

BCR3102

Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

Beste praksis key account management i en profesjonell
tjenesteytende virksomhet

Vår 2017

Antall ord: 15 505

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

Forord

Tre år på Høyskolen Kristiania er snart over og bacheloroppgaven er endelig ferdigstilt. Skriveprosessen har vært både tids- og energikrevende, men som jeg uten tvil er veldig glad for å ha gjennomført. Læringsmessig har jeg tilegnet meg mye kunnskap om key account management, et fagfelt jeg anser å være svært viktig i næringslivet.

Jeg vil først og fremst takke informanten som var villig til å delta i undersøkelsen og som har gitt meg en mye bredere forståelse for faget. Jeg hadde ikke forventet at oppgaven skulle vise seg å bli så interessant å jobbe med. Jeg vil også takke veileder Ivar Bredesen som har vært tilgjengelig og gitt meg gode konstruktive ledetråder når jeg behøvde det.

Til slutt vil jeg også takke min mor for alltid å ha vært der for meg og som har gitt meg oppmuntrende støtte gjennom en lang og utfordrende bacheloroppgave.

Jeg ønsker dere god lesing!

Oslo, 16. mai 2017

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven var å få innsikt og forståelse for hvordan et stort internasjonalt konsultentselskap utøver beste praksis key account management (KAM), og hvordan forholdet forløper seg mellom selskapets praksis og KAM-teori.

Fra studietiden på markeshøyskolen har jeg fremfor alt blitt oppmerksom på viktigheten ved å observere og lytte til kunder. Etersom jeg har studert hotelledelse er det meste vi har lært innenfor studieløpsemnene relatert til reiselivsnæringen. Det har i den forbindelse blitt eksemplifisert ulike former og eksempler på hvordan KAM kan utøves i hotellvirksomheter. Imidlertid, på tross av min studieretning, men med hensyn til temaet, ønsker jeg å undersøke en bransje hvor KAM har en sentral rolle. Profesjonelle tjenesteytende virksomheter, som eksempelvis i bedriftsmarkedet, tilbyr konsultasjon, teknologi og/eller rådgivning, tilhører i dag en bransje som drar stor nytte av KAM. Dessuten anser jeg personlig at denne bransjen forekommer som mest interessant å utforske ettersom dette er en bransje hvor det er høyt fokus på å skape lønnsomhet, uavhengig av hva man selger.

Undersøkelsen tar utgangspunkt i definerte temaer hentet fra litteraturgjennomgangen. Disse omhandler definisjonen av KAM, selektering og klassifisering av nøkkelt kunder, organisering av KAM, relasjonsstadier i kundeforholdet, samt suksessfaktorer i KAM. Analyse- og drøftingsdelen er gjennomført med hensikt å belyse forholdet mellom teori og praksis.

Kort sagt er utfallet av studien bygget på kjennetegnet ved at selskapet jeg valgte å studere har svært tilpassede KAM-systemer som både kan relateres til og skilles fra teori. Dette blir hovedsakelig begrunnet med utgangspunkt i følgende:

- Selskapet har et velutviklet og dokumentert KAM-rammeverk med basis i både teori og egne erfaringer
- Selskapet bruker mye tid og ressurser på opplæring, kursing og forbedring av KAM-prosesser
- Selskapet har høyt fokus på hva som kjennetegner de beste selskapene innen de bransjer som de betjener kunder i, og henter kontinuerlig inn kunnskap og erfaring på nye områder.
- utfordringer: Prioritere å videreutvikle potensielle nøkkelt kunder samtidig som å ivareta de eksisterende, parallelt med å tenke langsiktig, fremfor kortsiktig

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
Innholdsfortegnelse.....	4
Figurer og tabeller	6
1.0 Innledning.....	7
2.0 Problemstilling, valg av selskap og potensielt forskningsbidrag.....	8
2.1 Om valgt selskap	8
2.2 Potensielt forskningsbidrag.....	8
3.0 Litteraturgjennomgang	9
3.1 Hva er key account management?.....	9
3.1.1 Historisk perspektiv	10
3.2 Å definere key account management	12
3.2.1 Strategisk betydning	12
3.2.2 Kundens forhandlingsstyrke	13
3.2.3 Verdiskapning i kundeforholdet	13
3.3 Seleksjon av nøkkelpersoner	13
3.3.1 Utvalgsriterier	14
3.3.2 Kundeklassifisering	15
3.4 Organisering av key account management.....	17
3.4.1 KAM og markedsføring.....	17
3.4.2 Et rammeverk for ferdigheter, aktiviteter og roller i KAM.....	17
3.4.3 Ledelsen.....	18
3.4.4 KA-manager	19
3.4.5 KA-team	19
3.5 Relasjonsstadier i kundeforholdet	20
3.5.1 Pre-KAM	21
3.5.2 Early-KAM.....	21
3.5.3 Mid-KAM.....	22
3.5.4 Partnership-KAM	22
3.5.5 Synergistic-KAM og eventuell løsrivelse.....	23
3.6 Suksessfaktorer i key account management.....	24
4.0 Metode.....	24

4.1	Litteraturgjennomgang	25
4.2	Datainnsamling.....	25
4.3	Utvalgsmetode, etikk og anonymitet.....	26
4.4	Intervjuguide	27
4.5	Transkribering	27
5.0	Analyse – presentasjon av funn i relevans til oppgaven.....	28
5.1	Definisjon av key account management.....	28
5.2	Selektering og utvalgsriterier	29
5.2.1	Utvalgsriteriene i praksis	29
5.3	Kundeklassifisering	30
5.4	Organisering av key account management.....	32
5.4.1	Tverrfaglig kompetanse	32
5.4.2	Arbeidsoppgaver og generell organisering av KAM.....	33
5.4.3	KA-managere og ledelsen	33
5.4.4	Kunnskapsledelse	34
5.5	Relasjonsstadier i kundeforholdet	34
5.5.1	Relasjonsstadier for selve kunden – ”Hvor tett på kjernevirksomheten er vi?” ...	34
5.5.2	Relasjonsstadier på individnivå	35
5.5.3	Utfordringer underveis	35
5.6	Suksessfaktorer i key account management.....	37
6.0	Drøfting – innhentet data kontra teori.....	37
6.1	Definisjon av key account management.....	38
6.1.1	KAM og målgruppe.....	38
6.1.2	KAM og fokusområde	38
6.2	Selektering og utvalgsriterier	39
6.2.1	Størrelse	39
6.2.2	Ambisjoner kontra evne.....	39
6.2.3	Kundens forbedringspotensial, evne til innovasjon og markedets vekstpotensial	39
6.2.5	Omdømme	40
6.2.6	Relasjon	40
6.3	Kundeklassifisering.....	41
6.3.1	Attraktivitet.....	41
6.3.2	Prioritering og nøkkelukendestatus	42

6.3.3	Kapasitet	42
6.4	Organisering av key account management.....	43
6.4.1	Forholdet mellom KA-manager og ledelsen	43
6.4.2	Ledelsens rolle og overordnet strategi.....	43
6.4.3	KA-team	44
6.4.4	Account Planning	44
6.5	Relasjonsstadier i kundeforholdet	45
6.5.1	Å knytte bånd.....	46
6.5.2	Grunnlag for samarbeid	46
6.5.3	Partnership-KAM	47
6.5.4	Eventuell løsrivelse.....	47
6.6	Suksessfaktorer.....	47
7.0	Kritikk av funn – reliabilitet og validitet.....	48
7.1	Reliabilitet	48
7.2	Validitet.....	49
8.0	Konklusjon/vurdering/oppsummering	50
8.1	Forslag til videre forskning	52
8.2	Personlig refleksjon på oppgaven.....	52
9.0	Referanseliste.....	53

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Transkribering av semi-strukturert intervju

Figurer og tabeller

Figur 1:	KAISM – The key account identification and selection matrix.....	15
Figur 2:	Key account relationship development model.....	20
Figur 3:	Shipley og Palmers diamond-based relationship.....	23
Figur 4:	Trust Equation.....	38
Tabell 1:	Teori (KAISM) kontra praksis (kunde klassifiseringer i Selskap X).....	41
Tabell 2:	Forholdet mellom Zupancics rammeverk og organisering av KAM i praksis.....	45

1.0 Innledning

Enhver virksomhet kan utvikle en forretningsmodell, men foruten et utgangspunkt i kundens behov blir det vanskelig å se et lønnsomhetspotensiale. I den forbindelse kan det i enkelte tilfeller anbefales å differensiere kunder. Vilfredo Pareto (1906) hevdet at 80% av utfallet skyldes 20% av de mulige årsakene, som følgelig tilsier at 80% av omsetningen til et selskap skyldes 20% av kundemassen (Bunkley 2008). Key account management er i denne sammenhengen en strategisk tilnærming som har til hensikt å rette søkelyset mot såkalte *nøkkelkunder*. I stedet for å behandle alle likt, velges det å prioritere de aller viktigste.

I kortfattet form handler key account management (KAM) om det å bygge relasjoner med et selskaps *nøkkelkunder* i den hensikt å skape langsiktig suksess for begge parter (Maister 1999). Hvordan dette gjøres er hittil (2017) blitt forsøkt kartlagt av en rekke ulike forskere og fagpersoner. I denne oppgaven har jeg på bakgrunn av at KAM-teorien er relativt diskuterbar, valgt å heller se på hvordan teorien realiseres i praksis.

Jeg har valgt å undersøke hvilke momenter innen KAM et stort internasjonalt konsulentselskap anser å være avgjørende i utøvelsen av beste praksis. Først vil jeg derfor gjennomgå relevant KAM-teori for å få en oversiktlig forståelse for fagfeltet og dens historie. Deretter, ved å gjennomføre et eksplorerende intensivt casestudie av KAM i et valgt selskap, vil jeg i analysedelen forsøke å presentere min forståelse for innhentet data, som jeg like etter vil drøfte opp mot teori. Formålet med oppgaven er å finne eventuelle likheter og ulikheter mellom teori og praksis av KAM for å belyse hvordan et velfungerende KAM-system kan relateres til eller skilles fra tidligere forskning.

Jeg har valgt å definere problemstillingen på følgende måte:

”På hvilken måte utøver et stort internasjonalt konsulentselskap beste praksis KAM?”

2.0 Problemstilling, valg av selskap og potensielt forskningsbidrag

Ovenfor har jeg fremstilt en eksplorerende problemstilling. En eksplorerende problemstilling kan sies å være teori- og hypoteseutviklende ettersom hensikten er å vise til ny viten og/eller å klarere sammenhenger og eventuelle kausalforhold (Jacobsen 2005). En eksplorerende, beskrivende problemstilling gir derfor, med hensyn til tema, en mer åpen aksept for det eventuelle utfallet av studien. Dette er noe jeg anser som viktig med tanke på at jeg på forhånd kun har en begrenset innsikt i det valgte selskapets forretningsmodell.

Beste praksis kan defineres som en praksis eller metode som beviselig kan føre til overlegne resultater (Røvik, 2007, 21). Med et ønske om å finne god kompetanse og erfaring innen KAM, konkluderte jeg med å oppsøke et stort, veletablert og voksende selskap. I tillegg var jeg innstilt på, av tidsmessige årsaker, at selskapet skulle være tilgjengelig i Norge. Jeg så det også som relevant at det aktuelle selskapet opererte med ulike former for profesjonelle tjenester. Dette begrunnet ved at jeg antar at jeg ved større sannsynlighet vil kunne oppdage et KAM system som fungerer uavhengig av hvilken type klient som står i fokus.

2.1 Om valgt selskap

Selskapet jeg har valgt er blant verdens største selskaper innen profesjonell tjenesteyting og kan sies å være en prestisjefull og veldreven virksomhet med en betydelig vekst over mange år. Med virksomhet også i Norge tilbyr selskapet profesjonelle tjenester innen konsultasjon, teknologi og outsourcing. Med betydelig erfaring fra næringslivet, og gjennom sine B2B (business-to-business) relasjoner, ser jeg det som svært spennende å få innsikt i dette selskapet, som jeg også går ut fra har mange potensielt meningsfulle elementer å tilføye fagfeltet KAM.

I kontakt med selskapet ble vi enige om å holde navnet anonymt av markeds- og konkurransemessige årsaker. Identitet utover nevnte karakteristikk er dessuten ikke av særlig relevans for oppgaven. Derfor vil jeg heretter omtale selskapet som *Selskap X*.

2.2 Potensielt forskningsbidrag

Teorien jeg har valgt å drøfte er ment å representere et bilde av hvordan KAM blir belyst i

faglitteraturen. Intensjonen er å drøfte likheter og ulikheter mellom det valgte selskapets praksis av KAM og den valgte teorien for å belyse sammenhengen mellom teori og virkelighet. Med tanke på at litteraturen som i dag omhandler KAM virker å være relativt kompleks og omfattende, ser jeg det som nødvendig at den blir sammenlignet med realiteten. I analyse- og drøftingsdelen antar jeg at det sannsynligvis vil oppstå problemstillinger som kan være relevant for videre forskning. Hvis ikke, håper jeg at mitt forsøk på å påpeke likheter og ulikheter mellom teori og praksis kan bidra til å styrke tidligere forskning.

3.0 Litteraturgjennomgang

Nedenfor vil jeg gjennomgå anerkjent litteratur som omhandler KAM. Gjennomgangen er strukturert med hensyn til at den skal gi retningslinjer for meg til hjelp i metoddelen. Hvert tema blir derfor drøftet med siktemål i å utforme relevante forskningsspørsmål.

3.1 Hva er key account management?

Som definert innledningsvis, handler key account management om det å prioritere de viktigste kundene. Mange selgere vil kanskje se det som selvsagt å gi kunder som handler regelmessig og/eller i store kvantum en særegen oppmerksomhet. Imidlertid behøver muligens ikke enkelte bransjer å gå lengre enn å ha enkle ordninger til slike kunder, som for eksempel i form av lojalitetsprogrammer. I tilfeller hvor det utøves KAM, vil det i større grad involvere virksomheten i sin helhet hvor systemer er tilrettelagt for å utvikle strukturer, prosesser og mennesker i møte med de viktigste kundene (Zupancic 2008). Min forståelse er derfor at KAM handler mye om å skape et engasjement innad i organisasjonen som berører alle enheter som kan bidra til å styrke nøkkelrelasjoner.

Fagteorien kan spores helt tilbake til 1960-årene, hvor den til å begynne med var et hjelpemiddel for å kartlegge viktige kunder geografisk (Weilbaker og Weeks 1997). I årene som fulgte kan det sies at faget i økende grad dannet en trend innen flere bransjer i næringslivet. Allikevel har det blitt gjort betydelige endringer i innholdet og metodene i teorien frem til den dag i dag som følge av ny forskning, og andre teorier og formål.

3.1.1 Historisk perspektiv

KAM-begrepet ble først omtalt av Roger M. Pegram (1972) på begynnelsen av 70-tallet i forbindelse med en undersøkelse om hvorvidt ansvarsområdet var omfattende nok til å være en deltids- eller fulltidsjobb. Undersøkelsen studerte 250 ledere fra industri- og servicebransjen som kunne bekrefte hypotesen. Derimot, til tross for at forskere i denne perioden allerede er innforstått at KAM fører til økt salg/lønnsomhet og salgsproduktivitet, undervurderes det å definere de nødvendige variablene som ligger bak (Shapiro og Wyman 1981; Coppett og Staples 1983; Barrett 1986, sitert i McDonald m.fl. 1997).

McDonald, Millman og Rogers (1997) påpekte det de mente har vært betydningsfulle gjennombrudd som har bidratt til utviklingsforløpet av KAM, blant annet organisasjoners *decision making unit* (DMU), først presentert som Buying Centre (Webster og Wind 1972). Kotler (2009, 274) definerer DMU som alle individer/grupper som deltar i beslutningsprosesser tilknyttet forhandlinger av produkter/tjenester. For en key account (KA) manager vil det være avgjørende å tilegne seg innsikt og forståelse av en kundes beslutningsprosess for å kartlegge muligheter for et tettere samarbeid (Millman og Wilson 1995). Av den grunn virker det sannsynlig at en økende bruk av DMUer kan ha forårsaket en stor fremgang i profesjonaliseringen av KAM.

Senere, i starten av 80-tallet, tok kundestrategien fart og ble akseptert som yrke, samt innrettet i organisasjoner for å funksjonere på et nasjonalt plan (Zupancic 2008). Profesjonaliseringen av KAM nådde nye høyder og økte behov for forståelse av fremvoksende aspekter innen interaksjonsprosessene i B2B relasjoner. The Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group (som fortsatt er en gruppe internasjonale forskere innen B2B markedsføring) foreslo en modell som tok sikte på deltakerne, miljøet og atmosfæren i B2B relasjoner (IMP Group 1982). Motivet i denne modellen var å fremheve relasjonene som verdifulle, for blant annet å redusere usikkerhet i kundeforholdet (Ibid).

Videre mot år 2000 ble det i økende grad tatt i betraktning hvordan relasjonene utenfor en organisasjon (interorganisatoriske) var et resultat av hvordan relasjonene innad fungerte (intraorganisatoriske) (McDonald m.fl. 1997). *The key account relationship development model* (Millman og Wilson 1994) fremstiller tydelig denne sammenhengen, noe jeg vil komme tilbake til senere under emnet *relasjonsstadier i kundeforholdet*.

I 1994 ble det for første gang, som følge av en økende globalisering og ny kommunikasjonsteknologi, utviklet strukturer for hvordan KAM kunne fungere internasjonalt (Verra 1994). I internasjonal sammenheng ble KAM blant annet omtalt som global account management (GAM) (Montgomery m.fl. 1998), eller, om man vil; international key account management (IKAM) (Verra 1994). I denne oppgaven har jeg derimot på tross av at X er et internasjonalt selskap valgt å benevne fagfeltet som KAM ettersom det er mer å hente innen litteratur under dette begrepet.

