

**Bachelor i Markedsføring**

**983743**

**og salgsledelse**

**984292**

**6. semester**

**983843**

**VÅR 2015**

**BCR3100**

**Bacheloroppgave**



***Hvilke personlige og faglige egenskaper er prediktive drivere til salgsprestasjoner for en Key Account Manager?***



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

## **Forord**

Denne oppgaven er den avsluttende delen av vårt studium ved Markedshøyskolen, i markedsføring og salgsledelse. Vi har valgt å skrive en salgsrettet bachelor på bakgrunn av at vi i løpet av studietiden har opparbeidet oss teoretisk kunnskap om faget som vi nå ønsker å teste ut. Gruppemedlemmene har hele tiden vært bevisst på at en stilling innenfor key account management har vært et overordnet mål etter endt studie. Vi har på bakgrunn av dette valgt å skrive om key account management i denne bacheloroppgaven.

Oppgavens empiriske informasjon er hentet via seks ulike intervjuer. Vi har en stor interesse for det mellommenneskelige i en salgsrelasjon, og hva som gjør at selgere lykkes. Derfor har vi valgt å ta for oss key account management, og søke dypere forståelse rundt hvilke utfordring som ligger foran en velfungerende selger i en slik stilling som leverer resultater. Vi ser på oppgaven som svært spennende og relevant siden dette vil kunne hjelpe oss selv med å forstå i større grad hva som kreves av oss i en arbeidssituasjon som key account managere.

Videre ønsker vi å takke vår veileder for gode innspill, og våre respondenter som tok seg tid til å la seg intervjuer.

## **Sammendrag**

I innledningen av oppgaven blir problemstillingen presentert sammen med oppgavens avgrensninger, og hvordan oppgavens struktur er bygget opp. I det andre kapittelet i oppgaven blir det teoretiske grunnlaget presentert. Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i hvordan en key account manager sine prestasjoner påvirkes, og vi har på bakgrunn av dette gjort rede for teori rundt key account management sammen med salgsprestasjonsmodellen til Johnston og Marshall. Salgsprestasjonsmodellen til Johnston og Marshall er hovedmodellen som denne oppgaven er bygget på. De relevante faktorene i modellen er gjort rede for siden de har en påvirkning på prestasjon.

Det tredje kapitelet i oppgaven tar for seg valgene som er tatt i forhold til det metodiske fundamentet i undersøkelsen, og grunnlaget for datainnsamling og videre drøfting av problemstilling. Det er gjennomført dybdeintervju med seks salgsledere med rekrutteringsansvar for key account managere, som har vært grunnlaget for primærdata. Informasjonen som ble tilegnet her, ble videre brukt til å utarbeide en intervjuguide, som videre la grunnlaget for analysen av problemstillingen.

I det fjerde kapitelet analyseres og drøftes empirifunn som ble gjort under dybdeintervjuene opp imot teorigrunnlaget i oppgaven. Vi søker å finne forståelse rundt hvilke drivere som er prediktive for salgsprestasjoner og hvilke forskjeller det finnes mellom teori og hva som praktiseres i arbeidslivet. Funnene i analysen vil gi premisser for konklusjon i oppgaven, men ikke generalisering. Siste del av oppgaven inneholder refleksjoner rundt egen oppgave, oppgavens konklusjon og forslag til videre forskning.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
1.0 Innledning.....	6
1.1 Problemstilling.....	6
1.2 Avgrensninger.....	6
1.3 Oppgavens struktur.....	7
2.0 Teori.....	7
2.1 Key account management.....	7
2.1.1 Hvorfor benytte seg av Key Account Management.....	8
2.2 Forståelse av selgers prestasjoner.....	9
2.3 Personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer.....	9
2.4 Rolleforståelse.....	11
2.5 Egnethet.....	13
2.6 Kunnskaper og ferdigheter.....	16
2.7 Motivasjon.....	18
3.0 Metode.....	21
3.1 Kvantitativ- og kvalitativt metode.....	21
3.2 Valg av metode.....	23
3.3 Valg av respondenter.....	25
3.4 Utarbeidelse av intervjuguide.....	25
3.5 Gjennomføring av intervjuguide.....	28
3.6 Etikk.....	30
4.0 Analyse og drøfting.....	31
4.1 Personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer.....	31

4.2 Rolleforståelse.....	34
4.3 Egnethet.....	36
4.4 Kunnskaper og ferdigheter.....	38
4.5 Motivasjon.....	41
5.0 Validitet og reliabilitet.....	44
6.0 Konklusjon.....	47
7.0 Anbefalinger til videre forskning.....	48
8.0 Litteraturliste.....	49

Vedlegg:

Vedlegg I: Marshall og Johnsons salgsprestasjonsmodell

Vedlegg II: Intervjuguide

Vedlegg III: Transkribering av intervju med informant 07.05.2015

**Antall ord: 16392**

## **1.0 Innledning**

Denne oppgaven tar utgangspunkt i fagområdet salg, med hovedfokus på hva som kreves av en key account manager, heretter omtalt som KA manager. Hensikten er å kunne fremlegge et klarere bilde på hva som faktisk kreves av en selger i en slik rolle. Målsetningen vil være å sammenligne de personlige egenskapene hos mennesker, som er forankret i teori, som har en positiv påvirkning på en KA manager sine salgsprestasjoner, med rekrutteres synspunkter. Key account management vil videre i oppgaven bli omtalt som KAM.

## **1.1 Problemstilling**

Denne oppgaven tar utgangspunkt i en problemstilling som er satt på bakgrunn av arbeid innenfor key account management. Vi ønsker å kartlegge de personlige og faglige egenskapene som spiller inn på en KA manager sine prestasjoner, og derfor blir vår problemstilling:

*Hvilke personlige og faglige egenskaper er prediktive drivere til salgsprestasjoner for en Key Account Manager?*

For å kunne besvare problemstillingen kommer vi til å ta utgangspunkt i hva flere teorier sier om personlige og faglige egenskaper som påvirker en selgers prestasjoner. Noen underliggende forskningsspørsmål vi ønsker å redegjøre for er; Hvilke forskjeller finnes det mellom teorien og oppfatningen hos de som rekrutterer om hva som forventes av personlige og faglige egenskaper for å prestere som KA manager? Hvordan disse forskjellene kan forklares, og hvilke konsekvenser disse forskjellene vil ha. Dette er noe vi ønsker å belyse igjennom denne oppgaven.

## **1.2 Forutsetninger og avgrensninger**

Forutsetningen for denne oppgaven var at vi lyktes å intervju individer med rekrutteringsansvar og kunnskap rundt hvilke personlige og faglige egenskaper deres organisasjon ser på som kritiske for at en selger skal levere gode prestasjoner. Vi begrenset antall respondenter til seks, hvor alle skulle ha arbeidssituasjon i Oslo. På bakgrunn av dette har vi avgrenset vår oppgave til det norske markedet. Dette vil si at resultatene våres om prediktive drivere til salgsprestasjon som vi har

kommet frem til i denne oppgaven bare vil være relevant for KAM i det norske markedet.

### **1.3 Oppgavens struktur**

I denne oppgavens struktur starter det med en klargjøring av hva problemområdet er, og hvilket forskningsspørsmål oppgaven tar utgangspunkt i. Deretter blir det tatt en avgrensning av oppgaven. Videre presenteres det relevant teori, og det redegjøres for de aktuelle begrepene i oppgaven. Det blir utført seks dybdeintervju rundt problemområdet som senere analyseres. Det er i analysen at hovedtyngden av oppgaven ligger. Analysene av intervjuene oppsummeres i samsvar med teorien for å gi grunnlag for en konklusjon av oppgaven.

### **2.0 Teori**

I dette kapitlet kommer vi til å redegjøre for teori som vil være relevant for besvarelsen av oppgaven. Først kommer vi til å redegjøre kort om hva key account management er, og hvorfor man burde benytte seg av nettopp dette. Vi kommer også til å ta for oss hvilke egenskaper, Cheverton, mener er kritiske for rollen som KA manager. Oppgaven er bygget opp rundt modellen om hva som påvirker en selgers prestasjoner fra boken Salesforce Management (Vedlegg 1). Denne modellen går gradvis gjennom forskjellige faktorer som forklarer hva som påvirker en selgers prestasjoner (Johnston og Marshall 2013, 209). Vi ser også at det er enkelte faktorer i denne modellen som er mer relevante enn andre for vår problemstilling, derfor kommer vi til å bruke mer tid på disse faktorene.

### **2.1 Hva er Key Account Management**

Key account management stillinger tilsier at ansatte jobber med virksomhetens største kunder. KAM er måten en virksomhet velger å differensiere og administrere sine forhold til utvalgte kunder i kundeporteføljen. Dette gjøres for å tillate et særlig fokus av ressurser og innsats. Mange referer til ordet «account» i key account management uttrykket og mener det heller burde vært

skrevet kunde. Cheverton rettferdiggjør bruken av ordet «account», siden det representerer kunden som en investering, gjort av en bedrift for egen fremtid. Key account management handler om å ivareta og administrere disse investeringene, som er noe helt annet enn å selge. Cheverton forklarer det helt enkelt, key account management handler om å ivareta fremtiden (Cheverton 2012, 30).

Det finnes flere forskjellige definisjoner på hva KAM er. En definisjon sier at KAM er en langtids investering av ressurser til en kunde som tilbyr en eksepsjonell avkastning på denne investeringen. En annen definisjon er, KAM handler om et ønske å forstå kundens virksomhet, og deres utfordringer, gjennom dyp analyse for å identifisere muligheter hvor de kan gjøre en positiv innvirkning. Disse definisjonene sier mye om at KAM handler om kundefølsomhet, tid, og allokering av ressurser. Men det er viktig å få frem at key account management handler like mye om å administrere kryss-funksjonelle team innenfor virksomheten, med tydelige definerte mål, roller og obligasjoner (Cheverton 2012, 30).

### **2.1.1 Hvorfor benytte seg av key account management?**

KAM er vanligvis beskrevet som en strategi virksomheter benytter seg av, noe som sier at dette er et valg, mens flere bedrifter velger å beskrive det som en uunngåelighet. Key account management er en reise, med alle de usikkerhetene som ligger til grunn når man starter på en slik, og med mange overraskelser på veien mot målet (Cheverton 2012, 10). Hvis KAM «reisen» skal påbegynnes er det svært viktig å anerkjenne at KAM er en organisatorisk endring, og ingen salgsteknikk. Dette betyr at implementeringen av KAM tar år, ikke måneder. De selskapene som har implementert KAM suksessfullt har vært de selskapene som sett på det som måten de driver virksomheten sin, ikke bare noe som blir delegert til salgssjefen (Harvard Business Review 2012). Det finnes mange gode grunner for å benytte seg av KAM, og vi kommer videre til å redegjøre for noen av disse grunnene.

De vanligste motivene for å legge ut på en KAM «reise» er at det vil gjøre noe for virksomheten, gi de et fortrinn eller en konkurransedyktig fordel. Noen markeder har store muligheter for vekst, og krever at en virksomhet prioriterer sine ressurser og forfølger de mulighetene som vil være



best egnet for vekst. I dette tilfelle vil KAM være essensielt for å få mest mulig ut av virksomhets marked. Et annet eksempel på hvorfor man burde benytte seg av KAM kommer fra hvordan dagens teknologi har forandret det store gapet mellom kvaliteten på produktene som tilbys. Dette har medført til at suksess i markedet i dag krever mer enn et godt produkt. Det finnes mange tilbydere av et produkt som betyr at konkurransen er stor, og alle har mulighet til å levere omtrent det samme produktet kvalitetsmessig. Det som skiller vinneren fra konkurrentene i dagens næringsliv er evnen til å bygge sikre posisjoner gjennom en dyp kunnskap om hva kunden trenger, og følge opp nettopp dette med et målrettet verdiforslag for kunden. Dette kan bare gjøres om man ivaretar og administrere sine kundeforhold gjennom key account management (Cheverton 2012, 12).

## **2.2 Forståelse av selgers prestasjoner**

Forskning i industriell og organisatorisk psykologi sier at en ansatts ytelse er påvirket av en modell som har fem hovedfaktorer; rolleforståelse, egnethet, kunnskaper og ferdigheter, motivasjon, og personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer (Vedlegg 1). Enhver selgers prestasjoner er sammensatt av en kompleks kombinasjon av disse faktorene, som kan påvirke han eller hennes resultat både positivt og negativt. Hver av disse faktorene i modellen samhandler med hverandre. Et resultat av dette er, om en selger har mangler innen en faktor kan det forventes at han eller hun presterer dårligere. Eksempel på dette er om en selger har både ferdighetene og kunnskapen samt motivasjon til å utføre stillingen, men mangler en forståelse på hvordan jobben skal utføres vil det kunne antas at selgeren leverer under forventning. På en annen side, er ikke faktorene avhengige av hverandre. Det er ikke klart hvordan faktorene samhandler, og varierer i stor grad fra individ til individ. Men likevel er det ganske sikkert at de forskjellige faktorene er beslektede (Johnston og Marshall 2013, 210).

## **2.3 Personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer**

En slående observasjon rundt personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer er at frem til 1982 var det marginalt undersøkt hvilke effekter dette hadde på salgsprestasjoner. Dette står i

sterk kontrast med hva som er den nåværende praksisen i salgforskning som sier at variabler både utenfor og innenfor organisasjonen har kjente effekter på prestasjoner. På en annen siden så er effektene av de personlige, organisatoriske og miljømessige variablene noe inkonsistente i den retningen at deres innflytelse på salgsprestasjoner er svært vanskelig å måle (Verbeke, Dietz og Verwaal 2011, 412).

De personlige, organisatoriske og miljømessige variablene har blitt konseptualisert og delt inn i tre områder, det eksterne miljøet, det interne miljøet og den overordnedes lederskap. Det eksterne miljøet tar for seg alt utenfor bedriften mens det interne miljøet tar for seg aspekter på innsiden av bedriften. Videre så det blir definert en kategori som stammer fra det interne miljøet som kalles den overordnedes lederskap. Det finnes mye forskning som støtter at den overordnedes lederskap er med på å påvirke en selgers prestasjon både positivt og negativt (Verbeke, Dietz og Verwaal 2011, 412). Forskningen til Marshall og Johnston foreslår at de personlige, organisatoriske og miljømessige faktorene påvirker salgsprestasjoner på to forskjellige måter i deres salgsprestasjonsmodell. Den har en direkte påvirkning ved å tilrettelegge eller begrense prestasjonene, men samtidig en indirekte påvirkning på hver og en av de fire andre faktorene (Johnston og Marshall 2013, 214).

Bevisene som støtter et forhold mellom prestasjon og organisatoriske variabler kommer fra hvordan en bedrift organiserer sin salgsstyrke og utformingen av denne styrkens salgsterritorium. Om vi tar utgangspunkt i utforming av salgsstyrkens salgsterritorium foreslår nyere forskning at til mer fornøyd en selger er med bedriftens struktur og salgsterritorium, til mer vil deres profitt øke. Å involvere en selger i utformingen av dette virker svært intuitivt, men noen sjefer har problemer med å balansere behovene fra bedriftene opp i mot selgerens. Salgssjefer har i dag likevel lært at en involverende prosess vil forbedre selgers prestasjoner. I dag finnes det også mange forskjellige dataprogrammer som muliggjør at sjef og selger kan jobbe sammen for å konfigurere salgsterritorium, noe som i det lange løp vil kunne føre til mindre usikkerhet rundt rolleforståelse for den ansatte, samt høyere jobbtilfredshet og prestasjon (Johnston og Marshall 2013, 214). Når en bedrift skal fordele nøkkelkunder kan det være fordelaktig å utvikle forskjellige salgsstrategier for de store kundene og de ekstra store kundene. Dette gjøres for å differensiere de forskjellige behovene til disse nøkkelkundene. Når de skal fordele kundene mellom sine ansatte er det viktig at de klarer å finne fordel for både kunde og den satte. Et godt

design skal hjelpe bedriften å nå sine mål, men samtidig den ansatte å nå sine personlige mål, som for eksempel en god lønn (Futrell 2009, 473).

Andre studier har også vist signifikante sammenhenger mellom personlige variabler som jobberfaring, utdanning og alder, og hvordan deres motivasjon for ansvarsfølelse, belønning og promosjon påvirkes av disse faktorene. Der finnes også et forhold mellom prestasjon og miljømessige faktorer som territoriets potensiale, konsentrasjon av kunder, selgers arbeidsmengde og intensiteten av konkurransen. Men på en annen side så finnes det fremdeles mange spørsmål rundt effektene av de personlige, organisatoriske og miljømessige faktorene som forblir ubesvart (Johnston og Marshall 2013, 214).

## **2.4 Rolleforståelse**

Rollen som tilhører en selgers posisjon representerer de forskjellige aktiviteter og adferd som skal utføres fra den gitte posisjon (Johnston og Marshall 2013, 210). Denne rollen blir definert gjennom forventninger, krav og press til selgeren fra rolle partnere. Disse rolle partnerne inkluderer folk både utenfor og innenfor den enkeltes firma som har en egeninteresse i hvordan selgeren utfører jobben (Johnston og Marshall 2013, 219). En måte bedrifter kan opprettholde et konkurranse fortrinn er å forstå de tidligere rollene og redusere den for nåværende og fremtidige selgere (Weeks, William og Fournier 2010, 75). Denne salgsrollen er definert gjennom en tre-steps prosess. Det første stadiet tar for seg forventninger og krav fra leder om hvordan selger skal oppføre seg i rollen. Det andre stadiet tar for seg selgers persepsjon av de forventningene og kravene som faktisk blir stilt av leder. Og det siste stadiet handler om hvordan en selger klarer å omforme denne persepsjonen til faktisk handlinger (Johnston og Marshall 2013, 219).

Det finnes flere karakteristikk av salgsrollen som gjør den utsatt for rollekonflikt, rolletvetydigheter og rolle nøyaktighet. Selgere som opererer i grenseland mellom egen bedrift og eksterne miljø er et eksempel på dette. Selgere mottar forskjellige krav, som poliser og mål, fra både sin egen bedrift og deres eksterne miljø som de må levere på. Dette medfører til at selger har en rolle hvor kravene er mangfoldige og uforenlig (Johnston og Marshall 2013, 221). Under slike tilstander er det ofte at selger føler seg usikker rundt hva bedriften forventer og hvordan de selv prestere i forhold til dette (Johnston og Marshall 2013, 222).

