



# Handelshøyskolen BI

## BTH 36201 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bachelor thesis 100% - B

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	09-01-2023 09:00 CET	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	01-06-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	D		
<b>Flowkode:</b>	202310  10737  IN17  B  D		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Navn:

Helene Pedersen, Amir Bergheim Laiourate, Jonas Foss

### Informasjon fra deltaker

**Tittel \*:** Bacheloroppgave - Key Account Management

**Navn på veileder \*:** Geir Knutsen

**Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:** Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)

**Gruppenummer:** 66

**Andre medlemmer i  
gruppen:**

Bacheloroppgave Ved

Handelshøyskolen BI

The logo for 'amedia' features a lowercase 'a' in a vibrant pink color, followed by the lowercase letters 'media' in a dark grey, sans-serif font. The letters are closely spaced and have a clean, modern appearance.

- Key Account Management -

**Eksamenskode og -navn:**

BTH36201- Økonomi og Administrasjon

**Innleveringsdato:**

01.06.2023

**Stuedsted:**

BI Campus Bergen

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

## Forord

Bacheloroppgaven er en videreføring av gruppens fordypningsoppgave høsten 2022 i faget BST 32021- Salgsledelse og personlig salg. Bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt bachelorstudium ved Handelshøyskolen BI Bergen.

Oppgaven bygger på temaet Key Account Management som har vekket stor interesse gjennom tre år på BI. Vi har gjennom bacheloroppgaven opparbeidet oss teoretisk forståelse for hvordan bedriften arbeider for å skape verdi til deres viktigste kunder.

Takk til Amedia som har tatt imot oss, og vært behjelpelig med innhenting av data og øvrig informasjon. En stor takk til ansatte og kunder som bidro med innsikt i temaene vi ønsket å undersøke i forbindelse med oppgavens problemstilling.

Vi vil rette en stor takk til vår foreleser Geir Knutsen for et spennende fordypningsfag gjennom høstsemesteret som la grunnlaget for denne bacheloroppgaven. Samtidig vil vi også takke Geir som har vært en enestående veileder for oss i denne perioden. Vi har dratt stor nytte av hans konstruktive innspill. Dette har bidratt til å opprettholde kontinuitet og kvalitet i oppgaven. Til slutt ønsker vi å gi en stor takk til tidligere BI student og nå Key Account Manager for Amedia, Fredrik Newman for hans engasjement og gode innspill rundt vår bacheloroppgave. Vi er veldig fornøyde med det endelige resultatet og ønsker dere god lesing.

Takk for oss!

## Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å ta for oss emne Key Account Management og hvordan det kan være med på å skape merverdi til bedriftens viktigste kunder. Vi har samarbeidet med Amedia, hvor vi har tatt utgangspunkt i deres arbeid med å utvikle Key Account Management. Tradisjonelle og digitale salgskanaler er ikke lenger tilstrekkelige i dag. Konkurransen mellom aktørene er stadig i vekst både nasjonalt og internasjonalt. Begrepet relasjon og lojalitet står sentralt for å oppnå suksess. Samspillet mellom disse har dannet grunnlaget for vår problemstilling:

*"Hvordan arbeider Amedia i dag med å utvikle Key Account Management i sitt selskap, for å skape merverdi til kunden?"*

Først vil oppgaven ta for seg viktigheten av Key Account Management og deres arbeid med bedriftens nøkkelt kunder. Vi utforsker også teorier om relasjonsbygging, salg- og kjøpsprosessen, CRM- systemet, Key Account Team og markedsorientering.

For å belyse problemstillingen har vi gjennomført undersøkelser hvor vi har benyttet kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Vi foretok et dybdeintervju for å få en grundig forståelse av emnet og hvordan Amedia arbeider med Key Account Management. Informasjonen fra dybdeintervjuet ble videre brukt til å analysere resultatene og sette de opp mot teorien. Vi foretok også en spørreundersøkelse gjennom en kvantitativ forskningsmetode, som vi sendte ut til Amedia sine kunder og selgere. Hensikten med undersøkelsen var å kartlegge de viktigste faktorene for kunden og selgerne.

Avslutningsvis vil funnene drøftes i samhold med teori, for deretter å konkludere og komme med en anbefaling. Undersøkelsen viser til at Amedia er tilgjengelig for kunden og at de er dyktige på å skape merverdi gjennom skreddersydde løsninger, personlig tilpasning og unike fordeler for hver enkelt kunde. Basert på funn i analysen, skal anbefalingene presenteres for Amedia og bidra til at selskapet lykkes i større grad ved å skape merverdi for deres viktigste kunder.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>FORORD.....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>II</b>
<b>DEL 1.0 INTRODUKSJON.....</b>	<b>1</b>
1.1 SALGSPLAN.....	1
1.2 BEDRIFTEN .....	2
1.2.1 Visjon og Misjon.....	3
1.2.2 Nøkkeltall.....	3
1.3 PROBLEMSTILLING.....	4
1.3.1 Krav til problemstilling.....	5
1.3.2 Analyse av problemstilling.....	5
<b>DEL 2.0: TEORI.....</b>	<b>6</b>
2.1 KEY ACCOUNT MANAGER.....	6
2.1.1 Utviklingen til Key Account .....	7
2.2 RELASJON.....	8
2.2.1 Relasjons og transaksjonsmarkedsføring i dag .....	9
2.2.2 Relasjonsbygging og kundelojalitet.....	9
2.2.3 Viktigheten av B2B-relasjonsbygging.....	10
2.3 HVORDAN SKAPE GODE KUNDERELASJONER .....	12
2.3.1 Salg- og Kjøpsprosessen .....	14
2.4 CRM- SYSTEMETS ROLLE I RELASJONSMARKEDSFØRING.....	15
2.4.1 CRM- Customer Relationship Management .....	16
2.5 KEY ACCOUNT MANAGER OG KEY ACCOUNT TEAM.....	16
2.5.1 Organisering av Key Account Management.....	21
2.6 MARKEDSORIENTERING.....	23
2.7 MERVERDI TIL KUNDEN .....	25
<b>DEL 3.0 METODE OG ANALYSE.....</b>	<b>27</b>
3.1 ANALYSEFORMÅL.....	27
3.2 UNDERSØKELSESPØRSMÅL .....	27
3.3 UNDERSØKELSESDSIGN .....	28
3.4 VALG AV METODE .....	29
3.5 GJENNOMFØRING AV METODE .....	29
3.6 METODE FOR DATAINNHEITING .....	30
3.6.1 Primærdata.....	30

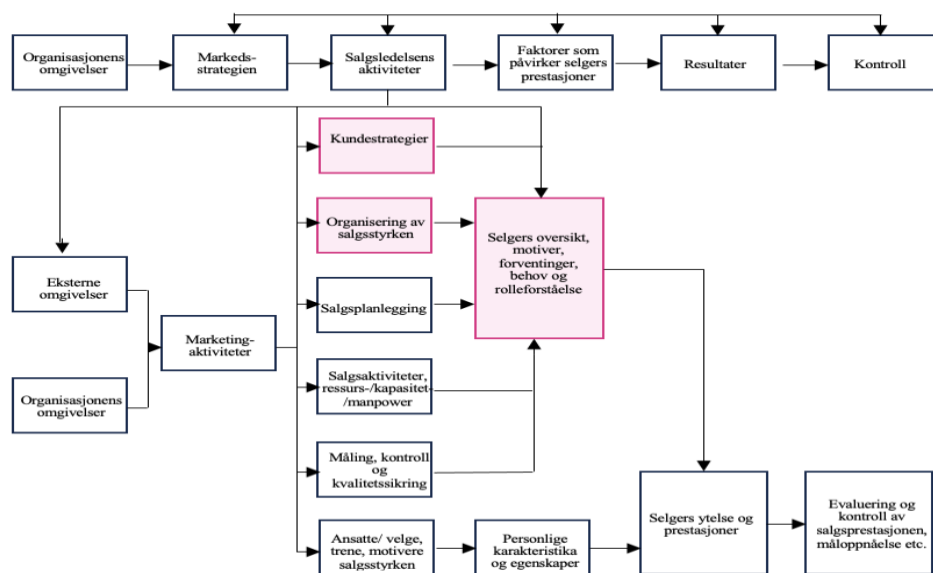
3.6.1.1 Dybdeintervju.....	30
3.6.1.2 Intervjuguide.....	30
3.6.1.3 Spørreskjema .....	31
3.6.2 Sekundærdata.....	31
3.7 RELIABILITET OG VALIDITET .....	31
3.8 VALG AV KILDER.....	32
3.9 FEILKILDER.....	32
<b>DEL 4.0 RESULTATER.....</b>	<b>32</b>
4.1 DYBDEINTERVJU .....	32
4.1.1 Key Account Manager.....	33
4.1.2 Utviklingen av Key Account .....	34
4.1.3 Relasjonsbygging .....	34
4.1.4 Salg- og Kjøpsprosessen .....	35
4.1.5 Customer Relationship Management.....	36
4.1.6 Key Account Management og Key Account Team.....	37
4.1.7 Holdninger .....	38
<b>DEL 5.0 DRØFTING AV FUNN SATT OPP MOT TEORI .....</b>	<b>39</b>
5.1 KEY ACCOUNT MANAGER.....	39
5.2 UTVIKLINGEN AV KEY ACCOUNT .....	40
5.3 RELASJONSBYGGING .....	41
5.4 SALG- OG KJØPSPROSESSEN .....	42
5.6 KEY ACCOUNT MANAGEMENT OG KEY ACCOUNT TEAM.....	43
5.7 DRØFTELSE AV FUNN VED "VIKTIG/DYKTIG-ANALYSEN" .....	44
<b>DEL 6.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>46</b>
6.1 ANBEFALINGER.....	47
<b>DEL 7.0 REFERANSELISTE.....</b>	<b>49</b>
7.1 REFERANSELISTE .....	49
7.2 FIGURLISTE .....	51
<b>8.0 VEDLEGGSLISTE .....</b>	<b>52</b>
VEDLEGG 1- INTERVJUGUIDE.....	52
VEDLEGG 2- SPØRRESKJEMA TIL AMEDIA.....	56
VEDLEGG 3- SPØRRESKJEMA TIL AMEDIAS KUNDER .....	57

## DEL 1.0 INTRODUKSJON

### 1.1 Salgsplan

I boken "Sales Force Management" som er skrevet av Mark Johnston og Greg Marshall presenteres modellen "Salgsplanen". Key Account Management som er temaet i oppgaven passer inn i kategoriene "kundestrategier" og "organisering av salgsstyrken" fra modellen. En Key Account Manager må forstå kundens behov og tilpasse bedriftens tilbud til disse behovene. Det inkluderer å utvikle spesifikke strategier for hvordan bedriften skal håndtere sine kunder basert på deres spesifikke behov, preferanser og forretningsmål. For å håndtere kunder effektivt, kan det være nødvendig å organisere salgsstyrken på en slik måte at det er dedikerte Key Account Managers eller teams som arbeider med kunden.

Kategoriene "kundestrategier" og "organisering av salgsstyrken" har en direkte tilknytning til "selgers oversikt, motiver, forventninger, behov og rolleforståelse" og vil bli satt vekt på gjennom hele oppgaven. I den teoretiske delen av oppgaven vil vi fokusere på sentrale temaer som salgs- og kjøpsprosessen, organisering av Key Account Management, Key Account Management team, CRM, holdninger og relasjoner er eksempler på relevante temaer innenfor kategoriene "kundestrategier og organisering av salgsstyrken". (Johnston & Marshall, 2021, s. 8)



Figur 1. An Overview of sales Management (Johnston & Marshall, 2021, s. 8)

## 1.2 Bedriften

I løpet av denne prosjektoppgaven har vi fått innsikt i virksomheten Amedia AS, heretter referert som Amedia. Selskapet er et mediekonsern eid av en stiftelse med mer enn 1100 redaksjonelle medarbeidere og er en av de største i landet. Gjennom over 100 lokalaviser både fysisk og digitalt, har Amedia etablert seg som den største sammenslåingen av lokale medier i Norge. Dette nettverket når daglig ut til omtrent 2,3 millioner engasjerte lesere. Amedia kan vise til å ha det mest omfattende nettverket av lokalaviser i Norge, inkludert Nettavisen. Dette gir en best mulig plattform for annonsører som ønsker å nå ut til et bredt publikum. Samtidig er det av stor betydning for Amedia å ivareta redaksjonell frihet og uavhengighet, og de håndterer alle publiseringsoppgaver i henhold til selskapets utgivererklæring. (Amedia, u.å.)

Amedia opererer med en todelt forretningsmodell som inneholder abonnementsløsninger og annonsesalg. Abonnementsløsningen involverer kunder som kjøper pluss-abonnement på en eller flere aviser for å lese publiserte saker, som de blant annet finner i BA, Nettavisen, Firda, Drammens Tidene og Ringerikes Blad. Annonsesalg dreier seg om kundene som kjøper annonseplass i en eller flere aviser. (Amedia, u.å.)

Oppgaven har fokusert på salg og markedsavdelingen til Amedia Vest som består av et lite team som holder til i Bergen. De tilbyr et bredt spekter av annonseringsmuligheter, inkludert tradisjonelle annonser i papir-, nett- og mobilavis, i tillegg til innstikk/DM, digitale bilag og spesialtilpassede stillingsannonser. Deres største kunder er i bransjene dagligvare og bil. På tvers av hele organisasjonen jobber de kontinuerlig for å sikre at kundene får mest mulig verdi ut av sine annonser. Amedia har over flere år etablert et sterkt merkenavn og benytter seg av Key Account Manager-praksis for å opprettholde den gode kunderelasjonen de har opparbeidet over tid. (Amedia, u.å.)



### 1.2.1 Visjon og Misjon

Amedia sin visjon er "å være den foretrukne og mest attraktive annonseplassen i Norge, som skaper maksimal effekt for annonsører gjennom en bred portefølje av produkter" og misjonen er "å støtte annonsører med kostnadseffektive løsninger for å nå ut til et bredt publikum, sikre lokal respons og levere best mulig avkastning på deres annonseinvesteringer". (Amedia, u.å.)

### 1.2.2 Nøkkeltall

<b>Amedia</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Beløp i hele 1000 NOK			
Driftsinntekter	kr 119 316	kr 123 387	kr 136 005
Driftsresultat	-kr 1 220	-kr 901	kr 588
Resultat før skatt	kr 392	-kr 203	kr 932
Årsresultat	kr 45	-kr 234	kr 594
Sum eiendeler	kr 213 659	kr 244 701	kr 261 368

Figur 2. Nøkkeltall 2019-2021. (Proff Forvalt, 2023).

Nøkkeltallene er hentet fra resultatene til Amedia Salg og Marked AS som er en avdeling i konsernet Amediastiftelsen.

I løpet av regnskapsårene har Amedia opplevd en positiv utvikling på flere områder. Driftsinntektene har en jevn økning over perioden, stigende fra kr 119 316 000 i 2019 til kr 136 005 000 i 2021. Dette tyder på en positiv trend i selskapets inntektsstrømmer.

Driftsresultatet, som viser resultatet før skatt og finansielle poster, har også hatt en betydelig forbedring. I 2019 og 2020 opplevde Amedia et negativt driftsresultat på henholdsvis -kr 1 220 000 og -kr 901 000. Imidlertid oppnådde de en positiv endring i 2021, da driftsresultatet økte til kr 588 000. Dette indikerer en betydelig forbedring i selskapets drifts ytelse sammenlignet med de to foregående årene.

Resultatet før skatt viste også en lignende trend. I 2019 hadde Amedia et positivt resultat før skatt på kr 392 000. De opplevde derimot en nedgang i 2020 med et negativt resultat før skatt på -kr 203 000. Denne trenden snudde i 2021 da selskapet oppnådde et positivt resultat før skatt på kr 932 000.

Årsresultatet som representerer selskapets nettoinntekt etter at alle kostnader og skatter er trukket fra, viser til positive og negative svingninger. I 2019 oppnådde Amedia et positivt årsresultat på kr 45 000. Imidlertid registrerte de et negativt årsresultat på -kr 234 000 i 2020. I 2021 klarte de å snu trenden og oppnå et positivt årsresultat på kr 594 000.

