant kunden? Hvilke tiltak gjør dere for å få kunden fornøyd igjen? Oppfølging av kunden.

Spørsmål 11:

Kundeutvikling:

- Hvilken innsikt har dere på kundens ROI (return of investments)
- Hvor mye tilgang får dere i kundens oppgang/nedgang?

Vedlegg 2 - intervjuguide til bedrifts/salgskonsulenter:

- Hvordan ser arbeidsdagen din ut?
- Hvilken fordel/ ulempe ser du med å jobbe i team?
- Hvilke sangteknikker tar dere i bruk?
- Har dere former for konsultering til deres kunder?
- Hvilke tiltak tar dere i bruk for å opparbeide sosiale relasjonen med kunden? Som for eksempel sponsorturer, restaurantbesøk, kundereiser, fotballkamper osv. (før korona).
- Hvordan verdsetter dere relasjoner i SR-Bank?
- Vil du si dere utnytter CRM-systemet på en god måte?
- Er det noen tekniske problemer med CRM-systemet som påvirker arbeidsdagen negativt? Har du noen eksempler:

- Benytter dere selgere formelle relasjonsformer som samarbeidsavtaler, prosjektavtaler eller relasjonskontrakter?

Vedlegg 3 - CRM system i SR-Bank - oversikt over en nøkkelkunde

Vedlegg 4 - Engasjement og produktdekning - nøkkelkunde

Vedlegg 5 - Eksempel på et CRM-system i App

(Microsoft, Resco Mobile CRM. 2021)