Rolleoppfatningsmodellen består av tre dimensjoner, rollenøyaktighet, opplevd rollekonflikt og oppfattet rolletvetydighet. Den første dimensjonen rollenøyaktighet refererer til i hvilken grad selgeren oppfatter sin rolle. En selger har en nøyaktig rolleoppfatning når selgeren forstår hva rolle partnerne forventer av jobben som skal bli utført. Det kan innebære om selgeren tar hensyn til faktorer om de kan forhandle på pris, love kortere leveringstider enn normalt, håndtere avgifter og eventuelt justeringer for kundene (Johnston og Marshall 2013, 229).

Den andre dimensjonen, opplevd rollekonflikt, oppstår når en selger mener rollekravene til to eller flere eller til selgerens rollepartnere er uforenlig. Selgeren er konsekvent i forhold til selskapets rollekrav som er formidlet av selskapets overordnede og salgsledere. På den andre siden trenger ikke selgerne å oppfatte lignende rollekrav til et familiemedlem. Disse kravene er mye mer sannsynlig å variere fra selger til selger. Dette er uavhengig av hva selskapet forventer i timer med arbeid, relasjoner med kunder, reiser og lignende, Det er et stort antall av selgerne som er sannsynlig å være i konflikt med deres familie når det kommer til disse rollekravene (Johnston og Marshall 2013, 225). Den siste dimensjonen rolletvetydighet oppstår når selgeren tror at en ikke har den nødvendige informasjon for å utføre jobben optimalt. Selgeren kan føle seg usikker til hva rolle partnerne forventer av dem i de gitte situasjonene, hvordan de skal tilfredsstille disse forventningene og hvordan resultatene deres vil bli evaluert og belønnet (Johnston og Marshall 2013, 224).

Modellen viser til de tre rolleoppfatnings variabler som kan ha psykiske konsekvenser for den enkelte selgere. Det kan da oppstå misnøye på jobben som også kan påvirke selgerens motivasjon. Alle disse effektene kan øke omsetningen i salgstyrken og reduserer ytelsen. Men rolle stress betyr ikke nødvendigvis at det innebærer et negativt utfall i jobben. Ut i fra forskning viser det seg at en viss grad av rollekonflikt og tvetydighet gjør at selgerne vil kunne produsere kreative beslutninger som kan være gunstig for kunden og organisasjonen. De personlige og organisatoriske variabler kan påvirke selgerens rolleoppfatning. Mange av disse variablene kan styres eller påvirkes av salgsliders retningslinjer og metoder, og dermed gi salgssjefen muligheten til å påvirke ytelsen til den enkelte selgere (Johnston og Marshall 2013, 210).

## 2.5 Egnethet

Stabil, selvforsynt, selvsikker, målrettet, selvbestemt, intellektuelt nysgjerrig og nøyaktig, er alle personlige egenskaper som en selger burde besitte for å bli suksessfull i sitt yrke ifølge en av de aller største firmaene som driver med personlighetstesting. På en annen side er et avgjørende spørsmål om fraværet av en slik egenskap er forhåndsbestemt av en persons genetik og tidlige livserfaringer, eller om dette er egenskaper som kan utvikles gjennom trening, tilsyn, og erfaring, etter personen er ansatt for en salgsstilling. Med andre ord, er man født en god selger eller kan man utvikle seg til å bli det? (Johnston og Marshall 2013, 272)

Det finnes flere store selskaper i dag som foreslår at suksessfulle selgere både fødes og utvikles. Selskapene bruker i dag mye tid og ressurser på å identifisere personlige egenskaper som er prediktive drivere for suksessfulle salgsprestasjoner. De samler informasjonen om potensielle nye ansatte gjennom intervjuer, referanser og tester, for å fastslå hvilke av de potensielle kandidatene som besitter de ønskede personlige egenskapene som de tror er prediktive drivere for fremtidige salg. Samtidig som de gjør dette bruker de mye penger og ressurser på treningsprogram og tilsyn som sikter seg inn på en videre utvikling av selgers egenskaper, ferdigheter og kunnskap (Johnston og Marshall 2013, 272). Denne antagelsen om at selgers egenskaper, ferdigheter, og kunnskap, er nok til å gjøre en selger klar for en salgskarriere stemmer ikke, i følge Williams sin forskning og erfaring fra store salgsbedrifter (Williams 2012, 65). I en studie utført for flere år siden kom det frem at flesteparten mente at gode selgere er utviklet fremfor født. Salgssjefer mente at treningsprogram og tilsyn i større grad var prediktive drivere for salgresultater enn de medfødte personlige egenskapene individene hadde. På en annen side så beskrev de samme salgssjefene både kvinner og menn i deres organisasjoner som de så på som fødte selgere. Det var også en liten gruppe sjefer som argumenterte at personlige egenskaper var direkte prediktive drivere for salgsprestasjon. Et eksempel på dette kom fra en salgssjef som stilte seg kritiske til at man kunne lære opp selgerens ego driv, indre drivkraft og utholdenhet som fører til et salg (Johnston og Marshall 2013, 272).

Så selv om de fleste sjefene mener at treningsprogram og utvikling av selgere er de mest gjeldende prediktive drivere for salgsprestasjon, er det mange som mener at et firma ikke har mulighet til å utvikle alle prediktive drivere og personlige egenskaper for salgsprestasjon, som et

sterkt ego, selvsikkerhet, besluttsomhet og en trang for gode prestasjoner (Johnston og Marshall 2013, 272).

Egnethet og personlige egenskaper er typisk sett på som en øvre grense for hvor godt en selger kan evne å prestere i en gitt salgsjobb. To selgere som har samme nivå av motivasjon, rolleforståelse og trening vil kunne prestere forskjellige fordi den ene ikke besitter de ønskede personlige egenskapene som er prediktive drivere for gode salgsresultater. På bakgrunn av nettopp dette er det essensielt for en bedrift å vite hvilke personlige egenskaper som er prediktive drivere for salgsprestasjon (Johnston og Marshall 2013, 275).

En måte å svare på dette spørsmålet er å identifisere de personlige egenskapene som salgssjefer leter etter når de skal ansette nye selgere. Forskning indikerer at entusiasme er en egenskap som stadig rangeres som den viktigste når de skal rekruttere selgere. Andre egenskaper som rangeres høyt er gode organisatoriske evner, ambisjoner og de to beslektede egenskapene; overtalelseevne og kommunikasjonsferdigheter. Selv om mange rekruteringsansvarlige ser på tidligere salgserfaring som en viktig indikator på hvor egnet en selger er i en ny jobb har det kommet frem at generell selgererfaring er mer viktig enn spesifikk produkt- og bransjeeerfaring (Johnston og Marshall 2013, 275).

For å bedre forstå hvilke personlige og faglige egenskaper som er prediktive drivere for salgsresultater vil det være ønskelig å se på hver egenskap for seg selv. I en metaanalyse som har undersøkt egenskapene hver for seg kommer det frem hvilke spesifikke personlige og faglige egenskaper som bedre skiller høyt og lavtytende selgere. Det kom klart frem i metaanalysen at det ikke finnes en enkel egenskap som gjorde rede for et flertall av variansen i resultatene på tvers av selgere (Johnston og Marshall 2013, 277).

Noen av de overraskende funnene i metaanalysen er at personlig bakgrunn og familiebakgrunnsvariablene er blant de mest prediktive drivere for salgsprestasjoner, og står for omtrent 21 % av forskjellen i ytelse på tvers av selgere. Dette foreslår at informasjon rundt en persons tidligere deltidsjobber eller ansvar innad i familien som ung gir en god indikasjon på sannsynlig emosjonell modenhet og motivasjon. Disse egenskapene er prediktive drivere for salgsprestasjon, spesielt for unge nyansatte. Ennå mer overraskende er det kanskje at noen av de bakgrunnsfaktorene som flere rekruteringsansvarlige fokuserer på når de skal evaluere potensielle

kandidater, som en kandidats utdanningsnivå, studium og generell arbeidserfaring, viser ikke mer enn 5 % av forskjellen i ytelse på tvers av selgere. Til og med en kandidats tidligere salgserfaring, en faktor som de fleste fokuserer på når de skal rekruttere, klarer ikke å vise mer enn 5 % av forskjellen i ytelse på tvers av selgere (Johnston og Marshall 2013, 284).

Fremdeles så fortsetter store firmaer å ansette kandidater med tidligere erfaring. En undersøkelse viste at nesten 50 % av selskapene som ble undersøkt ønsket kandidater med 1-3 års salgserfaring, og 40 % av selskapene ønsket mer enn 3 års salgserfaring. Bare 10 % av selskapene som ble undersøkt foretrakk å ansette kandidater med mindre enn 1 års salgserfaring. Nylig viser det seg også at høyteknologiske bedrifter ser etter kandidater som kan vise til gode salgsresultater som kan gjøre en forskjell så fort de blir ansatt. Sett i lys av hvordan teknologien forandrer seg så virker det som de fleste store bedriftene synes å ikke ha tid til å trene opp selgere (Johnston og Marshall 2013, 284).

Selv om det i dag er utviklet mange tester for å avdekke en kandidats intelligens, matteegenskaper, verbale egenskaper og salgsegnethet, forklarer alle disse forskjellige egenskapene hos en kandidat mindre enn 5 % av forskjellen i ytelse på tvers av selgere. Det finnes omtrent ingen korrelasjon mellom disse egenskapene og salgsprestasjon. På en annen side er en kandidats evne til å tenke logisk og vise fleksibilitet når et problem skal løses, en egenskap som måles ved å teste kognitiv evne, en relativt prediktiv driver for salgresultat. Kognitive evner kan forklare opp i mot 7 % av forskjellen i ytelse på tvers av selgere (Johnston og Marshall 2013, 285). Selgere med gode kognitive evner er flinkere til å variere sin kommunikasjon, og har større sannsynlighet for å være bedre selgere av informasjon. Dette gjør at kunden lettere forstår sine egne utfordringer, og dette medfører at salgspersoner med gode kognitive evner ofte blir ansatt siden dette er en stabil personlig egenskap. På en annen side viser forskning at kognitive evner burde komplimenteres av andre evner, spesielt sosiale kunnskaper, som vil hindre selskaper å ansette kompetente personer som er vanskelig å forholde seg til. Dette ville ført til mange misfornøyde kunder (Verbeke, Dietz og Verwaal 2011, 424).

Flertallet av studier på området har forsøkt å forklare individuelle variasjoner i salgsprestasjoner ved å undersøke forskjellige personlighetsegenskaper. Det er også flertallet av salgssjefer og de med rekruteringsansvar som stadig er på jakt etter kandidater med personlighetstrekk som

selvsikre, utadvendte, sosiale, dominante og har en sterk trang for å oppnå prestasjoner. Det er derfor heller skuffende å oppdage at en kandidats individuelle personlige egenskaper klarer bare å forklare mindre enn 5 % av forskjellen i ytelse på tvers av selgere. Nyere forskning foreslår at en må vurdere hvilken type salgsjobb som er aktuell. I årevis har det vært en felles forståelse om at en kandidat som er utadvendt, en som gjerne blir sett på som festen midtpunkt, vil kunne prestere bra i hvilken som helst salgsjobb. På en annen side foreslår nyere forskning at utadvendthet er positivt i salgsroller som omhandler Retail og Call Center, men negativt når det kommer til B2B salgsroller. Potensielle B2B kunder følte at de utadvendte utførte en dårlig jobb når de skulle relaterte produktet til deres behov. Nyere forskning foreslår også at samarbeidsvilligatferd er nøkkel karakteristikk for salgsresultater (Johnston og Marshall 2013, 285).

## **2.6 Kunnskaper og ferdigheter**

Selgere opererer i svært konkurransedrevet og dynamiske miljøer. Nye selgere må i tillegg ta innover seg en god del av informasjon om selskapet, produkter og ikke minst kunder. Et nøkkelelement for å forbedre en selgers prestasjon går derfor ut på å trene opp kunnskaper og ferdigheter i salgstyrken. Salgstrening er en stor industri. De amerikanske selskapene bruker mer enn \$50 milliarder året på det (Johnston og Marshall 2013, 332). Salgskunnskaper og ferdigheter er nødvendig for å kunne jobbe sammen med kunder for å finne den beste produktløsningen. Denne ferdigheten med å forstå hvordan et produkt kan produsere en løsning for en kunde, og forstå hvilken kunde det passer til er viktig og kommer fra selgers kapasitet til å absorbere lærdom (Verbeke, Dietz og Verwaal 2011, 422).

Selv om de spesifikke målene med salgstreningen varierer fra bedrift til bedrift, så finnes det en generell enighet om overordnede mål. Salgstrening blir gjennomført for å optimalisere produktiviteten, forbedre moral, senke turnover, forbedre kunderelasjoner og iverksette bedre tids- og territoriumsforvaltning (Johnston og Marshall 2013, 334).

Et mål med salgstrening er å gi verdifulle ferdigheter som vil ha en positiv effekt på selgers prestasjoner. Over en relativ kort periode prøver salgstreningen å forbedre en selgers kritiske salgserfardigheter. Tiden et nytt medlem av salgstyrken har til å oppnå tilfredsstillende



produktivitetsnivå er derfor også relativt kort (Johnston og Marshall 2013, 334).

Et annet mål er å forbedre moralen til salgstyrken. Men hvordan fører salgstrening til bedre moral? Et mål er å forberede selgeren til å forbedre deres produktivitet så raskt som mulig. Om selgeren vet hva som forventes av den, er det mindre sjanse for at den opplever å bli frustrerte av å utføre en jobb uten tilstrekkelig forberedelser. Uten salgstrening er det ikke sikkert at selgere klarer å svare godt på spørsmål som kunder har, dette fører igjen til økt irritasjon og lavere moral hos selger. Forskning indikerer at selgere som er usikker på deres arbeidskrav er mindre tilfredse med deres jobb. På en annen side viser den samme forskningen at selgere som har full forståelse av sine arbeidskrav er i større grad fornøyd med bedriftens salgstreningsaktiviteter (Johnston og Marshall 2013, 334).

Om salgstrening kan føre til høyere moral og større jobbtilfredshet, vil disse resultatene kunne føre til en lavere turnover for selskapet. Unge og mer uerfarne selgere er mer utsatt for å miste motet og slutte i en stilling på bakgrunn av at de ikke var forberedt på jobben. Høy turnover kan også føre til kundeproblemer siden mange kunder foretrekker kontinuitet med deres salgsrepresentanter. En kunde med forhold til en selger som sier opp, kan fort skifte til en konkurrent når de ikke har tid til å vente på at en ny representant er på plass. Salgstrening som fremmer en lavere turnover fjerner slike problemer for en bedrift (Johnston og Marshall 2013, 335).

For nye salgsrekrutter er innholdet i salgsprogrammet relativt konsistent over tid. Produkt og service kunnskap dukker opp i de aller fleste variasjonene av disse programmene. Markedsorientering, informasjon om bedriften og basisferdigheter innenfor salg er også felt som ofte blir dekket i et slikt program. Utenom disse emnene så varierer det ganske mye fra bransje til bransje. Likevel ser man at produktkunnskap er det emnet i salgsprogrammer som får mest oppmerksomhet, tett fulgt av salgsteknikker, markedsorientering og bedriftsorientering. Denne allokeringen av ressurser er hele tiden under diskusjon (Johnston og Marshall 2013, 342).

Som resultat av forskjellige miljømessige endringer har innholdet i salgsprogrammer forandret seg. Standardutgaven av en selger i dag består av en telefon og en bærbar datamaskin. De mottar mest sannsynlig salgstrening over internett. Salgsprogram er svært dyre og blir generelt sett på som fordelaktige. På en annen side er det vanskelig å måle resultatene et program fører til siden

det ikke er lett å isolere effekter som er utelukkende produsert av salgsprogrammet, uten påvirkning fra andre faktorer. Salgsprogram gir salgssjefer muligheten til å formidle deres forventninger til salgsstyrken. Et godt designet salgsprogram vil lære salgsstyrken hvordan de kan selge best mulig. Salgssjefer kan i større grad kommunisere høye forventninger gjennom trening og utstyre selgerne med de nødvendige kunnskapene og ferdighetene for å oppnå de ønskede prestasjonene (Johnston og Marshall 2013, 355).

## **2.7 Motivasjon**

Forskjellige faktorer kan påvirke en selger sine prestasjoner. En av de viktigste er motivasjon. De fleste organisatoriske psykologer ser på motivasjon som individets valg om å gjøre en oppgave eller utføre en handling, bruke krefter, energi på en oppgave, og fortsette å bruke krefter i en viss tidsperiode (Johnston og Marshall 2013, 240). Når det gjelder motivasjon er det viktig at hver selger er motivert for å kunne opprettholde et høyt nivå av salgsprestasjon. I følge en studie på salg av to ulike innovasjoner på et globalt industriselskap, er oppskriften for et bedre salgresultat; hvis selgerne er villig til å jobbe hardere, jo høyere vil nivået av innsatsen føre til en høyere ytelse (Frank Q m.fl. 2013, 45). Det er svært viktig at salgssjefer klarer å forstå hvordan motivasjonsprosessen fungerer, og kunne være i stand til å bruke den på hver enkelt selger i salgsteamet for å kunne maksimere deres salgspotensial (Johnston og Marshall 2013, 239).

Videre kommer teorien rundt motivasjon å bygge på rammeverket til forventningsteori. De psykologiske faktorene som påvirker motivasjon er basert på denne forventningsteorien. Det finnes også andre teorier om motivasjon som er nyttig og forklarer motivasjonsprosessen, men forventningsteori tar for seg og binder sammen viktige trekk fra andre teorier og benyttet i flere salgsledelses undersøkelser (Johnston og Marshall 2013, 241).

Hovedkomponenten i denne modellen forslår at nivået av innsatsen som er brukt av en selger på hver enkelt arbeidsoppgave vil føre til en høyere grad av ytelse dimensjonene, som for eksempel et høyere totalt salgsvolum, høyere lønnsomhet på salg og nye kontoer/kunder generert inn til bedriften. Disse dimensjonene vil bli evaluert av salgssjefen eller andre overordene, og kan bli kompensert med belønning. Det kan være en intern belønning, som for eksempel en forfremmelse

eller en intern belønning som følelse av mestring eller personlig vekst for selgeren (Johnston og Marshall 2013, 241).