Videre utover 2000-tallet ser man et økende behov for å ytterligere konseptualisere KAM (Ojasalo 2001; Homburg m.fl. 2002; Campbell 2003). Ojasalo (2001) mente at grunnidéen i KAM fort kunne oppfattes forvirrende, og valgte følgelig å klarlegge fire sentrale elementer innen KAM: identifisere nøkkelkunder, analysere nøkkelkunder, selektere tilpassede strategier for nøkkelkunder, og utvikle operasjonelle kapabiliteter i møte med nøkkelkunder for å bygge og opprettholde lønnsomme og langsiktige relasjoner. Homburg (m.fl. 2002) definerte på sin måte fire dimensjoner av KAM: *activities*, *actors*, *resources* og *formalisation*. Dette var belyst i hvordan aktiviteter (*activities*), ansatte (*actors*), ressurser (*resources*) og organiseringen (*formalisation*) av disse utgjorde selve strukturen i KAM. Både Ojasalo og Homburg er eksempler på hvordan KAM ble forsøkt definert, noe jeg vil komme nærmere inn på senere i oppgaven.

På samme tid ble det også utbredt å fremheve nøkkelkompetanser innen KAM i forsøk på å ytterligere konseptualisere fagfeltet. Ojasalo (2001) var eksempelvis fast bestemt på hvor avgjørende det var å beherske det å kunne avdekke og vurdere ønskelig utbytte fra et mulig samarbeidsforhold før det eventuelt ble innledet. Homburg (m.fl. 2002) mente at et tverrfaglig samarbeid mellom ulike avdelinger og i møte med kunden kunne ha stor innflytelse på effektiviteten. Campbell (2003) viste til det essensielle i å være i stand til å innhente og integrere informasjon om nøkkelkundene. Wengler (m.fl. 2006) påpekte at en av de viktigste faktorene var å kunne selektere de riktige nøkkelkundene.

Imidlertid er det kanskje Peter Chevertons bidrag som har fått størst oppmerksomhet innen KAM i senere år. Cheverton kan sies å ha opparbeidet et verdensomspennende omdømme som spesialist innen KAM, med blant annet flere bøker og artikler vedrørende fagfeltet. Apropos Wenglers (m.fl. 2006) poeng om å være obs på seleksjon av nøkkelkunder, hadde Cheverton (2004) allerede i 2004 utviklet en modell (KAISM) som kategoriserte potensielle

kunder basert på kundens attraktivitet for virksomheten, og vice versa. Modellen er sammen med andre verktøy et hjelpemiddel som benyttes i dag til å evaluere potensiell verdi av eksisterende og potensielle kunder i identifiserings- og seleksjonsprosessen.

Cheverton (2004, 35) uttalte seg for øvrig også om mulige årsaker som kan ha medvirket til utviklingen av KAM. Disse omhandler blant annet leverandørers økende oppmerksomhet for fordelene med en redusert kundemasse, hvor for eksempel allokering av ressurser og kostnader lettere kan optimaliseres, og hvor en mindre kundemasse gjør det lettere for å bygge relasjoner. Samtidig nevnes det at kunderelasjoner er mer aktuelt enn tidligere, og utgjør en større andel konkurransefortrinn, spesielt i et marked hvor globale kunders behov for stabile leverandører øker. Veldig ofte er det dessuten eksterne forhold som driver organisasjoner til å benytte KAM (Ibid, 36). Til slutt legger Cheverton også vekt på hvor mye mer ettertraktet det er å selge løsninger fremfor produkter, og hvordan man oppriktig ønsker å gjøre en positiv innvirkning i kundens virksomhet.

3.2 Å definere key account management

I århundreskiftet, som påpekt ovenfor, virker det som det i større grad enn tidligere vektlegges å definere klare dimensjoner og roller av KAM. Ivens og Pardo (2008) hevdet at årsaken til diffuse definisjoner av fagfeltet KAM lå i den vekslende bruken av faguttrykk. Homburg (m.fl. 2002) påpekte uklarheten i sammenheng med at tidligere forsøk på å definere KAM var et resultat av forskernes uensartede intensjoner. Noen har vært innstilt på å definere dimensjoner, andre har vært mer interessert i å kartlegge essensielle aktiviteter, mens resten har forsøkt å belyse viktige roller og/eller kompetanser. Som vi har sett er flere av forskerne og fagpersonene ovenfor eksempler på dette.

For å demonstrere de ulike oppfatningene av KAM gjennom tidene har jeg fordelt definisjonene under hvilke momenter som virker å ha vært i fokus. Dette omhandler i første rekke den strategiske betydning av KAM, etterfulgt av kundenes forhandlingsstyrke, og til slutt verdiskapning i kundeforholdet.

3.2.1 Strategisk betydning

Millman og Wilson (1995) viser tydelig hvordan KAM kan ha en taktisk rolle i virksomheten, og definerer fagfeltet som det å initiere til allianser med nøkkelt kunder som har

strategisk betydning for virksomheten. McDonald (m.fl. 1997) konstaterer betydningen av lojalitet og definerer KAM som en kundetilnærming med siktemål å bygge en portefølje av lojale nøkkelkunder. Ivens og Pardo (2008) fortsetter og definerer KAM som en individuell form for behandling av strategisk viktige kunder. At KAM har en strategisk betydning kan følgelig virke å berøre momentet tillit i form av at det vektlegges en individuell tilnærming til kunden for å blant annet bygge lojalitet.

3.2.2 Kundenenes forhandlingsstyrke

Selskaper i B2B-markeder med en betydelig størrelse vil ofte besitte stor makt og således ha krav om spesialbehandling på flere ulike felt. Barrett (1986) definerer KAM som det å målrette seg mot organisasjonens største kunder for å kunne tilby spesialbehandling i form av markedsføring, administrasjon og service. Abratt og Kelly (2002) går dypere og definerer KAM som en strategi som benyttes for å imøtekomme nøkkelkunder med komplekse ønsker og behov for individuell oppmerksomhet gjennom et nøye etablert kundeforhold. Workman (m.fl. 2003) påpeker roller i form av at arbeidsinnsatsen innen ulike aktiviteter og/eller fordelingen av spesialpersonell rettes mot en organisasjons viktigste kunder.

3.2.3 Verdiskapning i kundeforholdet

Wengler (m.fl. 2006) fremhever relevansen av å skape verdi for kunden og definerte KAM som verdiskapning gjennom implementering av spesifikke prosesser i møte med kunden. Brehmer og Rehme (2009) definerte kundetilnærmingen og disse prosessene som en mer eller mindre formell forvaltning og utvikling av relasjonene med de aller største og viktigste kundene.

Det er tydelig at det er mange ulike momenter som må tas høyde for når man forsøker å avgrense KAM. Derfor valgte jeg å dele inn definisjonene i hva jeg anser å være sentrale faktorer i praktiseringen av fagfeltet. Videre i oppgaven vil man kunne gjenkjenne disse og hvordan de har medvirket utøvelsen av KAM.

3.3 Seleksjon av nøkkelkunder

McDonald (m.fl. 1997, 737) definerer nøkkelkunder som kundene i B2B-markeder som identifiseres av virksomheten å være av strategisk betydning. Å være av strategisk betydning

defineres av Pardo (1999) å indikere at nøkkelkunden generer betydelig innvirkning på leverandørens strategi. Som påpekt av Wengler (m.fl. 2006) er det nødvendig å se hvor avgjørende det er å selektene disse kundene på riktig måte. Derfor har det også blitt utført omfattende undersøkelser på dette feltet for å kartlegge essensielle kriterier for utvelgelse av nøkkelkunder.

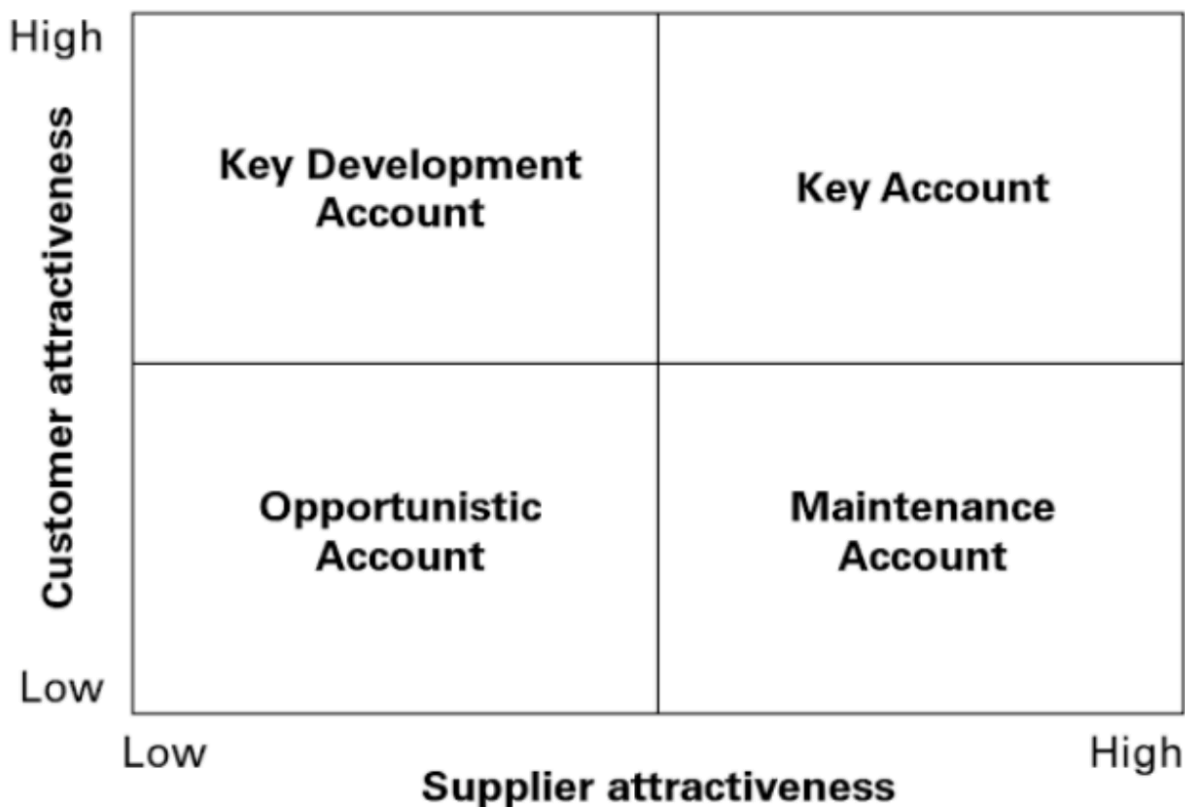
3.3.1 Utvalgsriterier

Shipley og Palmer (1997, sitert i Jobber og Lancaster 2015, 274) lister kriterier som er blitt erfart viktige i identifisering av nøkkelkunder for leverandører:

- Evne til å tilegne seg større markedsandeler
- Befinne seg i et marked med vekstpotensial
- Innovative – villige til å utforske nye muligheter
- Opinionsledere – tidlige brukere av nye lovende produkter/tjenester og/eller teknologi
- Disponere et prestisjetungt omdømme som kan bidra til å forbedre leverandørs image
- Kundekontoer som er viktige for konkurrenter som leverandøren ønsker å gå til angrep på
- Avgjørende bidragsyttere for leverandørs fortjeneste

Punktene ovenfor kan virke å være nokså spesifikke, og som i hovedsak, bortsett fra avsluttende punkt, retter oppmerksomhet til en virksomhets eksterne omgivelser. Millman og Wilson (1995) velger på en annen side å belyse mer interne forutsetninger. Disse omfatter kriterier basert på det de kaller *hard data* (salg og lønnsomhet) og *soft data* (kompatibilitet, tillit og engasjement). I motsetning til punktene listet ovenfor, virker disse kriteriene å rette større oppmerksomhet mot selve funksjonaliteten i relasjonen med nøkkelkunder. Det kan derimot tenkes at det i utvelgelsesfasen kan være problematisk å forutse hvordan nøkkelkunder vil imøtekomme disse kriteriene. Kanskje Millman og Wilsons kriterier egner seg best i klassifisering av eksisterende kunder?

3.3.2 Kundeklassifisering



Figur 1: KAISM - The key account identification and selection matrix (Cheverton 2015, 279)

KAISM-modellen brukes for å klassifisere eksisterende og potensielle kunder basert på attraktivitet, sett både fra kundens perspektiv (supplier attractiveness) og leverandørens perspektiv (customer attractiveness) (Ibid, 285). *Utviklingskunden* (Key Development Account) er den kunden som er svært attraktiv, men som man ikke fullt ut klarer å tilfredsstille. *Vedlikeholdskunden* (Maintenance Account) er gjerne den som kjøper mest, men som selv om, av ulike grunner, ikke er den mest lønnsom. Den *Oppportunistiske kunden* (Opportunistic Account) er den man gjerne ikke forholder seg så mye til ettersom verken leverandør eller kunde anser hverandre å være særlig attraktiv. Den oppportunistiske kunden er derimot nyttig i tilfeller man har ledig kapasitet (Ibid, 279). *Nøkkelkunden* (Key Account) defineres av Cheverton å være den kunden som er like attraktiv for leverandør som leverandør er for kunden (Ibid, 9). Det foreslås imidlertid at investeringene i budsjettet fordeles og prioriteres i henholdsvis rangering; utviklingskunde, nøkkelkunde, vedlikeholdskunde, og til slutt den minst prioriterte; den oppportunistiske kunde (Ibid, 295).

Som både nevnt innledningsvis og i flere andre tilfeller blir gjerne nøkkelpkunder omtalt som de viktigste kundene. Cheverton (2015, 5) opplyser hvordan dette lett kan misforstås og påpeker at det tydeligvis er avhengig av tidsperspektiv. Utviklingskunden kan eksempelvis fort bli virksomhetens viktigste kunde ettersom kunden gjerne appellerer mer til fremtiden og potensielt hvordan mål og visjoner er tenkt å nås. Cheverton konstaterer derimot at det ikke nødvendigvis handler om hvem som er viktigst og ikke, men heller at ulike klassifisering indikerer ulike tilnærming til de ulike kundegruppene (Ibid, 5). Med andre ord, utøvelsen av KAM er lite relevant med mindre det er tenkt å forskjellsbehandle nøkkelpkunder i forhold til andre kunder.

Cheverton (2015, 274) viser til en seks-trinns prosess som helt og holdent viser hvordan fordelingen av aktiviteter er direkte koblet til klassifiseringen av de ulike kundene:

1. Fastsette objektiver for KAM
2. Segmentere markedet
3. Samle et klassifiserings og seleksjons team
4. Klassifisere eksisterende og potensielle kunder ved hjelp av KAISM-modellen
5. Tilordne de ulike kundegruppene særskilte kundestrategier
6. Kommunisere, koordinere og implementere KAM strategi

Hvorvidt alle utvalgskriteriene nevnt i starten er behjelpelig i klassifiserings og seleksjonsprosessen kan diskuteres avhengig av type virksomhet og bransje. Likevel er det kriterier som skiller seg ut som aksepterte holdepunkter. Nøkkelpkunden bør være av strategisk betydning for leverandøren og samkjørt med overordnede strategier og mål (Millman og Wilson 1995; Woodburn og McDonald 2011). Like elementært, opplever Woodburn og McDonald (2011, 25) at det ideelle antallet nøkkelpkunder virker å være universelt akseptert, et tall mellom 15 og 35, hvor 5 kunder virker å være på grensen til for få, og 50 kunder virker å være på grensen til for mange. Dette har naturligvis å gjøre med kapasitet, og poengterer avslutningsvis hvordan det må tas høyde for eksakt hvor mange nøkkelpkunder virksomheten kan håndtere ettersom de ulike nøkkelpkundene også skal tilordnes særskilte kundestrategier (Ibid, 25).

3.4 Organisering av key account management

I dag (2017) er det gjerne vanlig at selskaper ikke ser nytten av å omorganisere virksomheten når KAM først implementeres. En klassisk årsak til dette er at man helt enkelt delegerer salgsleder ansvaret for å implementere KAM uten å se at det ofte er nødvendig å gjøre en organisatorisk endring. Derfor har jeg nedenfor valgt å først vise til hvordan KAM hører sammen med markedsføring, og deretter hvilke aktiviteter og roller som utgjør støttefunksjoner for utøvelsen av KAM.

3.4.1 KAM og markedsføring

KAM er tydelig mer assosiert med langsiktig *relationship marketing orientation* (RMO) fremfor tradisjonell transaksjonsorientert kortsiktig markedsføring (Ojasalo 2001). Shapiro (1988) konseptualiserte markedsorientering som en organisatorisk beslutningsprosess som starter med innhenting av informasjon, evaluering av informasjon til endelig beslutning og utførelse. RMO er et relasjonsmotivert alternativ til markedsorienteringskonseptet (Herington 2010). Dette er en tilnærming som skiller seg fra den tradisjonelle metoden i form av at det i større grad prioriteres langsiktige relasjoner fremfor salget i seg selv (Grönroos 1994).

Homburg (m.fl. 2002) konstaterer at KAM innebærer et tett samarbeid mellom relasjonsmarkedsføring og virksomhetens overordnede markedsføringsfunksjon. Grönroos (1994) definerer relasjonsmarkedsføring i det å etablere, vedlikeholde, og kontinuerlig forbedre relasjoner med kunder og andre partnere, med fortjeneste, for å imøtekomme alle parters målsettinger. På samme måte forbinder Grönroos det å oppnå alle parters målsettinger å være avhengig av en gjensidig utveksling og innfrielse av løfter som er blitt gitt. Derfor virker det å være opplagt at man orienterer seg om hvilke behov, ønsker og krav som forventes tilfredsstilt i enhver relasjon.