Selskapets totale økonomiske omfang som er målt ved summen av eiendeler, har også vokst i løpet av perioden. Amedia hadde en økning fra kr 213 659 000 i 2019 til kr 261 368 000 i 2021. Dette indikerer en styrking av selskapets økonomiske ressurser over tid.

Samlet sett viser regnskapstallene en positiv utvikling for Amedia i løpet av regnskapsårene. Selskapet har oppnådd økte inntekter, forbedret driftsresultat, og positivt resultat før skatt og årsresultat. I tillegg har summen av eiendeler også økt over perioden. Disse indikatorene tyder på en sterkere økonomisk situasjon for Amedia.

### 1.3 Problemstilling

Gruppen har valgt å rette oppmerksomheten mot emnet "Key Account Management". Generelt sett danner dette emnet grunnlaget for en empirisk undersøkelse, der spørsmål og hypoteser ofte oppstår som en del av undersøkelsen

En hypotese er en erklæring om hvordan en bestemt situasjon antas å være, og for at denne erklæringen skal være gyldig, må den kunne støttes av en empirisk studie. Dette betyr at forskningsspørsmålet for denne bacheloroppgaven må være formulert på en slik måte at det kan testes empirisk. (Jacobsen, 2022, s. 74)

Gitt det sterke konkurransebildet i markedet og utfordringene med å beholde store kunder, vil vår empiriske studie belyse hvordan Amedia skaper merverdi for sine kunder og utvikler Key Account Management internt i selskapet.

Vi har derfor valgt følgende problemstilling:

*"Hvordan arbeider Amedia i dag med å utvikle Key Account Management i sitt selskap, for å skape merverdi til kunden?"*

### *1.3.1 Krav til problemstilling*

Gjennom å foreta en kritisk test vil man finne ut hvor fornuftig problemstillingen er. En god problemstilling, har ingen fasit. likevel kan vi se på noen indikatorer for hva en god problemstilling bør inneholde og hvilke krav den bør oppfylle. Kravene sier at problemstillingen skal være en kontinuerlig og aktiv diskusjon, temaet i problemstillingen er av betydning og den er tydelig definert. (Jacobsen, 2022, s. 76-79)

En problemstilling som er i kontinuerlig og aktiv diskusjon, betyr at man ikke vet hva resultatet vil være før undersøkelsen gjennomføres. Dette gjør at man blir åpen for å finne nye og uventede funn, samtidig som det øker sjansene for å avdekke viktige sammenhenger. For å kunne oppnå dette, kan det være lurt å begrense problemstillingen slik at man kan skille mellom de viktige og de mindre viktige funnene. Derfor er det nødvendig at man velger en problemstilling hvor man vurderer kravene til betydning. Kravene til problemstillingen kan deles inn i to punkter: Først og fremst må problemstillingen være betydningsfull nok til å kunne undersøkes empirisk. Videre må problemstillingen også ha potensiale til å bidra med ny kunnskap. (Jacobsen, 2022, s. 84-85).

Basert på disse punktene, er vår vurdering at problemstillingen oppfyller kravene til en godt definert og relevant problemstilling.

### *1.3.2 Analyse av problemstilling*

Valget av undersøkelsesdesign og metode avhenger i stor grad av problemstillingen, da den utgjør grunnlaget for hele prosessen. I boken "Hvordan gjennomføre undersøkelser" forklarer Dag Ingvar Jacobsen (Jacobsen, 2022) at det er vanlig å skille mellom tre dimensjoner som benyttes til å analysere problemstillingen. De tre dimensjonene er i) "*om problemstillingen er klar eller uklar*", ii) "*om den er beskrivende(deskriptiv) eller forklarende(kausal)*" og iii) "*om problemstillingen ønsker å generalisere eller ikke*". (Jacobsen, 2022, s.65)

- i) Gruppen er av den oppfatning at problemstillingen er klar fordi vi har en solid teoretisk grunnstruktur, samtidig som vi konkret angir hva og hvem som skal studeres.

Problemstillingen gir grunnlag for å være forskbar og kan belyses ved hjelp av innsamlet data. Vi tar også høyde for at vi kan studere variabelen merverdi til kundene. (Jacobsen, 2022, s. 76-77)

- ii) For å besvare problemstillingen, kreves det analyser av den nåværende situasjonen i Amedia. Det involverer å detaljere det aktuelle fenomenet som studeres, nemlig hvordan Amedia bruker Key Account Management for å skape merverdi hos sine kunder. På grunn av dette kan det hevdes at problemstillingen har en beskrivende karakter. (Jacobsen, 2022, s. 87-89)
- iii) For å kunne generalisere er det behov for en betydelig mengde data. Vår gruppe ønsker ikke å uttale oss om store populasjoner og problemstillingen vi har valgt er rettet mot Amedia og deres ansatte. Vi kan ikke bekrefte om de teoriene vi har funnet også gjelder for andre bedrifter, og velger derfor å ikke generalisere. (Jacobsen, 2022, s. 95-96).

## **DEL 2.0: TEORI**

### **2.1 Key Account Manager**

I dag blandes ofte begrepet "Key Account Manager" og "storkundeselger". En Key Account Manager har ansvar for å utvikle og vedlikeholde relasjoner med selskapets viktigste kunder, mens en storkundeselger er en selger som har som hovedoppgave å bygge relasjoner med kundene. Key Account Manager er ofte en leder for selskapets Key Account-Team, mens en storkundeselger vanligvis jobber alene eller som en del av et team med selgere. (Berg, 2012, s. 326)

En Key Account Manager er en salgsrepresentant som er ansvarlig for å forvalte og utvikle forholdet til bedriftens viktigste kunder, kalt nøkkelt kunder. Vilfredo Paretos regel sier at nøkkelt kundene står for størst del av omsetningen til en bedrift og de aller fleste virksomheter innhenter 80% av omsetningen fra 20% av kundene. "Vi ser også tegn til at hos flere andre virksomheter er det 90/10 eller 95/5 som gjelder".

(Hofbauer, 2016, s.101). Det er derfor viktig for bedriften å ha en Key Account Manager som kan fokusere på å opprettholde og videreutvikle relasjonen til disse kundene.

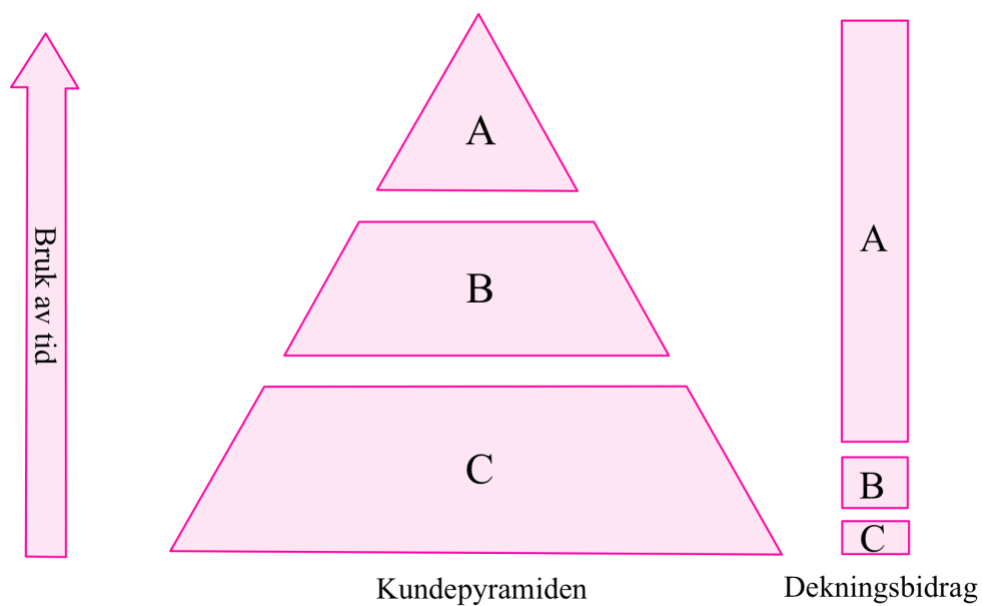
Key Account Managers jobber tett med sine nøkkelkunder for å identifisere deres behov og ønsker, samtidig sørge for at bedriften leverer produkter og tjenester som møter disse behovene. De kan også bistå med rådgivning og støtte i forhold til bruk av bedriftens produkter og tjenester. Relasjonen mellom Key Account Manager og kunde er med på å øke bedriftens omsetning og lønnsomhet gjennom å bygge og vedlikeholde sterke relasjoner med viktige kunder. De spiller også en viktig rolle i å sikre at bedriften leverer verdi til sine kunder og skaper en merverdi for dem, noe som er viktig for å lykkes i et konkurranseutsatt marked. (Berg, 2012, s.326)

### *2.1.1 Utviklingen til Key Account*

En Key Account Manager har som oppgave å forvalte forholdet mellom virksomheten og dens nøkkelkunder, kjent som A-kundene. Dette innebærer å identifisere og forstå kundenes behov og ønsker, samt å tilby løsninger som gir verdi for både kunden og virksomheten.

En Key Account Manager kan også hjelpe virksomheten med å øke sin lønnsomhet gjennom å identifisere muligheter for kostnadsbesparelser og inntektsøkning.

En viktig del av jobben til en Key Account Manager er å beregne byttekostnaden til en kunde ved å bytte til en annen leverandør. Dette innebærer å vurdere hvilke kostnader en kunde vil få ved å bytte leverandør, for eksempel omlegging av produksjonsprosesser, opplæring av ansatte, eller ombygging av lagerlokaler. En Key Account Manager må også vurdere potensielle inntektstap for virksomheten dersom en kunde velger å bytte leverandør. (Hofbauer, 2016, s.23)



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

Ved å bruke en kundepyramide, kan virksomheten identifisere sine nøkkelt kunder og fordele salgsmålene sine i A-, B- og C-kategorier. A-kundene er de mest lønnsomme og viktigste kundene, og står for rundt 80% av omsetningen. B-kundene står for rundt 60% av omsetningen, mens C-kundene står for rundt 40%. En Key Account Manager vil konsentrere seg om å forvalte forholdet til A-kundene, da disse gir mest verdi for virksomheten. (Berg, 2012, s.23)

## 2.2 Relasjon

En forretningsrelasjon er en formell eller uformell relasjon mellom to eller flere parter som samarbeider om en felle økonomisk aktivitet. Det kan være en relasjon mellom en selger og en kjøper, en leverandør og en kunde, eller mellom to selskap som samarbeider om en felles produksjon eller tjeneste.

En forretningsrelasjon kan være av ulik slag, for eksempel en partnerskapsavtale, en samarbeidsavtale eller en avtale om kjøp og salg av vare eller tjeneste. Målet med en forretningsrelasjon er ofte å skape en win-win situasjon der begge parter får utbytte av samarbeidet.

### *2.2.1 Relasjons og transaksjonsmarkedsføring i dag*

I dag bruker mange bedrifter relasjonsmarkedsføring for å bygge langsiktige og positive relasjoner med sine kunder. Målet med relasjonsmarkedsføring er å skape lojale kunder som støtter bedriften over tid, og som dermed bidrar til å øke bedriftens lønnsomhet. For å oppnå dette måler bedriften ofte kundetilfredshet og -lojalitet gjennom å ta i bruk verktøy som kundeprogrammer, lojalitetskort og tilbakemeldingsskjemaer for å få innspill fra kundene sine. På denne måten kan bedriften identifisere og løse eventuelle problemer, og samtidig ta hensyn til kundenes følelser og ønsker. (Biong et al., 2016 s. 205-210)

På den andre siden har vi transaksjonsmarkedsføring, som fokuserer på å gjennomføre enkeltransaksjoner med kundene. Målet med transaksjonsmarkedsføring er å øke antallet kjøp og skape inntekter for bedriften. For å oppnå dette kan bedrifter bruke verktøy som rabatter, salgsfremmende tilbud og kuponger for å lokke kundene til å kjøpe produktene deres. De kan også bruke salgsteknikker som "*upselling*" og "*cross-selling*" for å øke verdien av hver enkel transaksjon. (Biong et al., 2016 s. 205-210)

Generelt sett er relasjonsmarkedsføring og transaksjonsmarkedsføring to forskjellige tilnærminger til markedsføring, men de kan også brukes sammen for å skape en komplett kundeopplevelse. Ved å kombinere langsiktige relasjoner og enkeltransaksjoner kan bedriften skape lojale kunder som gir høyere inntekter for bedriften. (Biong et al., 2016 s. 205-210)

### *2.2.2 Relasjonsbygging og kundelojalitet*

Helt fra 1990 tallet har det vært viktig å sette fokus på de mest lønnsomme kundene. Relasjonsbygging sto sentralt for at kjøper og selger skulle få innpass. Formålet var å skape en så god relasjon slik at byttekostnadene ble for stor for kunden. (Hofbauer, 2016, s.89)

Som Key Account Manager er det viktig å bygge sterke og langsiktige relasjoner med dine viktigste kunder. Dette kan du gjøre ved å tilfredsstille deres behov og ønsker.

Det er også viktig å være pålitelig, slik at kundene dine får tillit til deg og din bedrift. (Biong et al., 2016, s. 232)

En effektiv måte å bygge relasjoner på er å lytte til kunden og innfri deres ønsker og behov. Dette kan man gjøre gjennom regelmessige møter og samtaler hvor man inkluderer personlig service og support. Det kan også være nyttig å tilby kundene eksklusive tilbud og rabatter, samt involvere dem i beslutningsprosesser og produktutvikling. En annen viktig faktor for å opprettholde kundelojalitet er å levere høy kvalitet på produkter og tjenester. Kundene vil sannsynligvis ikke fortsette å samarbeide dersom de opplever misnøye med produkter som ikke lever opp til forventningene eller dersom de opplever dårlig service. (Biong et al., 2016, s. 232)

Alt i alt er relasjonsbygging og kundelojalitet viktige aspekter for en Key Account Manager. Ved å fokusere på å bygge gode relasjoner, levere høy kvalitet på produkter og tjenester kan en Key Account Manager sikre at kundene vil fortsette å handle hos bedriften, samtidig som det vil gi kundene følelsen av merverdi. (Biong et al., 2016, s. 232)

### *2.2.3 Viktigheten av B2B-relasjonsbygging*

B2B-relasjonsbygging, eller bygging av forretningsrelasjoner mellom bedrifter, er svært viktig for å oppnå suksess. Gode B2B-relasjoner kan hjelpe bedrifter med å øke sin synlighet i markedet, forbedre sitt omdømme og øke sine salg. De kan også bidra til å skape langsiktige partnerskap som kan være nyttige for å øke effektiviteten og redusere kostnader.