En selgers motivasjon til å forbedre sin innsats på en gitt arbeidsoppgave er bestemt av tre ulike faktorer. Den første kaller vi for forventninger. Denne oppfatningen er troen på at ens innsats vil resultere i oppnåelse av ønsket ytelse og mål. Den andre oppfatningen kaller vi for instrumentalitet. Instrumentalitet er troen på at en person vil motta en belønning dersom utførelsen av ytelse er oppfylt. Dette kan være en belønning i form av en lønnsøkning, forfremmelse, anerkjennelse eller følelse av prestasjon. Den siste oppfatningen heter valens på belønning. Dette handler om verdien et individ setter på gevinsten av et utfall, som er basert på deres behov, mål, verdier og andre kilder til motivasjon. Det vil være det som oppfattes attraktivt av de ulike belønningene selgeren skulle få (Johnston og Marshall 2013, 241).

Det er flere studier som har testet evnen til motivasjonsmodellene, som for eksempel forventningsteori modellen. Dette har blitt gjort for å kunne forutsi hvor mye innsats arbeidstakerne vil kunne utvide på de ulike jobbaktivitetene. Funnene støtter gyldigheten av forventningsteorien om motivasjon. Salgsprestasjonsmodellen antyder at motivasjon bare er en faktor for jobbutførelsen. Derfor vil det være vanskelig å foreslå akkurat hvor viktig denne motivasjonsfaktoren er. Likevel er det noen forskere som har prøvd, og forskningen som ble utført på området foreslo at motivasjon kan forklare så mye som 40 % av salgsprestasjonen (Johnston og Marshall 2013, 248).

Det bør også nevnes at mange av disse personlige egenskaper endres og samhandler med hverandre når en selger beveger seg gjennom ulike stadier av sin karriere. For eksempel når folk begynner i sin første salgsjobb er de mest sannsynlig ganske unge og innehar lite familieforpliktelser, lite jobberfaring og lav selvtillit i forhold til jobbutførelsen. Senere i karrieren vil disse selgerne bli eldre og har flere familieforpliktelser, mer erfaring og mer selvtillit. Som et resultat vil de tre motivasjons faktorene ha forandret seg med selgerens karriereforløp (Johnston og Marshall 2013, 254).

I karriereforløpet til den enkelte selger har forskning vist at selgeren går igjennom fire stadier; leting, etablering, vedlikehold og løsrivelse. I det første stadiet, leting, så finner en mennesker som er i en tidlig fase av karrieren. De er som regel personer i 20-årene som er usikker på om

salg er det mest passende yrke for dem, og om de kan være en vellykket selger. Dette kan være på grunn av lite utviklede ferdigheter og mangler på kunnskap, disse individene er de som utgjør den svakeste delen i et salgsteam. Fordi selgere i lete-stadiet er usikre på egne ferdigheter og krav til sin nye arbeidsplass, pleier de å ha den laveste forventnings og instrumentalitets oppfatningen i bedriftens salgsteam. De har liten tillit til at mer innsats vil føre til bedre ytelse eller forbedret ytelse vil gi høyere belønning (Johnston og Marshall 2013, 255).

Det andre stadiet er etablering, her finner vi mennesker i sene 20-årene eller begynnelsen av 30-årene, de har allerede valgt seg et yrke og ønsker å bygge videre til en vellykket karriere. De store bekymringene til selgere på dette stadiet innebærer å forbedre sine ferdigheter og deres salgsresultater, mens de øker sin tillit til seg selv. Disse selgernes forventnings og instrumentalitets oppfatning er på sitt høyeste nå. Selgere på dette stadiet tror de vil lykkes hvis de bruker nok krefter til jobben og at deres suksess vil bli belønnet (Johnston og Marshall 2013, 256).

Når vi kommer til det tredje stadiet, vedlikehold, begynner dette som regel sent i 30-årene og tidlig 40-årene. Hovedbekymringen hos de på vedlikeholdstadiet er å beholde den nåværende posisjon, status og ytelse nivå i salgsteamet, som på dette stadiet mest sannsynlig er ganske høyt. Selgerne i dette stadiet vil fortsatt ha en høy valens for belønning som reflekterer høy status og god ytelse, for eksempel formell anerkjennelse og respekt fra sine kolleger og overordnede (Johnston og Marshall 2013, 256).

Når det gjelder det fjerde stadiet, løsrivelse, starter dette som regel sent i 50-årene og tidlig 60-årene. Stadiet handler om selgerens pensjon. I løpet av løsrivelse stadiet vil selger trekke seg fra jobben sin, og ønsker å kunne opprettholde et akseptabelt nivå på ytelse med minimum av innsats for å kunne bruke mer tid på interesser utenfor jobbsammenheng. Et resultat av dette vil være at selger har liten interesse av å få mer belønning i form av anerkjennelse, personlig vekst eller en forfremmelse fra jobben. Dette på grunnlag av at de har færre økonomiske forpliktelser på stadiet. Selgeren er også fornøyd med sine lavordens belønninger og har en lav valens for å oppnå mer lønn eller andre økonomiske insentiver (Johnston og Marshall 2013, 257).

Miljømessige faktorer som variasjoner i territoriets potensial og hvor stor konkurranse det er kan begrense en selger evne til oppnå høye mål av ytelse. Slike miljømessige begrensninger kan føre

til betydelige variasjoner i ytelse på tvers av selgere. I tillegg til å plassere faktiske begrensninger på ytelse kan man se at miljøforhold vil påvirke selgerens oppfatning av om de kan lykkes, og viljen til å bruke krefter for oppnå høyest mulig ytelse av jobben sin. Selv om ledelsen ikke kan gjøre så mye for å endre miljøet selgere står ovenfor med mulig unntak av omorganisering av salgsområder, så er det en forståelse på hvordan og hvorfor selgerne presterer ulikt under varierende miljøforhold. Dette er en nyttig informasjon for salgssjefer. En slik forståelse vil gi et hint til salgssjefen om hvilke kompensasjonsmetoder og ledelse poliser som vil ha størst innvirkning på salgsyttelse under de forskjellige miljøforholdene (Johnston og Marshall 2013, 260).

### **3.0 Metode**

#### **3.1 Kvantitativ- og kvalitativ metode**

Kvantitative og kvalitative metoder blir betegnet som to veier til kunnskap. Fellestrekket for det kvantitative og det kvalitative, er at den kunnskapen som frembringes, ikke frembringes tilfeldig, men systematisk (Askheim og Grenness 2008, 21). Enkelt sagt er det noen relativt lett identifiserbare kjennetegn ved kvalitative og kvantitative metoder som underbygger påstanden om at de representerer to ulike veier eller innfallsvinkler (Askheim og Grenness 2008, 49). Kvantitative metoder innebærer at data eller informasjonen er representert ved en tallverdi som må bearbeides statistisk (Askheim og Grenness 2008, 49). I kvantitative undersøkelser er det vanligvis også innsamlet data fra større utvalg som gjerne er representativt for en populasjon, det vil si en større gruppe mennesker enn dem informasjonen hentes fra (Askheim og Grenness 2008, 49). Noen ganger er det umulig, til og med uhensiktsmessig, å ta med en hel populasjon i en undersøkelse. Det er heller ikke nødvendig, fordi det er mulig å undersøke et utvalg av populasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 240). Kvantitative data blir for eksempel innhentet i form av spørreundersøkelser med faste svaralternativer, hvor man er opptatt av å telle opp fenomener, det vil si å kartlegge utbredelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 31)(Jacobsen 2005, 63).

Når en forsker benytter seg av en kvantitativ tilnærming er hensikten å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen (Askheim og Grenness 2008, 48). Spørsmålene i en kvantitativ undersøkelse er formulert med svarrubrikker med svaralternativer, som anslår i hvilken grad en påstand er riktig. Etter undersøkelsen er gjennomført vil funnene bli behandlet og strukturert ved å trekke frem typiske avvik, og avdekke normaltillfellene. Kvantitative tilnærminger henter mange av sine prosedyrer fra naturvitenskapelig metode, men er samtidig tilpasset det faktum at det er mennesker og menneskelige fenomener som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 31).

Kvalitative metoder derimot kjennetegnes ved at data ikke gis tallverdier, men beholdes som tekst, samtidig er datagrunnlaget gjerne basert på at relativt få individer er intervjuet eller observert (Askheim og Grenness 2008, 49). En kvalitativ tilnærming søker å få detaljert og nyansert informasjon, for videre å se om det er spesielle mønstre eller dypere meninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 32). Kvalitativ forskning kan defineres på mange måter, men den blir vanligvis definert på grunnlag av datainnsamlingsmetoder (Askheim og Grenness 2008, 33). Kvalitative undersøkelser benytter seg av en rekke datainnsamlingsmetoder, herunder projektive tester, fokusgruppesamtaler, dybdeintervjuer, deltagende eller ikke-deltagende observasjoner samt kombinasjoner av disse (Askheim og Grenness 2008, 33). Kvalitative undersøkelser brukes gjerne på små utvalg som ikke nødvendigvis er representative for noe større populasjon, og de baserer seg på analyse og tolkning av resultatene, som gjerne utføres parallelt med datainnsamlingen (Askheim og Grenness 2008, 33).

Kvalitative undersøkelser gjør oss i stand til å forstå hvordan mennesker tenker, hva som motiverer dem, hvordan vi kan identifisere distinkte segmenter eller grupper, og i det hele tatt øke vår innsikt og forståelse av hvordan et marked eller en organisasjon egentlig fungerer (Askheim og Grenness 2008, 34). Dette betegnes som kvalitativ metode, og sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn og egenskaper ved det fenomenet som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 32). Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis en skal undersøke fenomener som en ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når en undersøker fenomener man søker å forstå mer grundig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 32).

### 3.2 Valg av metode

Ifølge Askheim og Grenness vil metoden som velges fortelle hvilken fremgangsmåte forskeren finner mest hensiktsmessig for å løse den valgte problemstillingen, vi har valgt kvalitativ metode når våres hensikt ikke er å generalisere de forhold som undersøkes. Våres problemstilling søker å gå i dybden på fenomenet KAM og hvilke drivere som er prediktive for salgsprestasjon. Vi ønsker å kartlegge dette ved innhenting av informasjon igjennom dybdeintervjuer og fysisk kontakt med respondentene. All vår kunnskap om salgsprestasjoner hos en KA manager er teoribasert og begrenser seg til det teoretiske perspektivet, og vi besitter ingen nødvendig kunnskap for å fastsette kriterier i et kvantitativt design. Derfor har vi valgt et kvalitativt forskningsdesign for å belyse problemstillingen i denne oppgaven.

I forbindelse med innhenting av primærdata har vi valgt å bruke en deduktiv strategi. Det å gå deduktivt til verks innebærer at forskeren tilegner seg teori før innsamling av empiri. Dette gjøres ved å undersøke de faktiske forholdene med en forventning om hvordan fenomenet skapes på bakgrunn av teorien, og forventningene dannes her på bakgrunn av tidligere empiriske funn og tidligere teorier. Videre undersøkes det om forventningene er i tråd med virkeligheten (Jacobsen 2005, 28). Vi har valgt i denne oppgaven å følge et intensivt forskningsopplegg, hvor vi som forskere vil gå inn i dybden og opparbeide oss en oversikt over selve fenomenet. Vi ser etter hvilke personlige og faglige egenskaper som er prediktive drivere til salgsprestasjoner for en KA manager, og det legges vekt på å få tak i den enkeltes forståelse og fortolkning av et fenomen (Jacobsen 2005, 89). Innsamlingen av sekundærdata vil omhandle flere forskjellige teorier om salgsprestasjon. Innsamlingen av primærdata vil foregå gjennom en absolutt enhet, definert som KAM ledere i forskjellige bransjer. Dermed blir våres kvalitative tilnærming vinklet mot en casestudie (Jacobsen 2005, 90).

Casestudier, som er typisk innen organisasjonsforskning kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter. Casestudier belyser ett eller noen få tilfeller av et fenomen, og informasjonen innhentes fra et definert område (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2010, 86). Litteraturen rundt begrepet case er på ingen måte klar, men det synes likevel å være tilnærmet enighet om at casestudier omhandler en empirisk avgrenset enhet, som en gruppe individer eller en organisasjon (Askheim og Grenness 2012, 70).

Casestudier blir definert og forstått på forskjellige måter (Berg og Lune 2012, 325), men våres oppgave vil ta utgangspunkt i Robert K. Yin (2014) fem komponenter som er særlig sentrale ved gjennomføring av caseundersøkelser; problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, sammenligning og presentasjon av funn (Yin 2014, 29). Problemstillingen i oppgaven burde inneholde føringer på hvorfor eller hvordan et fenomen eksisterer. Som våres problemstilling tilsier, er våres forskningsmål å finne ut av hvilke prediktive drivere som er med på å generere salgsprestasjoner innenfor KAM, og om disse i større eller mindre grad er medfødt eller tillært igjennom trening og erfaring. På dette stadiet i prosessen vil vi som forskere begynne å planlegge intervjuguiden, men spørsmålene utformes ved et senere stadium når vi som forskere må lese oss opp på relevant teori og finne ut av nøkkelemner og hvilke temaer som er interessante.

Videre i prosessen gjør forskeren seg opp antakelser om virkeligheten som ligger til grunn for innhenting av empiri. Hvordan og hvorfor -spørsmål er med å drive oppgaven fremover, men det er viktig å gjøre seg opp noen forslag til hvilke hvordan og hvorfor -spørsmål som er avgjørende for å belyse problemstillingen og fremdrive relevante bevis til oppgaven. Utvelgelsen av analyseenheter utføres i stor grad på bakgrunn av problemstillingen og de teoretiske antakelsene. Når primærdataen skal innhentes vil vi være avhengig av informasjon fra intervjuobjekter som er relevante for å besvare problemstillingen. Respondentene må være ansvarlig for KAM. Prosessen videre omhandler å ta for seg innsamlet data og finne sammenhenger med de teoretiske antakelsene. Se etter mønstre, forskjeller og likheter. Til slutt skal forskeren tolke funnene. Om undersøkelsen er gjennomført på en god måte kan funnene som er gjort bekrefte, modifisere, videreutvikle eksisterende teori eller være grunnlaget for helt ny teori. Casestudier gir et grundig innsyn på et avgrenset område, men funnene i oppgaven vil ikke kunne generaliseres.



### **3.3 Valg av respondenter**

Enkelte intervjuobjekter synes å være bedre enn andre. Gode intervjuobjekter er samarbeidsvillige og motiverte, de er kunnskapsrike og veltalende. De er konsistente og ærlige, de svarer presist og konsist på intervjuerens spørsmål, de gir sammenhengende fremstillinger og motsier ikke seg selv hele tiden (Kvale og Brinkmann 2009, 175). Når respondenter skulle velges til våres undersøkelse var det viktigste formålet å få tilgang til informasjon om respondenten og deres faglige meninger på forskningsspørsmålene. På bakgrunn av dette ble seks elitepersoner valgt ut til denne undersøkelsen. Et sentralt problem når man studerer eksperter er å få adgang til intervjuobjektene. Når et intervju er brakt på plass kan det oppstå et asymmetrisk maktforhold mellom intervjuer og ekspertpersonens maktstilling. Elitepersoner er vant til å bli spurt om sine meninger og tanker, og en intervjuer med en viss ekspertise vedrørende intervjutemaet kan være en interessant samtalepartner. Intervjuer må på bakgrunn av dette ha god kunnskap om teamet og mestre fagspråket og være fortrolig med intervjupersonens sosiale situasjon og livshistorie (Kvale og Brinkmann 2009, 158).

På en annen side så finnes det ingen faste retningslinjer for rekruttering av respondenter til en slik undersøkelse. Et grunnleggende prinsipp for all intervjuaktivitet er at respondentene er kvalifiserte, og har forutsetninger for å svare på det som blir undersøkt. Metodisk sett er det derfor få grenser for hvordan man rekrutterer deltagere, og mange har måttet benytte seg av kreativiteten for å redusere verve tiden (Askheim og Grenness 2014, 118). Etter å ha fått en oversikt over potensielle KA managere med rekrutteringsansvar, valgte vi de seks KA managerne som kunne gi mye faglig kunnskap rundt vår problemstilling og de med minst verve tid. I dette utvalget er det ikke tatt hensyn til variabler som alder eller kjønn siden dette er irrelevant i forhold til våre forskningsspørsmål.

### **3.4 Utforming av intervjuguide**

I denne undersøkelsen vil en datainnsamlingsmetode med dybdeintervju bli benyttet. Her prater forsker og respondent sammen i en vanlig dialog. De data som samles inn, kommer i form av ord, setninger og fortellinger. Vanligvis foregår dette intervjuet ansikt til ansikt, men kan også foregå over telefon eller internett. De resultatene forskeren sitter igjen med er en mengde notater og

lydbånd som så skal analyseres. Som alle andre metoder har datainnsamling med det åpne intervju sine styrker og svakheter. Det egner seg best når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen 2005, 142).

Et intervju kan inneha ulike grader av åpenhet. Noen ganger foregår intervjuet som en helt vanlig samtale, uten noen form for begrensninger fra forskerens side. Vanligvis er det åpne intervjuet til en viss grad strukturert, for eksempel ved hjelp av noen temaer som skal tas opp (Jacobsen 2005, 144). Generelt kan vi si at det åpne intervjuet ikke bør være så strukturert at det består av en forhåndsbestemt rekke av spørsmål med faste svaralternativer. Intervjuet bør heller ikke være helt åpent, det vil si uten noen plan for hva samtalen skal inneholde. Det kvalitative intervjuet bør heller ikke være helt ustrukturert. På bakgrunn av dette utarbeides det en intervjuguide til denne undersøkelsen. I intervjuguiden skal vi ha en oversikt over hvilke temaer vi skal innom i løpet av intervjuet.

Det finnes tre forskjellige typer struktur i en intervjuguide; svært lav strukturgrad, middels strukturgrad og sterk strukturgrad (Jacobsen 2005, 145). Intervju med sterk strukturgrad bruker en formelt strukturert liste av spørsmål. Intervjueren er påkrevd å spørre respondenten om å svare på hvert enkelt spørsmål akkurat slik de er skrevet ned. Et intervju med sterk strukturgrad blir sett på som en variasjon av en spørreundersøkelse, men er fremdeles sett på som en kvalitativ undersøkelse. Intervju med lav strukturgrad er lite strukturert og den motsatte datainnsamlingen av sterk strukturgrad. Selv om noen temaer kan være planlagt, så vil flyten i samtalen variere fra respondent til respondent etter hvordan de svarer på spørsmålene. Ingen spesifikke spørsmål må på forhånd være klargjort (Berg og Lune 2012, 110). Den tredje datainnsamlingsmetoden er middels strukturgrad. Dette er en innsamlingsmetode hvor som åpner for at respondentene selv kan ta opp tema. Men hvis et av de nevnte temaene ikke berøres, skal intervjuer sørge for at dette blir tatt opp (Jacobsen 2015, 146).