3.4.2 Et rammeverk for ferdigheter, aktiviteter og roller i KAM

Det å kunne realisere KAM gjennom blant annet å iverksette systemer som RMO vil være nødvendig for å kunne etablere og utvikle sterke relasjoner med nøkkelpkundene. Det ble derimot ikke før i 2008 utarbeidet et KAM-rammeverk som kombinerte både KA-managere og deres team sammen med det overordnede ansvaret ledelsen har for utøvelsen av KAM (Zupancic 2008). Zupancic (2008), som har gjennomgått 30 år av forskning innen KAM,

hevder at sin studie tar for seg alle de viktigste elementene av fagfeltet. Dimensjonene i rammeverket listet nedenfor er ikke bare ment for KA-managere, men også KA-team, i tillegg til ledelsen, eller de/den som er delegert ansvaret for hele programmet (Ibid):

- Strategi – spesifiserte strategier tilordnet selekterte nøkkelt kunder som samhandler med virksomhetens overordnede strategi
- Løsning – tilpassede etterspurte tilleggs løsninger for å bidra med merverdi og innovasjon
- Mennesker – spesialisert personale med kompetanser nødvendig for å levere løsninger
- Ledelse – støtte, struktur og koordinering
- Screening – informasjon, data og kunnskapsledelse

Dimensjonene er ment å gi retningslinjer for organisering av KAM. Ojasalo (2001) påpekte noen år tidligere, på lik linje med Zupancic, at utøvelsen av KAM ikke ene og alene står på KA-managers forpliktelser, men også på et organisatorisk overordnet ansvar. Zupancic (2008) skiller mellom to ulike perspektiver på KAM; (1) *operational* KAM – konkurrentanalyse, kundeklassifisering, samt tilordning og implementering av særskilte kundestrategier, (2) *corporate* KAM – samhandle overordnet bedriftsstrategi, organisasjonsstruktur og –kultur på linje og i samspill med KAM-programmet. KA-managere og KA-team står pliktig overfor operational KAM, mens ledelsen eller de/den som er delegert det overordnede ansvaret i virksomheten står ansvarlig for å følge opp corporate KAM (Ibid).

Det blir samtidig understreket at jo høyere autoritet og innflytelse den ansvarlige for corporate KAM har, desto bedre effekt vil corporate KAM ha på utfallet av det hele (Ibid). McDonald (m.fl. 1997) vektlegger derimot KA-manager rollen i det at den betinger langt flere ferdigheter i sitt ansvarsområdet enn en alminnelig salgsperson/-leder. Eksempelvis blir det istedenfor her heller poengtert hvor avgjørende det er for en KA-manager å besitte en høy grad av autoritet og status både innad i egen virksomhet og kundens. Det kan i denne motsetningen derfor virke som at det handler om å definere klare skillelinjer mellom KA-managers ansvar og ledelses innvirkning i KAM.

3.4.3 Ledelsen

En undersøkelse fra 2015 (Tzempelikos 2015) belyser ledelsens anbefalte engasjement i KAM. Det oppfordres blant annet å være tilstede i møte med kunder når viktige beslutninger

skal tas for å signalisere seriøsitet og respekt. Når det gjelder oppfølging, rådes det samtidig å motivere og utvikle salgsleder gjennom opplæring, kursing og belønning, samt å uttrykke interesse og støtte. I tilfeller hvor KA-manager kan virke overarbeidet foreslås det også å ta kontroll over et utvalg salgsaktiviteter, men med varsomhet for å ikke skade KA-managers opparbeidede autoritet og status. Ledelsen kan for eksempel fordele disse ansvarsområdene på hverandre med grunnlag i personlige egenskaper for at de ulike rollene optimaliseres.

3.4.4 KA-manager

McDonald (m.fl. 1997) bemerket seg hvilke ferdigheter KA-managers rolle ble assosiert med og utførte undersøkelsen fra både KA-managers og kundens perspektiv. De mest berørte emnene var som følger; integritet, kunnskap om egen vare/tjeneste, kommunikasjonsferdigheter, forståelse for kundens forretning og deres eksterne omgivelser, samt salgs- og forhandlingsferdigheter. Fra kundenes synsvinkel var det en tydelig formening om at integritet var viktig, at selger fremstod troverdig og var i stand til å bygge tillit. Ivens og Pardo (2008) viser til hvordan dette, selv i profesjonelle kunderelasjoner, handler om individets egen opplevelse av selgeren, og hvordan hvert enkelt møte vil gjøre en forskjell.

Emnene produktkunnskap, kommunikasjonsferdigheter og innsikt i kundens interne og eksterne omgivelser kan for øvrig relateres til Zupancics dimensjoner angående løsning, mennesker og kunnskapsledelse (screening). Det kan altså være relevant å se hvordan en bred forståelse av egen tjeneste/produkt lettere kan bidra til å finne løsninger, og hvordan gode kommunikasjonsferdigheter utgjør essensielle elementer i det å være i stand til å levere, samt hvordan innsikt i kundens omgivelser kan inspirere til god kunnskapsledelse innad i egen virksomhet. Nätti og Ojasalo (2008) ser for øvrig også at tverrfaglig innsats i profesjonelle tjenesteytende virksomheter bidrar til en forbedret innhenting og overføring av informasjon fra kunden. Kunnskapsledelse kan i fra en leders ståsted ses på som eksplisitte strategier, verktøy og praksiser som benyttes med hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheten (Newell m.fl. 2009).

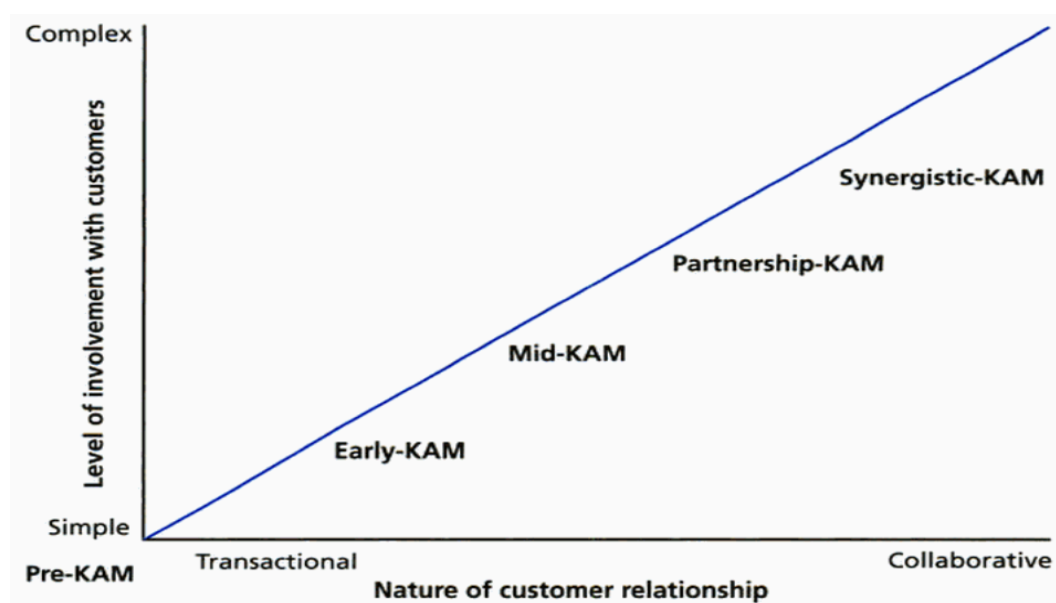
3.4.5 KA-team

I Zupancics operational KAM er det viktig å merke seg KA-team. KA-team blir åpenbart betraktet som betydningsfulle, og blir ansett av McDonald (m.fl. 1997) å være en av de viktigste faktorene innen KAM. Et KA-team er en sammenslutning, ledet av KA-manager,

bestående av mennesker som er ment å ta hånd om diverse kontakter fra kundens organisasjon (Ibid). Et KA-team kan også sees som et forum bestående av mennesker fra ulike profesjonelle grupper, hvor det diskuteres problemstillinger relatert til spesifikke kunder (Nätti m.fl. 2006). Et slikt forum fremmer gjensidig kunnskapsdeling og tilrettelegger for et tettere samarbeid mellom de ulike avdelingene, både i møte med kunden og i egen virksomhet (Ibid). I forbindelse med å opparbeide tillit, blir også KA-team ansett å være av stor betydning (Verbeke m.fl. 2006). Kunden får altså innsyn i de ulike avdelingene og møter individer som utgjør selve tjenesten/produktet (Ibid). Ser man dette i sammenheng med utviklingen av tilpassede løsninger, kan det tenkes at det gjennom slike interaksjoner åpnes for å imøtekomme eksakte behov, ønsker eller krav.

3.5 Relasjonsstadier i kundeforholdet

I utvikling av kunderelasjoner, gjennom praktisering av KAM, er det vanlig å kunne skille ulike faser/nivåer etterhvert som forholdet bearbeides. Som nevnt, vil det være avgjørende for KA-manager å tilegne seg innsikt i kundenes beslutningsprosesser for å muliggjøre tettere samarbeid. I den forbindelse har Millman og Wilson (1995, sitert i Jobber og Lancaster 2015, 277) utviklet en modell som forklarer de ulike stadiene basert på hvorvidt forholdet tenderer til et tradisjonelt transaksjonsforhold eller en ren kollaborasjon, og nivået av engasjement; ordinært eller komplekst:



Figur 2: Key account relational development model (Millman og Wilson 1995, referert i Jobber og Lancaster 2015, 278)

Modellen illustrerer hvordan en kunderelasjon kan bevege seg fra en introduksjonsfase (Pre-KAM), til partnerskap (Synergistic-KAM), hvor ansatte fra begge organisasjoner blir ledet sammen. På lik linje som i klassifiseringen av kunder, vil de ulike fasene gjøre innvirkning på valg av kundetilnærming. Nedenfor refererer jeg til utdrag fra både Millman og Wilson (1995), og McDonald (m.fl. 1997). McDonald (m.fl. 1997) verifiserte Millman og Wilsons modell i flere ulike tilfeller, og kommenterer hvert av stegene basert på egne studier.

3.5.1 Pre-KAM

I den tidligste fasen av et kundeforhold er man som oftest opptatt med å innhente informasjon om hverandre, og deretter vurdere hvorvidt partene har potensiale til å bli en nøkkelkunde/-leverandør (Millman og Wilson 1995). McDonald (m.fl. 1997) tilføyer hvordan begge parter, kunde og leverandør, sender ut signaler om interesse for hverandre, etterfulgt av et møte, før en endelig transaksjon foretas og forholdet ledes inn i Early-KAM. McDonald (m.fl. 1996) påpeker også Pre-KAM som fasen der hvor kontakten ene og alene foregår mellom KAM-manager og kundens kontaktperson, som oftest vil opptre som *gatekeeper*. En *gatekeeper* kan defineres som en person med kontroll over innkommende henvendelser, og kan tillate eller forhindre videre kontakt innad i virksomheten (Bonoma 1982; Webster 1995, sitert i Jobber og Lancaster 2015, 92).

3.5.2 Early-KAM

Den første transaksjonen er gjort, og kundens kultur, motiver og interesser undersøkes for å vurdere mulighetene for et tettere samarbeid (Millman og Wilson 1995). Dette kan ses i sammenligning med Sins (m.fl. 2002) påstand om felles verdier som sentral faktor i et hvert tett samarbeid. Millman og Wilson (1995) anser også innsikt i kundens beslutningsprosess som helt avgjørende for å forstå løsningene som behøves for å kunne tilføye merverdi. Salgsinnsatsen vil følgelig i dette stadiet ta sikte på å etablere et tillitsgrunnlag i form av ytelse og åpen kommunikasjon (Ibid). Med henblikk på at dette så å si er den tidligste fasen i et kundeforhold, virker det å være gjennomtenkt å prioritere mulighetene for merverdi og tilpasning ettersom kunden fortsatt er svært tilgjengelig på markedet. McDonald (m.fl. 1997) understreker dessuten at kunden i denne fasen søker anerkjennelse for at produkt-/tjenestetilbudet er den viktigste årsaken til at det i det hele tatt har oppstått et kundeforhold.

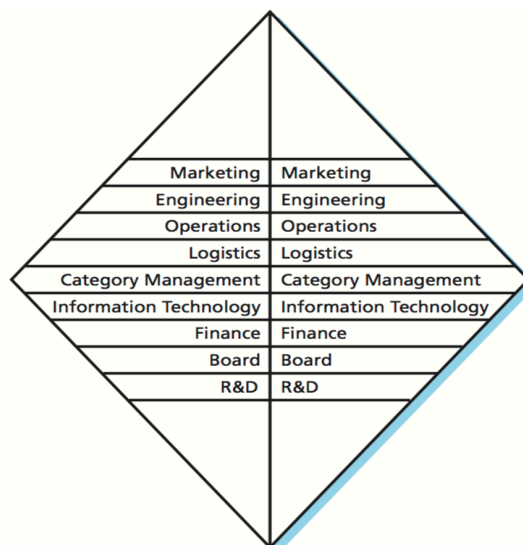
Derfor virker det rimelig at kundens verdioppfattelse blir satt i fokus, også av hensyn til kundens tidligere nevnte forhandlingsstyrke.

3.5.3 Mid-KAM

Etterhvert som relasjonen utvikles opplever man gjerne et høyere nivå av tillit, men også en økende variasjon av problemstillinger (Millman og Wilson 1995). På dette stadiet kan det derfor tenkes at man enten opplever en klar match i at leverandør mestrer å finne løsninger på de gjenstående problemstillingene, eller at man risikerer å miste kunden til en konkurrent. For profesjonelle tjenesteytende virksomheter, kan det derfor tenkes at en økende variasjon og kompleksitet i problemstillinger håndteres bedre av tverrfaglige fagmiljøer. McDonald (m.fl. 1997) presiserer blant annet at kunden fortsatt vil føle behov for alternative løsninger, men at forholdet nå oppfattes å være av god verdi og at leverandøren nå er blitt den foretrukne blant de mangfoldige tilbudene i markedet. McDonald (m.fl. 1996) ble også oppmerksom på at dette er stadiet hvor man introduserer andre kontaktpersoner mellom bedriftene for å ytterligere forsterke tillit i forholdet.

3.5.4 Partnership-KAM

Dette stadiet representerer en moden fase av relasjonsutviklingen (Millman og Wilson 1995). Når kunden og leverandøren har nådd Partnership-KAM vil prisene være langsiktige og stabile (McDonald 1997). Ettersom dette stadiet kalles for Partnership-KAM, er det naturlig å tenke at partene er enige om at de begge skal ha økonomisk nytte av samarbeidet. Dermed kan man se at de langsiktige investeringene fra leverandørens side gir forventet avkastning. Med tilbakeblikk på et av Shipley og Palmers (1997, sitert i Jobber og Lancaster 2015) utvalgsriterier; *innovative*, er dette også stadiet hvor kunden betaster leverandørens innovasjoner for å få et forsprang i markedet før teknologien lanseres (McDonald m.fl. 1997). I Partnership-KAM vil nøkkelparten anses å være høyst prioritert, hvor åpen kommunikasjon blant annet fører til deling av ekspertise (Ibid). Shipley og Palmer (1997, referert i Jobber og Lancaster 2015, 276) viser til hvordan forholdet kan avbildes i en diamantlignende form:



Figur 3: Shipley og Palmers (1997) diamond based relationship (referert i Jobber og Lancaster 2015, 276)

I dette tilfelle vil rollen til KA-manager være å koordinere og engasjere flerfunksjonelle samspill i møte med kunden (Ibid, 277). Det kan derfor, som påpekt tidligere, tenkes at KA-managers autoritet og ledelsens engasjement i KAM vil komme godt til nytte. McDonald (m.fl. 1997) påpeker at dette er en avtale og en fase som vanligvis vil pågå i tre til fem år.

3.5.5 Synergistic-KAM og eventuell løsrivelse

Det siste stadiet kan ses på som en utvikling av det modne relasjonsforholdet og kan nå ligne en enhetlig synergi (Millman og Wilson 1995). Partene har altså gått sammen til en større enhet hvor man opererer med felles forretnings- og markedsplaner, delte kommunikasjonsnettverk og ressurser, samt felles trening og kursing (McDonald m.fl. 1996). En samordning av medarbeidere fra begge virksomheter organiseres med fokus på verdiinnovasjon, og med full åpenhet om kostnader og marginer (Ibid). Toppledelsens engasjement vil vises i form av forpliktelse til felles styremøter (McDonald m.fl 1997).

Når det er sagt, kan en eventuell løsrivelse oppstå. Årsaken til dette kan være mange, men det vanligste tilfellet er at det fremkommer et uheldig tillitsbrudd fra leverandørs side overfor kunden (Ibid). Kunden kan i tilfeller begynne å føle seg utnyttet, og ettersom de på dette stadiet vil ha en svært høy vekt på integritet hos leverandøren vil det være naturlig at de føler seg sårbare (Ibid). Derimot, ettersom de fleste ledere i næringslivet er enige om at det å vinne

nye kunder er mye mer kostbart enn å beholde en eksisterende (Luck og Lancaster 2003), vil man for all del forsøke å unngå slike ubeleiligheter, også i løpet av de tidlige stadiene.

3.6 Suksessfaktorer i key account management

Så langt har jeg belyst det historiske perspektivet på KAM, definisjoner basert på ulike fokusområder, selektering og klassifisering av kunder, et blikk på organiseringen av KAM, samt de ulike stadiene som kan gjenkjennes i løpet av et kundeforhold. Fra litteraturen valgte jeg å nevne fagartikler og –bøker som virker å gå igjen i et forsøk på å kartlegge de mest relevante temaene. I denne avsluttende delen av litteraturgjennomgangen ønsker jeg å vise til Abratt og Kellys (2002) undersøkelse om hvilke kritiske suksessfaktorer som bidrar til å styrke og bevare relasjoner. Undersøkelsen omfattet perspektiver fra både leverandører og kunder som var involvert i KAM:

1. KA-managers evne til å utføre jobben – integritet, mellommenneskelige ferdigheter, generell kompetanse, samt en evne til å tilpasse seg kundens organisasjonskultur
2. Innsyn, kunnskap og forståelse om kundens forretningsområde for blant annet å kartlegge fremtidige behov
3. Forpliktelse til kundeforholdet – allokering av tid og ressurser
4. Gjensidig verdiskapning – Jobber og Lancaster (2015, 287) påpeker hvordan flerfunksjonelle team kan bidra til å styrke verdiskapning i møte med hverandre
5. Tillit – ansett fra leverandørs perspektiv som deling av konfidensiell informasjon, og fra kundens; at det ikke oppstår lojalitetsbrudd overfor kontrakten
6. En intraorganisatorisk forståelse for hvordan KAM praktiseres

4.0 Metode

Som påpekt innledningsvis, i og med at jeg har en eksplorerende og relativt åpen problemstilling, har jeg valgt å gå for et intensivt eksplorerende forskningsdesign, et casestudie. Et eksplorerende forskningsdesign starter som oftest med en bred oversikt (litteraturgjennomgang), som etter hvert gjennom undersøkelse, analyse og drøfting vil snevres inn for å finne essensen (Adams og Schvaneveldt 1991). Et casestudie kan defineres som en strategi for empirisk forskning av et bestemt fenomen i en gitt kontekst (Robson 2002). *Fenomenet* i denne oppgaven er *KAM*, og studiens formål er å kartlegge *hvordan et stort internasjonalt selskap implementerer beste praksis KAM*. Jeg er også ute etter å verifisere momenter innen KAM-teori, men problemstillingen er hovedsakelig spørrende i den retning mot å undersøke KAM i praksis.