I tillegg kan B2B-relasjoner bidra til å åpne opp nye muligheter for vekst og utvikling. Gjennom å oppnå best mulig relasjon har det vist seg at nøkkelområdene nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning er svært sentral for å lykkes. Disse går ut på å sørge for at du alltid er presis og grundig i kommunikasjonen din, at du er tilgjengelig for kunden når det trengs, at du tilpasser deg til kundens ønsker og behov, og at du gir god rådgivning. Dette kan hjelpe deg med å bygge en sterk og positiv relasjon med dine kunder. (Berg, 2012, s. 260-273)



For å styrke kunderelasjonen har fire former for kunderelasjoner blitt utviklet: "den profesjonelle relasjonen, den teknologiske relasjonen, den formelle relasjonen og den sosiale relasjonen". (Berg, 2012, s.261) Disse kan brukes både enkeltvis eller i en kombinasjon for å oppnå en sterk kunderelasjon. (Berg, 2012, s. 260-273)

Den profesjonelle relasjon er en type relasjon som bygger på en formell og forretningsmessig tilnærming til kundene. Målet med en profesjonell relasjon er å tilfredsstille kundenes behov og forventninger, samt å styrke kjøps- og kundelojalitet. For bedrifter er det viktig å sette søkelys på hvordan de kan utvikle og vedlikeholde profesjonelle relasjoner med sine kunder. Dette innebærer å kommunisere åpent og tydelig med kundene, ha god kunnskap om markedet og de produkter og tjenester man tilbyr, samtidig praktisere nøkkelområdene nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning i møte med kundene. (Berg, 2012, s. 260-273)

Den teknologiske relasjonen mellom bedrifter har blitt svært viktig i nyere tid på grunn av utvikling av informasjonsteknologi (IKT) og IKT-systemer. Gjennom bruk av ny teknologi øker tilgjengeligheten mellom kunder og leverandører, noe som gir bedre service og effektiviserer arbeidet. Dette kan for eksempel være gjennom å bruke teknologi for å kommunisere med kunder eller gjennomføre transaksjoner på en mer effektiv måte. I tillegg kan IKT-systemer hjelpe bedrifter med å håndtere og organisere data og informasjon, noe som kan gjøre det enklere å ta beslutninger og øke effektiviteten i virksomheten. (Berg, 2012, s. 260-273)

Den formelle relasjon handler om forholdet mellom kunde og leverandør gjennom formelle avtaler. Disse avtalene innebærer at begge parter forplikter seg til å følge en fastsatt rekke regler og vilkår i forholdet mellom dem. Formålet med en formell relasjon er å unngå juridiske konflikter, spesielt når det er store summer i omløp. Formelle relasjoner kan skape konflikter mellom partene, men de kan også være et verktøy for å bygge langvarige og lønnsomme relasjoner. Eksempler på formelle avtaler: samarbeidsavtaler, prosjektavtaler og tidsbegrensede avtaler. (Berg, 2012, s. 260-273)

En sosial relasjon mellom B2B-kunder og selgere referer til de personlige og sosiale forbindelsene som kan utvikle seg mellom dem. Disse relasjonene kan gå utover det profesjonelle forholdet som eksisterer mellom kunde og leverandør. Dette inkluderer vennskap og tillit som bygges over tid gjennom samarbeid og interaksjon. En god sosial relasjon mellom B2B-kunder og selgere kan bidra til å styrke det profesjonelle forholdet, som kan føre til en mer langsiktig og lønnsom forretningsforbindelse. (Berg, 2012, s. 260-273)

Det er viktig for en Key Account Manager å mestre de relasjonsmetodene som er nevnt ovenfor. En Key Account Manager må også kunne kombinere disse relasjonene med hverandre, det er ikke enkelt å si hvilken metode som er best. Det er imidlertid deres jobb å lese situasjonen for å bestemme hvilken metode som passer best. Selv om slike metoder ofte gir bedre resultater, er det fortsatt mange som ikke benytter dem på en optimal måte. Dette kan føre til at bedriften ikke forstår hvorfor de mister kunder og opplever nedgang i salget. (Berg, 2012, s. 260-273)

### **2.3 Hvordan skape gode kunderelasjoner**

En god kunderelasjon kan uttrykkes gjennom en lojal holdning til leverandøren. En slik holdning er satt sammen av flere komponenter som nevnt nedenfor:

#### *Tillit*

Merkenavnet til en bedrift kan være en sterk indikator på graden av tillit som kundene har til bedriften. Dette skyldes at merkenavnet ofte blir brukt til å identifisere og skille bedriften fra andre i samme bransje. Når et merkenavn har blitt etablert over tid, kan det bygge opp en form for goodwill hos kundene, som igjen fører til at kundene har større tillit til bedriften. På denne måten kan merkenavnet til en bedrift være en viktig faktor når kundene skal velge hvem de skal kjøpe fra. Tillit ses på som det mest sentrale elementet i en god kunderelasjon. (Selnes, 1993, s.34)

#### *Tilfredshet*

Tilfredshet er en annen viktig komponent. Mange faktorer kan påvirke kundes tilfredshet. Dette inkluderer kvaliteten på produktene eller tjenestene som leveres, kundeservice, pris og hvordan kunden opplever selskapet som helhet.

Dersom et selskap leverer på forventningene, men kvaliteten på produktene eller tjenestene er dårlig, kan kunden fortsatt være misfornøyd. Kunden er fornøyd dersom alle forventningene er innfridd. (Selnes, 1993, s.34)

#### *Merverdi*

Kompetansen til leverandørene skaper en følelse av merverdi til kunden. Når en leverandør viser vilje til å finne gode løsninger og tar seg tid til å formidle sin faglige kunnskap, kan dette gi kunden en følelse av at de får ekstra verdi for investeringen. Dette kan igjen føre til positive følelser hos kunden, som kan bidra til å styrke forholdet mellom leverandør og kunde. (Selnes, 1993, s.34-35)

#### *Åpenhet og ærlighet*

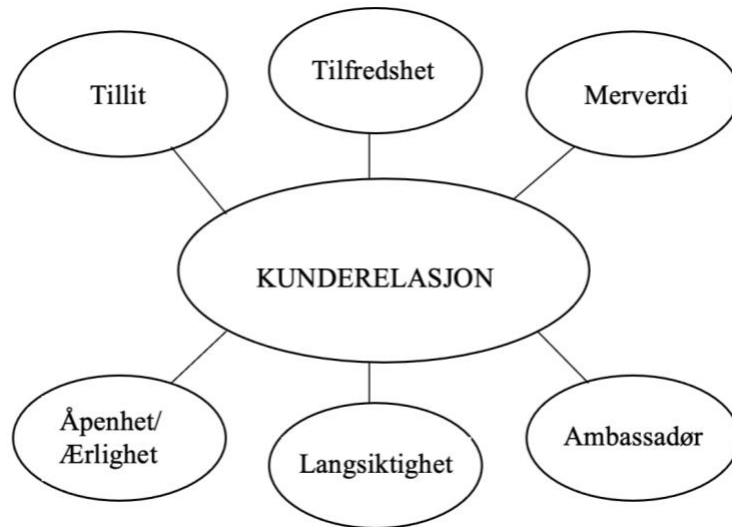
En god relasjon er kjennetegnet ved en åpen og ærlig kommunikasjon mellom partene. Det innebærer at man er villig til å dele både problemer og gleder med hverandre, og å lytte til hverandres perspektiv. En god relasjon bygger også på tillit, respekt og forståelse, og kan være med på å styrke båndet mellom partene. I en god relasjon er det også viktig å kunne løse konflikter på en konstruktiv måte, slik at begge parter kan føle seg sett og hørt. (Selnes, 1993, s.35)

#### *Langsiktighet*

En god relasjon kjennetegnes også av et langsiktig forhold. Dette kan selvfølgelig variere da enkelte bedrifter selger produkter som gjerne er engangsanskaffelse, og andre bedrifter selger produkter som krever kontinuerlig kontakt, noe som fører til en langsiktig relasjon mellom leverandør og kunde. (Selnes, 1993, s.35)

#### *Ambassadør*

En fornøyd kunde vil gjerne ytre sin mening videre og anbefale leverandøren til andre kunder. Dette er en form for kostnadsfri markedsføring for leverandøren, og med godt rennommé vil dette styrke leverandørens posisjon i markedet. (Selnes, 1993, s.35)

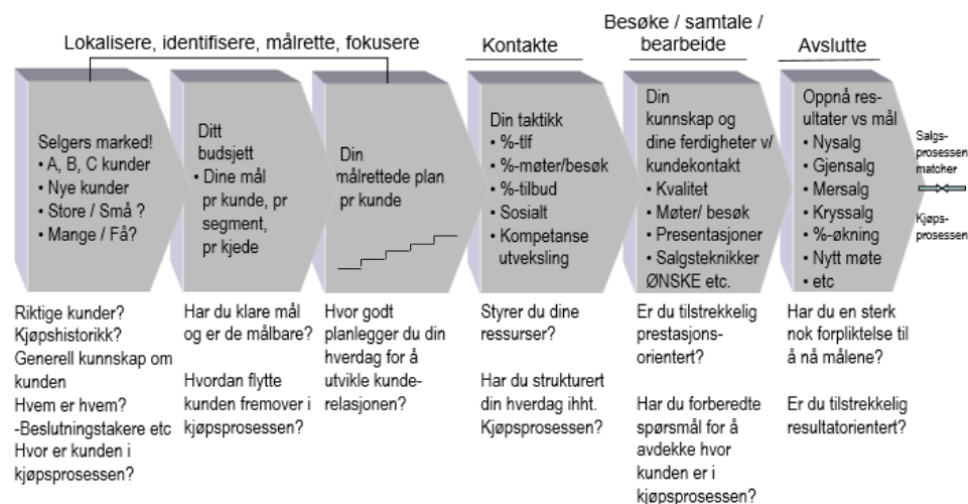


Figur 4. Kunderelasjon (Selnes, 1993, side. 33)

### 2.3.1 Salg- og Kjøpsprosessen

Gode relasjoner er avgjørende for at en Key Account Manager skal kunne skaffe seg innsikt i hvor kjøper befinner seg i en kjøpsprosess. En Key Account Manager kan benytte en slik modell for å identifisere hvilken fase kunden befinner seg i, og tilpasse sin strategi deretter. På denne måten kan Key Account Manager sikre at han eller hun leverer riktig informasjon og støtte til kunden i den aktuelle fasen, noe som kan bidra til en mer effektiv og vellykket kjøpsprosess.

For å forklare de logiske fasene i kjøp- og salgsprosessen tar vi i bruk modellen som er utarbeidet av foreleser Kristiansen gitt i forelesning høst 2022.



Figur 5. (Kristiansen, 2022). Logiske faser i salgsprosessen

Første prosess som vist i modellen er å identifisere og lokalisere kunden for å kunne tilby relevante produkter og tjenester, og for å kunne kommunisere på en måte som passer for denne kunden. Tidligere i oppgaven har vi valgt å ta i bruk en kundepyramide for å kartlegge de viktigste kundene. Modellen kategoriser kundene basert på deres verdi for bedriften. Ved å gjøre dette kan du enkelt se hvilke kunder som er viktigst for deg, og prioritere din tid og ressurser på disse kundene. Videre i modellen vurderer man hvilke plattformer man skal benytte seg av for å kontakte kunden. Før kontakt med kunden er det viktig å vurdere hvor kjøper er i kjøpsprosessen og hvilke behov du trenger å dekke hos kjøper for at salget skal innfris.



Figur 6. (Kristiansen, 2022). Logiske faser i kjøpsprosessen

Kjøpsprosessen til kunden er den prosessen kunden går gjennom når de vurderer å kjøpe en vare eller tjeneste. Dette kan være en komplisert prosess, som kan innebære flere ulike trinn og avgjørelser. I figur 6 vil vi se på hvordan kunden beveger seg gjennom kjøpsprosessen, og hvordan selgeren kan hjelpe kunden med å løse eventuelle problemer eller behov som dukker opp underveis. For å kunne være sikker på at de er der til riktig tid, vil CRM systemer være et nyttig verktøy for å avdekke behovet til kunden før de selv opplever en mangel.

## 2.4 CRM- systemets rolle i relasjonsmarkedsføring

For å bevare de gode kunderelasjonene til kunden er det viktig for bedrifter å holde oversikt over kunderelasjoner og informasjon om kundene. Ved å ta i bruk CRM-systemet kan selskapet skape merverdi for kundene ved å tilby personlig kommunikasjon og tilbud. Dette kan igjen føre til økt kundelojalitet og økte salg. (Kunøe, 2010, s.148)

#### **2.4.1 CRM- Customer Relationship Management**

CRM-systemet gir en oversikt over kundene og deres historikk med bedriften, noe som gir de mulighet til å tilpasse sine tjenester og produkter til hver enkel kunde. På denne måten skaper de relasjoner med kunden. CRM-systemet kan også brukes til å følge opp kundene og sørge for at de får den beste opplevelsen som mulig.

CRM-systemet sorterer kundene i en kundepyramide som er basert på deres lønnsomhet for bedriften.

Kundene som gir høyest lønnsomhet blir plassert i toppen av pyramiden, mens de som gir minst lønnsomhet blir plassert i bunnen. Dette gir bedriften en oversikt over hvilke kunder som er viktigst å prioritere, og hvilke kunder som kan bli nedprioritert. Ved hjelp av CRM-systemet kan en Key Account Manager se når en kunde flytter opp eller ned i kundepyramiden, og anvende denne informasjonen til å bestemme i hvor stor grad ulike ressurser skal brukes på hver enkelt kunde. På denne måten kan en Key Account Manager sikre at bedriften får mest mulig ut av sine relasjoner med sine viktigste kunder. (Kunøe, 2010, s 312)

CRM-systemer kan bidra til å forbedre selskapets relasjoner til kundene, men det er også viktig å huske at det ikke er systemet i seg selv som gir effektivitetsgevinster eller bedre salgsresultater. For å få maksimal utnyttelse av et CRM-system, må selskapet først definere sin salgsstrategi, salgsprosess og salgsmål, og deretter implementere systemet i tråd med disse målene. Hvis dette ikke gjøres, kan CRM-systemet bli en kilde til frustrasjon og ineffektivitet, og videre medføre økte kostnader. En god måte å unngå dette på er å sørge for at ansatte får tilstrekkelig opplæring og støtte i å ta i bruk systemet på en hensiktsmessig måte. På denne måten kan CRM-systemet bidra til å skape nytte ved å forbedre selskapets relasjoner til kundene, øke effektiviteten og salgsresultatene. (Hofbauer, 2016, s. 249)

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

En Key Account Manager trenger en rekke ferdigheter for å lykkes i rollen sin.

Basisferdigheter som produktkunnskap, kommunikasjonsferdigheter, presentasjonsferdigheter, organisasjons- og planleggingsferdigheter, forhandlingsferdigheter, selvstendighet, analytiske evner og evnen til å forstå kundens behov og ønsker er grunnleggende for en Key Account Manager.

Om man ikke evner alle egenskapene kan de bli sett på som trenbare. En Key Account Manager er også avhengig av å ha følgende evner:

1. Strategisk tenking
2. Strategisk påvirkning
3. Bedriftsledelse
4. Prosjektledelse
5. Lag lederskap
6. Lagspiller
7. Innovasjon og kreativitet
8. Koordinasjon
9. Administrere endring
10. Håndtere mangfold
11. Coaching
12. Politisk entreprenørskap

Listen viser et rangert sammendrag av evnene som kreves for å kunne innta en Key Account Manager-stilling. (Cheverton, 2015, s. 336)

Ettersom det er mange forventninger til en stilling som Key Account Manager kan det være vanskelig å finne en egnet person til oppgaven. En annen metode for å løse stillingen Key Account Manager er å danne et team som er konstruert av individer som besitter alle egenskapene og ferdighetene. Teamet jobber sammen og utfyller hverandre samtidig som man lærer egenskapene man ikke innehar.

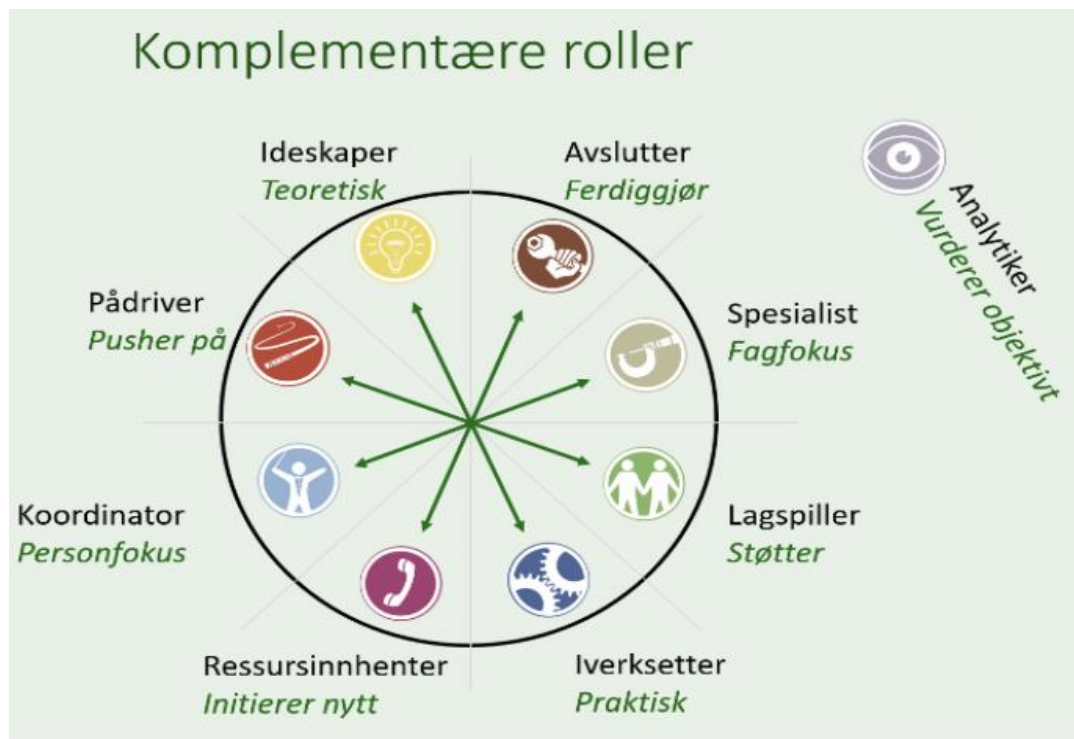
Belbins team-rollemodell er en teori om hvordan ulike personlighetstrekk kan påvirke en persons rolle i et team. Modellen identifiserer ni ulike roller som folk kan spille i et team, tanken bak modellen er at for å få et team til å fungere på sitt beste, er det viktig å sikre at alle medlemmene spiller på sine styrker og tar på seg de rollene som passer dem best.