Våres intervjuguide i denne undersøkelsen er middels strukturert. Dette betyr at spørsmålene kommer til å bli stilt i en systematisk og konsistent orden, men forsker vil ha mulighet til å endre på rekkefølgen og spørre videre på spørsmål utenfor intervjuguiden. Respondentene vil i stor grad ha mulighet til å snakke om egne erfaringer uten hindringer. På denne måten vil temaer som

står på andre områder i intervjuguiden kunne bli dekket. Vi har ikke noe utgangspunkt for kunnskap om temaet fra egen erfaring, og har derfor valgt en deduktiv strategi hvor vi har tilegnet oss teori før datainnsamlingen. Videre vil spørsmålene i intervjuguiden deles inn for å ta for seg de ulike teoretiske variablene som påvirker en selgers prestasjoner. Dette gjøres for at undersøkelsen vil kunne benytte seg av koding som skal avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidra til å redusere og ordne datamaterialet, slik at det blir lettere å analysere det (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 174).

Intervjuguiden til undersøkelsen inneholder mange kritiske punkter for å kunne hente inn den ønskede informasjonen for å besvare hvilke personlige og faglige egenskaper som er prediktive drivere til salgsprestasjoner. Det er viktig at en intervjuguide starter med enkle fakta spørsmål. Disse fakta spørsmålene skal være enkle spørsmål med enkle svar. Det er i denne fasen forskeren etablerer en relasjon og tillitsforhold til respondenten. I denne fasen må intervjuer unngå å spørre spørsmål som kan skremme eller irritere informantene. Neste steg i intervjuguiden handler om å benytte seg av introduksjonsspørsmål. Intervjuer bruker introduksjonsspørsmål når han skal introduserer temaet som skal belyses i intervjuet. Forskeren ønsker at respondenten skal rette oppmerksomheten mot temaet og komme med egne erfaringer og meninger rundt temaet før intervjuet fortsetter med hoveddelen av intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 141).

Overgangsspørsmål er den logiske forbindelsen mellom introduksjonsspørsmålene og nøkkelspørsmålene. Meningen med overgangsspørsmålene er å gå fra generelle betraktninger til personlige erfaringer og respondentens forståelse av virkeligheten. Når overgangsspørsmålene er unnagjort begynner hoveddelen av intervjuet, eller nøkkelspørsmålene. Nøkkelspørsmålene er hoveddelen av et kvalitativt intervju og kjernen i intervjuguiden. Over halvparten av tiden i intervjuet brukes som regel til nøkkelspørsmålene. Her kan det også komme frem ting som krever utdyping. Hensikten med nøkkelspørsmål er å sørge for at forskeren får den informasjonen han ønsker ut fra problemstillingen som er satt av forskeren (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 141).

Når intervjuguiden skal utformes må forskeren være varsom med å lage spørsmål som er kompliserte og sensitive. Selv om forskeren opparbeider seg en god relasjon med respondent bør

slike spørsmål unngås om de ikke er viktige for undersøkelsen. Ekstra varsomhet bør utvises ved opplevelser, erfaringer eller oppfatninger som kan være pinlige for respondenten. Hvis forskeren går inn på slike temaer, må det ikke gjøres helt til slutt, da risikerer forskeren å forlate respondenten i en følelsmessig negativ tilstand (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 141). På bakgrunn av dette vil ikke denne intervjuguiden inneholde noen spørsmål om hvorfor respondenten ikke har oppnådd målene som er satt når han har ansatt noen KA managere.

På slutten av intervjuguiden skal det settes av tid til avsluttende kommentarer. Dette gir mulighet til å oppklare eventuelle uklarheter og til å sjekke om respondenten sitter igjen med noen spørsmål eller kommentarer til de spørsmålene som forsker har satt opp i intervjuguiden. Informanten skal her få mulighet til å få komme med sine innspill dersom han har noe han vil ha sagt som ikke har blitt dekket av spørsmålene i intervjuguiden (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 142). Når første utkast av intervjuguiden er utviklet vil vi foreta et testintervju hvor vi analyserer spørsmålene som er satt opp innenfor hver teoridel. Om spørsmålene ikke fører til den ønskede informasjonen rundt temaet vil forskerne forandre dette og teste intervjuguide på nytt før den endelige intervjuguiden blir ferdigstilt. Først når intervjuguide er ferdigstestet, tilpasset og ferdigstilt vil forskerne sette i gang intervjurundene med respondentene til den kvalitative undersøkelsen.

### **3.5 gjennomføring av intervju**

I denne undersøkelsen skal seks intervjuer gjennomføres ved at intervjuer og intervjuet er i fysisk nærhet av hverandre. Ansikt-til-ansikt intervjuer, der undersøkeren ofte må forflytte seg fysisk fra sted til sted for å foreta intervjuene er som regel svært kostnadskreven. På en annen side så ser det ut til at personer har lettere for å snakke om følsomme temaer ansikt-til-ansikt. Den mest sannsynlige grunnen er at det er enklere for to mennesker å oppnå personlige kontakt når de sitter fysisk ovenfor hverandre (Jacobsen 2005, 143). Varigheten av et dybdeintervju kan variere sterkt. Som oftest dreier det seg om en ganske lang samtale på alt fra ca. 30 minutter til flere timer. I dybdeintervjuer har moderatoren derfor muligheter til å la informanten påvirke samtalens gang (Askheim og Grenness 2014, 88). I denne kvalitative undersøkelsen vil dybdeintervjuene på bakgrunn av dette variere fra 30 til 50 minutter ut i fra hvordan samtalen utvikler seg.

Moderator er den som gjennomfører intervjuarbeidet i dybdeintervjuet, og en dårlig moderator kan skade verdien av intervjuet betydelig. I verste fall kan den innsamlede primærdataen bli helt verdiløs. Derfor stilles det krav til moderatorens egenskaper og kvalifikasjoner. Særlig når det kommer til fraværet av forutinntatte holdninger og en generell åpenhet om de observasjoner som registreres. En god moderator er nøkkelen til en vellykket forskningsundersøkelse. En moderator skal lede intervjuet og føre en dialog med en ekstern part. Det finnes noen egenskaper som identifiseres med virkelig gode moderatorer. Enkelte av disse egenskapene er iboende hos noen i større grad enn hos andre. Empati er et eksempel på en slik egenskap som er viktig. Andre er mer trenbare som hvor bevisst man er på de ulike forholdene under selve intervjuarbeidet. Samtidig må moderator ha en grunnleggende forståelse av den bransjen eller de problemområdene som undersøkelsen knytter seg til. I tillegg må han kunne kommunisere med respondenten på en måte som blir forstått og respektert (Askheim og Grenness 2014, 115).

Mange deltagere er skeptiske ved ankomsten til samtalelokalet ved dybdeintervju. For mange av respondentene er det første gang man er med på et slikt intervju, og de spesielle omgivelsene krever oppmerksomhet. Bortsett fra selve telefonvervingen og bekreftelse på tid og sted er ankomsten respondentenes første møte med forsker. Dersom intervjuer klarer å skape en trygg og uanstrengt atmosfære ved ankomst, vil dette kunne medføre at intervjuet kommer raskere i gang. Der dybdeintervjuer gjennomføres hjemme hos respondenten eller på vedkommende sin arbeidsplass, vil omgivelsene være kjente, og ikke representere noen utfordring for moderator (Askheim og Grenness 2014, 121). På bakgrunn av dette vil dybdeintervjuene i denne kvalitative undersøkelsen ta plass på respondents arbeidsplass siden dette vil gjøre det mer behagelig for vedkommende, og det vil øke sannsynligheten for at respondenten tar seg tid til møte.

Det er flere måter å registrere intervjuer på med tanke på senere dokumentasjon og analyse. Disse omfatter lydopptak, videoopptak og notatskriving. Det er mest vanlig å benytte seg av lydopptaker. Intervjueren kan i dette tilfelle konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk. Ordbruk, tonefall, pauser og liknende blir registrert, slik at forsker kan gå over materiale flere ganger (Kvale og Brinkmann 2009, 187). Det første kravet ved transkribering av et intervjuopptak er at det faktisk er blitt gjort et opptak. Det andre kravet som stilles ved transkriberingen er at det er mulig å høre samtalen som er tatt opp på båndet. Det krever at intervjueren sørger for å unngå bakgrunnsstøy (Kvale og Brinkmann 2009, 188). Alle deltagere i

forskningsprosjekter har bestemte rettigheter. Datatilsynet har regulert hensynet til personvern i forbindelse med forskningsarbeid. Informantenes rettigheter omfatter at ingen kan tvinges til å delta mot sin vilje. Videre er alle deltagere i undersøkelsen er garantert anonymitet, og det skal alltid gis beskjed om at samtalen tas opp på bånd (Askheim og Grenness 2014, 121). På bakgrunn av dette vil respondentene i denne undersøkelsen måtte skrive under på en samtykkeerklæring som forklarer at intervjuet blir tatt opp ved bruk av båndopptaker og alt som blir sagt vil bli brukt til analysen av oppgaven.

### **3.6 Etikk**

Etikk ved bruk av kvalitative metode tar for seg forskjellige etiske prinsipper og retningslinjer. Etikk er læren om moral, om hva som er rett og galt. Forskningsetikk handler om de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. Dette handler primært om hvordan du skal opptre redelig og hvordan du skal ta hensynet til informanten og vise et ansvar ovenfor samfunnet. Forskeren vil ha et ansvar når det kommer til håndtering og behandling av dataene som blir samlet inn (Askheim og Grenness 2015, 163). Respondentene i vår undersøkelse undertegnet samtykkeerklæring (Vedlegg 2). Samtykkeerklæringen vil opplyse respondentene om hva som skal bli undersøkt, hvordan informasjonen vil bli lagret og behandlet, og hva funnene skal bli brukt til. Forskeren vet mer enn informanten, om bakgrunnen og hensikt med undersøkelsen, og om mulige konsekvenser for den som deltar. Mulige dilemmaer oppstår dersom forsker aner at villigheten til å delta vil synke dersom potensielle deltagere får full informasjon om opplegg og mål med undersøkelsen (Askheim og Grennes 2015, 164).

En slik erklæring er viktig når det er mulig å identifisere personene som deltar i en undersøkelse. Det er også viktig hvis det er fare for at fysisk, psykiske eller sosialt sensitive forhold kan bli avslørt. Undersøkelsen tar for seg hvordan KA managere utfører sitt arbeid, og vi vurderte det derfor slik at respondentenes personvern var best ivaretatt under en slik erklæring. Informasjonen vi innhentet under intervjuene er ikke av personsensitiv art, men en taushetserklæring og anonymisering av respondentene vil kunne føre til at de deler informasjon om forhold de stiller seg kritiske til (Jacobsen 2015, 48). Anonymiseringen dekker både respondentens identitet og hvilke kunde informasjonen omhandler. Total anonymisering vil ikke alltid vil være mulig i et

dybdeintervju, da formuleringer og konkrete eksempler vil kunne bidra til identifisering uten at forskeren er klar over dette.

#### **4.0 Analyse og drøfting**

I denne oppgaven har det blitt tatt utgangspunkt i modellen om salgsprestasjoner, og den har gått i dybden på de forskjellige faktorene som er prediktive drivere til salgsprestasjoner. Videre har oppgaven tatt valg om hvilke metoder som skulle benyttes i undersøkelsen, og hvilken datainnsamlingsmetode som skulle brukes for å hente inn empiri til oppgaven. Gjennom denne analysedelen vil oppgaven ta for seg forskjellige salgsbedrifter med KAM, og sammenligne hva de sier om prediktive driver til salgsprestasjon opp i mot oppgavens teori. Prosessen som benyttes i denne analysen kalles kategoribasert inndeling. En kategori er en betegnelse på som primært brukes om en gruppe relevante temaer som har fellestrekk, det vil si at de er like (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011, 166). I denne oppgaven har forskerne gjort et forarbeid før datainnsamlingen gjennom å bruke en intervjuguide med temaer som skulle berøres. Intervjuguiden blir brukt som utgangspunkt for en fortløpende kategoribasert inndeling av datamaterialet ved at man sorterer og kategoriserer alle data fra alle informantene under hvert hovedtema (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011, 167).

#### **4.1 Personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer**

Når vi spurte våre respondenter om hvordan de fordelte sine nøkkelt kunder fikk vi mange forskjellige svar. En svarte at de var svært opptatt av å fordele kundene for at deres ansatte skulle ha en sunn arbeidsmengde, mens en annen fortalte oss at det viktigste er at KA manager passer å jobbe med representanten hos kunden. De var også de som mente at salg er bare relasjonsbasert, og derfor bygget deres selgere opp sine egne kunder. Hos dette firmaet så i 95 % av tilfellene delte de ikke ut noen kunder til sine ansatte. Men om de måtte gjøre det ble det gitt på bakgrunn av hvor godt de hadde prestert tidligere i rollen. Det var også to stykker som sa at bransjeerfaring

var det eneste som telte for å få fordelt kunder. Så til mer erfaring, til bedre og større kunder fikk de tildelt. Denne ene bedriften rekrutterte bevisst inn personer som hadde erfaring og kompetanse for deres business.

Når vi skal se denne empirien opp i mot hva teorien sier så finner vi mange paralleller med hva informantene sier. Teorien forteller at det er svært viktig å skape et design hvor både den ansatte og bedriften får sine mål oppnådd (Futrell 2009, 473). Det vil si at både bedriften og den ansatte må ha sine behov dekket. Når vi sammenligner dette opp mot hva respondentene sier, så kom det frem at kun en var opptatt av at sine ansatte skulle ha en sunn arbeidsmengde. Denne sunne arbeidsmengden kan tolkes som et personlig behov for den ansatte, og dette kan da være et passende design for bedriften når de skal fordele deres nøkkelkunder. Noen sa også at de var svært opptatt av erfaring for å få gode kunder, dette kan også være et personlig behov for en selger som har mye KAM erfaring fra tidligere. Som det kommer frem i både teorien og empirien så finnes det mange måter å utføre dette på, og det virker å være ganske individuelt fra selger til selger hva som passer den enkelte. Det vi kan si er at riktig design vil absolutt være med på å forbedre utgangspunktet for salgsprestasjon hos hver selger, i hvor stor grad er noe usikkert. Det skal også sies at et dårlig design vil være med på å påvirke selgers prestasjoner negativt, men igjen er det vanskelig å si i hvor stor grad. Derfor kan det konkluderes med at fordeling av nøkkelkunder er en variabel som må tas hensyn til når man skal tilrettelegge for gode salgsprestasjoner.

Videre når vi intervjuet informantene om selgerne selv var delaktige i utformingen av ansvarsområdet fikk vi også mange forskjellige svar. Det var tre av de totalt seks respondentene som fortalte at selgerne i svært liten del hadde noe å si når ansvarsområdet skulle utformes. På annen side så fortalte to respondenter at de alltid inkluderte selgerne i ansvarsområdet, og mente dette var en diskusjon mellom selger og salgsleder. En annen fortalte også at dette var fordelaktig og blir mer og mer vanlig, spesielt når det kommer til erfarne selgere. Men i bunn og grunn så er det salgsledelsen som tar beslutningene.

Om vi tar utgangspunkt i teorien så sier den at å involvere en selger i utformingen av dens ansvarsområde er svært intuitivt, selv om noen sjefer finner det vanskelig å balansere behovene til bedriften opp i mot selgerens. Teorien forteller likevel at salgssjefer burde involvere deres



selgere innen dette området fordi det vil forbedre deres salgsprestasjoner (Johnston og Marshall 2013, 214). Om vi ser empirien i lys av denne teorien så finner vi at informantene er delt i to grupper. En gruppe sier at de er enige med hva teorien sier om å involvere selgeren i utformingen. Men på en annen side så er det tre respondenter som ikke mener at dette har noe for seg, eller er noe de velger å gjøre. Det vi kan si er at dataen fra tre respondenter og teorien sier at en burde involvere selgere når en skal utforme ansvarsområdet. På en annen side så er der tre respondenter som mener at dette ikke er nødvendig, og de har erfart at det også fungerer. På bakgrunn av dette så kan man konkludere med at om en inkluderer selgeren så vil dette kunne ha en positiv effekt på selgers resultater, men er ikke avgjørende for resultater. Det betyr at dette er i en viss grad en prediktiv driver for salgsresultater, men i hvor stor grad er det vanskelig å si noe om ut i fra undersøkelsen.

Vi spurte også våre respondenter om hvordan personlige variabler som jobb, utdanning og alder påvirket ansvarsfølelsen i arbeidshverdagen. Da fikk vi også mange forskjellige svar. Noen mente at de ikke ansetter på bakgrunn av utdanning, og at utdanning ikke hadde noe med ansvarsfølelsen å gjøre. Videre sa samme person at alder også ikke innvirket, der mente han at bedriftskulturen var den største bidragsyteren til ansvarsfølelsen sammen med jobberfaring. To mente at dette hadde noe med hvilke type person du var, han mente at enten følte du ansvaret eller så følte du det ikke. Det var ikke direkte påvirket av de personlige variablene. Mens tre av våre respondenter mente at jobberfaring var den viktigste variabelen som påvirket ansvarsfølelsen.

Når vi setter disse empiriske funnene opp i mot teorien så finner vi at teorien viser til signifikante sammenhenger mellom personlige variabler som jobberfaring, utdanning og alder til ansvarsfølelse (Johnston og Marshall 2013, 214). Dette er likevel noe uklart akkurat hva det som fører til ansvarsfølelsen, men det finnes en korrelasjon mellom ansvarsfølelse og personlige variabler. Dette betyr at våre fire respondenter som mente at jobberfaring var den viktigste variablene for ansvarsfølelse har oppfattet denne korrelasjonen. Men på en annen side så er dette også svært vanskelig å bevise eller isolere ved forskning. De to respondentene som mente at personlige variabler ikke hadde noe med ansvarsfølelsen å gjøre havner litt utenfor hva teorien sier, men man kan ikke si at dette er et feil svar selv om det står i motsetning til teori. Og i deres tilfeller kan deres svar også stemme. På bakgrunn av dette vil kunne si at hoveddelen av dataen

forteller oss at slike personlige variabler vil ha en signifikant effekt på salgsprestasjoner. Men er på ingen måte et absolutt svar, og det vil kunne oppstå tilfeller hvor dette også ikke stemmer.