4.1 Litteraturgjennomgang

Som rammeverk for teori valgte jeg å benytte meg av faglitteratur fra pensum for å sikre en forankring i temaet. I salgsledelse fikk vi innføring i KAM basert på lærestoffet *Selling and Sales Management*, av Jobber og Lancaster (2015). I litteraturgjennomgangen har jeg gjort et utvalg av innholdet fra kapittelet som er skrevet om KAM. Deretter har jeg benyttet søkeord vedrørende KAM i databaser som Google Scholar og BIBSYS hvor jeg for det meste har referert til forskningsarbeid utgitt via Emerald Insight. Strukturen og rekkefølgen av utvalget er gjort med hensyn til slik jeg ser det som mest hensiktsmessig å skildre fagfeltet i den retning å forsøke å skape gode forskningsspørsmål til hjelp i intervju med Selskap X.

4.2 Datainnsamling

Ved en eksplorerende tilnærming vil det være aktuelt å benytte en kvalitativ undersøkelsesmetode, nærmere bestemt, et såkalt *dybdeintervju*. Et dybdeintervju tar sikte på å innhente data som innbefatter tolkninger og holdninger, og fremmer dybde og detaljer (Bryman og Bell 2007). For å forstå og få sjanse til å utdype ulike aspekter av KAM vil det være riktig å gå i *dybden* med informanten. Bryman og Bell (2007) skriver videre at dybdeintervjuer i større grad, enn for eksempel kvantitative spørreundersøkelser, gir et mer ustrukturert intervju, og med derfor større fleksibilitet for relevante tilføyende innspill.

Intervjuguiden vil følge rekkefølgen i teoridelen. Dette gir en viss struktur for å ikke villedde intervjuet inn i irrelevante temaer. I kvalitative undersøkelser kan det sies at intervjuet forløper seg i form av en *semistruktur*, med andre ord, et halvstrukturert intervju (Kleven 2011). Et halvstrukturert intervju kan defineres som: "Et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene" (Kvale 1997). Denne intervjuformen har også blitt kalt *samtaleintervju*, og vil i møte med informanten stort sett bygge på åpne spørsmål (Ringdal 2011). På denne måten kan informanten fra det valgte selskapet få en viss frihet til å beskrive deres praksis av KAM fra eget perspektiv. Dersom det oppstår interessante temaer som kan være relevant å drøfte i oppgaven, vil jeg også ha mulighet til å stille ytterligere spørsmål angående dette.

4.3 Utvalgsmetode, etikk og anonymitet

I kvalitativ forskning blir det vanligvis gjort strategiske utvalg som følge av at problemstillingen som oftest krever at informanten(e) innehar spesifikke egenskaper og/eller karakteristikk (Ringdal 2011). Dermed, før jeg bestemte meg, tok jeg kontakt med en bekjent som har en overordnet stilling i Selskap X, og som besitter atskillige ansvarsområder innen KAM. Han foreslo at jeg kunne benytte ham som informant, hvilket jeg takket ja til. Vi ble i tillegg enige om at det å benytte flere informanter i denne oppgaven ikke vil være av særlig relevans ettersom formålet kun er å få en oversikt over selskapets KAM fra et overordnet nivå. Informanten vil i oppgaven heretter for øvrig benevnes som *informant A* for å gjøre formulering enklere.

Tatt i betraktning av at jeg kun vil benytte meg av én informant, ønsker jeg selvsagt å få mest mulig ut av intervjuet. Derfor har jeg tillatt informant å forberede seg på hvilke temaer jeg ønsker å få innsikt i, som også gir informanten mulighet til å stille spørsmål før selve intervjuet dersom det er noe han lurer på. På denne måten gir jeg trolig inntrykk av at jeg ønsker utfyllende svar, og at vi unngår misforståelser og irrelevant diskusjon i løpet av intervjuet.

Jeg er innforstått med at det i ulike undersøkelser kan være ulemper ved bruk av informanter fra nære relasjoner. Imidlertid er slike ulemper som oftest knyttet til undersøkelser som har å gjøre med mer sensitive private opplysninger, hvor informanten gjerne påvirkes ettersom man mer eller mindre forstyrres av relasjonen man har til den som intervjuer (Repstad 1993, 61). I denne oppgaven vil det likeså innhentes sensitiv informasjon, men som tvilsomt vil påvirkes av min relasjon til intervjuobjekt ettersom dataene ikke er personlige. Angående eventuelle etiske problemstillinger vil allikevel anonymitet beskyttes ved hjelp av en samtykkeerklæring.

Videre ble jeg og informant A, som tidligere nevnt, enige om at selve selskapets identitet ikke skulle bli oppgitt i oppgaven. Dette begrunnet av at det kan oppstå problematikk i form av at nåværende kunderelasjoner svekkes dersom sensitiv informasjon blir offentliggjort. For det andre åpnes det opp muligheter for at konkurrenter får innsyn i eventuelle svakheter, eller styrker for den slags skyld.

Jeg anser det videre som en fordel at jeg kjenner til vedkommende grunnet av at det i større grad er tilrettelagt for en mer åpen og uformell dialog som vil kunne fremme lettere forståelse og aksept for hverandre. Dette forenkler forhåpentligvis kartleggingen av selskapets KAM, og i tillegg vil jeg dessuten lettere ha mulighet til å kontakte informant dersom jeg i ettertid blir oppmerksom på uklarheter eller vil legge til eventuelle tilleggsspørsmål.

Med ettertanke har jeg blitt bevisst på at As betingelse om anonymitet kan skape begrensninger for utfallet av datainnsamlingen. Å poengtere likheter og ulikheter mellom teori og praksis av KAM gjennom reelle eksempler fra bedrift X, kan eksempelvis fort bli uklart dersom jeg ikke klarer å skape en god synergi mellom det å være varsom og presis i analyse- og drøftingsdelen. Jeg har derfor valgt å skille analyse fra drøfting i form av at jeg i analysen vil presentere utfallet av intervjuet og fremheve dets relevans i oppgavens kontekst, og derpå, i drøftingsdelen, diskutere ulike synspunkter på KAM basert på funn og teori nevnt i litteraturgjennomgangen. Til slutt vil jeg oppsummere likheter og ulikheter for så å forsøke å svare på problemstillingen.

4.4 Intervjuguide

Fra intervjuet ble det belyst fem temaer ettersom intervjuguide ble strukturert basert på litteraturgjennomgangen. Disse omhandlet definisjonen av KAM, seleksjon og klassifisering av kunder, organisering av KAM i møte med nøkkelt kunder, relasjonsstadier i kundeforholdet, og til slutt; suksessfaktorer i KAM. Derimot valgte jeg å ha relativt åpne spørsmål i det at jeg ikke nevnte noe tidligere teori overfor informanten. Dette gjorde jeg med ønske om å undersøke hvorvidt informanten er klar over hva de ulike temaene innebærer og er innforstått med hva KAM er. Dette med hensikt å få frem hvordan Selskap X utøver beste praksis KAM, og for å ikke forvirre verken meg selv eller informanten.

4.5 Transkribering

En transkribering av intervjuet er nødvendig for å kunne analysere innholdet. Intervjuet med informant A ble tatt opp på lydbånd og transkribert fortløpende i kort tid etter endt intervju. Dette ble gjort for å ha et friskt minne om egen forståelse av hva som ble sagt, i tillegg til i tilfelle lydopptaket noen ganger ville være uklart. Jeg klarte imidlertid uheldigvis å slette

første utkast som medførte at jeg måtte transkribere atter en gang. Derimot erfarte jeg dette som positivt ettersom jeg opplevde å få en dypere og bredere forståelse for innholdet. Dette førte også til at jeg ble oppmerksom på enda flere relevante spørsmål som jeg senere (via mail) tilsendte informanten. Intervjuet er transkribert ordrett grunnet at jeg ikke så det som nødvendig å omformulere eller endre noe ettersom informanten var tydelig og forståelig for meg som skulle analysere.

5.0 Analyse – presentasjon av funn i relevans til oppgaven

Etter endt transkribering gikk jeg i gang med å sortere, ordne og identifisere fremtredende, relevante og interessante momenter og innhold fra hvert intervjutema. For at jeg skulle holde stø kurs i retningen mot å besvare oppgaven hadde jeg problemstillingen som grunnlag for hvilke utdrag jeg valgte å belyse. Analysen er en studie og presentasjon av selskapets nåværende praksis av KAM, sett fra et overordnet nivå.

5.1 Definisjon av key account management

Selskap X har utviklet et rammeverk bestående av fem ulike dimensjoner som danner et bilde på hva de mener er beste praksis av KAM:

1. **Bygge langsiktige og tillitsbaserte relasjoner** som gir resultater over tid – ved å ”...være tett på beslutningstakere og forstå hva som er deres behov.”
2. **Målrette seg mot ”de riktige og viktigste” kunder.** Selskap X har prinsipper for å fokusere på de riktige kunder basert på gitte utvalgsriterier for å øke sannsynligheten for at man kan inngå et langsiktig partnerskap.
3. **Bygge en kvalitetspipeline av potensielle avtaler** – ”...en liste over prosjekter som er tenkt å gjøres sammen med kunden.” Punkt tre oppstår gjennom et tett samarbeid med kunden, hvor det tilrettelegges for kreativitet med intensjon om å finne løsninger sammen. Dermed opparbeides det en liste over nøye gjennomtenkte tilpassede avtaler, kalt kvalitetspipeline.
4. **Vinne lønnsomme avtaler.** Dette gjelder blant annet å ha innsikt i kundens budsjett for ikke å lage ”...tilbud som er for stort eller for dyrt” og å sikre rett rammebetingelser for prosjekter slik at man ikke får leveranseproblemer. Punkt fire innebærer også at selskap X ikke kaster bort tid på forespørsler hvor andre konkurrenter vil være bedre posisjonert (for eksempel ved bedre innsikt i hva som

skal leveres, bedre relasjoner) overfor kunden. Informant A påpeker hvordan det å selge de riktige avtalene, som faktisk kan leveres, over tid vil skape en høyere tillit.

5. **Håndtere salgsprosessen** – bruk av verktøy og ressurser for å håndtere de fire andre dimensjonene og selve tilbuds-/salgsprosessen, det vil si hele prosessen fra man åpner en kunde ("...det første salget hos en kunde") til kontrakt er skrevet.

I etterkant av intervjuet ble jeg tilsendt, av informant A, en forespurt oppsummering av disse fem dimensjonene, noe som kan ligne en mer spesifikk definisjon: "Vi definerer KAM som det rammeverket vi har for å identifisere de riktige og viktigste kundene, og gjennom langsiktige tillitsbaserte relasjoner sammen med kunden identifisere samarbeidsmuligheter som resulterer i lønnsomme avtaler og vellykkede leveranser. KAM støttes av et sett med beste praksis prosesser og enhetlige verktøy innen for eksempel relasjonsstyring, markedsføring, salg, vinn/tap evalueringer osv." Den siste supplerende setningen er i følge informant A ment å oppsummere dimensjon nummer fem, men som også inngår i selve definisjonen på selskapets KAM.

5.2 Selektering og utvalgskriterier

Informant A ser det først og fremst som viktig å påpeke kundens størrelse som en viktig faktor. Dette fordi størrelse "har vist seg å være en bra indikator på om selskapet har økonomiske muskler til å gjennomføre større endringsprogrammer", noe som Selskap X tydeligvis er ute etter å selge. Bortsett fra det, selekterer de kunder basert på fem definerte utvalgskriterier:

- At kunden er eller ønsker å være industriledende
- At kunden har et stort forbedringspotensial
- At kunden har en vilje til å gjøre endringer
- At kunden har økonomiske muskler til å gjøre endringer
- At det eksisterer et potensial for en relasjon til Selskap X

5.2.1 Utvalgskriteriene i praksis

Sistnevnte kriterie ble nevnt i sammenheng med hvilken eksisterende relasjon kunden har til Selskap X. Jeg hadde følgelig derfor tillegsspørsmålet: "Hvordan identifiserer dere hvem som vil være "venner" med dere?" Hvor informant svarer: "det skjer vanligvis på to måter." Kriteriene ovenfor benyttes én gang i året når selskapet går igjennom de aller største

selskapene i hver enkelt geografi. På verdensbasis vil dette utgangspunktet si de 2000 største selskaper. Videre finner de ut hvem de ønsker å jobbe sammen med, basert på utvalgsriteriene, og velger følgelig å initiere og ”by opp til dans”. Dette indikerer at selskap X setter opp planer for kunden selv om det ikke hittil eksisterer noen enighet om å etablere et kundeforhold.

Angående kundetilnærming under temaet relasjonsstadier, kom vi også inn på hvordan starten på en kunderelasjon formoder seg, ettersom jeg la til tilleggsspørsmålet om hvordan initiativet til å starte et kundeforhold forekommer. Informanten svarer og påpeker hvordan Selskap X gjerne får et møte med en kunde kun fordi de er et velrenommert og stort selskap, men at det vanligvis ikke vil være mulig å få en hel ledergruppe til å sette av tid å høre hva de har å si. Istedenfor skjer dette gjennom mellomledd ved at KA manager og teamet går inn på LinkedIn og spør seg selv ”ok, hvem er det vi kjenner hos denne kunden?” eller om ”...det er en som har jobbet hos oss før”. Deretter initieres ofte et uformelt møte for å komme nærmere på kunden slik at man kan høre om hva ”[kunden] er opptatt med om dagen, hvilke leverandører de har, om de er interessert i et samarbeid og hvilke råd de eventuelt har”. Informant A understreker i denne sammenhengen at ”det handler om at hvert enkelt individ har ulik oppfatning av ulike selskaper”, og at det derfor er viktig å snakke med veldig mange mennesker. På denne måten vil man ”etter hvert begynne å få tilgang til et eller annet prosjekt”.

I samme sammenheng som i avsnittet ovenfor ble det også påpekt hvordan Selskap X ofte må demonstrere eller gjøre en leveranse for å få tillit. På denne måten, ved å vise resultater på kort tid, fremstår man dedikert og med et ønske om å investere i samarbeidet.

Den andre måten et kundeforhold oppstår på er ved at et firma ”...ut av det blå, kommer med en forespørsel”. Dette firmaet blir så vurdert basert på hvor høyt de scorer på utvalgsriteriene før de evt. blir tatt inn i porteføljen.

5.3 Kundeklassifisering

Under temaet klassifisering ønsket jeg å komme inn på hvorvidt Selskap X klassifiserer sine kunder og hvilken eventuell betydning det har for utøvelsen KAM. Informant A informerer i denne sammenhengen om hvordan kunder blir klassifisert inn i fire ulike kategorier:

- Opportunistiske kunder – ”...kunder som kommer og går”
- Porteføljekunder – ”...[kunder] som vi ser et fremtidig vekstpotensiale i”
- Foundationkunder – ”kunder som over tid har konsistent et ganske høyt nivå”
- Diamondkunder – selskapets ”viktigste” kunder

På slutten av forrige tema, selektering, kom vi så vidt inn på den opportunistiske kunden. Informant A la avslutningsvis til hvordan opportunistiske kunder skiller seg fra de strategiske kundene. De strategiske kundene er blant porteføljekunder, foundationkunder og diamond kunder, som også informant A understreker å være ”nøkkelkunder”. Dette er kunder Selskap X ønsker å jobbe langsiktig med og blir ansett av Informant A å være nøkkelkunder ettersom man ”...må tenke langsiktig”.

De opportunistiske kundene fikk jeg inntrykk av å være kunder som er aller minst prioritert. Informant A forteller at dette er kunder som blir gitt oppmerksomhet dersom det er ansatte som enten har for lite å gjøre, kompetanse å hente eller ”...en eller annen grunn smart av [selskapet] å gjøre et prosjekt med den kunden”. Derimot er det ikke nødvendigvis intensjon om å bygge en langsiktig relasjon med en slik kunde.

Porteføljekunder er kunder som har blitt tatt inn i selskapets portefølje basert på utvalgsriteriene nevnt tidligere. Det kan være at man har signert en stor avtale eller at kunden over tid har vokst fra å være en opportunistisk kunde. Foundationkunder er de som ifølge informant A er selve ryggstøtten i selskapet, ”...spesielt i Norden hvor antall Diamond kunder er færre på grunn av den generelle størrelsen på nordiske selskaper.” Dette er kunder som i stor grad benytter seg av flere av selskapets tjenester og som resulterer i at de over tid blir en ”betydelig business”. Diamond kunder er på verdensbasis cirka 170 kunder, og er på mange måter ”gigantkunder”. De er ”...så store at de kan være 40 til 50 prosent av alt det [selskapet] gjør”. Dette er kunder som blir ansett å være de aller viktigste kundene og som i høyeste grad er aller mest prioritert. Informant A påpeker i denne sammenhengen selskapets overordnede strategi som er ”...å utvikle flere og flere [diamond] kunder”.