På denne måten kan teamet utnytte sine individuelle styrker og kompetanser på en måte som gir maksimal effektivitet og suksess. Et team bør bestå av alle ni rollene, men det er ikke et krav for at et team skal lykkes.

<b>Rolle tittel</b>	<b>Oppgave</b>	<b>Positive kvaliteter</b>
Ideskaper/ The plant	Tenker nytt, snur sannheter på hodet og får frem ideer.	Idérik, oppfinnsom, original og uortodoks.
Analytiker/ Monitor evaluator	Tenker gjennom alternativer før man bestemmer seg.	Vurderende, analyserende, kritisk og god til å bedømme situasjoner.
Spesialist/ The specialist	Passer på det man gjør bygger på faglig profesjonalitet.	Profesjonell, går i dybden, reflektert og holder seg til sitt spesialfelt.
Koordinator / The co-ordinator	Slipper andre til, men glemmer ikke målet.	Beholder oversikten, ansvarsfull, rolig og motiverer andre til å jobbe mot felles mål.
Ressurs innhenter/ Resource Investigator	Bruker nettverket aktivt, vet hva som foregår.	Entusiastisk, nysgjerrig, skaffer informasjon og god til å fange opp andres idéer.
Lagspiller/ Teamworker	Hindrer motsetninger og smører samspillet.	Støttende, tilpasningsdyktig, god lytter og demper konflikter.
Pådriver/ Shaper	Stiller tydelige krav til andre og holder farten oppe.	Kan ta upopulære beslutninger, stor drivkraft og igangsettende.
Iverksetter/ Implementer	Omsetter beslutninger til praktisk handling.	Systematisk, effektiv, realistisk og tilpasningsdyktig.
Avslutter/ Completer finisher	Nøyaktig, fullfører og bekymrer seg for om kvaliteten er ok.	Konsentrert, selvmotiverende, høy standard og kvalitetsbevisst.

Figur 7. Team role model (Cheverton, 2015, s. 340-344)





Figur 8: *Komplementære roller* (Belbin Norge AS, 2017, s. 14)

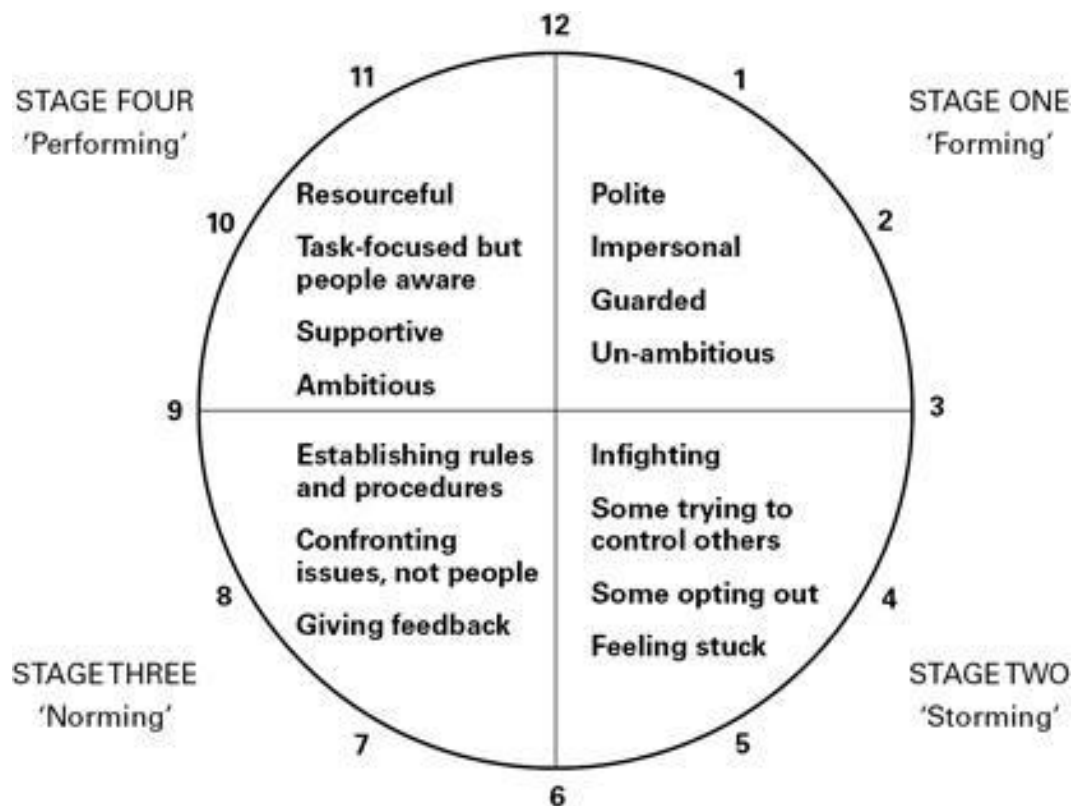
For å finne den rette kandidaten til hver rolle i teamet basert på personlighet kan man ta i bruk DISK-profiler. For å sette sammen et bra team er det viktig å ha personligheter som kan jobbe godt sammen. Et team kan ikke bare bestå av DISK, I-profiler, men heller av en variasjon av profiler som blir satt sammen og utnyttet på en god måte slik at de klarer å yte sitt beste sammen. Ved bruk av DISK vil det være lettere å fylle rollene med riktige kandidater.

For å utnevne en leder av Key Account teamet kan vi bruke modellen fra French & Raven, The five specific power bases. Den viser makt delt inn i fem separate og distinkte former, coervice, reward, legitimate, expert og referent. (French, J.R.P. & Raven, B., 1959, s. 259)

Makt-typer	Forklaring
Coercive Power (Tvang)	Tvangsmakt er basert på at en person adlyder en annen på bakgrunn av en oppfatning der personen kan få straff.
Reward Power (Belønning)	Belønningsmakt baserer seg på at en person adlyder en annen på bakgrunn av en oppfatning der personen kan få belønning.
Legitimate Power (Legitim)	Legitim-makt baserer seg på at en person oppfatter en annen har rett til å påvirke beslutningene til personen.
Expert Power (Ekspert)	Ekspertmakt er basert på at en person har oppfatning av at den andre har spesialisert kunnskap om et emne og "vet best".
Referent Power (Referanse)	Referansemakt er basert på et ønske om å bli tilknyttet en person eller gruppe og et ønske om å få anerkjennelse fra personen/gruppen.

En lederrolle i et Key Account team bør fylles av en som har fortjent det og ikke av en som har kommet til rollen på et ufortjent grunnlag. Bruker kandidaten referanse- og ekspertmakt vil personen være godt skikket for lederrollen.

Peter Cheverton forklarer i boken sin *Key Account Management* at det er to relevante modeller for teamarbeid, *team clock modellen* og *team role modellen*. For at en teamleder skal kunne se hvilket stadium et team er i utviklingsprosessen kan vi ta i bruk Team clock-modellen som er utformet av Bruce Tuckman. Tuckman mente at de fire fasene er alle nødvendige og uunngåelige for at et team skal bli bedre. Ved å identifisere hvilket stadium teamet er i blir det lettere for en teamleder å vite hva som må være i fokus for å nå det neste.



Figur 9. "Team clock" (Cheverton, 2015, s. 345)

### 2.5.1 Organisering av Key Account Management

For at en virksomhet skal ha fokus på å tilfredsstille kundens behov og ønsker, må vi se hva som er drivere for relasjonsbygging. Organiseringen av Key Account Manager er et avansert arbeid som påvirker hele bedriften. En Key Account Manager må derfor være organisatorisk i hvert ledd i verdikjeden. Dette vil si at en Key Account Manager må ha en klar og tydelig dialog innad i bedriftsstrukturen. En bedriftsstruktur hvor dialogen går fra toppledelsen og ut til de ulike funksjonsnivåene kalles for en flat organisasjonskultur. En flat organisasjonskultur skaper åpenhet og få mellomledd gjør at kunnskap og informasjon spres raskere innad i bedriften. Det kommer frem i boken til Peter Cheverton Key Account Management (2015, s.330) at organisasjoner som er mottakelige for markedet og kundene deres, vil ha endret sin organisasjonskultur for å imøtekomme kundenes behov. Dette betyr at organisasjonen vil ha tilpasset seg kundenes ønsker og krav, og vil gjøre det som trengs for å tilfredsstille disse behovene.

Det kan innebære å endre måten de opererer på ved å tilby nye produkter, tjenester, eller tilpasse sin kommunikasjon og markedsføring for å tiltrekke seg og beholde kunder. En organisasjonskultur som er mottakelig for kundene, viser at organisasjonen er opptatt av å levere høy kvalitet og god service gjennom å tilpasse seg.

Endringer internt kan likevel møte motstand og negativitet fra personer innad i bedriften. Elizabeth Solberg uttrykte seg med at "ansatte som er lite åpne for endringer, har typisk ikke så mye erfaring med omstilling. De har derfor begrenset repertoar av evner og ferdigheter å spille på" (Solberg, 2017). En bedrift må derfor være forberedt på hva organisering av Key Account Manager vil medføre. Solberg trekker frem at ledere som er opptatt av å aktivt støtte opp om læringsaktiviteter til ansatte som ikke er åpne for endringer, belønnes med at de ansatte blir mer tilpasningsdyktig og mestrer endringer bedre. Tydelighet, politisk bevissthet, energi og god dialog rundt praktiseringer er viktig for at endringene skal bli en suksess og oppleves som positivt for ansatte som ikke er endringsmotiverte.

Henry Mintzberg ytret sin mening om at en organisasjons suksess er avhengig av organisasjonens evne til å tilpasse strukturen til situasjonen. (Tidd & Bessant, 2020). Strukturer kan bidra til å holde retningen, koordinere arbeidet og sørge for stabilitet i en virksomhet. Imidlertid kan for mye struktur også legge begrensninger på virksomhetens innovasjonsevne. For å finne en god balanse mellom struktur og innovasjon, kan det være nyttig å innføre fleksible strukturer som gir rom for nyskapende ideer og muligheter for å prøve nye ting. Det kan også være lurt å ha en kultur som fremmer kreativitet, risikovillighet og å sikre at medarbeidere har tilgang til de verktøyene og ressursene de trenger for å utforske nye ideer.

For å kunne lykkes som Key Account Manager er man avhengig av at bedriften velger riktig organisasjonsstruktur. Organisasjonsstruktur kan deles opp i to hovedkategorier, organisk og mekanisk. Vi ser på organisk organisasjonsstruktur som den riktige strategien å bruke for å kunne enklest mulig utføre en organisering av Key Account Manager. Organisk organisasjonsstruktur gir grunnlag for en mindre formalisert og mer fleksibel struktur enn en mer tradisjonell, hierarkisk struktur.

Denne type struktur legger vekt på samarbeid og læring, samtidig som den gir medarbeiderne mulighet til å ta initiativ og bidra til beslutningsprosesser.

En organisk organisasjonsstruktur kan være nyttig for virksomheter som ønsker å betjene en Key Account Manager stilling eller et team fordi den fremmer innovasjon og kreativitet, fordi den gir rom for at medarbeiderne kan bidra med ideer og ta initiativ.

Key Account teamet må ha en person som skal selge inn ideene om endring til ledelsen. Denne person vil bli omtalt som lederen av teamet. Lederen må være personen som er endringsorientert og som ivrer etter endringer samtidig som han jobber målbevisst for å nå sine mål. Lederen blir bindeleddet mellom kundens bedrift og sin egen bedrift. Geir Knutsen (2022), foreleser i Salgsledelse og personlig salg poengterer at vi kan se på account manageren som en edderkopp i organisasjonen. Han vil være koordinert i alle nivåer i begge bedriftene og må derfor ha god kunnskap om kundens bakgrunn og ulike strategier så han kan føre kunden til suksess. Videre vil det være opp til lederne eller styret i bedriften om hvilke av endringene som blir gjennomført og kan godtas. Key Account Manageren er pådriver og leder for prosessen fra forslaget blir lagt frem til det skal godkjennes.

## **2.6 Markedsorientering**

Markedsorientering handler om å forstå hva kundene trenger og ønsker, samt å ha kunnskap om hva konkurrentene gjør. Bedriften justerer sine interne prosesser og utvikling for å tilpasse seg markedets krav og dermed tilfredsstille kundenes behov. Sentralt i markedsorientering er å fokusere på kundeinnsikt. Dette innebærer å forstå hva som motiverer kunden, hva som er viktig for dem og hva som vil tilfredsstille deres behov og ønsker. Ved å ha god kundeinnsikt vil bedriften kunne posisjonere seg på en måte som gjør at de skiller seg ut fra konkurrentene og tiltrekker seg flere kunder. Dette betyr at man er mindre opptatt av egenskapene ved produktene og tjenestene, og mer opptatt av hvordan de kan skape verdi og nytte for kundene.

En markedsorientert tilnærming kan gi bedriften en konkurransefordel, fordi den kan tilpasse seg markedsendringer og kundebehov raskere enn konkurrentene. (Haus & Olsen, 2022, s. 20-23)

Markedsorientering handler om å identifisere alle de forskjellige behovene og situasjonene som eksisterer blant potensielle kunder, beregne størrelsen på hvert kundesegment og deretter bestemme hvilke av disse segmentene bedriften bør fokusere på når de markedsfører sine produkter og tjenester. Dette innebærer å forstå markedstrender, analysere konkurrenter, vurdere egne styrker og svakheter for å finne den mest effektive måten å nå ut til kundene på og tilby dem verdi. En markedsorientert tilnærming kan bidra til å øke kundetilfredshet, styrke markedsposisjonen, og forbedre langsiktig lønnsomhet for bedriften. (Haus & Olsen, 2022, s. 20-23)

For å oppnå markedsorientering i en organisasjon, er det sentralt å systematisk samle inn og analysere markedsinformasjon for å avdekke nåværende og fremtidige kundebehov. Dette bør ikke kun være oppgaven til markedsavdelingen, men informasjonen bør spres til hele organisasjonen for å bidra til en helhetlig organisasjonskultur og ledelsesfilosofi som er fokusert på kundenes ønsker og behov. (Haus & Olsen, 2022, s. 20-23)

Markedsorientering handler om å plassere kundenes behov og ønsker i sentrum av markedsføringen. Bedrifter må utvikle et verdiforslag som reflekterer hva de tror kundene ønsker og trenger, og tilby disse egenskapene og fordelene gjennom produktene og tjenestene sine. Kunden vil evaluere dette tilbudet sammen med alternativene fra konkurrentene, og velge den tilbyderen som gir det beste verdiforslaget til riktig pris. (Haus & Olsen, 2022, s. 20-23)

Kundene er en mangfoldig gruppe med ulike behov og ønsker, det vil derfor være flere leverandører som tilbyr forskjellige verdiforslag for å møte disse behovene. Det er derfor viktig å ha en organisasjonskultur som er tilpasningsdyktig og fleksibel, som kan tilpasse seg endringer i markedet. Ved å ha en markedsorientert tilnærming vil organisasjonen være bedre rustet til å tilpasse seg og lykkes på markedet. (Haus & Olsen, 2022, s. 20-23)

## 2.7 Merverdi til kunden

### **Utvikle Key Account Management**

Fra teorier om hvordan Key Account Manager kan skape merverdi til kundene, tar vi for oss en oppsummering der vi ser på aspektene for å oppnå suksess. Basert på vår gjennomgang av teorien fremkommer det at hovedoppgaven til en Key Account Manager er å bygge langsiktige strategiske forbindelser med kundene. Dette vil være med på å skape merverdi til kunden, samtidig som det styrker relasjonen. Key Account Manager kan da fokusere på nye salgsmuligheter og vedlikeholde de strategiske relasjonene innenfor de strategiske business avdelingene. (Blackstone, 1995, s.14)

### **Organisasjonsendring**

Endringer i organisasjonen er tid- og ressurskrevende. En endring fra et strengt regime til en organisk organisasjonskultur vil føre til en delingskultur innad i bedriften. For at et Key Account team skal funke i praksis må alle være innforstått med hva som skjer i bedriften, dette skaper igjen verdi for kundene ved å ha en person som tar vare på bedriftens nøkkelkunder slik at de føler seg hørt og ivaretatt.