Det siste spørsmålet vi spurte våre respondenter innenfor denne kategorien handlet om hvordan salgsområde og arbeidsmengde påvirker salgsprestasjon. På dette spørsmålet ba vi også respondentene om å rangere korrelasjonen på en skala mellom 1-5. På dette spørsmålet fikk vi fire 4ere, og to 3ere. Med dette kan vi si flesteparten av utvalget mente at det fantes en positiv korrelasjon mellom salgsprestasjon, salgsområde og arbeidsmengde. De to som stilte seg noe usikker til korrelasjonen fortalte oss at det helt sikkert fantes mange gode eksempler på at selgere blir motivert av både salgsområde og arbeidsmengde. Men de hadde begge opplevd gode salgsprestasjoner fra selgere som hadde mindre ønskelige salgsområder og arbeidsmengde. På en annen side så mente de fire som var positiv til korrelasjonen at de hadde opplevd svært mange selgere som hadde lagt ned hardt arbeid og blitt belønnet.

Når vi sammenligner denne empirien opp i mot teorien så kommer det frem at det finnes et klart forhold mellom salgsprestasjoner og miljømessige faktorer som territoriets potensiale, konsentrasjon av kunder, selgers arbeidsmengde og intensitet av konkurranse. Men på en annen side så finnes det svært mange spørsmål rundt effektene til disse personlige, organisatoriske og miljømessige faktorene (Johnston og Marshall 2013, 214). Likevel vil undersøkelsen kunne konkludere med at tyngden av dataen tilser at det finnes en positiv korrelasjon mellom arbeidsmengde og salgsområde til å være en prediktiv driver for salgsprestasjon.

## **4.2 Rolleforståelse**

Vi spurte våre respondenter om hvilke måter de la til rette for en KA managers forståelse av rollen sin. Tre av våre respondenter fortalte at de la til rette for dette med oppfølging av leder, mens de andre snakket om forumer for KAM eller eget ansvar for å forstå sin egen rolle. Teorien på dette området forteller oss at denne salgssrollen er definert gjennom en tre-steps prosess. Det første stadiet tar for seg forventninger og krav fra leder om hvordan selger skal oppføre seg i rollen. Det andre stadiet tar for seg selgers persepsjon av de forventningene og kravene som faktisk blir stilt av leder. Og det siste stadiet handler om hvordan en selger klarer å omforme

denne persepsjonen til faktisk handlinger (Johnston og Marshall 2013, 219).

Det vi kan si når vi ser empirien i lys av teori er at alle våre respondenter var innom teorien når de snakket om hvordan de la til rette for forståelse, men de snakket gjerne bare om enkelte deler av prosessen. Noen respondenter fortalte om selgers egen forståelse, og det å handle etter dette, mens noen snakket om leders ansvar til å veilede. På bakgrunn av dette vil vi kunne si at store deler av dataen fra både empirien og teorien støtter viktigheten av god forståelse av rolle for gode salgsprestasjoner.

Videre spurte vi våre respondenter om hvordan de tilrettela for selgers forståelse av å opptre i grenseland mellom egen bedrift og kunder. På dette svarte hele fire av seks respondenter at dette var et område hvor de i dag ikke hadde noen direkte tiltak. De to andre respondentene våre fortalte oss at dette ble gjort med jevnlig coaching og oppfølging. Teorien sier at selgere som opererer i grenseland mellom egen bedrift og eksterne miljø mottar forskjellige krav, som poliser og mål, fra både sin egen bedrift og deres eksterne miljø som de må levere på. Dette medfører til at selger har en rolle hvor kravene er mangfoldige og uforenlig (Johnston og Marshall 2013, 221). Under slike tilstander er det ofte at selger føler seg usikker rundt hva bedriften forventer og hvordan de selv prestere i forhold til dette (Johnston og Marshall 2013, 222).

På bakgrunn av hva teorien sier så er dette et område som påvirker en selgers rolle til det negative om det ikke blir gjort noen tiltak. Empirien i denne undersøkelsen forteller oss at hele fire informanter ikke gjorde noe på dette området, dette betyr at hoveddelen av dataen på empirien tyder på at dette ikke er en prediktiv driver for salgsresultater. På en annen side så var to stykker som mente dette var viktig, og sammen med tyngden på dataen fra teorien så kan det også tolkes som at dette er et område som ikke er godt nok kjent. Likevel vil ikke denne undersøkelsen kunne konkludere med at dette er en prediktiv driver siden tyngden av empirien forteller oss noe annet.

Det siste to spørsmålene på emnet vi spurte våre respondenter om handlet om konsekvenser av rollekonflikt og rolletvetydighet. Her var våre respondenter enstemmige og fortalte oss at, om ikke rammene var klare ville dette skape frustrasjon, skade salgsprosessen og i noen tilfeller ville selgere si opp jobben sin siden de ikke trives. Teorien på området forteller oss at rolleoppfatningsvariabler kan ha psykiske konsekvenser for den enkelte selger. Det kan da oppstå misnøye på jobben som også kan påvirke selgerens motivasjon. Alle disse effektene kan øke omsetningen i

salgsstyrken og reduserer ytelsen. Videre sier forskning at en viss grad av rollekonflikt og tvetydighet gjør at selgerne vil kunne produsere kreative beslutninger som kan være gunstig for kunden og organisasjonen (Johnston og Marshall 2013, 210).

På bakgrunn av både empiri og teori vil man kunne si at rolletvetydighet og rollekonflikt er to kritiske variabler når det gjelder salgsprestasjon. Empirien sier at dette må følges opp for å ikke påvirke salgsprestasjoner negativt, mens teorien forteller oss at en liten grad av variablene vil også virke positivt inn på kreative beslutninger. Vi vil derfor kunne konkludere i denne undersøkelsen på bakgrunn av empiri og teori med at dette er to prediktive drivere for salgsprestasjon, som både vil virke inn positivt og negativt avhengig av hvilken grad de er benyttet.

#### **4.3 Egnethet**

Når vi spurte våre respondenter om hvilke egenskaper en KA manager burde besitte var det mange forskjellige synspunkter som kom frem. Men alle de seks respondentene hadde sine egne sterke synspunkt på hva som var viktig. Det som gikk igjen med fire av våre respondenter var at de måtte være relasjonsbyggere, utadvendt og sosialt anlagt. En sa også at han var svært opptatt av at KA manageren måtte kunne tenke margin ved sine salg. Det kom også frem at en KA manager burde være tilpasningsdyktig, entusiastisk og serviceinnstilt. På en annen side så var det en respondent som mente at det ikke fantes noe svar på dette spørsmålet. Han var veldig opptatt av helheten i en salgsstyrke trengte forskjellige personlighetstyper. Og han var ikke enig i denne konstante trangen for ekstroverte personer innen B2B salg.

Når vi ser disse empiriske funnene i lys av teori så er svaret noe komplisert. Teorien forteller oss at en KA managers personlighetstrekk som selvsikre, utadvendt, sosiale, dominante og trang for prestasjon forklarer mindre enn 5 % av en selgers prestasjon (Johnston og Marshall 2013, 285). Dette betyr at de egenskapene som flesteparten av vårt utvalg var på jakt etter sier svært lite om selgers prestasjoner. Og vi kan derfor konkludere med at teorien i undersøkelsen sier at slike personlighetstrekk ikke er så prediktive for salgsprestasjon som våre informanter tror. Videre så foreslår nyere forskning at utadvendthet er negativt i B2B salgsroller, akkurat som vår ene

informant fortalte oss (Johnston og Marshall 2013, 285). Nyere forskning foreslår også at entusiasme er en egenskap som stadig rangeres som den viktigste når de skal rekruttere selgere som den ene respondenten vår foreslo (Johnston og Marshall 2013, 275). Men dette forklarer også mindre enn 5 % av salgsprestasjoner. Og vil ikke alene være en prediktiv driver for salgsprestasjon, men vil kunne påvirke i en viss grad. Videre sier teorien at kognitive evner kan forklare opp i mot 7 % av forskjellen i ytelse på tvers av selgere og er den egenskapen som er mest prediktiv for salgsprestasjon, og dette var det ingen av våre respondenter som nevnte (Johnston og Marshall 2013, 285). Dette er en den personlige egenskapen som er mest prediktiv for salgresultater i følge teorien. Kognitive evner som å tenke logisk og vise fleksibilitet når et problem skal løses blir altså undervurdert hos våre respondenter.

Videre spurte vi våre respondenter to spørsmål, om de mente en KA manager var født eller utviklet, og hvordan de mente de ble påvirket av disse medfødte egenskapene. Da var det to respondenter som mente at KA managere ble utviklet, og det ikke fantes noen grenser for hva man kunne bli. Tre av respondentene var også veldig opptatt av at man kunne utvikles, men mente at noen hadde et bedre utgangspunkt, og at noen rett og slett ikke var egnet for KA manager rollen. På en annen side så svarte en respondent at han trodde at dette var betinget av omgivelsene fra når en var liten. Han mente miljøet rundt påvirket mest. Samtidig var han opptatt av at man absolutt kunne utviklet gode selgere også. Det kom også frem av alle informantene at egodrive og konkurranseinstinkt var noe som ikke kunne trenes, og var virkelig viktig for å kunne bli best.

Teorien forteller oss at de fleste studier frem til nå mener at gode selgere er utviklet fremfor født (Johnston og Marshall 2013, 272). Dette stemmer godt overens med vår empiri, hvor hele 100 % av utvalget nevnte at de trodde at utvikling av selgere var fordelaktig. Men på en annen side så mente tre respondenter at enkelte selgere hadde et bedre utgangspunkt enn andre, noe som også stemmer i forhold til teorien. Teorien sier at personlige egenskapene som et sterkt ego, selvsikkerhet, besluttsomhet og en trang for gode prestasjoner er vanskelig å utvikle i like stor grad (Johnston og Marshall 2013, 272). På bakgrunn av hva teorien og empirien i undersøkelsen sier så kommer det frem at tyngden av data sier at gode selgere er utviklet og ikke født. Men på en annen side så er det også mye som tyder på at de som har noe medfødt har en fordel når det kommer til salgsprestasjon. Dette betyr at det ikke er lett å konkludere om hverken utviklet eller

medfødt salgstalent er en prediktiv driver for salgsprestasjon. Videre fortalte en respondent at miljøet rundt oppveksten påvirket mest til salgsprestasjon. Teorien forteller oss at personlig bakgrunn og familiebakgrunnsvariablene er blant de mest prediktive drivere for salgsprestasjoner, og står for omtrent 21 % av forskjellen i ytelse på tvers av selgere (Johnston og Marshall 2013, 284). Denne variabelen er den som har størst effekt på selgers prestasjoner. Likevel var det bare en av våre respondenter som mente dette var viktig. Noe som betyr at denne variabelen kan være noe oversett hos vårt utvalg.

Det siste spørsmålet vi spurte våre respondenter om rundt dette temaet var i hvilken grad de trodde generell salgserfaring var viktig for salgsprestasjon. Svarene vi fikk varierte i høy grad. Det var noen respondenter som mente at generell salgserfaring var viktig, mens noen mente det var svært viktig. På en annen side så var det også en respondent som mente at alle må starte en plass, og at generell salgserfaring ikke var viktig i det hele tatt. Så når vi ba våre respondenter om å rangere viktigheten på en skal fra 1-5 så fikk vi svar langs med hele skalaen. Dette gjorde det litt vanskelig å tolke hva respondentene sa, siden ingen var helt enige og vi hadde ytterpunkter på begge sidene av skalaen. Dette er også et område som svært mange rekrutteringsansvarlige bruker mye tid på når de skal rekruttere nye selgere sier teorien. Det er også derfor ganske overraskende at tidligere generell salgserfaring ikke klarer å bevise mer enn 5 % av ytelsen hos en selger (Johnston og Marshall 2013, 284).

Dette betyr at de respondentene som befinner seg i ytterpunktene enten overvurderer eller undervurderer viktigheten av generell salgserfaring. Det er nok korrekt å si at generell salgserfaring ikke alene er en prediktiv driver for salgsprestasjon. Men det utgjør om lag 5 % av det større bildet. Dette betyr at det heller ikke skal overses fullstendig, men tas med i beregningen når man skal finne prediktive drivere for salgsprestasjon. Det er ikke et enkelt svar på spørsmålet som både teorien og empirien i undersøkelsen viser. Det er mye rundt dette som er individuelt.

#### **4.4 Kunnskaper og ferdigheter**

Når undersøkelsen tok for seg i hvilken grad KA managere ble trent på forståelse av arbeidskrav var det egentlig samme svaret vi fikk fra alle respondenter. Dette var noe det synes var viktig og gjorde mye i sin stilling som salgsledere. Alle de seks respondentene fortalte at dette var noe de

gjorde mye på bakgrunn av at det satte enorme rammer for hvordan de ønsket at deres KA managere skulle arbeide. Den ene respondenten fortalte at dette var noe av det viktigste de kunne gjøre for at KA managere skulle kunne prestere i deres bedrift. Vi ga også våre respondentene en skal mellom 1-5 for måle i hvor stor grad dette ble gjort, og alle seks respondenter svarte 4 eller fem. Dette tyder på at det er noe de syntes er viktig.

Når vi ser på teorien rundt dette spørsmålet så sier forskning at selgere som er usikker på deres arbeidskrav er mindre tilfredse med deres jobb. På en annen side så viser også den samme forskningen at, selgere som har full forståelse av sine arbeidskrav er i større grad fornøyd med bedriftens salgstreningens aktiviteter (Johnston og Marshall 2013, 334). Så når vi skal sammenligne denne teorien opp i mot empirien så finner man mange paralleller. Av seks respondenter så synes 100 % av utvalget at denne variabelen var viktig. Teorien sier også ganske klart at det finnes en positiv korrelasjon mellom å være sikker på sine arbeidskrav og tilfredshet på jobb. Denne jobbtilfredsheten vil igjen føre til lavere turnover hos selskapet og bedre langvarige kunderelasjoner (Johnston og Marshall 2013, 335). Så på bakgrunn av både empirien og teorien rundt denne variabelen vil denne undersøkelsen kunne konkludere med at forståelsen for arbeidskrav for en KA manager har en positiv korrelasjon som prediktiv driver for salgsprestasjon.

Videre i undersøkelse spurte vi våre respondenter om de hadde noen overordnede mål ved deres salgstrening av KA managere, og om de forsøkte å påvirke moral gjennom treningen. Der svarte to respondenter at de ikke hadde noen overordnede mål, men ønsket faglig utvikling hos sine selgere. Tre respondenter fortalte at fagkompetanse og produktkunnskap stod i sentrum, mens den siste respondenten fortalte at de hadde et overordnet mål med å forbedre selgerens fremgangsmåte i salgsmøter gjennom scenariotrening. Videre sa to respondenter at de ikke på noen måte prøvde å påvirke moralen til salgstyrken gjennom salgstreningen. To andre respondenter svarte at de forsøkte å påvirke moralen med bruk av gode leder eksempler gjennom hele salgstreningen. Og de to siste respondentene sa at de forsøkte å påvirke moralen gjennom å investere og tilrettelegge for gode fremtidige prestasjoner for salgstyrken.

Når vi ser denne empirien i lys av teori så sier den at de spesifikke målene med salgstreningen varierer fra bedrift til bedrift. På en annen side så finnes det en generell enighet om de

overordnede målene. Salgstrening er foretatt for å optimalisere produktiviteten, forbedre moral, senke turnover, forbedre kunderelasjoner og iverksette bedre tids og territoriumsforvaltning (Johnston og Marshall 2013, 334). Det kan vi si ut i fra dette er at hver enkelt bedrift har sine spesifikke mål. I denne undersøkelsen kom det frem at produktkunnskap og fagkunnskap var noe alle seks respondentene benyttet seg av i forskjellige former. Men bare fire av respondentene hadde overordnede mål. Dette betyr at empirien og teorien i undersøkelsen underbygger en positiv korrelasjon mellom det å ha overordnede mål med deres salgstrening for positiv effekt på salgsprestasjon. På en annen side så sier også empirien at to respondenter ikke hadde noen overordnede mål, og likevel var de fornøyd resultat av deres salgstrening. Dette kan tyde på at de overordnede målene med treningen kan virke positivt for salgsprestasjoner i etterkant av salgstrening, men ikke avgjørende.

Videre kommer frem i teorien at det finnes flere måter å påvirke en KA manager sin motivasjon, det eneste som er klart er at å påvirke moralen til salgstyrken gjennom salgstrening er noe man burde gjøre (Johnston og Marshall 2013, 334). I denne undersøkelsen var det fire av seks respondenter som fortalte oss at de forsøkte å påvirke moralen til selgere gjennom salgstrening. Men den samlede tyngden av dataen fra både teorien og empiriene i undersøkelsen så vil man konkludere med at dette er noe som vil ha en positiv effekt på salgsprestasjoner. Samtidig var det to respondenter som ikke benyttet seg av å påvirke moral gjennom salgstrening. Dette kan tolkes som at de faktisk ikke prøver å påvirke moral, men gjennom salgstrening vil selgenes moral likevel påvirkes ettersom de føler seg investert i. Eller så kan faktisk være at de to respondentene rett og slett ikke mente dette hadde noe for seg. Så selv om de to respondentene hadde ment at det ikke hadde noe for seg er det vanskelig å isolere moral fra utvikling, og i denne undersøkelsen fant vi ingen funn på at det skulle ha en negativ eller ingen påvirkning på salgssprestasjon. På bakgrunn av dette vil undersøkelsen konkludere med at det finnes en positiv korrelasjon mellom salgsprestasjon og å påvirke moralen til en KA manager gjennom salgstrening.

Det siste spørsmålet vi spurte våre respondenter om på temaet kunnskaper og ferdigheter, var i hvilken grad de formidlet forventninger til KA managere gjennom salgstrening. Blant våre seks respondenter var det bare en som mente at dette var noe de gjorde veldig tydelig. Det var fire av våre respondenter som mente at dette var noe de gjorde i liten grad og hadde lite avgjørende effekt på prestasjoner på KAM nivået. Den siste respondenten fortalte at dette ble gjort for å



forberede de på hva bedriften forventet seg. Men i hvor stor grad det påvirker salg kom ikke frem. Dette vil si at empirien rundt dette spørsmålet har den tyngste delen av dataen mot at det ikke finnes en positiv korrelasjon mellom salgsprestasjoner og formidling av forventninger til salgsstyrken gjennom salgstreningen.