Når vi i intervjuet var innom klassifiseringstemaet, ble det belyst hvordan det å være en nøkkelkunde har betydning for selskapets allokering av ressurser, og prioriteringer som gjøres innenfor budsjettet. Informant A understreker sitt eget poeng om hvem som blir ansett å være nøkkelkunder i det at nøkkelkundene er de som blir behandlet ved hjelp av *Account*

Teams (KA team) og *Client Account Lead* (KA manager). De ulike klassifiseringene av de strategiske kundene indikerer at tilnærmingen er ulik i form av hva som kreves av kunden på det stadiet de befinner seg. Informanten forteller at en porteføljekunde eller en foundationkunde kan prioriteres i høyere grad enn en Diamondkunde når det kommer til ”development penger”. Dette ”fordi du må tenke langsiktig” grunnet av at man kan risikere å jobbe mindre med eksisterende diamondkunder, eller i verste fall miste de til en konkurrent.

5.4 Organisering av key account management

I organisering av KAM var jeg ute etter å kartlegge hvordan roller og aktiviteter i Selskap X er sammensatt for å oppnå beste praksis KAM. I samme forbindelse benyttet jeg sjansen til å forhøre meg om relevansen og nytten av kunnskapsledelse i KAM.

5.4.1 Tverrfaglig kompetanse

Som allerede nevnt, er selskapets nøkkelukunder knyttet til KA teams og KA managere. Informanten meddeler at disse teamene består av ulike deler av selskapet for å ”...skape mest mulig kreativitet med folk som tenker forskjellig”. Dette begrunnet ved at ”dagens selskaper er så komplekse at det ikke går an å kun komme med én faglig disiplin.”

Med tanke på flerfunksjonelle team, ble jeg nysgjerrig på hvordan disse er sammensatt og organisert mot kunden. Informant A forteller så om hvordan ansatte fra et KA team gjerne også kan jobbe innen andre team for andre kunder. Dette begrunnet ved at teamene oftest er sammensatt av spesialister som kan noe spesifikt, og dermed benyttes deres kompetanse på tvers av KA teams for ulike kunder.

Når vi er inne på tverrfaglig kompetanse konstaterer informant A at ”...[selskapets] differentiator i markedet er akkurat dette her at [de] er delt inn i seks ulike hoveddisipliner”, ”...som er stort sett alt store selskaper trenger”. ”Vår differentiator er å få magien til å skje ved at disse [hoveddisiplinene] jobber sammen”, fortsetter informanten. Mangfoldighet er altså essensielt for at Selskap X skal kunne løse kundenes problemer. Erfaringsvis for informant A handler dette om å skape kreativitet og innovasjon som kunden ikke alene kan klare å få til. For å få enda større mangfoldighet kombinerer de videre sine team med kundens team. Avslutningsvis legger informant A til: ”At vi kan sitte i samme båt og glemme hvor vi

kommer fra, det er jo key account management på høyeste nivå. Da innoverer man sammen og vokser sammen.”

5.4.2 Arbeidsoppgaver og generell organisering av KAM

Når det gjelder aktiviteter, kan det til å begynne med påpekes at informant A anser KAM som det KA teams gjør, det de kaller *Account Planning*. Informanten utdyper: ”I praksis vil det si at (1) teamet må forstå kunden, de må forstå bransjen kunden er i, de må forstå hvilke problemstillinger de har, hvilke tjenester vi har som kan passe de, osv.” Deretter (2) oppretter teamet en Account Plan som beskriver hvordan kunden skal åpnes, eller videreutvikles hvis den allerede er åpnet. Informant A redegjør for hva denne planen består av, bl.a.:

- Definisjon av selve teamet, inklusive roller
- Beskrivelse av kunden og hva som er viktig for kunden
- Kundens organisering og nøkkelpersoner
- Liste over ideer og muligheter
- Detaljerte strategiske planer for hvordan man skal jobbe med kunden

Denne planen avstemmes ofte med kunden for å sikre en mest mulig lik forståelse av hvordan selskapene kan arbeide sammen. Informant A presiserer at planen ”...opsummerer ganske bra for hvordan [Selskap X] organiserer KAM.” Det siste Account Planning innebærer er å (3) ”...leve planen gjennom året, kontinuerlig oppdatere planen, ha kundemøter, være tett på, fremme kreativitet, følge opp fremdrift, dokumentere hvem som er med oss og hvem som er mot oss.”

5.4.3 KA-managere og ledelsen

I et ønske om å definere klare skillelinjer mellom KA managere og ledelsens rolle i KAM, stilte jeg underspørsmålet: ”Hvor går skillet mellom deg som leder og client account lead?” Informant A informerer derpå at ”95 prosent av alle direktører [i Selskap X] har et kundeansvar” og mange ”...er også en Client Account Lead.” Dette blir begrunnet ved at selskapet forsøker å unngå ”...det stresset [det er] i en organisasjon at noen sitter på kontoret med salgsplaner og jager en haug av selgere.” Ved videre utspørring kom det derimot frem at KA teamene består av svært erfarne mennesker, og gjerne også ulike ledere fra ulike avdelinger. Dette fordi ledelsen hos kunden vil forvente å få snakke med de mest erfarne hos selskap X. Andre vil utføre aktiviteter som er mer praktiske.

5.4.4 Kunnskapsledelse

I Selskap X identifiserer de kunnskapsledelse på flere nivåer. Jeg var interessert i å undersøke hvilken innvirkning de ulike nivåene har på KAM. Det ene nivået er å håndtere kunnskap angående en kunde. Informanten meddeler at det på deres intranett er opprettet egne arbeidsområder i Microsoft Sharepoint som gjør informasjonen tilgjengelig og enkel å dele med andre i kundeteamet, samtidig som det er streng styring av tilgangskontroll. Et annet nivå omhandler tilgangen på all aggregert kunnskap som det er hensiktsmessige og mulig å dele. Dette kan være kunnskap om prosjekter som er gjennomført hos andre kunder som Selskap X har eller har hatt, og informasjon om fagområder som kunder etterspør. Selskap X benytter med andre ord erfaringsbasert kunnskap om tidligere eller eksisterende kunder i møte med sammenlignbare kunder. Som et tredje nivå har selskapet egne researchere som er ansatt for å løse problemstillinger som gis. Et fjerde og siste nivå som informanten viser til angår hvordan selskapet er strukturert likt over hele verden for å gjøre ledere tilgjengelig i tilfeller hvor det vil være behov for å lett bli henvist til riktige eksperter og fagpersoner for hjelp. Informanten konstatere til slutt: ”Dette understøtter god KAM fordi det er lett å få tak i folk og støtte, og det understøtter god Knowledge Management, at det er lett å få tak i den typen kompetanse du trenger.”

5.5 Relasjonsstadier i kundeforholdet

Under dette temaet var jeg interessert i å få innsikt i hvorvidt det identifiseres ulike relasjonsstadier i et kundeforhold og hvordan disse stadiene eventuelt utløper seg. I tillegg var jeg nysgjerrig på å få vite hvordan dette påvirker beste praksis av KAM i Selskap X.

5.5.1 Relasjonsstadier for selve kunden – ”Hvor tett på kjernevirksomheten er vi?”

Informanten var først og fremst tydelig på å at Selskap X velger å se på relasjonsstadier fra to ulike synspunkter. ”Den ene er selve kunden”, meddeler informant A. Den omhandler hvor tett på man er som partner med en kunde, ”...kontra å være hvilken som helst annen leverandør.” Informanten relaterer dette til å være veldig knyttet opp mot de ulike klassifiseringene nevnt tidligere, hvor (angående strategiske nøkkelt kunder) man vil gå fra å være en porteføljekunde til å bli en av foundationkundene til å nå det optimale og bli klassifisert som diamond kunde. Det handler også hvor viktig Selskap X er for kunden. Informant A tilføyer: ”Vi har kunder i alle kategorier, fra de som ikke kunne brydd seg mindre om de brukte oss eller en konkurrent til de som virkelig er partner med oss.”

Videre ønsket jeg å forhøre meg om Selskap X noen ganger går over det å være en partner og går sammen med kundens virksomhet i én enhet. Informant A meddeler at Selskap X noen ganger kan ta over en gitt funksjon i et selskap, men at det nødvendigvis ikke betyr det ultimate ettersom det er mange andre som også kan gjøre den samme type tjenesten. ”...men, la oss si at du tar over noe av kjernevirksomheten, da begynner man å snakke om at du er tett inne”, sier informanten. Dette er for øvrig noe selskapet kan gjøre ulikt fra mange andre med tanke på selskapets differentiator med sine seks ulike hoveddisipliner.

5.5.2 Relasjonsstadier på individnivå

Det andre aspektet tar for seg relasjonsstadier på individnivå og er inndelt i sju ulike kategorier, fra en skala på minus tre; *strongly negative*, til pluss tre; *advocate*. Med tanke på det som ble nevnt tidligere om hvordan det er viktig å komme i dialog med mange forskjellige mennesker hos en kunde, er denne skalaen i følge informanten nyttig for å vite hvilken relasjon en person har til selskapet til enhver tid. På denne måten har man oversikt og kan finne ut hva som er problemet for så å diskutere hva som kan gjøres. Dette virker å være en skala som er utviklet grunnet at selskapet tar personlige relasjoner på alvor. Erfaringsmessig er de som eksempel innforstått med at møter og kundedialog kan være utfordrende og ha ringvirkninger. Informanten tilføyer: ”En utfordrende side ved KAM og kundeansvaret er at du må kunne si nei på en legitim måte som ikke gjør at kunden blir negativ til deg og selskapet, noe som kan ta lang tid å lære.”

5.5.3 Utfordringer underveis

Underveis i samtale om temaet relasjonsstadier ble jeg interessert i å få vite hvilke områder av et kundeforhold Selskap X vanligvis feilet på. Jeg spurte følgende spørsmål: ”Dersom dere mister en kunde, hvis det har skjedd, hva er det som vanligvis er årsaken?” Informanten svarer så: ”Det er at vi ikke er tett på over tid. Vi blir godt vandt.” Informanten påpeker at det handler om å opprettholde en relasjon på lik linje som man gjør i et ekteskap. Det hjelper ikke å gjøre et godt inntrykk dersom man ikke mestrer å holde det vedlike.

Informant A relaterer til en studie som ble gjort av Selskap X som satte søkelyset på i overkant av 700 direktører fra selskaper de jobbet sammen med og spurte: ”Hvordan er det dere vil at opplevelsen skal være med oss?” Deretter ble resultatene analysert og identifisert som fire hovedpunkter:

- Dere må stå i våre sko
- Dere må henholdsvis lytte, utfordre, drive innovasjon og være partner med oss
- Dere må tenke helhetlig og skape varige endringer
- Dere må forstå hva som er viktig for meg som leder og hva som gjør meg til en suksess

Informant A forklarer punkt én som det å "...kjenne på den samme smerten som de gjør." Punkt nummer to omhandler det å forstå kunden og deres utfordringer, og dermed vise forståelse i form av å utfordre kunden, samt drive frem innovasjon og kreativitet som kan tilveiebringe det å løse et problem sammen som partnere. Punkt nummer tre omhandler det å forutse hvilke ringvirkninger et tiltak eller en løsning på et problem kan ha for noe annet.

Siste punkt er den jeg selv ble mest oppmerksom på ettersom det gikk opp for meg hvor naturlig det hørtes ut. Informant A omtalte en bok, kalt *The Trusted Advisor* av David Maister (m.fl. 2000), som Selskap X bruker i opplæring og kursing, og som nevner en kundes uttalelse: "the worst are those who care about the problem, but not about me." Informant A tilføyer: "Det man da gjør er å hoppe på [kundens] side, og da skaper man tillit, da skaper man relasjoner." Informanten referer deretter også til en modell i boka som benyttes i Selskap X for å bygge tillit:

$$T = \frac{C + R + I}{S}$$

Where:
 T = trustworthiness
 C = credibility
 R = reliability
 I = intimacy
 S = self-orientation

Figur 4: Trust Equation (Maister m.fl. 2000, 69)

Selskap X arbeider aktivt for å først skape credibility (troverdighet), etterfulgt av *reliability* (pålitelighet) og når det er naturlig; *intimacy* (intimitet). Det er et høyt fokus på å holde *self-orientation* (ego/egeninteressen) så lavt som mulig for å skape høyest mulig tillit hos kunden.

5.6 Suksessfaktorer i key account management

Avslutningsvis i intervjuet ønsket jeg å undersøke informantens erfaringer om hvilke suksessfaktorer han personlig mente var uunngåelig i utøvelsen av KAM. Spørsmålet var nøye gjennomtenkt for å få en oppsummering av beste praksis KAM, og for å sikre at ingen essensielle momenter ble etterlatt.

Informant A starter med å poengtere viktigheten av lojalitet i det å "...fokusere på de riktige og viktigste kundene istedenfor å fly rundt etter masse opportunistiske kunder som kommer og går." Det neste er "...å ha muskler nok til å utvikle en kunde", noe som omhandler opprettelse og bearbeidelse av Account Plan med de nødvendige ressurser som trengs for å løse kundens problem. Det tredje er hver enkelt teams evne til "...å bygge én-til-én relasjoner med enkeltindivider." Informanten konstaterer at det å iverksette KAM-prosesser ikke vil ha noen nytte uten at folk kan klare å bygge nære relasjoner med mennesker. Det fjerde informant trekker frem er å "...være på alerten for å serve den du faktisk tjener." "Det fokuset kan man aldri miste. Da er det på huet ut", fortsetter han. Det femte som påpekes er at man må mestre å levere uten problemer, ellers "...faller jo [KAM-prosessene] sammen."

Den siste suksessfaktoren informant A velger å trekke frem omhandler det at alle i et team har opplæring og evner å bruke alle verktøy som er tilgjengelig. Dette er verktøy som blant annet er til hjelp for å kunne jobbe strukturert, kommunisere godt med mennesker (eksempelvis Social Styles), visualisere beslutningsprosesser og relasjoner (eksempelvis Power Maps), samt hente erfaringsbasert kunnskap fra *win-loss review* (refleksjoner om tidligere vunnet eller tapte dealer). Informanten meddeler: "Vi opplever av og til at våre medarbeidere ikke benytter rammeverkene og verktøyene med den hensikten de har, som er å bygge langsiktige relasjoner." Informant A avslutter intervjuet ved å presisere følgende: "Disse [suksess]faktorene er forresten de vi oftest feiler på, og det er også sånn at de viktigste suksessfaktorene også er de mest utfordrende."

6.0 Drøfting – innhentet data kontra teori

I drøftingsdelen har jeg på samme måte som i litteraturgjennomgangen og analysen sortert de ulike emnene henholdsvis; definisjon av KAM, selektering, klassifisering, organisering, relasjonsstadier og suksessfaktorer. For at jeg skulle gjøre drøfting mest mulig oversiktlig, leste jeg grundig gjennom et tema først fra selskapets perspektiv og deretter fra det teoretiske perspektivet, til igjen å lese fra selskapets side. På denne måten ble det enklere å markere

innhold som kunne relateres opp mot hverandre, og som jeg deretter sorterte inn under undertemaer.

6.1 Definisjon av key account management

De ulike definisjonene av KAM avgrensner og presiserer forskjellige dimensjoner, aktiviteter, roller og/eller kompetanser som hovedmomenter for å forstå fagfeltet.

6.1.1 KAM og målgruppe

Som vi har sett tidligere definerer noen forskere KAM med spesielt fokus på å rette seg mot de største kundene (Barrett 1986; Brehmer og Rehme 2009). Andre velger å ikke definere noen kriterier på hvilke kunder som er i fokus (Millman og Wilson 1995; Wengler m.fl. 2006). Dette kan tyde på at kriteriene vil komme an på hvilken type virksomhet det er man driver. Konsulentselskapet X velger for eksempel å benevne nøkkelt kunder som "...de riktige og viktigste kundene", men som slett ikke nødvendigvis trenger å være de aller største eksisterende, mest lojale (McDonald m.fl. 1997), eller de med mest komplekse behov (Abratt og Kelly 2002).

Det er kun én definisjon jeg har nevnt som på samme måte som Selskap X understreker at KAM handler om virksomhetens viktigste kunder (Workman m.fl. 2003). Det at en nøkkeltkunde også skal være *riktig* vil jeg si, med god innsikt i selskapets KAM, omhandler det å være av strategisk betydning, som både Ivens og Pardo (2008), og McDonald (m.fl. 1997) anser som sentralt i KAM.

6.1.2 KAM og fokusområde

Angående fokuset i selskapets definisjon, opplever jeg at deres KAM ikke bare fokuserer på den *strategiske betydning*, ved å "identifisere de riktige og viktigste kundene", men også det å betrakte *kundens forhandlingsstyrke* gjennom verktøy som for eksempel "relasjonsstyring" for å "skape langsiktige tillitsbaserte relasjoner". Ikke minst blir også tydelig *verdiskapning i kundeforholdet* essensielt i form av det å skape "lønnsomme avtaler og vellykkede leveranser". Med andre ord, selskapets KAM kan relateres til hver og én av de ulike fokusområdene, og er noe som kom frem under intervjuet uten at jeg belyste teorien overfor informanten.

6.2 Selektering og utvalgskriterier

Nedenfor ser jeg på sammenhengen mellom teori og praksis på selektering og utvalg av nøkkelukunder.

6.2.1 Størrelse

Det at Selskap X anser størrelse som en viktig faktor kan virke å støtte Barretts (1986), Brehmer og Rehmes (2009) definisjoner på KAM, men er ulik i det at kundene ikke nødvendigvis behøver å være stor for å bli en nøkkelukunde. Istedenfor vurderer selskapet en kundes vekstpotensial, og hvorvidt de er i stand til (økonomisk og organisatorisk) å gjennomføre store endringsprogrammer.