### **Key Account Team**

Key Account team har som hovedoppgave å utvikle og vedlikeholde langsiktige forretningsforhold til virksomhetens viktigste kunder, også kjent som "Key Accounts". De har som mål å øke omsetningen og lønnsomheten hos disse kundene ved å tilby produkter og tjenester som møter deres behov og ønsker.

Det kreves mye av en som skal gå inn i stillingen som en Key Account Manager, og det er flere ulike krav en må oppnå. Styrker som evne til å tenke strategisk, være en lagspiller, kreativ og tenke innovativt er noen av faktorene som er avgjørende for å kunne inntre stillingen som Key Account Manager.

Det å ha et team som fungerer sammen, er avgjørende for å kunne lykkes i implementeringen av Key Account Manager. Ved å ta i bruk en DISK-test kan man sette sammen personer med ulike personligheter som er med på å styrke hverandre.

Teamet trenger også en teamleder, ved å anvende modellen fra French & Raven, The five specific power bases, blir valg av en leder gitt til en som har gjort seg fortjent til tittelen.

### **Nøkkelukunder**

En kundepyramide er et verktøy som brukes for å visualisere og kategorisere kunder etter deres verdi for en bedrift. Kundepyramiden består vanligvis av tre eller fire nivåer, hvor de mest lønnsomme og viktige kundene er plassert øverst, mens de minst lønnsomme kundene er plassert nederst. Kundepyramiden er et hjelpemiddel som gjør at en bedrift kan ta i bruk ressursene sine på de mest lønnsomme kundene og samtidig identifisere muligheter for å øke verdien av de andre kundene.

De mest lønnsomme kundene som er plassert øverst ses på som nøkkelukunder. Som nevnt tidligere bidrar kundene til 80% av omsetningen, det er derfor viktig å identifisere nøkkelukundene for å kunne bygge en tett og langsiktig relasjon.

### **CRM som hjelpemiddel**

CRM-systemet hjelper selskapet med å forvalte og utvikle relasjonene til sine kunder. Det gir en oversikt over kundeinformasjon, samt historikk over interaksjoner med kundene, slik at selskapet kan tilby en mer personalisert service og støtte. Ved å bruke et CRM-system kan en Key Account Manager ha kontinuerlig oversikt over nøkkelukundene og kunne holde seg oppdatert på deres behov og ønsker. Dette kan bidra til å bygge sterkere og mer lønnsomme kunderelasjoner.

### **Merverdi**

Sammen med CRM-systemet som bidrar til å bygge sterkere kunderelasjoner, vil en Key Account Manager utvikle og vedlikeholde relasjoner med nøkkelukundene. Ved å jobbe tett sammen med Key Account Team og andre avdelinger, vil det sikre at kundene får den beste service og support som mulig. Deres ansvar ved å bygge relasjoner, vil skape merverdi til kunden.



## **DEL 3.0 METODE OG ANALYSE**

I denne delen skal det formuleres en bestemt metode som skal anvendes, for å videre drøfte vårt valg av forskningsdesign og datainnsamling basert på beslutninger som bør tas. Målet med undersøkelsen er å opparbeide mer kunnskap om hvordan Amedia skaper merverdi til sine kunder

### **3.1 Analyseformål**

Formålet med denne analysen er å undersøke hvordan Key Account Managers i Amedia arbeider for å skape merverdi for sine kunder. Ved å vurdere kriteriene og forventningene som Amedias nåværende kunder har til selskapet, kan vi identifisere ulike tiltak som er nødvendige for å skape merverdi. Vi vil også se på hvordan Key Account Managers i Amedia skaper langsiktige kundeforhold med kundene sine basert på variabler som relasjonsbygging, CRM og kundelojalitet. Gjennom en grundig analyse av Amedias eksisterende kunderelasjoner vil vi kunne identifisere områder der det er mulig å styrke samarbeidet samt skape enda større merverdi for kundene.

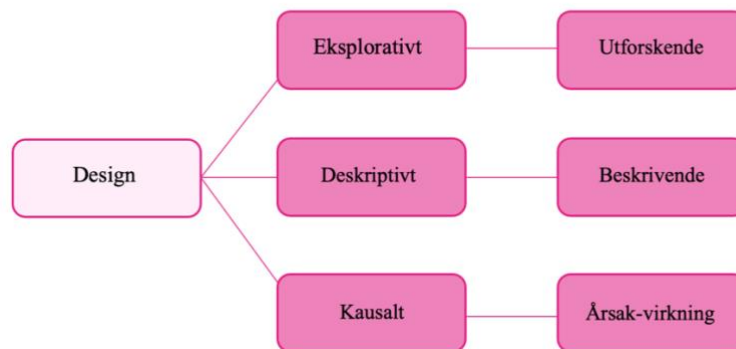
### **3.2 Undersøkelsesspørsmål**

Gjennom å ta i bruk tidligere anvendt teori fra Key Account Management, relasjonsbygging og kundelojalitet har vi formulert ulike undersøkelsesspørsmål. Ved å ta utgangspunkt i denne teorien har vi formulert spørsmål som vil gi oss et best mulig svar på problemstillingen. For å samle inn empirisk data har vi brukt undersøkelser og observasjoner for å få et mer solid grunnlag for å trekke eller avkrefte konklusjoner. Undersøkelsesspørsmål vil derfor gi oss svar vi trenger for å oppnå formålet med analysen. (Gripsrud et al., 2021, s. 54)

Undersøkelsesspørsmålene har blitt formulert innen følgende kategorier:

1. Key Account Manager
2. Utviklingen til Key Account
3. Relasjonsbygging
4. Salg- og kjøpsprosessen
5. CRM- Customer relationship Management
6. Key Account Management og Key Account team
7. Holdninger

### 3.3 Undersøkelsesdesign



Figur 10. Undersøkelsesdesign (Gripsrud et al., 2021, s. 69)

"Undersøkelsesdesignet innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven" (Gripsrud et al., 2021, s. 68) Det skiller mellom tre ulike typer undersøkelsesdesign; eksplorerende (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design og kausalt (årsak-virkning) design. Vi ønsker å se nærmere på hvordan Amedia arbeider med Key Account Management i dag for å skape merverdi til sine kunder. Eksplorerende og deskriptivt design er typen av undersøkelsesdesign vi har tatt i bruk. Eksplorerende fordi målet med analysen er at vi ønsker å forstå og tolke hvordan Amedia tar i bruk Key Account Management systemer for å skape merverdi til sine kunder. Målet vårt er å hente inn mest mulig informasjon om temaet for å trekke beslutninger basert på anvendelse av Key Account Management. Når vi har opparbeidet en grunnleggende forståelse vil vi ta i bruk Deskriptivt design for å beskrive sammenhengen mellom Key Account Management og det å skape merverdi. (Gripsrud et al., 2021, s. 69-72)

### 3.4 Valg av metode

Det finnes to ulike typer metoder, kvalitativ- og kvantitativ metode. Valget av metode avhenger av problemstillingen og hva man ønsker å oppnå med studien.

Disse metodene har ulike egenskaper og anvendelser, og kan brukes individuelt eller i kombinasjon, avhengig av forskningsbehovet. (Gripsrud et al., 2021, s. 118)

Kvalitative metoder fokuserer på å forstå fenomener i dybden og få innsikt i komplekse sammenhenger. Den kvalitative tilnærmingen legger vekt på å beskrive og tolke kvalitative data som ikke kan kvantifiseres. Dette inkluderer data som er samlet gjennom observasjoner, intervjuer, deltagende observasjon og tekstanalyse.

Individuelle dybdeintervjuer er en vanlig form for datainnsamling i kvalitativ forskning. Disse intervjuene gir mulighet for å få innsikt i deltakernes opplevelser, meninger og perspektiver. (Gripsrud et al., 2021, s. 118)

På den annen side benytter kvantitative metoder seg av måling og tall for å beskrive fenomener og forholde seg til statistiske analyser. Den kvantitative tilnærmingen legger vekt på innsamling av objektive og målbare data, som spørreskjemaer eller sensorer. Denne metoden tillater forskere å generalisere funn til en større populasjon og trekke statistiske konklusjoner. (Gripsrud et al., 2021, s. 118)

### 3.5 Gjennomføring av metode

I denne oppgaven ønsker vi å finne ut hvordan Amedia arbeider med Key Account Management for å skape merverdi til kunden. Vi har derfor valgt å benytte oss av kvalitativ metode, men også kvantitativ metode gjennom en "viktig/dyktig-analyse".

Ved å benytte oss av kvalitativ metode ønsker vi å undersøke på hvilken måte en Key Account Manager arbeider med relasjonsbygging og kundelojalitet for å skape merverdi til kunden. Gjennom å utføre dybdeintervju har vi fått innblikk i personlige erfaringer og meninger rundt arbeid som Key Account Manager. (Gripsrud et al., 2021, s. 118)

Gjennom kvantitativ metode har vi gjennomført en "viktig/dyktig-analyse" for å kartlegge hva selgerne verdsetter i sitt arbeid, hva kundene er opptatt av, og i hvilken grad Amedia innfrir de ulike variablene. (Gripsrud et al., 2021, s. 117)

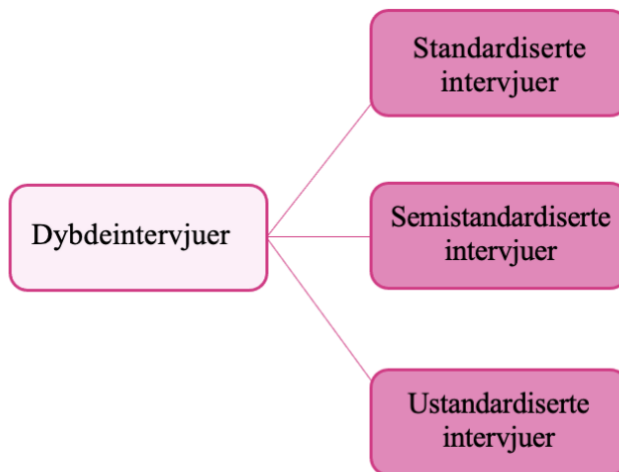
## 3.6 Metode for datainnhenting

### 3.6.1 Primærdata

Gjennom datainnsamling har vi fått hentet inn nødvendig primærdata for å kunne utføre analysen. Primærdata som er innhentet for denne oppgaven er gjennom dybdeintervju og spørreskjema.

#### 3.6.1.1 Dybdeintervju

Datainnsamlingen vi har innhentet er gjennom et dybdeintervju fra en Key Account Manager ved Amedia avd. Bergen. Det individuelle dybdeintervjuet har hatt en varighet på cirka 60 minutter hvor vi har tilegnet data fra én respondent ved et Key Account team i Bergen. Det skilles mellom tre type dybdeintervjuer; Standardiserte intervjuer, semistandardiserte intervjuer og ustandardiserte intervjuer. Vi har benyttet oss av semistandardiserte intervjuer som åpner opp for mulighet til å legge til forklaringer og reformulere spørsmål ut fra situasjonen. (Gripsrud et al., 2021, s. 119)



Figur 11. Dybdeintervjuer (Lunde & Berg, 2017)

#### 3.6.1.2 Intervjuguide

Under intervjuene lagde vi en intervjuguide som ga respondenten en indikator på hva intervjuet skulle handle om. Vi gjennomførte et prøveintervju med gruppen i forkant for å teste intervjuguiden vi hadde satt opp. Spørsmålene i intervjuguiden er delt inn i 10 ulike kategorier som består av 54 spørsmål. (Vedlegg 1)

### *3.6.1.3 Spørreskjema*

Sammen med dybdeintervju har vi tatt i bruk spørreskjema som primærdata. Spørreskjemaet går ut på å se verdien av ulike kriterier som er viktig for Amedia sine kunder, og hvor godt Amedia innfrir dette. På lik linje har vi spurt Amedia sine selgere om i hvor stor grad de ulike kriteriene er viktig for dem. Spørreskjemaet er lagt med som vedlegg 2 og 3.

### *3.6.2 Sekundærdata*

Sekundærdata er data som er samlet inn av andre. Vi har tatt i bruk faglitteratur og relevante artikler i denne oppgaven.

## **3.7 Reliabilitet og Validitet**

Når en undersøkelse er gjennomført, er det avgjørende å vurdere hvor "god" undersøkelsen er. Dette innebærer å vurdere graden av validitet og reliabilitet i undersøkelsen. Validitet handler om i hvilken grad undersøkelsen måler det den har til hensikt å måle, mens reliabilitet handler om hvor pålitelige og konsistente resultatene av undersøkelsen er (Gripsrud et al., 2021, s. 89).

For å vurdere validiteten til en undersøkelse er det viktig å se på om metoden og utformingen av undersøkelsen er egnet til å besvare problemstillingen. Reliabilitet handler om hvor pålitelige og konsistente resultatene av en undersøkelse er. Dersom en undersøkelse er reliabel, betyr det at den gir stabile og gjenvalgbare resultater over tid og under ulike betingelser. For å vurdere reliabiliteten til en undersøkelse kan man se om resultatene gjenspeiles ved gjentatte målinger eller ved bruk av ulike observatører. Dersom undersøkelsen viser høy reliabilitet, gir det større tillit til resultatene. (Gripsrud et al., 2021, s. 89).

Det er viktig å være oppmerksom på at selv om en undersøkelse har høy validitet og reliabilitet, kan det fortsatt være begrensninger eller usikkerheter knyttet til tolkningen av resultatene. Konteksten og bruksområdet for undersøkelsen må også tas i betraktning. Videre forskning og repetering av undersøkelser kan bidra til å styrke tilliten til resultatene og gi et bredere grunnlag for tolkning.

Det er derfor viktig i konklusjonen av en undersøkelse å vurdere både validitet og reliabilitet for å kunne trekke pålitelige og gyldige konklusjoner. (Gripsrud et al., 2021, s. 89).

### **3.8 Valg av kilder**

Faglitteraturen vi har benyttet oss av er nøye analysert etter lanseringsdato for at den skal være mest mulig relevant og rettet mot å besvare vår problemstilling.

### **3.9 Feilkilder**

Spørreundersøkelsen vi har sendt ut til både kunder og selgere kan være upresist noe som kan ha ført til misforståelser og feiltolkninger av spørreskjemaet. I tillegg kan noen av svarene være uærlig, da det ikke var garantert anonymitet for respondentene. Det er viktig å merke seg at utvalget av personer som svarte på undersøkelsen var begrenset, og resultatene kan derfor ikke generaliseres for å gjelde hele kundebasen til Amedia. Dybdeintervjuet vi gjennomførte med en respondent fra Amedia, er av begrenset grad av pålitelighet da vi kun har et synspunkt. (Gripsrud et al., 2021, s. 200).