Om vi ser på teorien på området så sier den at salgstrening gir salgssjefer muligheter til å formidle deres forventninger til salgsstyrken. Et godt design på salgstreningen vil lære KA managere å selge best mulig. Om salgssjefer i større grad kommuniserer høye forventninger gjennom trening og utstyres KA managere med de nødvendige kunnskapene og ferdighetene vil dette påvirke salgsprestasjonene positivt (Johnston og Marshall 2013, 355). Det man også kan si om denne teorien er at det er vanskelig å isolere effektene av hver variabel. Så hvor mye innvirkning det har å formidle forventning kommer ikke frem i denne undersøkelsen, men det finnes et positivt forhold mellom å gjøre det, og salgsprestasjoner. Når vi ser empiri i denne undersøkelsen i lys av teori så kom det frem at det var fire respondenter som ikke var opptatt av dette i det hele tatt. Det betyr at tyngden av dataen rundt empirien sier det motsatte av hva teorien sier. På bakgrunn av dette vil det være vanskelig i denne undersøkelsen å konkludere med at det finnes en konkret og positiv korrelasjon mellom formidling av forventning og salgsprestasjon. På en annen side så finnes det mye data som forteller oss at det finnes et forhold mellom variablene, men akkurat hvor sterkt dette forholdet er forblir usikkert.

#### **4.4 Motivasjon**

Videre spurte vi våre respondenter om hvordan de motiverte sine KA managere i forhold til nye ansatte selgere. Empiri som kom frem i undersøkelsen fortalte oss at hele fire av våre respondenter ikke gjorde noe forskjell på hvordan de motiverte sine nyansatte i forhold til deres KA managere. De hadde selvfølgelig forskjellige lønninger, men dette var noe som var naturlig når det kom til arbeidserfaring og ansiennitet i bedriften. De nyansatte ble utsatt for de samme mulighetene for insentiver på grunnlag av gode prestasjoner. De to andre respondentene fortalte oss at det fantes en klar forskjell siden de ikke blir motivert av de samme tingene. En senior vil

være med opptatt av fastlønn og sikkerhet, og vil i mange tilfeller stille større krav til intensiver. En nyansatt ville ikke kunne trenger mer enn en klapp på skulder fra administrerende direktør.

Teorien på dette området forteller oss at karrierefremgangen til hver enkelt selger gå gjennom fire forskjellige stadier; leting, etablering, vedlikehold og løsrivelse (Johnston og Marshall 2013, 255). Dette betyr at en selger som begynner i sin første salgsjobb er mest sannsynlig ganske ung og har ingen familie forpliktelser, lite jobberfaring og lav selvtillit i forhold til jobbutførelsen. Senere i karrieren vil disse selgerne bli eldre og har flere familieforpliktelser, mer erfaring og mer selvtillit (Johnston og Marshall 2013, 254). Denne teorien forteller oss at KA managere som har holdt på med salg en stund mest sannsynlig blir motivert av andre intensiver enn nyansatte unge selgere. Likevel var det hele fire av seks respondenter som fortalte oss at de ikke gjorde forskjeller på disse to gruppene. Det vi kan si i denne undersøkelsen er at empirien forteller oss at å motivere selgere i forskjellige karrierestadier med det samme virker positivt for prestasjon. På en annen side så forteller teorien noe helt annet. Den sier at hver selger forandrer seg gjennom fire forskjellige steg gjennom et karriereforløp. Det var bare to av våre respondenter som var enige i dette. Dette gjør det noe vanskelig å konkludere med at motivasjon burde tilpasses forskjellige karrierestadier, og at dette er en prediktiv driver for prestasjon for en KA manager. På en annen side kommer det klart frem i undersøkelsen at dette er et tema som ikke er godt nok belyst innen salg i næringslivet.

Videre i undersøkelsen spurte vi våre respondenter om hvordan de motiverte sine KA managere til å utføre en spesifikk oppgave. Svarene vi fikk var ganske like. Alle våre respondenter fortalte oss at de ikke hadde noe fast opplegg, og endte ofte opp med å gi oppgaven til den KA manageren som hadde mest lyst til å utføre den. På en annen side sa de at det var viktig å få frem hvorfor oppgaven måtte gjennomføres siden dette var viktig for forståelse av den.

Det teorien forteller oss på dette området er at en selgers motivasjon til å forbedre sin innsats på en gitt arbeidsoppgave er bestemt av tre ulike faktorer. Den første kaller vi for forventninger. Denne oppfatningen er troen på at ens innsats vil resultere i oppnåelse av ønsket ytelse og mål. Den andre oppfatningen kaller vi for instrumentalitet. Instrumentalitet er troen på at en person vil mota en belønning dersom utførelsen av ytelse er oppfylt. Den siste oppfatningen heter valens på belønning. Dette handler om verdien et individ ser på gevinsten av et utfall, som er basert på

deres behov, mål, verdier og andre kilder til motivasjon (Johnston og Marshall 2013, 241).

Når vi ser på empiri i lys av teori så kommer det frem i denne undersøkelsen at de er litt motsigende. Empirien forteller oss at det ikke finnes noe spesielt opplegg for dette, mens teorien forteller at den påvirkes av tre faktorer. Når empiri og teori er så motsigende er det vanskelig å konkludere med noe i undersøkelsen. Det som virker mest logisk er at respondentene ikke har tenkt over hvilke mekanismer som ligger bak en persons motivasjon til å utføre et arbeid. Vi kan likevel ikke konkludere med at dette er en prediktiv driver for salgsprestasjon i vår undersøkelse siden den er så lite kjent blant vårt utvalg. Likevel ønsker vi å si at det absolutt er faktor som spiller inn i salgsresultatet og at den vil kunne være positiv i selgers prestasjoner om den blir brukt mer i næringslivet, men i hvor stor grad er vanskelig å si ut i fra empiri og teori.

Det neste vi spurte våre respondenter om var på hvilken måte de trodde salgsområdet påvirket en KA manager sin motivasjon. Der kom det frem at de alle mente at dette var viktig. Hvis man jobber med kunder og et område man er fornøyd med er det lettere å få mer ut av det, var svarene vi fikk. Det var også en som fortalte oss at det var viktig å ha rett område for det påvirket selgers fokus når det kom til salget.

Teorien om motivasjonen rundt salgsområdet sier at miljømessige faktorer som variasjoner i territoriets potensial kan begrense en selgers evne til oppnå høy ytelse. I tillegg til å plassere faktiske begrensninger på ytelse kan man se at miljøforhold vil påvirke selgerens oppfatning av om at de kan lykkes, og viljen til å bruke krefter for oppnå høyest mulig ytelse av jobben sin (Johnston og Marshall 2013, 260). Dette betyr at teorien forteller oss at det finnes et signifikant forhold mellom salgsområdet og motivasjon hos selger. Når vi ser på dette opp i mot empiri så kommer det frem at alle våre respondenter også mente at dette var viktig, noe som gjør at vi vil kunne konkludere med at både teori og empiri i undersøkelsen forteller at salgsområdet vil kunne påvirke en selgers motivasjon. Videre forteller salgsprestasjonsmodellen at motivasjon bare er en faktor for jobbutførelsen (Johnston og Marshall 2013, 248). På bakgrunn av dette vil vi kunne si at det er en prediktiv driver for salgsprestasjon, men det er bare en liten del av motivasjonsfaktoren så i hvor stor grad den er prediktiv er vanskelig å konkludere med i denne undersøkelsen.

Det siste vi spurte våre respondenter om, var i hvor stor grad de mente at motivasjonsfaktoren

påvirket KA managere sine prestasjoner på en skala fra 1-100 %. Våre respondenter var alle enige i at dette var svært viktig. Hele fem av seks respondenter fortalte oss at de mente det lå mellom 90-95 %, mens den siste mente dette lå på omtrent 60 %. Det vi kan si ut i fra denne empirien er at våre respondenter så på dette som svært viktig. Teorien på området forteller oss at salgsprestasjonsmodellen antyder at motivasjon er bare en faktor for jobbutførelsen. Derfor vil det være vanskelig å foreslå akkurat hvor viktig denne motivasjonsfaktoren er. Likevel er det noen forskere som har prøvd, og forskningen som ble utført på området foreslo at motivasjon kan forklare så mye som 40 % av salgsprestasjonen (Johnston og Marshall 2013, 248).

Så selv om motivasjonsfaktoren ikke ble like høyt rangert i teorien som i empirien, så kommer det klart frem at dette er noe av det viktigste når det gjelder å salgsprestasjoner. Og på bakgrunn av dette vil vi i denne undersøkelsen kunne konkludere med at motivasjonsfaktoren er en viktig driver for salgsprestasjon.

## **5.0 Validitet og reliabilitet**

Resultatene i en undersøkelse må kvalitets vurderes, og når dette skal gjennomføres er en nødt til å ta sikte på begrep som reliabilitet og validitet (Askheim og Grenness 2008, 22). En enkel forklaring av disse begrepene tilsier at resultatene i en undersøkelse må være til å stole på, og de må være gyldige. Undersøkelsesresultaters reliabilitet henviser først og fremst til graden av etterprøvbarehet, altså i hvilken utstrekning andre forskere ved en annen anledning vil være i stand til å oppnå tilsvarende resultater, ved gjennomføring av et tilsvarende sett data-innsamlingsprosedyrer (Askheim og Grenness 2008, 22). Videre forklart, om funnene som er gjort er troverdige og pålitelige. Selv om mangel på tradisjonell etterprøvbarehet er en svakhet ved kvalitative undersøkelser, har vi som forskere i denne undersøkelsen beskrevet i detalj hvordan vi har gått frem fra start til mål, og det skal gjøre det mulig for andre forskere å kvalitets vurdere det arbeidet vi har gjort (Askheim og Grenness 2008, 23).

Når det kommer til undersøkelsesresultaters validitet omhandler dette dataens gyldighet og relevans, om vi undersøker det vi har til hensikt å undersøke (Askheim og Grenness 2008, 23). Validitet i denne sammenhengen dreier seg altså om hvorvidt våre resultater reflekterer formålet

med undersøkelsen og representerer den virkeligheten vi er ute etter å fange (Askheim og Grenness 2008, 23). Vi har i denne undersøkelsen kun studert seks individer, og på bakgrunn av denne utvalgsstørrelsen kan ikke resultatene av oppgaven generaliseres (Jacobsen 2005, 222). Ved våre middels strukturerte dybdeintervju har respondenten ved behov hatt mulighet til å få utdypet begreper i intervjuguiden, og derfor vil ikke begrepsvaliditeten påvirke resultatet i stor grad ved denne undersøkelsen. Ingen undersøkelser er feilfrie, og det vil derfor være mest hensiktsmessig å måle validitet i grader fremfor valid eller ikke valid (Askheim og Grenness 2008, 24). Det samme gjelder forså vidt også for reliabilitet (Askheim og Grenness 2008, 24). Våres utvalg strategi i denne undersøkelsen baserte seg på hvilke intervjuobjekter som kunne gi oss best informasjon til å besvare problemstillingen. Vi kan se tilbake nå og si at noen fasit på dette er vanskelig å oppdrive, men vi fant frem til seks intervjuobjekter med ønsket stillingsbeskrivelse og fartstid i bransjen, fra forskjellige bedrifter i forskjellige marked. Ved å ta utgangspunkt i allerede etablert teori og relevante respondenter trekkes konklusjonen for bacheloroppgaven. Basert på dette, mener vi at dataene vi har funnet frem til besitter høy grad av intern validitet, noe som innebærer at konklusjoner kan trekkes på bakgrunn av dataens dekning (Jacobsen 2005, 214). Det må likevel gjøres en vurdering på om funnene i denne undersøkelsen gir oss nok innsikt. Våres primærdata har blitt innsamlet i form av dybdeintervjuer, og dette kan ikke bekrefte at respondentene utfører det de oppgir i intervju.

Vi kunne ved bruk av metodetriangulering oppnådd en høyere validitetsgrad for oppgaven, når dette kan være med på å styrke undersøkelsens troverdighet og bekreft barhet. Metodetriangulering tilsier at forskeren under feltarbeidet benytter seg av flere datainnsamlingsmetoder, eksempelvis observasjon og bruk av ulike skriftlige kilder (Askheim og Grenness 2008, 24). Dersom feltforskning hadde vært utført, kunne vi som forskere hatt mulighet til å observere om respondentene faktisk utførte det som ble oppgitt i intervju. Forhold ved to av respondentene førte til reliabilitetsproblemer. Hos den ene kom det frem i intervjuet at respondenten hadde hatt ansvar for ansettelse av KAM i to år, men faktisk aldri hadde vært med på en ansettelse. Selv om denne respondenten hadde klare formeninge om hva den ville sett etter og anerkjent som viktig ved en ansettelse, har respondenten aldri tatt en avgjørelse på bakgrunn av dette. Ved intervju av den andre respondenten, ble dette gjennomført via mail og Lync, og det ble derfor vanskelig for forsker å gjøre de samme observasjonene som ble gjort under de andre

dybdeintervjuene. Dette har blitt tatt hensyn til under analysen av funnene.

Dybdeintervjuene ble fordelt av forskerne, og hver forsker foretok to dybdeintervju.

Dybdeintervjuene ble utført på forskjellige dager. Det kan ikke utelukkes at på bakgrunn av dette kan reliabilitetsproblemer ha oppstått under datainnsamlingen, når det kan ha eksistert forhold ved forskeren som har påvirket resultatene (Jacobsen 2005, 226). Ved gjennomføring av intervju ble det tatt i bruk båndopptaker, og det kan medføre at validiteten styrkes, men samtidig at reliabiliteten svekkes (Jacobsen 2005, 225). Vi vil ha muligheten til å gå igjennom intervjuet igjen, og dermed oppdage faktorer av relevans som ikke ble lagt merke til under intervjuet. Samtidig kan respondenten ha følt ubehag ved dette, og det kan medføre at respondenten utelater verdifull informasjon.

Våres oppgave søker å forstå hvilke personlige og faglige egenskaper som er prediktive driver for salgsprestasjoner hos en KA manager. Vi har innsamlet empiri, som vi har satt opp imot allerede gjeldene teori rundt en selgers prestasjoner, og hvilke faktorer som er viktig for å fremme salgresultater. Det har derfor vært viktig for oss som forskere og ikke å ha for mye fokus på detaljer, men ha syne for helheten, for å kunne søke forståelse ved problemstillingen i oppgaven. Det hender at for stor vekt på detaljert nøyaktighet virker mot sin hensikt, når formålet med markeds- og organisasjonsundersøkelser ikke er å påstå noe med millimeterpresisjon (Askheim og Grenness 2008, 24). Ifølge Askheim og Grenness (2008) ville dette i så fall bare være mulig om et så begrenset område at vi sannsynligvis ikke ville fange opp det som er vesentlig for en totalforståelse (Askheim og Grenness 2008, 24).

Når vi nå har studert forskjellige individer i forskjellige salgsorganisasjoner, vil fenomenet som undersøkes stadig være i forandring. Dette medfører at resultater kan bli annerledes dersom denne undersøkelsen blir gjennomført igjen, og reliabiliteten ved casestudien kan være begrenset. Salgslederne i de respektive bedrifter vil kunne ha forskjellig arbeidsmetodikk og syn på hva som er viktige kvaliteter hos en selger gitt markedet de jobber innenfor.

## 6.0 Konklusjon

Ved gjennomgang av teori og empiri kom det frem at mange faktorer ble underbygget til å være prediktive drivere for salgsprestasjon gjennom oppgavens datafunn, men dette er i lys av hver enkelt respondent sine individuelle synspunkt. Dette fører til at det er noe vanskelig å konkludere med hva som faktisk er en prediktiv driver for salgsprestasjon. Innen hver enkelt kategori i undersøkelsen har vi både positive og negative forhold mellom empiriske funn og teori rundt salgsprestasjon.

Hovedfunnene forteller oss at personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer har store variasjoner når det kommer til hvilke drivere som er prediktive for salgsprestasjon. På en side kan dette være fordi teorien ikke dekker temaet godt nok, eller så kan dette tolkes som om bedrifter benytter seg av forskjellige fremgangsmåte for å fremme salgsprestasjon. Videre kom det frem i analysen av rolleforståelse at det i all hovedsak var stor enighet om hvordan denne faktoren påvirket salgsprestasjon. Her var mange informanter enige med hverandre, og ikke minst med hva teorien tilsier på emnet. De empiriske funnene innenfor egnethet viser til at de personlige egenskapene våre informanter anerkjente som viktige, er i liten grad prediktive drivere for salgsprestasjon i følge teorien. Og vi kan derfor konkludere med at det er store forskjeller på hva empiri og teori vektlegger når det kommer til egnethet som en prediktiv driver for salgsprestasjon i oppgaven.

Når det gjelder kunnskap- og ferdighetsfaktoren kom det også frem i tyngden av datafunnene både innenfor teori og empiri at denne faktoren har en signifikant positiv effekt på salgsprestasjoner. Man kan også si at det er vanskelig å isolere effektene av hver variabel. Så hvor mye innvirkning faktoren om kunnskap- og ferdigheter har kommer ikke frem i denne undersøkelsen, men det finnes et positivt forhold mellom faktoren og salgsprestasjoner. Oppgavens funn sier at motivasjonsfaktoren ikke ble like høyt rangert i teorien som i empirien når det gjelder salgsprestasjoner. Likevel foreslår teori at den kan ha så mye som 40 % påvirkning på prestasjoner. På bakgrunn av dette vil denne undersøkelsen kunne konkludere med at motivasjonsfaktoren sammenfattes som en prediktiv driver for salgsprestasjon. På bakgrunn av at dette er en casestudie som har seks informanter vil ikke funnene i undersøkelsen kunne generaliseres.

## **7.0 Anbefalinger til videre forskning**

Denne undersøkelsen førte til mange variasjoner blant datafunn fra både teori og empiri. Dette kan komme på bakgrunn av mangler på oppgavens intervjuguide og informanter, eller hvilken type teori denne oppgaven har tatt utgangspunkt i. Dette kan ha medført at informantene ikke har fått mulighet til å avdekke de områdene de selv hadde mest kunnskap rundt, med tanke på å fremme salgsprestasjon. De resultatene som kommer frem i undersøkelsen gir ikke godt nok innblikk i hva som er prediktive drivere for forskjellige salgsbransjer. De slutningene som er trukket er ikke individuelt tilpasset forskjellige bransjer, og dette ville kunne medføre at oppgavens funn ikke er relevante for alle bransjer innenfor salgsledelse. Dersom denne oppgaven skulle gitt et bedre innblikk i forskjellige bransjer anbefaler vi at det utføres feltstudier innenfor disse bransjene. Dette vil i større grad gi et innblikk i hvordan hver bransje fungerer, og hvilke premisser som gjelder når vi undersøker temaet salgsledelse og salgsprestasjon. Videre vil også feltstudier kunne tilføre oppgaven mer dybde og informasjon rundt salgsprestasjon i næringslivet.