6.2.2 Ambisjoner kontra evne

De tre første utvalgskriteriene Selskap X benytter i selektering av nøkkelukunder viser likheter med de tre første kriteriene av Shipley og Palmer (side 12). Forskjellen i den første er at Selskap X ser etter ambisjoner om å bli eller være industriledende, mens Shipley og Palmer vektlegger evnen kunden har til å bli industriledende. Med selskapets differentiator tatt i betraktning, anser jeg *evnen* å ikke være fullt så viktig ettersom Selskap X er der for å hjelpe og har det som skal til for å bidra til at kunden faktisk får en industriledende posisjon. Det virker som at det er viktigere for selskapet at kunden har økonomiske muskler og en vilje til å gjøre de endringer som må til for å bli industriledende.

6.2.3 Kundens forbedringspotensial, evne til innovasjon og markedets vekstpotensial

At kunden har et stort forbedringspotensial kan tendere til å ha en forbindelse med hvorvidt de befinner seg i et marked med vekstpotensial, som påpekt av Shipley og Palmer. Under intervjuet kom vi derimot ikke nærmere inn på hva et forbedringspotensial innebærer. Det kan derfor tolkes som at begrepet omfatter potensiale en virksomhet har både på sine interne og eksterne omgivelser for å forbedre seg. Jeg ser derfor at dette kan knyttes til Shipley og Palmers kriterie om at det er et potensial for en kunde å vokse ettersom det eksiterer et vekstpotensial for markedet kunden befinner seg i.

I dette tilfelle, med videre vurdering på likheter og ulikheter mellom praksis og teori, virker det som at Selskap X inkluderer, i punkt nummer to, både evnen kunden har til å tilegne seg større markedsandeler, samt det at de befinner seg i et marked med vekstpotensial. Dermed har selskapet to utvalgskriterier som omfatter det samme som de to første av Shipley og Palmer, men som i tillegg favner kriteriet om ambisjon.

Shipley og Palmer (1997, sitert i Jobber og Lancaster 2015) nevner at kunden må være innovative og opinionsledere, noe jeg også oppfatter at selskap X fokuserer på når selskapet tilbyr forbedringer og innovasjon for å bidra til at deres kunder utnytter sitt forbedringspotensial for å bli ledende i sine respektive bransjer.

6.2.5 Omdømme

Shipley og Palmers gjenstående kriterier om kundens omdømme, og innsyn i leverandørs konkurrenter er ikke dekket av Selskap X som utvalgskriterie. Derimot, tatt i betraktning at selskapet hovedsakelig retter søkelyset mot de største selskapene i hver enkelt geografi, og er et av de aller største konsulentselskapene i verden, kan det tenkes at omdømme er et viktig, men implisitt aspekt likevel. I tillegg, med tanke på kriteriet om vekstpotensial, velger Selskap X de kundene som kan bli store, hvor et godt omdømme er normalt en faktor for et selskaps evne til å bli ledende og betydningsfull i sin bransje.

6.2.6 Relasjon

Shipley og Palmers siste kriterie angående økonomiske bidrag for å skape en lønnsom relasjon kan se ut til være motstridende med hensikten å bygge relasjoner, som er å oppnå god fremtidig avkastning, og ikke nødvendigvis at kunden er lønnsom til å begynne med. Selskap X velger alternativt å påpeke potensiale for en relasjon til kunden som siste kriterie, noe som kan virke fornuftig i og med at man inngår et forhold som man ønsker skal vare. Millman og Wilsons (1995) *soft data* kriterier om forenlighet, tillit og engasjement i kundeforholdet, kan virke å være mer overensstemmende med at det bør foreligge en potensiell relasjon.

6.3 Kundeklassifisering

I matrisen nedenfor, angående kundeklassifisering, viser jeg de viktigste likheter og ulikheter mellom teori (KAISM) og praksis:

Opportunistisk (teori) kontra Opportunistisk	Utviklingskunde (teori) kontra Porteføljekunde	Vedlikeholdskunde (teori) kontra Foundationkunde	Nøkkelkunde (teori) kontra Diamondkunde
<p>Likhet: Kunden er ofte for lite attraktiv på dette stadiet til å kunne forsvare bruk av tid og penger på KAM</p> <p>Ulikhet: Selskap X er i mange tilfeller mer attraktiv for kunden enn det teorien sier</p>	<p>Likhet: Kunden er attraktiv fra et KAM-perspektiv</p> <p>Ulikhet: I Selskap X handler det hovedsakelig om et ønske om å <i>utvikle</i> denne kunden fremfor å <i>utvikle</i> seg selv for å bli attraktiv for kunden</p>	<p>Likhet: Høyt eksisterende nivå av salg til denne kunden</p> <p>Ulikhet: Denne kunden har nøkkelkundestatus i Selskap X</p>	<p>Likhet: Høyst prioritert i KAM</p> <p>Ulikhet: I Selskap X er denne kunden ikke den eneste som har nøkkelkundestatus.</p>

Tabell 1: Teori (KAISM) kontra praksis (kundeklassifiseringer i Selskap X)

6.3.1 Attraktivitet

På lik linje med teori, baserer også Selskap X de ulike klassifiseringene på attraktivitet, sett både fra selskapet og kundens perspektiv. En opportunistisk kunde i KAISM-modellen er på mange måter lik den opportunistiske kunden i selskap X. Forskjellen i tilfelle for Selskap X er at de som nevnt er et velrennomert og stort selskap som de fleste kunder tar seg tid til å ha en dialog med. Derfor er kanskje Selskap X mer attraktive enn andre konsulentselskaper ettersom de har opparbeidet seg et prestisjefullt omdømme. Derimot finner man likheter med teorien i at selskapets opportunistiske kunder kan benyttes for å fylle ledig kapasitet, men at det likevel må vurderes hvorvidt kunden er en ”... som kommer og går”.

6.3.2 Prioritering og nøkkelkundestatus

Porteføljekunder behøver nødvendigvis ikke å være fullt så attraktive som en utviklingskunde, men har blitt vurdert på at det eksisterer et vekstpotensiale og at kunden kan bli høyst attraktiv i fremtiden. På samme måte som for foundationkunder, vil porteføljekunder i tilfeller, angående ”development penger”, bli prioritert foran diamondkunder dersom det anses som fornuftig med tanke på om det oppstår et åpenbart større vekstpotensial. Informanten mener at man må tenke langsiktig fordi man nødvendigvis ikke vil ha diamondkunder for alltid. Dette kan ligne Chevertons formening om tidsperspektiv på hvem som er viktigst, og hvordan investeringene fordeles.

På den annen side klassifiserer KAISM-modellen nøkkelkunder inn i en egen klasse, mens informant A understreker at de i Selskap X anser alle bortsett den opportunistiske kunden som nøkkelkunder. Dette er også knyttet til tidsperspektiv, men også størrelse på kunden, og allokering av ressurser basert på hva som kreves av kunden på det stadiet de befinner seg. Foundationkunder er for eksempel på mange måter lik vedlikeholdskunden, spesielt i Norden for Selskap X, i det at det er et høyt nivå av salg til disse kundene. Diamondkunder kan være mindre prioritert i enkelte tilfeller på enkelte områder, men sammenlagt vil diamondkunder være høyst prioritert. Imidlertid, sett bort ifra hvem som er nøkkelkunder, er alle nøkkelkundene i Selskap X av strategisk betydning, og understøtter dermed Millman og Wilson (1995), samt Woodburn og McDonalds (2011) holdepunkt om hva nøkkelkundene bør være.

6.3.3 Kapasitet

En tydelig ulikhet, angående det aksepterte antallet nøkkelkunder, er at Selskap X har omtrent 170 diamondkunder på verdensbasis, og tatt i betraktning at de anser to andre kunde grupper å være nøkkelkunder blir det enda flere, mens det i teorien anbefales å ikke ha flere enn 35, og i hvert fall ikke flere enn 50 (Ibid, 25). Derimot presiseres det i teorien at det i alle fall må tas høyde for hvilken kapasitet et selskap har for hvor mange nøkkelkunder de kan ha før det inngås for mange avtaler. Under temaet relasjonsstadier, ble det nevnt av informanten hvor utfordrende dette kan være i og med at man må være i stand til å ”...si nei [til en kunde] på en legitim måte”.

6.4 Organisering av key account management

Nedenfor har jeg valgt å konsentrere meg om forholdet mellom teori og praksis i undertemaene KA-manager/ledelsen, ledelsens rolle og overordnet strategi, KA-team, og tilslutt; Account Planning.

6.4.1 Forholdet mellom KA-manager og ledelsen

Den største forskjellen man mellom teori og praksis kan bemerke seg under temaet organisering, er ledelsens rolle i KAM i Selskap X. I teorien presiserer Ojasalo (2001) ledelsens overordnede ansvar og forpliktelser i KAM som avgjørende. Videre inkluderer Zupancics (2008) KAM-rammeverk ledelsens rolle, hvor han også understreker hvordan den ansvarlige for KAM vil styrke resultater dersom han/hun besitter høy autoritet og innflytelse. Homburg (m.fl. 1997) konstaterer også hvordan KA-managerrollen har langt flere ansvarsområder enn en ordinær salgsleder. Derimot, på tross av hva teorien påpeker, er det ingen teori fra gjennomgangen som anbefaler ledelsen selv å ta styring over KAM-prosessene, slik eksempelvis Selskap X er organisert, hvor 95 prosent av alle direktører har en aktiv rolle i et KAM-team.

6.4.2 Ledelsens rolle og overordnet strategi

Ryals (2012) mener at en implementering av KAM er en organisatorisk endring, en omorganisering, men sier ingenting om ledelsens totale ansvar. Selskap X viser seg derimot å være et godt eksempel på hvordan en organisering av KAM kan se ut, og er en organisering som virker å være svært anvendelig for selskapet. Tatt i betraktning at selskapets overordnede strategi er å utvikle flere og flere diamondkunder, kan det identifiseres en enighet med Zupancics (2008) Corporate KAM om at overordnet strategi bør samhandle med selskapets KAM-prosesser. I Selskap X har ledelsen full kontroll på hvilke nøkkelt kunder de beste KAM-prosesser skal tilhøre, og som også viser å imøtekomme på Tzempelikos (2015) anbefaling om å være tilstede for å vise seriøsitet og respekt overfor kunden.

Angående KA-managers ferdigheter er det blant annet vektlagt integritet og kommunikasjons-, salgs- og forhandlingsferdigheter som avgjørende kjennetegn (McDonald m.fl. 1997), noe det kan tenkes at direktørene i et av verdens største konsulentselskaper som X mestrer relativt bra ettersom det er de som vanligvis driver kundedialogen. På samme tid vil en leder/KA-manager også tilegne seg god forståelse for en kundes interne og eksterne

omgivelser (som også understreket som essensielt for en KA-manager (Ibid)) ved å være tett på kunden. Dessuten er Selskap X også organisert slik at kunnskap om kundens omgivelser er lett tilgjengelig. Når det gjelder relevansen av kunnskap om egne varer og tjenester (Ibid), vil ledelsen i Selskap X jobbe tett sammen med erfarne mennesker fra hver og én av de ulike disiplinene selskapet disponerer.

6.4.3 KA-team

Teamet som en leder/KA-manager i Selskap X jobber sammen med er satt sammen for å skape en unik kreativitet, noe som kan bidra til å innovere etterspurte løsninger, som er et av Zupancics (2008) dimensjoner i rammeverket for KAM. Derimot etterstreber Selskap X å kombinere eget team med kunden for å skape en enda større mangfoldighet og kreativitet med intensjon om å utøve "...[KAM] på høyeste nivå", som vil si å innovere og vokse sammen. Ulikt til Zupancics (2008) formening om at KA-team er de som står ansvarlig for Operational KAM, er at de i Selskap X, med tanke på at teamet gjerne består av flere ledere, også vil ha ansvarsområder i Corporate KAM. Dette er imidlertid knyttet til organiseringen Selskap X har for KAM, men som også igjen kan bidra til å samhandle KAM med selskapets overordnede strategi.

6.4.4 Account Planning

Nedenfor har jeg fremstilt en matrise som viser forholdet mellom Zupancics (2008) KAM-rammeverk og organisering av KAM i Selskap X:

Strategi	Løsning	Mennesker	Ledelse	Screening
Account Plan utvikles for å iverksette selskapets overordnede strategi	Account Plan utvikles for å beskrive hvordan en kunde skal åpnes eller videreutvikles, og definere og kommunisere hvilke tjenester og løsninger som er relevante for kundens utfordringer. Account plan skrives årlig, men oppdateres løpende etter kundens behov.	Account Plan består av en definert gruppe ansatte fra alle fem avdelinger i Selskap X, ergo; nyttegjøring av nødvendig og mangfoldig kompetanse	Støtte, struktur og koordinering innfris ved at representanter for ledelsen selv er ledere for teamene, prosesser er definert og rammeverk teamene har tilgjengelig for å drive KAM	Selskap X praktiserer kunnskapsledelse på flere nivåer for å dokumentere informasjon om kunden, om relasjonene, salgsmuligheter, samt fagkunnskap for å imøtekomme kunden med erfaringsbasert kunnskap og annen relevant informasjon.

Tabell 2: Forholdet mellom Zupancics KAM-rammeverk og organisering av KAM i praksis

Rammeverket er ment å veilede team, KA-managere og overordnede ledere. Det var forholdsvis uproblematisk å sortere de ulike emnene fra innholdet i analysen inn i Zupancics rammeverk, på tross av at Zupancic i større grad skiller ledelsen fra KA-managere. Det virker å være en reell likhet mellom praksis og teori i tankesettet på organisering av KAM i og med at ferdigheter og aktiviteter ser ut til å være det samme, men hvor rollene i Selskap X er organisert på en annen måte.

6.5 Relasjonsstadier i kundeforholdet

På samme måte som i andre temaer kan man finne både likheter og ulikheter mellom selskapets praksis og teori. I relasjonsstadier i kundeforholdet identifiserer også Selskap X stadier for å til enhver tid vite hvor de har kunden, og dermed hva som må gjøres. Forskjellen fra teorien er at Selskap X identifiserer stadiene basert på hvilken klassifisering kunden har, hvor tett man er på kjernevirksomheten. I tillegg skiller selskapet også mellom kundens klassifisering og relasjonsstadier på individnivå.

Likheter med Millman og Wilsons (1995) KARD-modell, er blant annet at stadiene beveger seg fra å være en hvilken som helst leverandør for kunden til å bli partner, og at de ulike stadiene gjør innvirkning på valg av tilnærming. Ulikheten er at Selskap X ikke identifiserer fullt så mange stadier på kundenivå, selv om mye av innholdet er det samme. Istedenfor

vektlegger de i større grad stadiene på individnivå (fra strongly negative til advocate, på side 33) ettersom det er mennesker det handler om.

6.5.1 Å knytte bånd

Selskap X benytter i det første stadiet ofte nettverksforbindelser gjennom LinkedIn og vurderer relasjonsstadier på individnivå for å komme i kontakt og knytte eksisterende bånd med en attraktiv kunde. Allerede er det altså ofte etablerte bånd mellom kunden og Selskap X, i mange tilfeller også gjennom at tidligere ansatte i Selskap X nå jobber for kunden. Istedenfor å vente på en transaksjon møter Selskap X ikke bare én representant fra kundens side, men så mange som mulig. Dette viser blant annet at selskapet har forstått at hvert enkelt møte utgjør en forskjell basert på individenes egne opplevelser, som påpekt av Ivens og Pardo (2008). På denne måten er Selskap X aktiv i å komme seg inn hos kunden ved å vise leveranser fra andre tilsvarende kunder eller ved investere i å levere mindre tjenester uten å ta betalt, uten at det offisielt er etablert et kundeforhold. McDonald (m.fl. 1996) påpeker første fase å omhandle gatekeepere, som kan ligne på kontaktene Selskap X finner via LinkedIn, men ulikheten er at Selskap X som oftest vil ha flere forbindelser til en kunde, ikke bare én.

6.5.2 Grunnlag for samarbeid

Angående innovasjon, virker Selskap X å legge større vekt på felles interesser (Millman og Wilson 1995) enn felles verdier som en sentral faktor for et tettere samarbeid (Sins m.fl. 2002). En konsulentvirksomhet vil ha svært mange uensartede kunder i ulike bransjer som må ha behov som er i tråd med Selskap X sine produkter, altså felles interesser. Sekundært vil Selskap X tilpasse seg de verdier som er i ulike bransjer og kunder. Eksempelvis er verdisettet til kunder innen varehandel annerledes enn aktører innen helsevesenet, selv om de kan etterspørre samme type tjenester.

McDonald (m.fl. 1997) understreker at kunden søker anerkjennelse for at produkt-/tjenestetilbudet er den viktigste årsaken til at det har oppstått et kundeforhold, men at det i Selskap X virker å i større grad omhandle potensielle samarbeidsmuligheter for å kunne oppnå noe sammen. Informanten påpeker blant annet at det i konsulentbransjen er mange som kan tilby tilsvarende tjenester, men at, ved selskapets differentiator i markedet, med interesser innenfor ulike disipliner, har en unik mulighet til å kunne samarbeide med kunden på ulike områder og skape mer helhetlige og suksessfulle løsninger enn konkurrentene.

6.5.3 Partnership-KAM

Angående Shipley og Palmers (1997, siter i Jobber og Lancaster 2015) diamond-based relationship model, viser figuren at kunden knyttes sammen med leverandøren avdelingsvis, for å forene avdelingene som hører sammen med hverandre. Selskap X foretrekker derimot å koble eget team med kundens team for at mange ulike hoder bedre kan tenke sammen og skape innovative løsninger.

6.5.4 Eventuell løsrivelse

Fra teorien omhandler en eventuell løsrivelse det at kunden kan begynne å føle seg sårbar. Dette er et poeng som Selskap X også er svært bevisst på, hvor informanten sammenligner det med et ekteskap. Det er med andre ord viktig å kunne se situasjonen fra den andres perspektiv, være lyttende, utfordre, vokse sammen, skape varige endringer og se hva som er viktig for den andre personen i forholdet. Dette skaper relasjoner, men som også må opprettholdes.