## **DEL 4.0 RESULTATER**

### **4.1 Dybdeintervju**

Vi gjennomførte et dybdeintervju med en Key Account Manager fra salgsteamet til Amedia i Bergen. Intervjuet fant sted på Amedias kontor i Bergen og hadde en varighet på 60 minutter. Key Account Manageren blir videre referert til som Fredrik.

Dette dybdeintervjuet ga oss en unik innsikt i hvordan Amedias salgsteam arbeider i Bergen, og hvilken betydning Key Account Manageren har for å opprettholde sterke forbindelser med viktige kunder. Vi kunne utforske hvordan de identifiserer og håndterer kundenes behov, samt hvordan de jobber strategisk for å oppnå salgsmål. Ved å gjennomføre intervjuet på Amedias kontor fikk vi også et innblikk i arbeidsmiljøet som preger organisasjonen i Bergen. Det tillot oss å se hvordan teamet samarbeider og utveksler kunnskap og erfaringer for å oppnå suksess.

Dybdeintervjuet var en verdifull kilde til informasjon om Key Account Managerens rolle om hvordan skape merverdi til sine kunder.

#### *4.1.1 Key Account Manager*

Amedia består av et titalls tusen kunder. Gjennom intervjuet kom det frem at Amedia deler kundegruppene inn i fire hovedkategorier: TRM-kunder, Account-kunder, Gull-kunder og A-kunder. TRM-kundene utgjør den minste kundegruppen. Disse kundene er de med det laveste omfanget av økonomiske midler og ressurser. Selv om de er små, blir de fortsatt ivaretatt av Amedia gjennom digitale løsninger. Account-kundene befinner seg i midten av kundespekteret. De er større enn TRM-kundene, når det gjelder økonomiske midler. Disse kundene mottar trolig en betydelig mengde oppmerksomhet og ressurser fra Amedia.

Gull-kundene er store kunder som får spesiell prioritet og oppfølging fra Amedia. Dette er kunder som bruker en betydelig mengde økonomiske midler på tjenestene til Amedia. Antall Gull-kunder er ikke spesifisert, men de utgjør en viktig del av kundebasen. A-kundene er de største og mest betydningsfulle kundene for Amedia. De bruker mest økonomiske midler og blir derfor høyest prioritert. Disse kundene får ukentlig oppfølging av Fredrik for å sikre deres tilfredshet og opprettholde et sterkt forhold til dem. A-kundene utgjør omtrent 50 kunder, og de har stor innflytelse på Amedias virksomhet.

Denne inndelingen blir sett på som en ABC-inndeling som vi har sett på tidligere. Dette betyr at kundene er delt inn i forskjellige grupper basert på deres betydning og verdi for selskapet. Fredrik forteller at nøkkelkundene identifiseres ved å vurdere hvor mye de omsetter for i dagens verdi, deres ønsker og trender for fremtiden, samt hvordan ting utvikler seg i basert på trender og nytenkning.

Denne inndelingen og tilnærmingen hjelper Amedia med å forstå og betjene kundene bedre. Ved å gi ekstra oppmerksomhet og ressurser til de mest verdifulle kundene, kan Amedia styrke kundeforholdet og sikre langsiktig suksess. Samtidig sikrer de at mindre kundene får nødvendig oppfølging.

#### *4.1.2 Utviklingen av Key Account*

Kundene som blir omtalt som A-kunder, ses på som nøkkelkunder. Dette er kundene som står for den største andelen av omsetningen. Fredrik forklarer at nøkkelkundene identifiseres gjennom hvor mye de omsetter for i dagens verdi, ønsker og trender for utvikling i fremtiden og i hvilken grad de benytter seg av nyskapende løsninger og tjenester. Han forteller også at Paretos lov 80/20 regelen benyttes. Hvor 80% av omsetningen til Amedia kommer fra 20% av kundene. A-kundene er et krevende kundesegment, og det krever at man er tilgjengelig. Samtidig er det disse kundene som er mest lojale, og de kundene med mest gjenkjøp. Dette betyr også at kundene forventer at de får igjen for videre investering gjennom antall lesere, klikk, økt salg eller økt kundemasse.

#### *4.1.3 Relasjonsbygging*

Det kommer tydelig frem at relasjon og tillit er to sentrale faktorer for Amedia. Kundene er delt inn etter geografisk inndeling, hver region fokuserer på kundene i sitt område. Dette tiltaket gjør det mulig for Amedia å komme enda tettere på kundene, noe som skaper gode og langvarige kunderelasjoner.

Key Account Manageren vi har intervjuet har ukentlige samtaler med sine kunder, dette er over telefonsamtaler eller gjennom et uformelt møte over en kaffe. Formålet med disse møtene er å være oppdatert på kunden, og for å dekke deres ønsker og behov. Ved å få innsikt i kundedata sikrer de at konkurrentene ikke stjeler de viktigste kundene, imidlertid er det flere kundene som ikke bare handler hos et selskap da Amedia ikke når ut til alle kanaler. I slike tilfeller konkurrerer selskapene om annonsebudsjettene for å oppnå størst mulig markedsføring i sine respektive selskaper.

Det er ikke alltid at Amedia lykkes i å skape relasjoner til en potensiell kunde, spesielt hvis de allerede har tillit til en annen konkurrent. Det å overtale kunden til å velge dem er en tidskrevende prosess. Her må de jobbe for å vinne tillit til kunden, samtidig vise hva de kan tilby som ikke konkurrenten kan.

For å bygge gode langsiktige kundeforhold er det viktig å tilpasse seg kundene. Det kommer frem under intervjuet at de ser hver kunde som unik og løsningene de selger er skreddersydd hver enkelt kunde.



Samme bransje får likt format, med individuell tilpasset løsning. Ifølge Fredrik ligger nøkkelen til å bygge relasjoner med kundene i å holde lovnader, være ærlig og tilgjengelig. Lykkes de med dette vil de sikre at kundene opplever en pålitelig og transparent samarbeidspartner i Amedia.

#### *4.1.4 Salg- og Kjøpsprosessen*

Gjennom dybdeintervjuet kommer det frem at Amedia opererer med en 3-steps prosess fra de får kunden til salget er gjennomført. Salgstemaet jobber først med å bli kjent med kundens bransje. Videre finner de spesifikke problemer som kan løses og presenterer en løsning for kunden. Når kunden bestemmer seg for å gå for løsningen blir de enig om en betalingsløsning, som varierer mellom forskudd, etterskudd, antall visninger, og klikk.

Under intervjuet får vi innsikt i en kundecase der Amedia tar i bruk sin versjon av en teoretisk modell for salg- og kjøpsprosessen. Casen er for bilbransjen. Første steg i arbeidsmetodikken er "behovsbygging- oppvarmeren" målet er å bygge troverdighet til kunden og skape "*sense of urgency*". Det er viktig at en Key Account Manager har kunnskap om kundens situasjon og markedet i sin helhet. Neste steg er å se på innsikt, dette er for å kartlegge etterspørselen i markedet. aID som Amedia tar i bruk har 1.900.000 registrerte brukere som registrerer seg gjennom mobilnummeret. På denne måten har Amedia tilgang på alder, bil, bosted, familie og andre faktorer som er avgjørende for å finne markedsgruppen til en potensiell bilkjøper.

Neste steg i modellen er behovsbygging. Der tar Amedia i bruk en NFVK-spørsmålsstrategi modell. (Nåtid-Fremtid-Verdi-Konsekvens). Første trinn er Nåtid, der de stiller spørsmål om kundens nåværende situasjon. Deretter går de videre til Fremtid, der de stiller spørsmål om kundens fremtidige situasjon. Videre gir de et nytt perspektiv som knytter kundens utfordringer til et større problem eller potensiale gjennom "*reframing*". Det er viktig å inkludere spørsmål om ulike barrierer som MVA, hvor ofte brukeren bytter bil, og om kundene er lojale eller illojale. Deretter over til rasjonalisering, der de bruker fakta for å hjelpe kunden med å forstå hvorfor de må tenke nytt og konsekvensene av å ikke gjøre endringer. Videre presenterer de en løsning for kunden i håp om å overbevise dem.

Kunden må forstå hvilken fase de befinner seg i kjøpsprosessen for å kunne tilby relevante løsninger. Når dette er oppnådd, blir det Key Account Managers oppgave å komme med en tilpasset løsning og overbevise kunden om å velge dem. Det er da viktig å analysere kundens salgstrakt og anbefale tiltak som vil øke synligheten. Som for eksempel ved å markedsføre rimelige biler for kunder i riktig markedsgruppe, gitt inflasjonen som påvirker kundenes kjøpekraft.

Det neste steget i modellen er Verdi, der man vurderer hvilken potensiell verdi det vil ha for kunden å samarbeide med bedriften, med tanke på kundens nåværende og fremtidige situasjon. Det siste steget er Konsekvens, der man vurderer hvilken potensiell verdi det vil ha for kunden å ikke samarbeide med bedriften, igjen med tanke på kundens nåværende og fremtidige situasjon. Denne modellen gir Amedia en strukturert tilnærming til salgs- og kjøpsprosessen, der de jobber med behovsbygging, skaffer innsikt, og presenterer løsninger basert på verdiskaping og konsekvenser. Ved å følge denne modellen kan Amedia forstå kundens behov og utfordringer, gjennom å tilby skreddersydde løsninger som gir verdi for kunden.

#### *4.1.5 Customer Relationship Management*

I dybdeintervjuet kommer det fram at selskapet benytter seg av CRM-systemer, men at disse ofte oppleves som tungvinte og at de bør utnyttes bedre. Respondenten mener at ved å maksimere utnyttelsen av systemet kan man oppnå flere fordeler. For eksempel kan man få automatiske påminnelser om når man sist har hatt kontakt med en kunde, noe som hjelper med å opprettholde gode relasjoner. Ved å ta i bruk systemet på en mer effektiv måte, får man bedre oversikt over kundene og kan dermed tilby mer skreddersydd service.

CRM-systemene blir daglig brukt til oppgaver som booking og fakturering. I tillegg gir det verdifull informasjon om potensielle kunder, noe som kan være til stor nytte for salgs- og markedsføringsaktiviteter. Ved å samle og organisere dataene på en strukturert måte, får selskapet bedre innsikt i kundenes behov, preferanser og historikk. Noen av utfordringer som blir nevnt i intervjuet er at loggføring tar tid og kan føles som en byrde. Noen ansatte opplever at de bruker tid på administrativt arbeid som de heller skulle ha brukt på å betjene kunder direkte. Dette kan være en grunn til at ikke alle ansatte er like flinke til å ta i bruk CRM-systemer.

Det blir derfor avgjørende å finne løsninger som forenkler loggføringsprosessen og gjør den mer effektiv, slik at ansatte opplever at de får utnyttet systemet på en måte som gir verdi både for dem og for selskapet.

Dybdeintervjuet understreker betydningen av å utnytte CRM-systemer på en optimal måte. Ved å gjøre det, kan man dra nytte av funksjoner som automatiske påminnelser, bedre kundeoversikt og verdifull informasjon om potensielle kunder. Samtidig må man adressere utfordringer knyttet til loggføring og oppleve at bruken av systemet er tidsbesparende og verdiskapende i kundeinteraksjonene. Fredrik mener det kan være hensiktsmessig å identifisere beste praksis og gi opplæring eller veiledning til de ansatte for å sikre at CRM-systemene blir utnyttet på en mest mulig effektiv måte.

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

Under dybdeintervjuet kom det frem at selskapet ikke ser etter spesielle utdanninger når de ansetter. Ledelsen er opptatt av å ha et tverrfaglig team som kan bidra på forskjellige måter. "Hier for attitude, train for skills", de ansetter basert på holdning og innstilling, og mener at ferdigheter kan læres. Selskapet søker derfor etter en bred variasjon av egenskaper som kan tilføre teamet noe nytt, og ønsker å oppnå et tverrfaglig team.

Fredrik forklarer at ansettelsesprosessen starter med et første møte med et rekrutteringsbyrå, der man blir bedt om å ta en personlighetstest. Dersom man kommer videre fra første møtet, blir man intervjuet av daglig leder for å etablere en forbindelse. I den tredje intervjurunden får man tildelt en case som skal løses, og ledelsen observerer hvordan man håndterer casen og vurderer grad av kreativitet. I den siste runden av intervjuet blir det avholdt et forhandlingsmøte der lønnen blir diskutert. Denne ansettelsesprosessen reflekterer selskapets ønske om å finne de rette personene til å bidra på tvers av fagfelt. De verdsetter mangfold og ser etter kandidater med ulike egenskaper som kan berike teamet. Ved å legge vekt på personlighet og kreativitet i intervjuene, ønsker de å sikre at de ansetter personer som er villige til å lære og utvikle seg, og som kan tilpasse seg ulike situasjoner og utfordringer som måtte oppstå.

#### *4.1.7 Holdninger*

Vi gjennomførte en "viktig/dyktig-analyse" (Vedlegg 2 og 3) etter dybdeintervjuet. Denne analysen involverte utsendelse av en spørreundersøkelse til både Amedia sine kunder og selgere. Formålet med undersøkelsen var å få innsikt i hvilke variabler som var viktige for kundene, og i hvilken grad Amedia innfridde disse kriteriene. Både kundene og selgerne ble bedt om å vurdere hver variabel i henhold til dens viktighet på en skala fra 1 til 10, der 10 representerte høyeste viktighet og 1 representerte laveste viktighet. Kundene ble bedt om å evaluere de ulike kriteriene for hva som var viktig for dem og i hvilken grad de følte at Amedia oppfylte disse kriteriene. På en annen side ble selgerne bedt om å vurdere i hvilken grad de anser hvert kriterium som viktig for seg.

Spørreskjemaet ble sendt ut til store og små kunder i Amedia, av totalt 13 kunder, fikk vi svar fra 4. Vi samlet inn gjennomsnittsscoren fra disse kundene og presenterte den i tabellen nedenfor, der den laveste scoren er markert med rødt og den høyeste scoren er markert med grønt. Dette ga oss data som tillot oss å identifisere de mest betydningsfulle variablene for både kundene og selgerne. Ved å sammenligne viktighetsnivåene til kriteriene mellom kundene og selgerne, kunne vi få innsikt i eventuelle forskjeller i oppfatninger. Svarene fra spørreundersøkelsen ga oss et dypere innblikk i hvordan Amedia blir oppfattet. Analysen av svarene viser at alle de ulike variablene scorer høyt i viktighet, noe som er positivt for Amedia. Dette indikerer at selskapet gjør det bra når det gjelder å oppfylle kundenes krav.

Det er viktig å merke seg at utvalget av respondenter var begrenset, med svar fra bare 4 av de 13 kundene. Derfor kan resultatene ikke generaliseres til å gjelde for hele kundebasen til Amedia. Likevel gir undersøkelsen en pekepinn på hvordan kundene og selgerne oppfatter selskapet, og det kan være nyttig for å identifisere områder der det er behov for å forbedre Amedia sin ytelse og oppfyllelse av kundekravene.

Gjennomsnitt for holdningsvariabler (Gi karakter fra 1-10. Der 10 er høyest)			
Kriterier	Viktig for selger	Hvor viktig er kriteriet for kunden?	I hvilken grad innfrir Amedia kriteriet?
Tilgjengelighet	9,50	9,25	9,75
Rådgivning	9,00	9,00	9,00
Løsningsorientert	8,75	9,75	9,50
Kundeorientert	9,75	9,75	10,00
Tillit	9,25	9,75	9,50
Kunnskap	9,00	9,50	9,25
Effektivitet	7,25	9,00	9,50
Kommunikasjon	9,0	9,00	9,25
Nøyaktighet	9,50	9,75	9,50
Forretningsforståelse	9,00	9,00	8,75
Samarbeid	8,75	9,25	9,50
Oppfølging	9,50	9,75	9,50
CRM- system	8,25		

Figur 12. "Viktig/Dyktig-analyse" Resultater.