## 8.0 Litteraturliste

- Askheim, O. G. og T. Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, Bruce. L. og Howard Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8.utg. Boston: Pearson.
- Cheverton, Peter. 2012. *Key Account Management: tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. 5. utg. London: Kogan Page.
- Futrell, Charles. 2009. *Fundamentals of selling*. 11. utg. Boston: Irwin/McGraw Hill.
- Frank Q., Fu, Keith A. Richards, Douglas E. Hughes, and Eli Jones. 2013. "Motivating Salespeople to Sell New Products: What Makes Them Try Harder to Spur on Sales?." *Gfk-Marketing Intelligence Review* 5, no. 1: 44-48. Business Source Complete, EBSCOhost (lesedato May 29, 2015).
- Harvard Business Review. 2012. "How to succeed at Key Account Management."
- Hentet 28. jan. 2015.  
<http://blogs.hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account/>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. Hvordan gjennomføre undersøkelser. *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. 2013. *Sales Force Management*. 11.utg.

New York: Routledge.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2.utgave.

Gyldendal Norsk Forlag AS

Pink, Daniel H. 2013. *To Sell is Human: The surprising truth about persuading,*

*convincing, and influencing other*. Edinburgh: Canongate Books Ltd.

Verbeke, Willem, Bart Dietz, and Ernst Verwaal. 2011. "*Drivers of sales performance: a*

*contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?.*" Journal

Of The Academy Of Marketing Science 39, no. 3: 407-428. Business Source

Complete, EBSCOhost (lesedato April 27, 2015).

Weeks, Willian and Christophe Fournier. "The Impact of Time Congruity on Salesperson's Role

Stress: A perso-job fit approach."Journal of personal selling & sales management 30

(winter 2010), 73-90 (lesedato 26 mai, 2015)

Williams, J. D. 2012. "COULD MIND-STIMULI IMPROVE SALES APTITUDE?." Review Of

Management Innovation & Creativity 5, no. 17: 65-78. Business Source Complete,

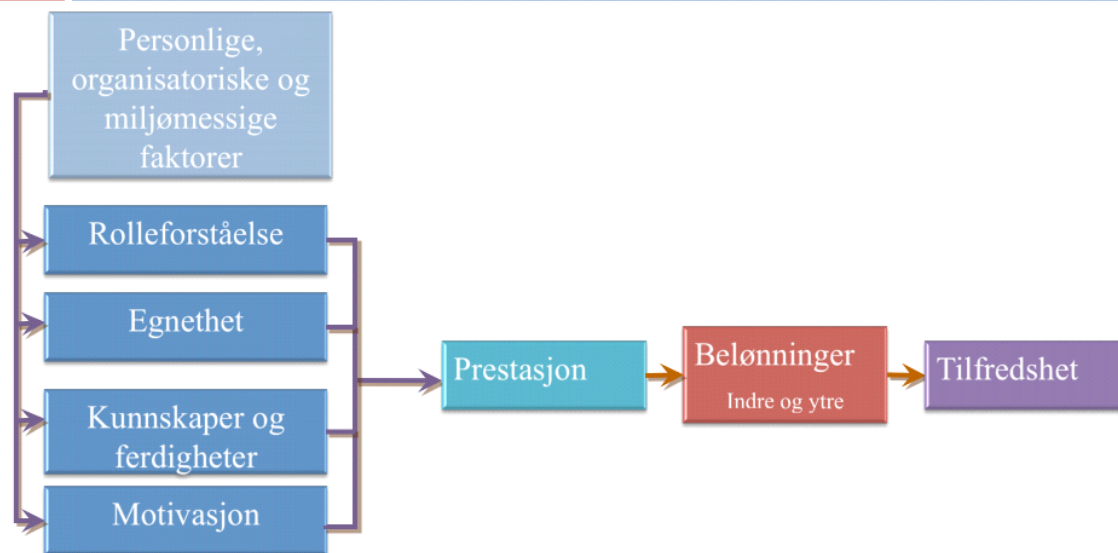
EBSCOhost (lesedato Mai 9, 2015)

Yin, Robert.K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, inc

## Vedlegg

Vedlegg I: Marshall og Johnsons salgsprestasjonsmodell

# Hva påvirker en selgers prestasjoner?



## Vedlegg II: Intervjuguide

### **Intervjuguide for intervju med rekruteringsansvar for KA managere.**

#### **Intervju er gjennomført på (plass) og (dato)**

*Vi setter stor pris på at du har tatt deg tid til oss. Vi studerer nå på siste semester for vår bachelorgrad i salgsledelse. Det er på bakgrunn av vår bacheloroppgave at vi har bedt deg om dette dybdeintervjuet rundt en key account managers sine prestasjoner. Formålet vårt vil være å kartlegge hvordan du som rekrutterer vektlegger personlig og faglige egenskaper når du skal ansatte til denne stillingsbeskrivelsen. Vi kommer til å analysere innholdet i dette intervjuet og se det opp i mot vårt pensum som bygger på en modell om hvordan selgere presterer. Dette er 100 % frivillig, og du har mulighet til å bryte intervjuet når som helst om du ønsker det.*

*Vi legger frem samtykkeerklæring for respondenten.*

*Vi ønsker å understreke at vi er opptatt av dine personlige meninger og erfaringer. Om det er saker du lurer på underveis i intervjuet er det bare å spørre i vei.*

#### **Enkle faktaspørsmål**

Hva er din stillingsbeskrivelse?

Kan du forklare litt om karriereforløpet ditt opp til nå?

Har du noen hobbyer utenfor arbeidstiden?

#### **Introduksjonsspørsmål**

Hvor lenge har du jobbet med ansettelse av key account managere?

Hva er det viktigste å tenke på når man skal ansette noen til en stilling?

## **Overgangsspørsmål**

Tror du at personlige og faglige egenskaper hos enkelte kan påvirke deres salgsprestasjon?

## **Nøkkelspørsmål**

### **Personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer**

- På hvilket grunnlag fordeler dere nøkkelkunder til key account managere?
- I hvilken grad inkluderes selgere i utforming av ansvarsområdet?
- I hvilken grad er personlige variabler som jobberfaring, utdanning og alder med på å påvirke en selgers ansvarfølelse i arbeidshverdagen?
- I hvor stor grad tror du generelt at selgerprestasjoner går i tråd med miljømessige faktorer som salgsområdet og arbeidsmengde? På en skala 1-5, hvorfor?

### **Rolleforståelse**

- På hvilken måte er dere med på å underbygge en KA managers forståelse av sin rolle?
- Hvordan tilrettelegger dere rolleforståelsen til selgere som opptre i grenseland mellom egen bedrift og eksterne miljøer?
- Hvilke konsekvenser tenker du rollekonflikt har på en KA manager sine prestasjoner?
- Hvilke konsekvenser tenker du rolletvetydighet har på en KA manager sine prestasjoner?

### **Egnethet**

- Hvilke personlige egenskaper burde KA manager besitte?
- Tror du at man er født en god KA manager, eller utviklet til å bli det?

- Hva er dine tanker om personlige egenskaper som er medfødte hos KA managere, og hvordan de påvirkes av de?
- I hvor stor grad tror du generell salgserfaring er viktig for prestasjon? På en skala 1-5, hvorfor?

### **Kunnskaper og ferdigheter**

- I hvilken grad trener dere KA managere på forståelse av deres arbeidskrav? På en skala 1-5, hvorfor?
- Hvilke overordnede mål har dere for salgstreningen for deres KA managere?
- Hvordan forsøker dere å påvirker moralen til salgsstyrken gjennom trening?
- I hvor stor grad prøver dere å formidle forventninger til KA manager gjennom salgstrening? På en skala 1-5, hvorfor?

### **Motivasjon**

- Hvordan motiverer dere KA managere/etablerte seniorer i forhold til unge nyansatte? Forklar forskjellen?
- Hvordan går dere frem for å motivere KA managere til å utføre en spesifikk arbeidsoppgave?
- På hvilken måte tror du at miljømessige faktorer som salgsområde påvirker en KA managers motivasjon?
- I hvor stor grad tror du motivasjon påvirker en KA managers salgsprestasjon? På en skala 0-100%, og hvorfor?

## **Avsluttende kommentarer**

- På slutten av intervjuguiden skal det settes av tid til avsluttende kommentarer. Dette gir mulighet til å oppklare eventuelle uklarheter og til å sjekke om respondenten sitter igjen med noen spørsmål eller kommentarer til de spørsmålene som forsker har satt opp i intervjuguiden.
- Informanten skal her få mulighet til å få komme med sine innspill dersom han har noe han vil ha sagt som ikke har blitt dekket av spørsmålene i intervjuguiden

### Vedlegg III: Transkribering av intervju med informant 07.05.2015

I: Hva er din stillingsbeskrivelse?

R: Min stillingsbeskrivelse er salgssjef. Jeg har ansvar for et team på fire selgere. Min jobb er egentlig selgerens prestasjon og jeg har hovedansvaret for en spesifikk del av kundemassen vår.

I: Kan du forklare litt om karriereforløpet ditt opptil nå?

R: Jeg studerte på BI og tok en bachelor i markedskommunikasjon. Jobbet med salg hele livet egentlig. Jeg begynte med telefonsalg. Når jeg var ferdig på BI begynte jeg å jobbe i Hewlett Packard med salg av IT utstyr. Så gikk jeg over til mediebransjen i 2007, da begynte jeg her i Clear Channel som junior lokalselger. Jobbet rundt et års tid med det før jeg ble flyttet opp som account manager i et dagligvare team som jeg hadde. Jobbet i dette teamet som account manager, så ble jeg key account manager. Så for to år siden så ble jeg ansatt som salgssjef og det er det jeg er nå. Så jeg har på mange måter jobbet meg opp fra bunn i dette selskapet da.

I: Imponderende..

R: Det er veien å gå.

I: Har du noen hobbyer utenfor arbeidstiden?

R: Ja. Jeg er jo en sånn raring som er aktiv i Heimevernet, og ikke fordi jeg må men fordi jeg vil. Så jeg er på kontrakt i Heimevernet og driver med det mellom 30 og 40 døgn i året. Så det er min hobby. Ellers er det jakt og fiske som er mine interesser.

### **INTRODUKSJONSSPØRSMÅL**

I: Hvor lenge har du jobbet med ansettelse av key account managere?

R: Det har jeg vært involvert med rundt to år, helt siden jeg ble salgssjef. Men nå skal det sies at jeg tror faktisk ikke vi har hatt ansettelse av noen key account managere som jeg har vært



involvert i. Jeg har vært involvert i ansettelse av selgere, men det har vært mest junior account managere. Grunnen er at vi ikke har hatt noen key account managere som har sluttet, på veldig lenge, så jeg kan si jeg har en del av det ansvaret - men jeg har ikke så mye erfaring med akkurat det å ansette key account managere. Jeg vet veldig godt hva jeg ville sett etter da, om jeg skulle ansatt en.

I: Hva er det viktigste å tenke på når man skal ansette noen til en stilling?

R: Det er mange ting. For det første så er det jo faglig kompetanse.

I: Hva legger du i det?

R: Det kan være utdanning, det kan være praktisk erfaring, det kan være kunnskap om bransje, det kan være kunnskap og salg. Det kommer helt an på hvilken stilling og hvilket nivå og sånne ting. Så er det et sosialt aspekt, menneskelig aspekt - som også er veldig viktig. Det er å finne den personen, i forhold til holdninger, at den personen har de holdningene du er ute etter - det er veldig viktig. Så er det ofte den personen en har tro på, og ofte må like litt. Og man må føle at dette er en person som passer inn her. Eventuelt passer inn i gruppen den skal i, passer inn i selskapet og den kulturen som er der, eller den kulturen man ønsker å ha der. På et helt sånn generelt grunnlag.

## **OVERGANSSPØRSMÅL**

I: Tror du at personlige og faglige egenskaper hos enkelte kan påvirke deres salgsprestasjoner?

R: Ja, selvfølgelig. Jeg tror jo at det er det som påvirker salgsprestasjonen. Det er en kombinasjon av de faglige og personlige egenskapene som utgjør selgeren.

## **PERSONLIGE, ORGANISATORISKE OG MILJØMESSIGE FAKTORER**

I: På hvilket grunnlag fordeler dere kunder til key account managere?

R: Det er vanskelig spørsmål. Vi setter opp våre key account managere basert på at de skal ha en

sunn arbeidsmengde, det skal være den riktige balansen i forhold til arbeidsmengde. Noen key account managere har styrker innenfor forskjellige bransjer, så det er noen key account managere her som er spisset inn mot forskjellige bransjer. Også er det relasjoner. Hvilke relasjoner de sitter på fra før, som kan være med å avgjøre hvilke kunder de skal ha ansvar for.

I: Er dette noe dere i en ansettelsesprosess dere tar høyde for? Er det en med mer relasjoner en andre, vil den naturlig stille først i køen?

R: På en måte ja. Det er viktig. Men, igjen, så er det ting som er viktigere. For eksempel holdninger, sånne ting. Som antageligvis vil trumfe det relasjonskortet. Også kompetanse vil egentlig trumfe det relasjonskortet ofte. Men det er klart det er ingen bakdel, det er en fordel å ha relasjonen til de kundene vi leter etter en key account manager til - men det er ikke det viktigste kriteriet.

I: I hvilken grad inkluderes selgere i utforming av ansvarsområde?

R: Her så er det i varierende grad. Noen ganger så kan de være veldig involvert. Vi prøver jo og ønsker å involvere de så mye som mulig, men i bunn og grunn så er det salgsledelsen som tar de beslutningene helt og holdent. Men det er jo på en måte basert på innspill og kunnskap som vi får av key account managerne i stor grad.

I: I hvilken grad er personlige variabler som jobberfaring, utdanning og alder med på å påvirke en selgers ansvarsfølelse i arbeidshverdagen?

R: Jeg har sett både og. Det er klart at en veldig erfaren og moden person som har jobbet i bransjen veldig lenge.. Eller det jeg føler jeg har erfart, er at det kan slå ut begge veier. Selgeren kan enten velge å ta et større ansvar i bedriften fordi en har vært lenge i bransjen og har mye kunnskap, kan mye og har mye å bidra med. Også bli hørt og får muligheten til å være med å påvirke. Men så kan det også slå ut andre veien. En har jobbet lenge med noe, man har vært lenge et sted, og at man faktisk blir mer distansert. At en blir mer opptatt av sine egne mikroområder enn å se på helheten - og heller miste interessen for selskapets helhet. Så jeg føler jeg har sett begge deler.

I: I hvor stor grad du generelt at selgerprestasjoner går i tråd med miljømessige faktorer som salgsområde og arbeidsmengde?

R: Igjen, både og. Jeg tror helt klart at selgere blir motivert av å jobbe mot en bransje eller et område, geografisk område som den interesserer seg for. Men jeg har også sett at med riktig salgsledelse, så kan man også få folk til å prestere selv om de jobber med et arbeidsområde de nødvendigvis ikke ønsker så veldig selv. Men fordi de er grunnleggende interessert i selskapet de jobber i og salg som fag. Og med riktig oppfølging og coaching så behøver ikke det ha betydning for resultat. Men på lang sikt, i det lange løp, så tror jeg absolutt at det er lettere å inspirere folk som jobber med det de liker. Selvfølgelig.. Arbeidsmengde, der er det en tosidig del tror jeg. Arbeidsmengden må være balansert. Blir det for mye så mister man fokus på alt, blir det for lite så blir man treg og får ikke det tempo i kroppen som er så veldig viktig i salg. Det er både ja og nei. Det er i hvert fall ikke så svart/hvitt som å bare dempe arbeidsmengden og forvente bedre resultater.

I: På en skala fra 1-5, i hvor stort grad tror du miljømessige faktorer som salgsområde og arbeidsmengde påvirker deg som selger og dine prestasjoner?

R: 3.. Det er klart det er viktige faktorer.

## **ROLLEFORSTÅELSE**

I: På hvilken måte er dere med på å underbygge key account managere sin forståelse av egen rolle?

R: Vanskelig spørsmål. På et sånt veldig enkelt nivå, så er det jo at de har en stillingsbeskrivelse som de vet og kan. De har sine klare arbeidsoppgaver, og de har sine klare mål. Målene vil være viktig for å definere rollen. Så jobber vi med spesifikk trening for KAM og salgstrening på det. Mye av dette med KAM og AM skapes i salgsmiljøet, det blir en slags kultur. Hvis du tenker deg et fotballag, hvorfor føler de som spiller spiss seg alltid litt kulere enn de som spiller forsvar, det er bare fordi kulturen i et fotballag er sånn. Det er liksom litt innforstått hva det vil si da, å være spiss kontra forsvar. Og sånn er det nok litt i en salgskultur også. Så utover det vi gjør formelt for

å definere og klargjøre de rollene, så ligger deg også en uformell del der som ligger i bunn og skaper dette.

I: Hvordan tilrettelegger dere rolleforståelsen til selgere som opptrer i grenseland mellom egen bedrift og eksterne miljøer?

R: Det er jo et vanlig problem i en salgsbedrift, at en selger er litt mellom barken og veden. Du skal være kunden sin mann og du skal være selskapet sin mann. Og det er en slags lojalitetskonflikt, noen ganger, kan det være. Man har også veldig tette relasjoner begge veier, selgere kan ekstremt tette relasjoner og nesten føle seg som en utstrakt arm for kunden, nesten en utvidet markedsavdeling hos kunden. Å du er selvfølgelig en KAM som jobber for et selskap og skal tjene det selskapets interesser. Der gjør vi egentlig ikke noe bevisst aktivt for å klargjøre den rollen. Vi jobber med etikk og moral, og det gjøres sentralt fra selskapet sin side, som går på opplæring rundt hva du har lov til å gjøre og hva du ikke har lov til å gjøre. Både i forhold til et rettslig paragrafsyn, for det er ganske strenge regler på mye. Men så er det også en etikk og moral internt generelt. Eksempel kan være kostnadssiden vår da som et selskap, hvis du jobber som selger her og har en veldig god relasjon med kunden din, nesten på et privat nivå, hvis du er ute på en fredag og spiser og drikker med den kunden, eller den personen, skal selskapet betale den regningen eller skal du privat betale den regningen? Sånne ting snakker vi om hele tiden og jobber med, det er en vanskelig linje.