6.6 Suksessfaktorer

Både teorien (Abratt og Kelly 2002) og informanten refererer til hver sin liste av seks suksessfaktorer som kan relateres til hverandre på ulike måter. Informantens liste over suksessfaktorene for KAM er basert på lederens personlige erfaringer og er også de mest utfordrende for Selskap X.

Abratt og Kelly (2002) (se oversikt i kapittel 4.6) poengterer først og fremst (1) *KA-managers evne til å utføre jobben*, hvor informanten påpeker at man må mestre å levere uten problemer. I Selskap X er det som oftest de som har kundedialogen som også leverer. På denne måten har lederen stor grad av kontroll, men også med støtte fra teamet i form av at alle evner å bruke relevante KAM-verktøy, noe som kan knyttes til den (6) *inter- og intraorganisatoriske forståelsen for hvordan KAM skal praktiseres*.

Når det gjelder (2) *innsyn, kunnskap og forståelse om kundens forretningsområde*, vil dette i selskap X imøtekommes gjennom grundig Account Planning, som også kan knyttes til (3) *forpliktelse til kundeforholdet* i allokering av tid og riktige ressurser.

Gjensidig verdiskapning (4) kan i Selskap X tilfredsstilles ved sammensatte team som jobber sammen med kundens team, og i tillegg være oppmerksom på hvem man velger å samarbeide med, som informantene sier: at man ikke "...flyr rundt etter masse opportunistiske kunder som kommer og går."

Angående (5) *tillit*, viser teorien veldig spesifikke påvirkere; (fra leverandørs perspektiv) deling av konfidensiell informasjon, og (fra kundens perspektiv) at det ikke oppstår lojalitetsbrudd. Selskap X fokuserer på å oppnå dette ved å skape tillit gjennom å forstå både selskapets og individets interesser, agendaer og behov. Her henviser informantene til Maisters (m.fl. 2000, 69) *Trust Equation* som er ofte brukt i norsk og internasjonalt næringsliv. Selskap X handler med initiativ for å opparbeide troverdighet, pålitelighet og intimitet. Det er et høyt fokus på å holde ego og egeninteresser så lavt som mulig for å skape høyest mulig tillit hos kunden.

7.0 Kritikk av funn – reliabilitet og validitet

Nedenfor vurderer jeg undersøkelsen basert på (1) validitet – hvorvidt jeg kan trekke gyldige slutninger fra funnene til å besvare problemstillingen, og (2) reliabilitet – hvorvidt resultatene fra undersøkelsen representerer virkeligheten.

7.1 Reliabilitet

Hvorvidt funnene er reliable, omhandler i hvilken grad de kan antas å være troverdige og pålitelige. Med andre ord, dersom undersøkelsen hadde blitt gjennomført på ny, dersom man har høy reliabilitet, ville utfallet blitt det samme. I denne oppgaven er det derfor viktig å påpeke at jeg har en personlig relasjon til vedkommende jeg har intervjuet, noe som kan påvirke dataen man innhenter. Men som påpekt i metoddelen, er dataen ikke av personsensitiv art, og vil derfor mest sannsynlig ikke påvirkes av relasjonen mellom meg og informantene. Derimot kan det være at noen av temaene som ble diskutert lettere ble formidlet av informantene ettersom tillit er bygget på forhånd. På en annen side ble anonymitet ivaretatt, noe som kan hjelpe enhver informant å åpne seg mer.

Jeg antar resultatene å bli relativt det samme dersom undersøkelsen gjennomføres på ny,

såfremt man henter inn data fra et intervju med en som har god innsikt i Selskap X. Dette fordi jeg også antar at informanten ikke har noen motiv for å overdrive eller lyve ettersom selskapet anonymiseres. Derimot er det relevant å påpeke at reliabilitet også omhandler tid og sted, følgelig kan derfor utfallet av en senere studie av selskapet gi ulike resultater på samme måte som i teorien i litteraturen. Med andre ord, selskapet kan oppleve å se nytten av å gjøre en omorganisering av et eller annet slag basert på ny forskning.

7.2 Validitet

Funnene fra undersøkelsen er hentet fra et stort internasjonalt konsulentselskap og besvarer oppgavens problemstilling på bakgrunn av at informanten fra det selskapet jeg valgte har en overordnet stilling. Dette styrker oppgavens validitet ettersom informanten har god intern kunnskap om sitt eget selskap. Anonymitet har blitt ivaretatt for både informant og selskap for å samle mest mulig sensitiv informasjon, noe jeg så som nødvendig for å kunne gi en grundig besvarelse på hvordan drift av KAM foregår i det valgte selskapet. Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan et stort internasjonalt selskap implementerer beste praksis KAM, noe jeg har belyst i denne casestudien gjennom grundig analyse og tolkning.

Begrepsvaliditet omhandler hvorvidt begrepene som benyttes blir forstått av informanten på samme måte som i teorien. På denne måten undersøker man det som var til hensikt å undersøke. I undersøkelsen har jeg benyttet en semi-strukturert intervjuguide og tillatt informant å forberede seg på temaer som vi har hatt en gjensidig grunnleggende forståelse av. Underveis i intervjuet har tilleggsspørsmål blitt spurt, men dette kun for å følge opp hva som har blitt sagt, og ingen nye begreper har blitt tatt i bruk som vi ikke har diskutert tidligere. Oppgavens validitet er blant annet styrket ved at jeg også tillot informant å lese gjennom transkriberingen etter endt intervju. Dette ble gjort for å rette opp i hvorvidt det hadde oppstått feil informasjon. I tillegg tilsendte jeg informanten tilleggsspørsmål for å klarere det jeg ikke forstod og for å få en dypere forståelse for det som ble for snevert.

Videre, som relevant for oppgaven, har man intern validitet. Intern validitet omhandler at konklusjonene som tas har støtte i de dataene som er hentet inn. I denne oppgaven har jeg gjort en generell vurdering av forholdet mellom praksis og teori, og henvist til likheter og ulikheter. Dette kan bidra til å enten styrke eller svekke tidligere forskning, eller benyttes som hypoteser for videre forskning innen andre virksomheter.

8.0 Konklusjon/vurdering/oppsummering

Formålet med oppgaven var å få innsikt og forståelse for hvordan et stort internasjonalt konsultentselskap praktiserer beste praksis KAM, og hvordan forholdet mellom selskapets praksis og KAM-teori fungerer i praksis. Selskapet jeg valgte å undersøke var hovedsakelig begrunnet i selskapets stabilitet, størrelse og bredde. Jeg antok at disse utvalgsriteriene ville gi meg en retning for å finne et selskap som praktiserer KAM med høy seriøsitet, og som aktivt bruker fagfeltet både på et strategisk og operativt nivå. Med denne forutsetningen så jeg muligheter for å kunne oppdage brukbare og relevante KAM-strategier fra virkeligheten.

I gjennomgangen av relevant litteratur formet jeg et grunnlag for hvilke temaer som senere ble ulike utgangspunkt for hva jeg ville få innsikt i hos Selskap X. Hensikten med analysen var å presentere selskapets praksis av KAM i form av min forståelse, hvor drøfting ble til hjelp for å kunne vise forholdet mellom teori og praksis; likheter og forskjeller. Noen av de mest relevante lærepunkter og konklusjoner ble, for meg, følgende:

- Selskap X har et meget godt og dokumentert rammeverk for KAM som har basis i ulike teorier og egne erfaringer. Deres KAM-systemer er skreddersydd for å kunne utøve beste praksis KAM. Dette er systemer som er tilpasset en bransje hvor det er høyt fokus på å skape gode relasjoner og lønnsomhet i de avtaler som inngås, uavhengig av hva man selger. Basert på mine funn, selv om det bare er basert på ett selskap, kan det virke som om selskap av denne størrelse og profesjonalitet har et meget aktivt og avklart forhold til KAM.
- Selskap X bruker mye tid og ressurser på opplæring, kursing og forbedring av KAM-prosesser og på bygging av effektive KAM-team. Fokuset på at mennesker er den viktigste ingrediens i KAM understrekes av at ledelsen selv har direkte kundansvar og ansvar for KAM-team. Derfor vurderer jeg at det for kompetansebedrifter, som Selskap X, er slik at KAM defineres som en del av deres kjernevirksomhet og ikke som en støttefunksjon.
- På tross av gode rammeverk, opplærte medarbeidere og fokus fra ledelsen på å gjennomføre beste praksis KAM, møter den ”perfekte” teorien virkelighetens begrensninger ved at selskapet ikke makter å holde den høye standard som både teori, eget rammeverk og eget ambisjonsnivå tilsier. I mine samtaler med informanten i Selskap X får jeg klare indikasjoner på at det å eksekvere på beste praksis KAM er

krevene, og min forståelse er blant annet at det er utfordringer med for eksempel følgende:

- Det fokuseres mye på å bygge nye opportunistiske kunder fremfor potensielle nøkkelukter. Ledere og medarbeidere i Selskap X er tilbøyelige til å fokusere på mindre attraktive og opportunistiske kunder enn de som i følge teori og eget rammeverk over tid vil gi størst omsetning og best lønnsomhet for Selskap X.
- Det kan virke som eksisterende relasjoner hos eksisterende nøkkelukter nedprioriteres til fordel for å bygge nye relasjoner. Ledere og medarbeidere i Selskap X er tilbøyelige til å bruke unødvendig tid på å bygge nye relasjoner fremfor å bygge dypere relasjoner med beslutningstakere som Selskap X allerede har en relasjon til.
- Viktige elementer i selskapets KAM-rammeverk benyttes til tider periodisk og ikke systematisk. Dette gjelder eksempelvis relasjonsrammeverkene Social Styles og Power Maps som informanten henviser til, men også andre rammeverk som krever en del investering av tid fra KAM-team før de gir en direkte nytte. Det kan virke som om hensynet til kortsiktig nytte går foran systematisk og langsiktig arbeid med relevante KAM-rammeverk.
- Selskap X har høyt fokus på hva som kjennetegner de beste selskapene innen de bransjer som de betjener kunder i, og henter kontinuerlig inn kunnskap og erfaring på nye områder. På denne måten kan Selskap X møte nye og eksisterende kunder med en oversikt over hvilke muligheter som eksisterer, og som fungerer som en invitasjon til å etablere en langsiktig relasjon. Min vurdering er at KAM-prosesser og rammeverk innen konsulentbransjen fullt ut kommer til sin rett når den dialog som føres mellom leverandør og kunde er basert på å skape reell verdi for kunden.

Et verdifullt preg fra denne studien er at det er mye man kan lære fra Selskap X når det gjelder KAM. Jeg har vært heldig å oppdage hvordan et stort internasjonalt selskap realiserer fagfeltet, og det viser seg at de hadde mange interessante elementer å tilføye fagfeltet. Selskap X benytter ulike organiseringer og praksiser som jeg ikke kunne gjenkjenne i gjennomgang av KAM-teori. Imidlertid virker det som at Selskap X anvender, basert på hvem de er og hva de driver med, det mest relevante fra teorien til bruk i sin praksis av KAM. Selskapet utøver på denne måten en unik praksis av KAM, som er velfungerende, og som gir gode resultater.

8.1 Forslag til videre forskning

Basert på mine funn og konklusjoner kan det være nyttig å forske videre på problemstillinger knyttet til KAM. Noen refleksjoner jeg har gjort på temaer som kan være av interesse er:

- Hvilke deler av KAM-rammeverk er det som gir størst nytte for å skape langsiktige relasjoner, høyest inntekt og størst overskudd over tid?
- Hvordan utøver andre selskaper i konsulentbransjen KAM og hva vil en sammenligningsstudie vise er mest effektivt for å oppnå selskapenes målsettinger?
- Hva er årsakene til at selskaper ikke makter å eksekvere på eget ambisjonsnivå innen KAM?

8.2 Personlig refleksjon på oppgaven

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å tilegne meg en størst mulig oversikt over teorien om KAM og utøvelsen av faget i et konsultentselskap. Dette har blitt gjennomført gjennom en omfattende litteraturgjennomgang og bruk av dybdeintervju. Jeg kunne i større grad ha avgrenset temaet og heller gått dypere inn i ett eller to emner innen KAM for å utforske hvordan dette egentlig gjennomføres, helt praktisk. På denne måten også benyttet flere informanter. Jeg har på følelsen at hensikten med denne oppgaven heller ville ha vært mer egnet til en masteroppgave. Derimot er jeg fornøyd med utfallet ettersom prosessen har vært svært lærerik for meg personlig og som jeg anser å være av stor nytteverdi for meg videre, både i jobbsammenheng og i studier. Jeg forventer ikke at oppgaven har et forskningsbidrag i seg selv, men at den kan inspirere til videre forskning skal jeg ikke se bort ifra. Alt i alt anser jeg KAM å være et høyst nødvendig virkemiddel i dagens markeder. Det er på min side også ingen tvil om at grunntanken i KAM har et stort utviklingspotensial i næringslivet fremover. Dette begrunnet av at jeg tror vi alle i større og større grad ønsker/forventer tilpassede produkter og tjenester.

9.0 Referanseliste

- Abratt, Russell og Phillip Michael Kelly. 2002. "Customer–supplier partnerships: Perceptions of a successful key account management program." *Industrial Marketing Management*, 31(5): 467-476.
- Adams, Gerald og Jay D. Schvaneveldt. (1991). *Understanding Research Methods*. 2 utg. Longman: New York.
- Barrett, John. 1986. "Why major account selling works." *Industrial Marketing Management*, 15(1): 63-73.
- Brehmer, Per-Olof og Jakob Rehme. 2009. "Proactive and reactive: drivers for key account management programmes." *European Journal of Marketing*, 43(7/8): 961-984.
- Campbell, Alexandra J. 2003. "Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically." *Industrial Marketing Management*, 32(5): 375-83.
- Cheverton, Peter. 2004. *Key Account Management. A complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. London: Kogan Page.
- Cheverton, Peter. 2015. *Key account management: tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. London: Kogan Page.
- Bryman, Alan og Emma Bell. 2007. *Business research methods*. New York: Oxford University Press.
- Bunkley, Nick. 2008. "Joseph Juran, 103, pioneer in quality control, dies." *New York Times*, 3(1):50-55.
- Grönroos, Christian. 1994. "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing." *Management decision*, 32(2): 4-20.

- Herington, Carmel og Lester W. Johnson. 2010. "The relationship-service-profit chain: conceptual framework and propositions." *International Journal of Services Technology and Management*, 14(2-3): 144-162.
- Homburg, Christian, John P. Workman og Ove Jensen. 2002. "A configurational perspective on key account management." *Journal of Marketing*, 66(2): 38-60.
- IMP Group. 1982. *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Ivens, Sven B. og Catherine Pardo. 2008. "Key-account-management in business markets: an empirical test of common assumptions." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5): 301-310.
- Jacobsen, Dag I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jobber, David og Geoffrey Lancaster. 2015. *Selling and Sales Management*. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall.
- Kleven, Thor Arnfinn. 2011. I Kleven, Thor Arnfinn, Finn Hjørdemaal og Knut Tveit. *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: En hjelp til kritisk tolking og vurdering*. 2. utg. Oslo: Unipub.
- Kotler, Philip og Kevin Lane Keller. 2009. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Luck, Diana og Geoff Lancaster. 2003. "E-CRM – customer relationship marketing in the hotel industry." *Managerial Auditing Journal*, 18(3): 213-32.
- Maister, David H. 1999. "Key account management." *the CPA Journal*, 69(3):62.

- Maister, David H., Charles H. Green og Robert M. Galford. 2000. *The trusted advisor*. New York: Free Press.
- McDonald, Malcolm, Tony Millman og Beth Rogers. 1996. *Key Account Management-Learning from Supplier and Customer Perspectives*. Cranfield: Cranfield School of Management.
- McDonald, Malcolm, Tony Millman og Beth Rogers. 1997. "Key account management: theory, practice and challenges." *Journal of Marketing Management*, 13(8): 737-757.
- Millman, Anthony F. og Kevin J. Wilson. 1994. "From Key Account Selling to Key Account Management." The Netherlands, University of Groningen.
- Millman, Tony og Kevin Wilson. 1995. "From key account selling to key account management." *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1): 9-21.
- Millman, Tony og Kevin Wilson. 1999. "Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organisation." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4): 328-344.
- Montgomery, David B., George S. Yip og Belen Villalonga. 1998. *The use and performance effect of global account management: An empirical analysis using structural equations modeling*. Stanford, CA: Graduate School of Business, Stanford University.
- Nätti, Satu, Aino Halinen og Nina Hanttu. 2006. "Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations." *International Journal of Service Industry Management*, 17(6): 304-319.
- Nätti, Satu. & Jakku Ojasalo. 2008. "Loose coupling as an inhibitor internal customer knowledge transfer: Findings from an empirical study in B-to-B professional services." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3): 213-223.

- Newell, Sue, Maxine Robertson, Harry Scarbrough og Jacky Swan. 2009. *Managing Knowledge Work and Innovation*. 2 utg. Stuttgart: Palgrave Macmilian.
- Ojasalo, Jukka. 2001. "Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3): 199-220.
- Pardo, Catherine. 1999. "Key account management in the business to business field: a French overview." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4): 276-297.
- Pareto, Vilfredo. 1906. *Manuale di Economia Politica*. Milano: Societe Editrice.
- Pegram, Roger. 1972. *Selling and servicing the national account*. New York: The Conference Board.
- Repstad, Pål. 1993. *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, Kristen. 2011. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ forskning*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Robson, Colin. 2002. *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner- Researchers*. 2. utg. Oxford: Blackwell.
- Ryals, Lynette. 2012. "How to succeed at Key Account Management." *Harvard Business Review*. 13. juli. Lesedato: 20. mars 2017: <https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account>.
- Røvik, Kjell A. 2007. *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Shapiro, Benson P. 1988. "What the hell is market-oriented?" *Harvard Business Review*, 66(6): 119-125.