## DEL 5.0 DRØFTING AV FUNN SATT OPP MOT TEORI

### 5.1 Key Account Manager

I boken "kunsten å selge" beskriver Berg betydningen av nøkkelkunder, dette er kunder som står for den største andel av omsetningen til bedriften. (Berg, 2012). I intervjuet formidler Fredrik at de lenge har arbeidet med tradisjonelle kundeinndelingen av forfatteren Berg som fundamentet i sitt arbeid. Fredrik forklarer at det ikke alltid er tilstrekkelig å identifisere nøkkelkunder kun basert på omsetning. Kundens påvirkningskraft, ulike trender, teknologi og innovasjonen i fremtiden spiller en viktig rolle i denne vurderingen. Han refererer til et eksempel der han involverte seg med et relativt nytt kryptoselskap. Han oppdaget at selskapet ikke kunne konkurrere med sine største kunder når det gjaldt omsetning.

Til tross for dette hadde han troen på selskapet og deres visjon. Nå viser det seg at dette har vært en vellykket investering for Fredrik.

En Key Account Manager er ikke bare en selger, de kan også tilby rådgivning til kundene (Berg, 2012). En Key Account Manager fungerer som en rådgiver ved å dele kunnskap om produkter, tjenester og markedet. Fredrik understreker viktigheten av rådgivning og hvordan det er en integrert del i deres arbeidsmetode. Han påpeker at for at rådgivningen skal være effektiv, må de allerede ha etablert sterke relasjoner med kundene sine. For å kunne beherske rådgivning er det noen viktige elementer som man burde ha kjennskap til produkt- og bransjekunnskap, løsningsorientert, kundekunnskap og gode kommunikasjonsevner.

Markedsorientering handler om å forstå hva kundene trenger og ønsker, samt å ha kunnskap om hva konkurrentene gjør. Bedriften justerer sine interne prosesser og utvikling for å tilpasse seg markedets krav og dermed tilfredsstillende kundenes behov. (Haus & Olsen, 2022). For å oppnå markedsorientering i en organisasjon, er det sentralt å systematisk samle inn og analysere markedsinformasjon for å avdekke nåværende og fremtidige kundebehov. Dette innebærer å forstå markedstrender, analysere konkurrenter, samt vurdere egne styrker og svakheter for å finne den mest effektive måten å nå ut til kundene på ved å tilby dem verdi. Fredrik sier at Amedia jobber ekstremt mye med markedsorientering, de er veldig opptatt av å ligge foran markedet. Han forteller at bruk av tredje-parts data blir ulovlig fra 2024, noen som er veldig positiv ettersom de bare bruker andre-parts data. Dette vil gi de en større markedsandel da store konkurrenter benytter seg av tredje-parts data.

## **5.2 Utviklingen av Key Account**

En Key Account Manager har som hovedoppgave å forvalte forholdet mellom virksomheten og deres nøkkelt kunder, som ofte kalles A-kundene. Dette innebærer å nøye identifisere og forstå kundenes behov og ønsker, samt å tilby skreddersydde løsninger som skaper verdi for både kunden og virksomheten. Vilfredo Paretos regel, gir oss et innblikk på hvordan man kan indentifisere nøkkelt kundene, han mener at omtrent 80 prosent av inntektene kommer fra kun 20 prosent av kundene.

Det er disse kundene en Key Account Manager skal rette fokuset sitt mot (Hofbauer, 2016, s. 101) (Hofbauer, 2016, s. 89).

I intervjuet blir det tydelig at A-kundene bruker minst 50 000 kr på annonser hos Amedia, det er disse nøkkelkundene Fredrik betjener. Det er ingen tvil om at kundene stiller høye krav når de bruker så betydelige summer. Fredrik nevner at Amedias fokus er å "selge basert på verdi fremfor pris i kundemøter". Den primære verdien Amedia prøver å selge er den unike aID-brukerfunksjonen, som gir dem ekstremt verdifull innsikt de kan bruke til å tilpasse annonseringen til potensielle kunder. Denne innsikten omfatter blant annet alder, kjønn, bosted, økonomi og sivilstatus.

I "viktig/dyktig-analysen" fremkommer det at kundene stiller høye krav. Analysen viser et gjennomsnitt på ca. 9,4 når det gjelder de ulike kravene kundene har. For å oppnå suksess må det være mange faktorer på plass, noe som også er beskrevet i teorien til Berg (Berg, 2012). Det hevdes at det er fem ganger dyrere å skaffe en ny kunde enn å beholde en eksisterende kunde. Dette er noe Amedia er klar over, og de jobber mye med å beholde sine eksisterende kunder og opprettholde deres kunderelasjon.

### 5.3 Relasjonsbygging

Fredrik forteller om viktigheten av arbeidsmetodikken der fire nøkkelområder er svært viktig for å utvikle relasjoner. Han referer til nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasningsdyktig og rådgiving som er fra Berg. (Berg, 2012). Ved å praktisere disse prinsippene kan du sikre at kommunikasjonen er presis og grundig, at du er tilgjengelig for kunden når det er behov, at du tilpasser deg til kundens behov og ønsker, og at du gir god rådgivning når det er nødvendig. Dette vil hjelpe deg med å bygge sterke og positive relasjoner med kundene. Fredrik påpeker at om man ikke klarer å innfri disse kriteriene, vil det føre til hurtig kundefrafall

For å styrke kunderelasjonen har fire former for kunderelasjoner blitt utviklet: "*den profesjonelle relasjonen, den teknologiske relasjonen, den formelle relasjonen og den sosiale relasjonen*" (Berg, 2012, s. 261). I intervjuet sier Fredrik at Amedia legger stor vekt på å ha individuelle tilnærminger til hver enkelt kunde.

Som tidligere nevnt, har Amedia delt inn kontorene geografisk, slik at de i Bergen kun betjener kunder fra Bergen. Dette har medført at Amedia har oppnådd tettere tilknytning til kundene, noe som har resultert i betydelig styrkede relasjoner. Fredrik sier at endringen i den geografiske inndelingen har ført til bedring av de fire kunderelasjonsformene som er nevnt. Nå er det mye lettere for dem å møte kundene personlig, kontra å bruke video samtaler som de har benyttet tidligere. Dette øker både den sosiale og profesjonelle relasjon. Han sier også at de er veldig opptatt av å skille mellom den sosiale og profesjonelle relasjon, dette gjør de ved å planlegge møtene på forhånd slik at de opptrer profesjonelt på møter. For å styrke den sosiale relasjon inviterer de kunden på middager, fester, arrangementer eller noe så uformelt som å ta en kaffe. Når det kommer til den formelle relasjon sier Fredrik at det er andre avdelinger i bedriften som styrer de juridiske avtalene. Det de jobber med er å formidle avtaler og holde seg til retningslinjene Amedia har i bedriften. Den teknologiske relasjonen utvikler seg fort med ny og bedre teknologi. Fredrik sier at Amedia jobber aktivt med å følge de teknologiske utviklingene for å skape bedre relasjon til kunden. Han viser til at de har laget en selvbetjenings løsning for kunder som bare vil ha en liten annonse, kundene går under kategorien TRM-kunder.

Som Hofbauer (2016, s.89) påpeker: *"Målet er å etablere en så sterk relasjon at kundens byttekostnader blir for store."* Fredrik understreker også at Amedia legger stor vekt på å ta vare på de ansatte. Dersom de mister en ansatt som har et godt forhold til flere kunder, kan det føre til tap av kunder, noe som Amedia ønsker å unngå.

#### **5.4 Salg- og kjøpsprosessen**

Det er viktig for Amedia å forstå kjøpsprosessen til potensielle kunder. Dette vil hjelpe dem med å tilpasse salgsprosessen i samsvar med kjøperens behov og preferanser. Det er også avgjørende å vite hvor kunden befinner seg i prosessen. I intervjuet fremkommer det at Amedia benytter en tilnærming som ligner på Kristiansens (Kristiansen, 2022) teoretiske modell for salg- og kjøpsprosessen. Amedia sin modell følger en 3-trinns prosess, som de definerer slik:

1. Salget starter med å vise innsikt innenfor det området kunden opererer i og bli bedre kjent med dem.



2. De identifiserer spesifikke problemer som kan løses og presenterer deretter løsningen for kunden.
3. Kunden får deretter muligheten til å velge om de ønsker å gå for løsningen eller ikke. Hvis de velger å gå videre, finner Amedia en passende betalingsløsning.

I intervjuet uttrykker Amedia at de alltid prøver å starte modellen ved å identifisere hvor kundene befinner seg i kjøpsprosessen. De har en tilnærming som ligner på Kristiansens (Kristiansen, 2022) modell, der de har kombinert noen av stegene for å skape en litt kortere versjon. Amedia legger vekt på å tilpasse seg til hver enkelt kunde, da noen kunder krever mer tid, flere løsninger og dypere innsikt, mens andre raskt blir med på laget. Fredrik nevner at Amedia har utviklet sin egen arbeidsmetodikk for å håndtere modellen. Dette innebærer å bygge tillit, skaffe innsikt, levere verdi og fokusere på effekt. De mener at det er langt viktigere å selge basert på verdi fremfor pris i kundemøtene.

CRM-systemer kan være svært nyttig for å organisere og optimalisere hele kjøps- og salgsprosessen, fra innsamling av kundedata til salg, oppfølging og kundeservice. Disse systemene gir deg muligheten til å opprette sterke og varige kunderelasjoner, samtidig som du forbedrer salgseffektiviteten og øker kundetilfredsheten. Amedia har fortsatt en lang vei å gå for å optimalisere effekten av dette systemet. (Hofbauer, 2016, s. 249).

## **5.6 Key Account Management og Key Account Team**

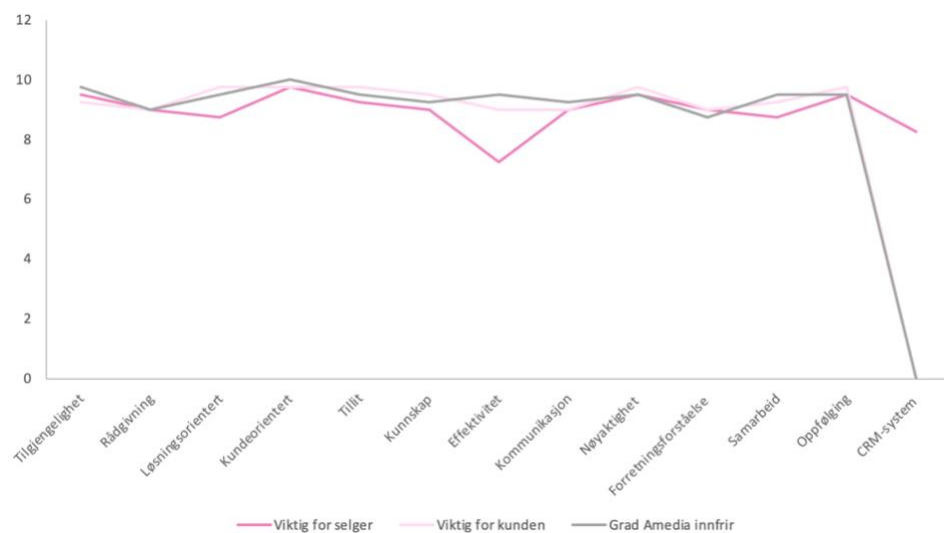
I teori delen "2.5" nevner vi en del egenskaper som bør være på plass for at Key Account Management og Key Account Team skal funke optimalt for å løse de fleste oppgavene som skulle oppstå. Det er vanskelig å finne individer som besitter alle egenskapene og ferdighetene som er nødvendig. Det er derfor viktig å sette sammen et team som kan utfylle hverandre, dette er noe Amedia er veldig bevisst på.

Selskapet søker derfor etter en bred variasjon av egenskaper som kan tilføre teamet noe nytt. Det er tydelig at Amedia har mange av de samme fremgangsmåtene som Peter Cheverton belyser i boken Key Account Management.

Det er en spesifikk modell som kan sammenlignes med Amedia, det er "team role modellen". (Cheverton, 2015, s.340-345) Det vil ikke være optimalt med et team med bare introverter eller ekstroverter, en DISK-test kan derfor være nødvendig for Amedia å ta i bruk for å eliminere vekk personligheter som ikke fungerer i teamet.

Det kommer tydelig frem under dybdeintervjuet at Amedia praktiserer mye av den samme teorien som nevnt i lærebøkene. Dette betyr at teorien i stor grad samsvarer med det som praktiseres i næringslivet.

### 5.7 Drøftelse av funn ved "viktig/dyktig-analysen"



Figur 13: Linjediagram av "viktig/dyktig-analyse"

I "viktig/dyktig-analysen" fremkommer det at selgerne hos Amedia vurderer kundeorientering som det viktigste kriteriet. Dette samsvarer også med kundenes resultat, hvor de har gitt Amedia den høyeste scoren under "I hvilken grad innfrir Amedia kriteriet". Det er svært betryggende for Amedia å få den høyeste scoren fra kundene på dette kriteriet, da det er noe de verdsetter høyt. Selgerne indikerte at effektivitet var det minst viktige punktet, dette står også i samsvar til kundenes vurdering. Det fremkommer at både selger og kunder er enig i kriteriene de ser på som viktig. Dette viser at selgerne og kundene deler mange av de samme verdiene, og har en felles forståelse av markedet.

Videre ser vi at CRM-systemet fra selgers vurdering har fått en relativt lav score, sammenlignet med de andre kriteriene. I intervjuet med Amedia ble det gitt et sammenlignbart resultat. De mener at systemet er tungvint og krever mye tid, men de jobber med å forbedre seg, og de tror at bruken av systemet vil ha positive effekt i fremtiden.

I analysen fremkommer det fire kriterier som kunden vurderer som viktigst: løsningsorientering, kundeorientering, nøyaktighet og oppfølging. Basert på analysen kan vi observere at selgerne og kundene har noe ulik tilnærming når det gjelder viktigheten av disse kriteriene. Kundeorientering er det eneste kriteriet som får lik score fra kunden og selgerne. Det største gapet som man ser i linjediagrammet (Figur 13) finnes i kriteriet "løsningsorientering". Til tross for dette viser analysen at kunden anser Amedia som relativt dyktig på dette området med en høy score.

Amedia får generelt sett svært høy score fra sine kunder på alle kriterier. Alle kriteriene scorer over 9, bortsett fra forretningsforståelse. Viktigheten av kriteriet er noe selger og kjøper er enig om, men her innfrir Amedia kriteriet noe lavere enn viktigheten for kunden. Kundenes vurdering viser at Amedia mestrer kundeorientering best, med en solid høy score på dette kriteriet.

Det er likevel viktig å merke seg at selv om Amedia oppnår en generell høy score, er det fortsatt tiltak som kan gjøres for å styrke graden Amedia innfrir de ulike kriteriene for kunden.

## DEL 6.0 KONKLUSJON

Vi vil i denne delen svare på problemstillingen basert på funn vi har gjort i vår analyse av Amedia. Gjennom analysen har det ikke blitt avdekket funn vi mener krever store endringer for at Amedia skal lykkes, likevel finnes det forbedringspotensialer i arbeidet på ulike områder. Våre anbefalinger til hvordan Amedia kan fortsette å videreutvikle Key Account Management og merverdi til kundene vil bli presentert til slutt. Vi hadde følgende problemstilling til vår oppgave:

*"Hvordan arbeider Amedia i dag med å utvikle Key Account Management i sitt selskap, for å skape merverdi til kunden?"*

Basert på analysen og drøftelsen av resultatene kan vi konkludere med at Key Account Management er godt innarbeidet og utgjør en sentral del av Amedias daglige drift. Vi ser at Amedia har sterke og gode kunderelasjoner med sine nøkkelpersoner. Under dybdeintervjuet kommer det frem at tilgjengelighet og tillit er to sentrale faktorer for å lykkes med å skape gode relasjoner. Ved å ha en kontaktperson i Amedia som kan nås til alle tider, føler kunden seg sett og ivaretatt. Dette er med på å skape langsiktige kundeforhold.

Ut fra "viktig/dyktig-analysen" ser vi at en Key Account Manager i Amedia er svært dyktig i arbeidet sitt. Amedia innfrir kriteriet kundeorientert med en score på 10. Dette involverer at Amedia har en dyp forståelse for kundens behov og preferanser som de tilbyr kundene gjennom skreddersydde løsninger som møter kundenes spesifikke utfordringer og behov. Amedias måte å opprettholde kommunikasjon og den sosiale relasjonen til kundene gjør de gjennom å invitere kunden på middager, fester, arrangementer eller noe så uformelt som å ta en kaffe. Dette kan ha hatt innvirkning på resultatet i analysen, med en gjennomsnittscore på 9,4.