I: Hvilke konsekvenser tenker du rollekonflikt har på en key account manager sine prestasjoner?

R: Det vil jeg tro har ganske store konsekvenser. Om dette først skjer tror jeg det er utrolig frustrerende for denne key account manageren. De jobber med ganske komplekse prosjekter og caser, som krever at hele selskapet skal jobbe mot en løsning. Og det er klart at hvis vi som skal sette de rammene ikke er enige, vil det skape frustrasjon og skade leveranse, det vil skade hele salgsprosessen - så det vil jeg si har store konsekvenser.

I: Hvilke konsekvenser tenker du rolletvetydighet har på en key account manager sine prestasjoner?

R: Det vil også ha ekstremt store konsekvenser for prestasjon. Bare noe så enkle ting som mål, hva forventes? Det er kanskje det aller viktigste i forhold til styring av en selger. En selger er ofte

en selger fordi de motiveres av disse tingene, så det er klart at å ikke ha klare forventninger er noe av det dumme du kan gjøre mot en selger tror jeg. Så det vil jeg absolutt si har veldig store utslag på prestasjon.

## **EGNETHET**

I: Hvilke personlige egenskaper burde key account managere besitte?

R: Min mening på det er at det er det ikke noe svar på. I salgsledelse litteraturen er det ofte helt klare modeller på hva som definerer en key account managere eller account manager, og det er jeg faktisk veldig uenig i. Jeg tror det er farlig og finne helt stereotype mennesker og definere de som key account manager. F.eks. i et KAM team så må det være motpoler der, så en ting er en personlig del på den ene key account manageren, men du skal bygge det teamet, og da er det andre faktorer som kommer inn. Hvis du bare har høyt ekstroverte typer med høy risiko sans og null empati, og ekstremt ustrukturerte, hvis du bare setter sånne mennesker sammen i et KAM team, så blir det dårlig. Selv om det er veldig mange rekruttering- eller headhunting byråer som vil skryte den personlighetstypen opp i skyene for eksempel, innenfor salg. Jeg har ikke jobbet lenge med dette, men jeg synes jeg erfarer hele tiden at det finnes mange forskjellige personligheter og det er veldig mange som kan prestere bra. Så lenge de trives i yrke salg så er det mulig å prestere. Men hver personlighetstype har sine styrker og svakheter, og jeg har mine klare formeninger om personlighetstyper som jeg har mer tro på enn andre, men jeg tror det er viktig å dyrke de styrkene til de personlighetene du har, og de egenskapene de har, og være klar over svakhetene - så du som salgsleder kan hjelpe de til å utnytte styrkene og hjelpe de med svakhetene. Eksempel. En ekstremt god relasjonsselger vil kanskje kjenne kunden fantastisk godt, være ekstremt tett med kunden, kjenne den personlig og privat, kanskje treffes privat, men kjenne selskapet utrolig dårlig og hvorfor de skal kjøpe av oss, det har de ikke peiling på. Men de får inn penger, fordi de er så tette på denne som sitter på beslutningen. Det er flott, men det er også bra med den personen som ikke har så lett for å bygge relasjonen, og ikke er den som naturlig går rundt og prater med alle fremmede folk hele tiden, men som har en god evne til å sette seg inn i kundens situasjon og kjenne problemet til kunden godt, den vil også kunne prestere

like bra og kanskje til og med enda bedre. Så jeg tror det er viktig å være åpen for mangfoldet, også heller sette seg inn i hver person.

I: Tror du man er født en god key account manager, eller utviklet til å bli det?

R: Jeg tror helt klart det er noe man utvikler seg til å bli. Men jeg tror også at det er noen grunnleggende ting ved deg som person som man ikke kan lære, som vil gjøre at du har den evnen eller ikke, eller den muligheten til å bli en god key account manager eller ikke. Og det går på mye med at da må en liksom gå tilbake til den generelle selgerpersonen, jeg tenker at den må ligge i grunn. Men jeg kan bruke meg selv som eksempel, jeg var en utpreget «hunterpersonlighetstype» og ingen KAM person når jeg var ung eller når jeg startet, jeg egnet meg mest til bare til å løpe og banke på dører. Men idet jeg fikk muligheten til å utvikle meg innenfor key account management, og jeg fant det interessant, så utviklet jeg meg til å bli en veldig god key account manager også. Så jeg tror det er en grunnbase med egenskaper som gjelder generelt for selgere som må være på plass for at du skal like dette med salg. Så tror jeg det med rette interesse, så er det ingen grenser for om man kan utvikle seg til å bli en god key account manager eller ikke.

I: Hva er dine tanker om personlige egenskaper som er medfødte hos key account managere og hvordan de påvirkes av dem?

R: Igjen er vi på det med født sånn eller blitt sånn, og det kan ikke jeg svare på, Men jeg kan iallfall forholde meg til hva som skjer under barndommen, og en er født sånn eller blitt sånn i løpet av oppveksten sin det er på mange måter irrelevant for meg, men idet man kommer til voksenalder så er det klart at det er noen egenskaper som må ligge der som jeg som salgsleder eller vi som slagsbedrift ikke har tid eller evne til å påvirke, eller skru og vri. Du må takle og bli målt, du må takle nederlag, du må motiveres av så banale ting som å klare å selge noe til en kunde, du må orke å treffe nye mennesker og klare å snakke med mennesker du ikke kjenner - og det er mange som føler det så ubehagelig at man er så sliten etter å ha jobbet som selger, at man kommer hjem og er helt utslitt og orker ikke det. Nettopp på grunn av at det å være sammen med mennesker så mye, som du må som en selger, er så utmattende at du blir helt utslitt av det. Det er noen sånne egenskaper som må være på plass. Om det er som synes det ubehagelig å ta telefoner

til folk de ikke kjenner, det kan vi trene opp og det kan man løse lett, men hvis du faktisk blir helt utmattet av å snakke med folk du ikke kjenner, så har kanskje ikke vi enten kompetanse eller tid og vilje til å endre det. Jeg vet ikke hvordan jeg skal navngi det, en du må tåle og bli målt, du må takle å leve i et hierarki for i en slagsbedrift så er det ofte et veldig tydelig hierarki, du må ha en base av selvsikkerhet som gjør at man har mulighet til å fremlegge en budskap å bli trodd, og må ha en grunnleggende evne til å skape tillit. Men utover det, sånn som måten man snakker på, hvordan man snakker på, salgsprosess, slagsteori, salgslærdom, alt dette kan læres og trenes. Også er det noe med holdning, det er noe med holdning som må ligge i bunn. Holdning er vanskelig å endre, så det må være et visst lag av holdninger. Som arbeidsmoral, ståpåvilje og ønske om suksess.

I: I hvor stor grad tror du generell salgserfaring er viktig for prestasjon?

R: Jeg tenker klart at salgserfaring er viktig for prestasjon. Men det er i mitt hode på lang sikt, hvis vi ser det på kort sikt, så er det nok viktig for prestasjon. Hvis den salgserfaringen er godt og du har gjort noe rett. På lang sikt så behøver ikke salgserfaring har så mye å si, for det er noe du vil kunne opparbeide deg.

I: På en skala fra 1-5, i hvor stor grad tror du generell salgserfaring er viktig for prestasjon?

R: Jeg sier 3 jeg. Hvis vi drar det tilbake til en rekrutteringsfase da, så ville jeg heller ansatt en uerfaren person med de rette holdningene, enn en erfaren person med de gale holdningene. Men det blir helt feil å si at salgserfaring ikke har noe å si på prestasjon, det har jo kjempemasse å si. Altså en key account manager her hadde ikke klart seg som key account managere på våre kunder om de ikke hadde en viss erfaring. Jeg kunne sagt 5 også.. Det er litt vanskelig. På lang sikt 3, men det helt klart har veldig mye å si på resultat.

## **KUNNSKAPER OG FERDIGHETER**

I: I hvilken grad trener dere key account managere på forståelse av deres arbeidskrav?

R: Trener så mye vi kan. Akkurat nå trener vi mye på det, vi er i en periode med mye

salgstrening. Det er klart at det egentlig går på arbeidskravene, fordi det setter en forventning om hva de burde forvente at de gjør og hva vi forventer at de gjør, i hele prosessen. Helt ned fra hvordan de svarer kundene, eller hvordan de setter opp tilbudet, det går helt i detalj. Så det setter jo enorme rammer og forventninger på selve arbeidsmetoden eller hva de faktisk skal gjøre. Så det gjør vi i høyeste grad akkurat nå, men det kan gå i perioder.

I: På en skala fra 1-5, i hvilken grad trener dere key account managere på forståelse av deres arbeidskrav?

R: Akkurat nå vil jeg si 5.

I: Hvilke overordnede mål har dere for salgstreningen av dere key account managere?

R: Vi har faktisk ikke definert noen konkrete overordnede mål som står skrevet på papir på hva vi skal ha ut av salgstreningen. Det er faglig utvikling, som både skal komme oss og selgeren til gode, det skal gå på økt prestasjon som skal komme oss og selgeren til gode, og det er vel de to viktigste tingene. Men det er helt klart økt prestasjon og mere cash i kassa, det er så enkelt.

I: Hvordan forsøker dere å påvirke moralen til salgsstyrken igjennom trening?

R: Veldig mye av salgstreningen går jo også mye på holdninger og kultur. Så ofte når selgerne tror at de trenes i argumentasjonsteknikk, så er det også en delt side der som går på holdninger til det vi gjør, å bli profesjonalisert. Og det igjen flyttes jo over på moral. Hvis salgstreningen handler om aktivitetsnivå så er det underliggende dette med at det kreves mange arbeidstimer som igjen går på dette med moral i forhold til å komme på jobb og gjøre det du kan for selskapet du jobber for og for din egen del, den karrieren du jobber for. Så det er som et eget tema, moral i salgstreningen utenom det etiske. Det er sånn at hvis vi skulle slå opp i den boka og se hvor står det om dette med moral, så er det egentlig bare en bitteliten del av treningen, men det ligger å gjennomsyrrer egentlig veldig mye mer av det. Så det er en veldig viktig del av salgstreningen, men den er veldig lite synlig, det er ikke som et eget kapittel i salgstreningen eller en egen økt. Men det er noe som de som driver salgstrening hos oss og vi som salgsledelse snakker aktivt om i forkant, hva av moral og holdninger og kultur er det vi ønsker å skape igjennom den treningen her, som handler om ferdighetstrening, som egentlig nesten er en skjult del av det.



I: Dere vil vel også merke om dere får til denne balansegangen som du nevnte tidligere, at mennesker med riktig trening vil øke moralen på mange måter?

R: Ja det gjør det. Men det må gjøres på en troverdig måte. De må føle at det er verdifullt, og hvis de føler det er verdifullt så setter de pris på det og bruker det. Ja, det øker moralen, det gjør det. Men kun hvis de føler det er verdifullt. For det er en fare ved salgstrening, og jeg har sett det mange ganger, hvis selgerne føler det er dårlig og uorganisert, dårlig planlagt, de som skal fremlegge denne treningen ikke fremstår kompetent, så synker moralen.

I: I hvor stor grad prøver dere å formidle forventinger til key account managere igjennom salgstrening?

R: Det gjør vi nok kanskje ikke i så veldig stor grad altså. Vi formidler egentlig ikke noen andre forventninger til de enn det vi gjør til account managerne, bortsett ifra målsetningene som er definert da som resultater og mål som hver enkelt skal oppnå. Kanskje litt igjennom, selvfølgelig vi har veldig mye personlig oppfølging, og det er klart der settes det jo egne krav til key account managere kontra account managere, det blir helt på individnivå, men de vet jo ikke, det synliggjøres ikke på en måte at det er noen andre krav til en key account manager eller en account manager, bortsett fra det som er synlig i salgsrapporter over hva man ser av budsjett og resultat.

I: På en skala fra 1-5, i hvor stor grad prøver dere å formidle forventinger til key account managere igjennom salgstrening? Ville du da svart 1?

R: Nei det ville jeg ikke altså, fordi her er graden av personlig oppfølging også så sterk. Så jeg modererer meg litt i det første jeg sa også svarer jeg 3. Men det vi ikke gjør er på en måte å gå ut og synliggjøre veldig sterkt de forventingsforskjellene. Fordi det er mye som går på forventingsforskjeller faglig, vi forventer kanskje at en som er en key account manager skal utvikle selskapet mer enn en som er account manager og har nok med å lære seg litt område. Så derfor er vi nok ikke høyere enn 3.

## **MOTIVASJON**

I: Hvordan motiverer dere key account managere/etablerte seniorer i forhold til unge nyansatte?

Forklar forskjellen.

R: Jeg tror sånn på et faglig nivå, sånn utviklingsmessig, så føler jeg at det stilles ganske like krav til.. Eller senioren blir motivert av faglig utvikling basert på at de må, det kommer til et punkt hvor du kjeder deg, du må lære noe nytt og utvikle deg mer. Jeg føler at man får den samme motivasjonen hos de unge, fordi de er jo så sultne på å lære alt. Så der gjør vi ikke noen forskjell, vi kjører faglig utvikling på alle egentlig ganske likt med samme tankegang, bortsett fra litt forskjell på hva de skal lære. Lønn helt klart, der er det en stor forskjell. Og det går på at en senior har forventninger om en høyere lønn enn det en ung junior har, så der er det automatisk en forskjell. Også har man lenger ansiennitet man har jobbet lenger i bransjen og opparbeidet seg en høyere lønn etterhvert, så det blir naturlig forskjell. I tillegg så er det faktisk en ganske tydelig forskjell på junior og senior i måten man ønsker lønnen på. Begge deler motiveres kraftig av variabel lønn som bonus og provisjon, men det er helt tydelig at en junior har en høyere terskel for å akseptere større variabel lønn, mens en senior ofte ønsker mer trygghet og er villig til å si fra seg en variabel lønn for å ha en mer stabil fastlønn. Men dette er egentlig ikke noe vi gjør aktivt, for her har key account managerne høyere alt, og det er sånn at mye vil ha mer. Men min erfaring er helt klart at en senior er villig til å ha en annen lønnsmix da på fast og variabel lønn i sin lønnspakke kontra en junior. Også er det egentlig bare tilfeldig at vi gasser på og har veldig gode ordninger. Her, selv om du er senior så måles du også alltid opp imot juniorene, så vi har veldig lite skille mellom KAM og AM, vi har et veldig sånn flytende skille. Vi har account managere som jobber nesten som key account managere, så har vi noen som er veldig unge og det blir tydelig at disse er juniorene, også har vi noen som er veldig senior som det blir tydelig at disse er veldig seniorer. Men de behandles egentlig veldig likt, og det forventes det samme av begge rollene. Og når det gjelder turer og andre insentiver, så føler jeg her at det er veldig lite som skiller. Jeg kan ikke si at seniorer motiveres mindre eller mer av utenlandsturer enn hva en junior gjør. Det er klart at juniorene kan kanskje motiveres litt ekstra av sosiale ting, men det har nok mer med å gjøre at de er yngre og har mer tid til sosiale ting. Så det er noen småforskjeller som vi selvfølgelig har aktivt med i vår tankegang, men eller så er det ganske likt altså.

I: Hvordan går dere frem for å motivere key account managere til å utføre en spesifikk arbeidsoppgave?

R: For å motivere til det? De er nødt til å føle at de har ansvaret i en større grad. Mens en key account manager vil og bør ha et ønske om å eie den oppgaven og også få definere hvordan den skal løses, så vil en account manager i mye større grad faktisk ønske å få veiledning på hvordan den skal løses. Og det er jo noe med coachingdelen i det også, mens en key account manager som må coaches på en måte, så må en account manager coaches på en annen måte. Så absolutt å motivere til en spesifikk oppgave så handler det mye om å få eierskapet og friheten til å løse det sånn som de mener. Å at de føler de har tilliten. Mens en account manager vil faktisk ønske å se på det som en treningsmulighet og få veiledning.

I: Og dere er villige til å legge inn tid for å veilede account managere og dere er villige til å gi tilliten til key account managere, og det er på mange måter med på å motivere de i forhold til arbeidsoppgavene sine?

R: Absolutt.. Her så er vi ganske gode til det. Her så driver key account managere med mye prosjektledelse og mye prosjektarbeid for selskapet også, produktutvikling, utvikling av salgsmateriell og alt sånne ting. For vi har ikke en stor markedsavdeling eller et stort apparat som skal sy alt for selgerne, så her er selgerne veldig med på utvikling av selskapet. Key account managere får veldig mye lagt på seg, de har stort ansvar for dette. Account managerne får også mye prosjekter, men der har vi også salgsledere som faktisk har, det er det vi gjør, vi veileder og coacher. Og tilrettelegger. Det er sånn vi er bygd opp egentlig.

I: På hvilken måte tror du at miljømessige faktorer som salgsområde påvirker en key account manager sin motivasjon?

R: Jeg tror det er en del altså, men litt sånn i forhold til når du spurte om prestasjon - min erfaring er at en dyktig key account manager vil kunne over ganske lang tid klare å motivere seg veldig bra på et arbeidsområde som den egentlig ikke er så interessert i å jobbe med, men det optimale er uten tvil å jobbe med det man har mest lyst til å jobbe med og liker.

I: I hvor stor grad tror du motivasjonen påvirker en key account manager sine prestasjoner?

R: Motivasjon påvirker jo helt klart prestasjoner, det er kanskje en av de viktigste faktorene. Å det er jo en av de viktigste egenskapene til en selger det å klare å motivere seg selv og holde seg

motivert. For uten motivasjon så gjør den heller ingenting. En kan fint være selger og sitte med beina på bordet hele dagen, det er ikke noe hus som snekres, det er ikke noe elektrisk som skal kobles, er man ikke motivert så gjør man heller ikke noe og gjør man ikke noe så kommer det ingen prestasjoner heller.

I: På en skala fra 0-100 %, i hvor stor grad tror du motivasjonen påvirker en key account manager sine prestasjoner?

R: Motivasjon er 100 %.. Neida, det er ikke det. For man kan også være umotivert og surfe igjennom på en hyggelig portefølje. Som KAM så har man mulighet til å bare surfe mye også, hvis den porteføljen du har er veldig selvdreven og putrer avgårde. Men la oss si da, hvis en virkelig skal se bort ifra alt sånn hvis om dersom, så la oss si 60 % da..

#### **AVSLUTTENDE KOMMENTARER**

Ingen avsluttende kommentarer.