Etter gjennomført "viktig/dyktig-analyse" og dybdeintervju kommer det frem at Amedia tar i bruk CRM-systemer. CRM-systemet viser seg å være en verdifull ressurs for å etablere sterke kundeforhold. En betydelig del av kundeinteraksjonen utføres gjennom denne digitale plattformen, som fungerer som et hjelpemiddel for Amedia, slik at de bedre kan veilede og tilpasse løsninger for kundene. Imidlertid konkluderer vi med at det er nødvendig å forbedre arbeidet knyttet til systemet. Det er av nødvendig at alle ansatte føler at de har forståelse for systemet og er i stand til å ta det i bruk. Siden det utgjør deres viktigste salgsverktøy og har en betydelig nytteverdi, er det avgjørende at alle ansatte mottar tilstrekkelig opplæring. Vi understreker at systemet kan oppleves som tungvint og at det krever mye tid. CRM-systemet bidrar til å effektivisere daglig drift og kan gi en konkurransefordel. Følgelig er det viktig å opprettholde og vedlikeholde systemet. Gjennom CRM-systemet får Amedia innsikt i den enkelte kundes behov. Når Amedia kan identifisere og møte kundens behov, vil dette føre til positiv effekt for kunden.

Amedia viser også evne til å ta risiko og identifisere kundens potensial og visjon. Det tidligere kryptoselskapet, som ikke var i stand til å konkurrere med de største kundene når det gjaldt omsetning, viste seg å være en vellykket investering. Dette eksemplet illustrerer betydningen av å etablere et kompetent Key Account Team. Gjennom å rekruttere de riktige individene med varierte faglige kompetanser, kan et sterkt salgsteam opprettes. Kandidater med forskjellige egenskaper og personligheter har spilt en avgjørende rolle for Amedias vellykkede salgsteam i Bergen. Selskapet legger stor vekt på å bygge sterke relasjoner og opprettholde kundelojalitet, og de verdsetter høy grad av markedsorientering. Disse tiltakene bidrar til å skape merverdi for Amedias kunder.

## **6.1 Anbefalinger**

Basert på analysen og den overordnede konklusjonen som utgangspunkt vil vi komme med våre anbefalinger til hvordan Amedia kan jobbe videre med å utvikle Key Account Management innad i selskapet for å fortsette å skape merverdi for kundene.

Ut ifra analysen og dybdeintervjuet kan vi konkludere med at Amedia er svært dyktig på utvikling og praktisering av Key Account Management systemet. Amedia er et selskap i vekst det viser at de skaper merverdi til kundene sine. Gjennom dybdeintervjuet med Fredrik kom det frem at flere er flinke til å ta i bruk CRM-systemet, men at det kan oppleves som tidkrevende og en byrde for enkelte. De ansatte er positive til å bli enda bedre til å ta i bruk CRM-systemet og sier selv de har et forbedringspotensial internt med CRM. Vi anbefaler også å kontinuerlig bruke CRM-systemet for å oppdatere informasjonsflyten internt i selskapet i tråd med kundenes behov eller endringer. Ved å integrere kjøpsprosessen i et CRM-system, kan selgere få bedre innsikt i potensielle behov hos kundene. Dette kan bidra til å skape en følelse av trygghet for kundene. Som vi har sett i teoretisk sammenheng, kan en slik trygghetsfølelse være en viktig faktor i å fremme relasjon og lojalitet.

Viktig/Dyktig analysen viser at Amedia skaper merverdi for kundene sine da de oppnår en snittscore på 9,4 ut av 10. Variablene forretningsforståelse kommer dårligst ut og anbefales å jobbe videre med for å opprettholde kundetilfredsheten som er med på å skape merverdi for kunden. Det er sterkt anbefalt at Amedia gjennomfører en mer inngående analyse av kundetilfredshet enn det som er blitt gjort i "Viktig/Dyktig analysen". En slik undersøkelse vil bidra til mer pålitelighet og større spredning i svarene. Dette vil gjøre det lettere å identifisere eventuelle områder med misnøye, som i fremtiden kan brukes til å måle kundens tilfredshet gjennom kvantitative målinger. Gruppen oppfordrer Amedia til å utføre samme analyse med kunder der relasjoner ikke har fungert, basert på Vavras uttrykk "*mistet kunders meninger kan tilby mer meningsfylt og objektiv informasjon enn hva som er gitt av nåværende fornøyde kunder.*" (Vavra, T, 1995, s. 215).

Til slutt ønsker vi å applaudere måten Amedia arbeider med Key Account Management for å skape merverdi for kundene sine. Vi oppfordrer Amedia til å fortsette det bemerkelsesverdige arbeidet de utfører i fremtiden.

## DEL 7.0 REFERANSELISTE

### 7.1 Referanseliste

- Amedia. (u.å). *Amedia salg og marked AS*  
<https://www.amedia.no/om-oss/forretningsomrader/salg-og-marked>
- Belbin Norge AS (2017). Et fagkompendium om Belbin  
<https://interplace.belbin-norge.no/Brukerressurser7/Artikler-og-fagstoff/Belbin-fagkompendium.pdf>
- Berg, P. A (2012). *Kunsten å selge* (5.utgave)  
Cappelen Damm.
- Bessant, J & Tidd, J. (2020) *Managing Innovation: Integrating, Technological, Market and Organizational Change*. (7.utg.) John Wiley & Sons Limited.
- Biong, H., Nes, E., & Sande, J. B (2016) *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. (4.utgave) Universitetsforlaget.
- Blackstone, A. L. (1995). *Manage Globally, Sell locally: The art of strategic Account Management*. McGraw Hill Professional.
- Cheverton, P. (2015). *Key Account Management* (6.utg).  
Kogan Page.  
<https://www.perlego.com/book/1015373/key-account-Management-tools-and-techniques-for-achieving-profitable-key-supplier-status-pdf>
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959) Chapter 20 *The Bases of Social Power*  
[http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the\\_bases\\_of\\_social\\_power\\_-\\_chapter\\_20\\_-\\_1959.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_bases_of_social_power_-_chapter_20_-_1959.pdf)
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4. utgave) Cappelen Damm.
- Haus, E., Olsen, L. E. (2022). *Markedsføring på 1-2-3*.  
Cappelen Damm.
- Hofbauer, C. (2016) *Salgets helter*.  
Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Cappelen Damm.

- Johnston, M., & Marshall, G. (2021). *Sales force Management* (13th ed.).  
Routledge.
- Knutsen, G. (2022). *Account managerens oppgaver: Salg (2) 2022 KAM*.  
[Powerpoint-presentasjon]. Itslearning.  
<https://bi.itslearning.com>
- Kunøe, G. (2010) *Salg og salgsledelse med CRM-systemer*. 3-opplag.  
ScanForum.
- Lunde, H., Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*.  
Pearson.
- Proff Forvalt. (2023). *Amedia Salg og Marked AS*.  
<https://www.forvalt.no/ForetaksIndex/Firma/Regnskapstall/881637642>
- Selnes, F. (1993) *Relasjonsmarkedsføring*.  
Cappelen Damm.
- Solberg, E. (2017). *Hva skal vi gjøre med ansatte som ikke liker endringer?* BI  
Business Review.  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/09/hva-gjor-vimed-ansatte-som-ikke-liket-ending/>
- Vavra, T. (1995). *Aftermarketing: How to keep customers for life through relationship marketing* (Rev. and updated. ed.). McGraw-Hill.



## 7.2 Figurliste

- Figur 1: Johnston, M., & Marshall, G. (2021). *Sales force Management* (13th ed.). Routledge.
- Figur 2: Proff Forvalt. (2023). *Amedia Salg og Marked AS*.  
<https://www.forvalt.no/ForetaksIndex/Firma/Regnskapstall/881637642>
- Figur 3: Kunøe, G. (2010) *Salg og salgsledelse med CRM-systemer*. 3-opplag. ScanForum.
- Figur 4: Selnes, F. (1993) *Relasjonsmarkedsføring*. Cappelen Damm.
- Figur 5: Kristiansen, F. (2022, 30. September). *Logiske faser i salgsprosessen*. Økt 2. Salgs- og kjøpslogikk.ppt. [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning.  
<https://bi.itslearning.com>
- Figur 6: Kristiansen, F. (2022, 30. September). *Logiske faser i kjøpsprosessen*. Økt 2. Salgs- og kjøpslogikk.ppt. [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning.  
<https://bi.itslearning.com>
- Figur 7: Cheverton, P. (2015). *Key Account Management* (6.utg) Kogan Page.  
<https://www.perlego.com/book/1015373/key-account-Management-tools-and-techniques-for-achieving-profitable-key-supplier-status-pdf>
- Figur 8: Belbin Norge AS (2017). Et fagkompendium om Belbin  
<https://interplace.belbin-norge.no/Brukerressurser7/Artikler-og-fagstoff/Belbin-fagkompendium.pdf>
- Figur 9: Cheverton, P. (2015). *Key Account Management* (6.utg). London and Philadelphia: Kogan Page.  
<https://www.perlego.com/book/1015373/key-account-Management-tools-and-techniques-for-achieving-profitable-key-supplier-status-pdf>
- Figur 10: Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4.utgave) Cappelen Damm.
- Figur 11: Lunde, H., Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson.
- Figur 12: "viktig/dyktig-analyse" Resultater.
- Figur 13: Linjediagram av "viktig/dyktig-analyse"

## 8.0 VEDLEGGSLISTE

### VEDLEGG 1- INTERVJUGUIDE

#### Intervjuguide

##### Informasjon til intervjuobjekt

##### Hvem er vi

Vi er tre studenter fra Handelshøyskolen BI Bergen som går på bachelorstudiet "Økonomi og administrasjon". Vi hadde i høst 2022 fordyping i faget "Salgsledelse og personlig salg". Faget har vekket vår interesse, spesielt temaet "Key Account Management" som vi har valgt å bygge vår bacheloroppgave rundt. Bedriften vi har fått skrive for er Amedia.

##### Formålet med intervjuet

Formålet med denne analysen er å få en bedre forståelse for hvordan Amedia arbeider intern og ekstern gjennom de ulike avdelingene for å optimalisere lønnsomhet, kundetilfredshet og videre arbeidsforhold ved å ta i bruk Key Account Manager og account manager.

##### Personvern

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

##### Varighet

Dybdeintervjuet består av 54 spørsmål med 10 ulike kategorier. Vi ber om at du gir utfyllende svar på spørsmålene, slik at vi får en god forståelse og unngår misforståelser. Hvis du har spørsmål underveis, er du velkommen til å stille dem.

##### Bransjeinnsikt

1. Hvem er Amedia og hvilke tjenester leverer dere?
2. Hva er visjonen og forretningsideen til Amedia?
3. Hvor mange kunder består kundegruppen deres av?

4. Hvem er deres største kunder?
5. Hvordan identifiserer Amedia nøkkelkunder?
6. På hvilken måte deler dere inn kunder? (ABC)
7. Hvordan gjør dere det i forhold til konkurrenter og hvem er deres største konkurrent?
8. Hva gjør dere unik i forhold til konkurrentene?

### **Key Account Manager og Key Account team**

1. Hvordan foregår ansettelsesprosessen rundt Key Account Manager?
2. Er det en spesifikk utdanning som dere ser etter når dere ansetter
3. Ser dere etter noen særskilte egenskaper når du skal ansette en Key Account Manager?
4. Fokuserer dere på at Key Account Managerne skal ha ulike egenskaper?
5. Hvordan ser arbeidsdagen til en Key Account Manager ut?
6. Hvor mange Key Accounts har Amedia?
7. Hvordan samarbeider Key Account Manager med andre avdelinger?

### **Salg og kjøpsprosess**

1. Hvordan er prosessen for å få en bestemt kunde?
2. Hvordan er prosessen fra du har fått din kunde til at salget er gjennomført?
3. Tar dere i bruk noen teoretiske modeller gjennom salg og kjøpsprosessen?

### **Service og tilrettelegging**

1. Får kundene det de forventer og blir ellers forventninger innfridd?
2. Hvordan legger dere strategier i Amedia?
3. Hvilke typer mål setter dere for Amedia? (helårs mål, delmål, kvartal mål?)
4. Motiverer dere de ansatte til å nå målene? (Sosiale sammenkomster?)

### **Relasjonsbygging**

1. Er det noen regler KAM må forholde seg til gjennom salg med kunde, eller er det frihet?
2. På hvilken måte skreddersyr dere løsninger for å tilpasse kunden?
3. Hvordan skaper dere tillit til kunden som gjør at de velger dere igjen?
4. Lykkes dere alltid med å skape relasjoner til en potensiell kunde?
5. Har dere jevnlig kontakt med kundene hvor de ønsker råd fra dere?

6. Hvordan bygger dere relasjoner for å sikre at konkurrentene ikke stjeler de viktigste kundene?

7. Hvordan "resette" relasjoner som ikke har fungert?

### **Økonomi**

1. Om dere benytter dere av kundepyramide, hvilket budsjett ligger under hver? (ABC)

2. Hva er de viktigste prosessene dere gjør for å holde nede kostnadene og øke overskuddet?

3. Hvilken lønnsavtale har amedia fast, provisjon eller begge deler?

4. Finnes det kunder dere taper penger på? Eventuelt hvilken kunder og hvorfor?

5. Hvor stor markedsandel har dere?

6. Hvor mange prosent av omsetningen kommer fra Key Account Management avdelingene?

7. Hva er deres 3 største kostnader?

8. Hvilken ulike økonomiske mål har dere i avdelingen?

9. Har dere en økonomisk garanti for kunden dersom de ikke er fornøyd med arbeidet?

10. Hvordan er deres pris i forhold til konkurrentene? Har dere konkurransedyktig pris?

### **CRM**

1. Tar dere i bruk CRM systemer?

2. Får dere god utnytte av CRM systemer?

3. Gir det positive resultater, økt omsetning?

4. Hva er ulempen med å ta i bruk CRM?

5. Fordeler med å ta i bruk CRM?

6. Brukes CRM-systemer ofte av KAM?

### **Kommunikasjon**

1. Er det god kommunikasjon fra begge parter?

2. Hvordan håndterer dere klager på kundeoppfølging?

3. I hvilken grad er dere tilgjengelig for kunden, kan de nå dere på kort varsel?

### **Kundeutvikling**

1. Hvordan skaper dere langsiktige relasjoner med kunder?
2. Føler kunden den får utbytte av å ta i bruk KAM?
3. Hvor mange nye kunder får dere i gjennomsnitt i løpet av et år?
4. Hvor lenge har dere hver kunde?

### **Markedsorientering**

1. På hvilken måte går dere frem med markedsorientering?
2. Hvilke eller hvilket markedssegment eller nisje kan dere dekke bedre enn noen konkurrenter kan?
3. Hvilke strategier bruker dere for å differensiere dere fra konkurrentene deres?
4. Hvordan måler Amedia suksessen av deres markedsføring og salg?

## VEDLEGG 2- SPØRRESKJEMA TIL AMEDIA.

Holdningsvariabler (Gi karakter fra 1-10. Der 10 er høyest)	
Kriterier	Viktig for AMEDIA selger
Tilgjengelighet	
Rådgivning	
Løsningsorientert	
Kundeorientert	
Tillit	
Kunnskap	
Effektivitet	
Kommunikasjon	
Nøyaktighet	
Forretningsforståelse	
Samarbeid	
Oppfølging	
CRM-system	

### VEDLEGG 3- SPØRRESKJEMA TIL AMEDIAS KUNDER

Holdningsvariabler (Gi karakter fra 1-10. Der 10 er høyest)		
<b>Kriterier</b>	<b>Hvor viktig er kriteriet for dere?</b>	<b>I hvilken grad innfrir Amedia kriteriet?</b>
Tilgjengelighet		
Rådgivning		
Løsningsorientert		
Kundeorientert		
Tillit		
Kunnskap		
Effektivitet		
Kommunikasjon		
Nøyaktighet		
Forretningsforståelse		
Samarbeid		
Oppfølging		