- Sin, Leo Y.M., Alan C.B. Tse, Oliver H.M. Yau, Jenny S.Y. Lee og Raymond Chow. 2002. "The effect of relationship marketing orientation on business performance in service-oriented economy." *Journal of Services Marketing*, 16(7): 656-76.
- Tzempelikos, Nektarios. 2015. "Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1): 32-44.
- Verbeke, Willem, Richard P. Bagozzi og Paul Farris. 2006. "The role of key account programs, trust, and brand strength on resource allocation in the channel of distribution." *European Journal Of Marketing*, 40(5-6): 502-532.
- Verra, Garben J. 1994. "International Account Management: An Organizational Dilemma." Doktoravhandling, Nijenrode University Press, Breukelen.
- Webster, Frederick E. og Yoram Wind. 1972. *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Weilbaker, Dan C. og William A. Weeks. 1997. "The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4): 49-59.
- Wengler, Stefan, Michael Ehret og Samy Saab. 2006. "Implementation of Key Account Management: Who, why, and how?: An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs." *Industrial Marketing Management*, 35(1): 103-112.
- Woodburn, Diana og Malcolm McDonald. 2011. *Key Account Management: The Definitive Guide*. 3. utg. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Workman, John P., Christian Homburg og Ove Jensen. 2003. "Intra organizational determinants of key account management effectiveness." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1): 3-21.

Zupancic, Dirk. 2008. "Towards an integrated framework of key account management."

Journal of Business & Industrial Marketing, 23(5): 323-331.

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Denne oppgaven omhandler key account management (KAM). Ettersom KAM-teorien ofte blir ansett å være svært omfattende, ønsker jeg å undersøke hvordan dere, et av verdens ledende konsulentselskaper, praktiserer faget. Jeg forespør derfor om å intervju deg som en av lederne i *Selskap X*. Intervjuet vil bli gjennomført med lydopptak og transkriberes i etterkant for at jeg skal kunne analysere og drøfte innholdet opp mot teori. Opptakene vil bli slettet etter endt analyse. I oppgaven vil du refereres til *informant A*, som en av lederne i Selskap X. Opplysningene som gis om både deg og din virksomhet vil anonymiseres. Konfidensialitet vil bli ivaretatt i form av at innholdet i intervjuet kun tas i bruk i min bacheloroppgave, og at den ikke publiseres offentlig. Bacheloroppgaven kan bli tilgjengelig for fremtidige studenter, men dette vil kun gjelde selve oppgaven og ikke transkribert materiale.

All deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst, samt avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt underveis.

Du samtykker herved til å ha lest og forstått erklæringen, og er villig til å delta i studien.

Underskrift informant

Underskrift forfatter

Vedlegg 2: Transkribering av semi-strukturert intervju

Side 1 av 18

Navn: Anonym (Informant A)

Stilling: Leder i selskap X

I (intervjuer): Hvordan definerer dere key account management?

A: Vi har et rammeverk for key account management som består av fem dimensjoner. Det første er å bygge langsiktige og tillitsbaserte relasjoner, vi tror på at det er det som gir resultater for oss over tid. At vi er tett på beslutningstakere og forstår hva som er deres behov, at det bygger salg og at det bygger salg og relasjoner over lengre tid. Nummer to er at vi går etter de vi mener er de riktige kundene som faktisk har en utfordring, som har en størrelse som forstår vårt selskap som gjør at vi kan hjelpe de langsiktig med de utfordringene de har. Nummer tre av disse dimensjonene er å bygge en kvalitetspipeline av dealer, og det gjør vi da ved å jobbe så tett som mulig med kunden, forstå behovene deres, drive kreativt arbeid med de, komme med de "offerings", som vi kaller det, som er koblet til ulike industrier slik at vi sammen finner løsninger og finner ideer på det vi skal gjøre sammen, og bygger da en pipeline basert på det.

I: Hva mener du med pipeline?

A: Det er en liste over prosjekter som er tenkt å gjøres sammen med kundene. Det følger vi opp i salgssystemet vårt. For alle mine kunder har jeg da en liste over, "dette her er prosjekter vi vet de kommer til å etterspørre", kanskje de går ut på konkurranse med dem. Altså dette er en ide vi har som vi har begynt å diskutere med kunden. Dette er ting som kunden bare har kommet til oss med. Så da har vi en liste over disse tingene. Og så sier vi "hvor sannsynlig er det at dette kommer til å skje?" "Hvor stor er verdien på denne avtalen?", "hvem hos oss har ansvaret for å følge den opp?" osv. Så vi er veldig strukturert i det vi kaller pipeline. Pipeline er altså muligheter hos kunden på godt norsk.

A: Dimensjon nummer fire er å vinne profitable dealer, eller avtaler, og her går det mye på at vi faktisk går etter de riktige dealene, at vi ikke kaster bort tiden vår på noe vi hadde kommet til å tape fordi konkurrentene er bedre eller lignende. Det går på at vi vet hvordan budsjettet

Side 2 av 18

deres er, sånn at vi ikke lager tilbud som er for stort og for dyrt. Hvordan vet vi at vi generelt går etter de riktige dealene slik at vi også har en mulighet til å levere det i ettertid. Fordi en ting er å selge, men i KAM så tenker vi at det som skaper tillit over tid er at du faktisk leverer det du avtaler, og løser de problemene som kundene har. Så dette er altså et rammeverk rundt det å vinne profitable dealer, og som også er bra for kunden.

A: Den femte dimensjonen er å håndtere hele salgsprosessen, og der har vi verktøy og ressurser som går på hvordan vi faktisk skal styre hele salgsprosessen. Det går på at vi har account planer for hver kunde. Det vil si at vi har et planverk for hvordan vi skal utvikle kunden. Vi har metoder for hvordan vi skal kjøre tilbudsprosesser. Vi har for eksempel markedsføringskampanjer som vi retter mot kunder, eller til industrier osv. Det ligger altså i det vi kaller ”managing sales”.

I: Så denne siste dimensjonen handler mer om aktiviteter, det som er helt praktisk?

A: Der ligger i hvert fall alle verktøyene. Alle de overordnede KAM prosesser. Alt som går på å håndtere alle de andre dimensjonene.

I: På hvilken måte selekterer dere nøkkelukunder, og hvilke kriterier har dere for å identifisere nøkkelukunder?

A: Generelt så kan jeg si at vi går etter de største selskapene i ulike geografier. Globalt så går man etter de 2000 største selskapene i verden, mens lokalt, sånn som i Norge, så går man selvsagt under det. Men størrelse er på en måte en viktig faktor.

A: De fem kriteriene vi bruker for å ta en kunde inn i vår portefølje er: Nummer 1, at de er eller ønsker å være industriledende, at de ønsker å være leder i sin bransje. Nummer 2 er at det er et stort potensiale i å forbedre seg. Nummer 3 er at de har en vilje til å gjøre endringer for å forbedre seg. Nummer 4 er at de har økonomiske muskler til å gjøre en endring eller transformasjon av selskapet. Og nummer 5 er at det er et potensiale for en relasjon til oss, det

Side 3 av 18

vil si at de er eller kan bli venner av oss på innsiden, at de ser verdien av oss, osv. Det er de fem.

I: Hvordan identifiserer dere hvem som vil være ”venner” med dere?

A: Det skjer vanligvis på to måter. Én gang i året så går jo vi da igjennom de største selskapene i hver enkel geografi. Så sier vi at ”ok, denne kunden burde vi jobbe med”. Jeg jobber nå med en kunde som er cirka nummer ellevehundre i verden, men vi har ikke gjort noen prosjekter med dem på fire år. Vi har lyst å danse med dem, de har begynt å skjønne at vi vil det, men da er det vi som initierer og byr opp til dans. Så det er én måte, at de her ønsker vi virkelig å ta inn i vår portefølje og da lager vi account plan og alt for den kunden selv om de ikke er vår kunde. Og vi begynner å jobbe med dem. Begynne å massere de. Det er den veien. Den andre veien er at vi ikke har et firma på listen, eller vi har den kanskje på listen, men det er ikke en prioritert kunde, men så kommer de ut av det blå med en forespørsel. Det er en annen kunde vi jobber med nå som vi ikke har jobbet med på lenge som nå sier at nå skal vi sette opp et kompetansesenter for robotics, men de har vi ikke prioritert tidligere fordi de er litt ”halvoffentlig” og sånn, så det er liksom ikke sånn at det er full gass på alt, det er ikke topp på alle kriterier her. Men vi kan robotics, og de er store nok, og de skjønner at vi kan dette og det er liksom sånn at ”ok, la oss ta de inn i porteføljen”, kanskje da som en opportunistisk kunde, da er det opportunistisk fordi vi gjør det dersom det er en match. Hvis ikke så hopper vi av de. Mens de kundene som vi ønsker å jobbe med langsiktig som treffer på alle disse fem jeg nettopp nevnte, det er de vi da kommer til å jobbe med. År ut og år inn, langsiktig. Så det er altså forskjellen mellom strategiske og opportunistiske kunder.

I: Hvilket rammeverk har dere for klassifisering av ulike kundetyper?

A: Nederst så har vi de opportunistiske kunder. Det er på en måte kunder som kommer og går, hvor vi velger å jobbe med de, fordi kanskje vi får noen ny kompetanse, vi har noen på benken som vi ikke får brukt til noe annet akkurat da, det er altså av en eller annen grunn smart av oss å gjøre et prosjekt med den kunden. Neste nivå kaller vi porteføljeklienter, det er

Side 4 av 18

de kundene som vi ser et fremtidig vekstpotensiale i, som vi tar inn i porteføljen vår basert på de fem kriteriene jeg nevnte tidligere. Men de er fortsatt små.

I: Er porteføljekunder en stor gruppe?

A: Vi har jo bare en viss kapasitet. Kriteriene gjør at dersom du er en porteføljekunde så har man da nesten møtt alle de fem kriteriene, så vi tar deg inn i porteføljen for å utvikle deg videre, fra liten til stor kunde.

A: Nummer tre er de vi kaller foundation clients, som er selve ryggstøtten i butikken vår, spesielt i Norden hvor antall Diamond kunder er færre på grunn av den generelle størrelsen på nordiske selskaper. Det er et sett med kunder som over tid har konsistent et ganske høyt nivå. Så vi har et høyt nivå av salg til disse kundene. De kan både være konsulenttjenester, outsourcing, som over tid gjør en betydelig business.

A: Nummer fire er det vi kaller ”diamond clients”. Det er på mange måter gigantkunder. I Norden så har vi et fåtall sånne, men de er så store at de kan være 40/50 prosent av alt det vi gjør. På verdensbasis har vi cirka 170 sånne kunder. Når vi snakker KAM da, så er det som å ha diamantkort på SAS, eller vel så det, det er vell kanskje det nivået over det igjen, man har altså full oppmerksomhet uansett hva som skjer. Helt til topps til administrerende direktør globalt. Det er våre viktigste kunder. Og vår strategi er å utvikle flere og flere av den typen kunder.

I: Vil det si at disse er de dere vil kalle nøkkelkunder, med tanke på key account management?

A: Altså, hva er nøkkelkunder? Nøkkelkunder er egentlig alt bortsett fra opportunistiske kunder, fordi en porteføljekunde på nivå tre (opportunistisk var nivå fire, nummer tre er porteføljekunde) er den fremtidige store kundene din. Så det er også en nøkkelkunde. Det er der vi har et account team, det er der vi har en client account lead. Og vi har det på foundation clients og vi har det på diamond clients. Selvsagt får en diamond client mer oppmerksomhet enn en porteføljekunde, men alle de tre kategoriene der vil jeg si er

Side 5 av 18

nøkkelkunder. Fordi du må tenke langsiktig. En diamond client kan også gå ned, ikke sant. Du har løst alle deres problemer, det har du sikkert ikke, men du skjønner.

I: Men dere prioriterer de som er størst?

A: Ja, diamond clients er de som prioriteres aller aller mest.

I: Er det noen dere prioriterer mer innenfor de?

A: Det er det helt sikkert.

I: Det kommer an på hvor mye ressurser som behøves for hver enkelt?

A: Det er akkurat det, hvor mye ressurser som blir fordelt. Men det kan godt hende at en foundation kunde eller en porteføljekunde har..., sånn som nå så jobber vi med en kunde som ikke er en diamond kunde som vi kunne brukt mest på fordi potensialet er så stort. Så vi bruker for eksempel mest business development penger på sånne type kunder, kanskje mer enn diamond clients. Da kan man lure på hvorfor den da har fått mer oppmerksomhet, men det er bare på forskjellige nivåer av hva de krever av oss.

I: Men hva vil du si er det viktigste kriteriet for en porteføljekunde å oppnå for å kunne bli en av de viktigste nøkkelkundene?

A: Da handler det om hvor høyt man scorer på de fem kriteriene, desto større potensiale. Det varierer i hvilke av de som er viktigst. Det varierer fra tilfelle til tilfelle hvilke av de fem som gjør at matchen blir så bra. Så det er veldig vanskelig å si noe generelt om hvilke av de fem. De fem må man score rimelig høyt på for at vi skal kunne ha et stort potensiale hos den kunden, og dermed kan man sette inn de beste KAM-kreftene. Men hva som gjør at det klikker inn skikkelig mellom oss og en kunde, det kan være ulike ting som er vektlagt i de fem, og det kan være andre ting også. Så jeg synes det er veldig vanskelig å si hvilke av de fem som er de viktigste.

Side 6 av 18

I: Men da virker de jo ganske viktige alle sammen.

A: Ja.

I: På hvilken måte organiserer dere key account management?

A: For det første, når vi da har bestemt oss for å ta en kunde inn i porteføljen, så etablerer vi et account team, som vi kaller det, som består av ulike deler av vårt selskap. Det gjør vi for at vi skal kunne skape mest mulig kreativitet med folk som tenker forskjellig inn for å løse de problemene kunden har. Så diversity er viktig for å løse en kundes problem. Dagens selskaper er så komplekse at det ikke går an å kun komme med én faglig disiplin, og si at ”ja, nå har vi løst det”. Det teamet ledes av det vi kaller en client account lead.

I: Er det et team med mange forskjellige mennesker som har ulike egenskaper, eller er det flere forskjellige team?

A: Det kan også være flere forskjellige team. La oss si at en virksomhet består av ulike divisjoner, divisjoner som nesten kan ses på som helt separate selskaper, så kan det godt hende at vi setter ulike team på de ulike divisjonene, ja. Det kommer bare an på størrelse igjen, ”hvor mye kapasitet har et team til å kunne serve ordentlig denne kunden?”.

I: Ellers så jobber de alle tett sammen?

A: Ja.

A: Så, client account lead leder da dette teamet. Det man får det teamet til å gjøre er det vi kaller account planning, man kan egentlig bare kalle det for KAM. Jeg nevnte jo tidligere hva KAM er for oss da, men sånn i praksis vil det si at teamet må forstå kunden, de må forstå bransjen kunden er i, de må forstå hvilke problemstillinger de har, hvilke tjenester vi har som kan passe de osv. Det andre er at man lager en account plan som beskriver hvordan det er vi skal åpne kunden, eller, hvis den er helt ny, hvordan er det vi skal videreutvikle kunden. Det siste er å leve planen gjennom året, kontinuerlig oppdatere planen, ha kundemøter, være tett

Side 7 av 18

på, fremme kreativitet, følge opp fremdrift, dokumentere hvem som er med oss og hvem som er mot oss.

I: Kan det være samme team som jobber med ulike nøkkelukunder?

A: Det kan det også være hvis det er en person som har en spesialitet innenfor et eller annet så kan han/henne gjerne være 40 prosent på én kunde og 60 prosent på en annen, men fortsatt være med i team. I hvert fall hvis man driver med salg, men vi har ofte de samme menneskene som selger og leverer. Vi har noen rene selgere også som bare selger, men veldig ofte er det spesialister som kan noe spesifikt, og dermed så bruker man dem flere steder.

I: Men hvis du tar for deg en kunde, så kan du vite hvem som er med i teamet som jobber for akkurat den kunden?

A: Ja, det har vi veldig dokumentert. Det er et kjempepoeng, fordi det putter vi inn i vårt oppfølgingssystem for hver enkelt ansatt, slik at de vet hva som forventes. Når du skal finne ut av hvem som er bedre enn andre, og hvem som skal ha høyere lønnsforhøyning enn andre. Så hver enkelt vet at "dette" blir jeg målt på. Og jeg gjør en god jobb dersom jeg har gjort "dette". Derfor er det veldig viktig at de som er på et account team, de vet at de er der, hvilken rolle de har i det teamet, hvilket ansvar de har, og hva de blir målt på. Av og til så synder vi på det også med at vi ikke tar oss tid til å dokumentere det godt nok. Så når man ikke klarte å åpne den kunden eller videreutvikle den kunden så kan det være at account teamet ikke kjenner noe særlig smerte. Men det bør de jo gjøre.

A: Så, account plan består jo av definisjonen av selve account teamet, alle som er i det teamet, det består av en beskrivelse av kunden, alle organiseringer for kunden, hva som er viktig for kunden, dokumentere det ordentlig, og ofte også avstemme det med kunden, at de er enige i det. Så er det en plan for hvordan vi mener vi skal videreutvikle den kunden. Vi har også en oversikt over alle ideer og muligheter som vi har på den kunden. Og det siste er at vi har helt detaljerte planer for strategier, hvordan vi skal jobbe med kunden, og også hvordan vi

Side 8 av 18

følger aksjoner. Veldig detaljert. Det er de delene som er i en account plan, som oppsummerer ganske bra for hvordan vi organiserer KAM.

I: Hvor går skillen mellom deg som leder og en client account lead?

A: Hos oss så er det sånn at alle som er leder hos oss er også en client account lead. 95 prosent av alle direktører hos oss har et kundeansvar. Dermed har du ikke den forskjellen og det stresset i en organisasjon at noen sitter på kontoret med salgsplaner og jager en haug av selgere. Det er de samme direktørene som kanskje leder en avdeling internt. Alle har en kunde, eller to, eller tre som de jobber med hele tiden.

I: Har dere flere ledere for ett team?

A: Det er bare én client account lead for én kunde, men selvsagt, i det teamet kan det være flere direktører, det kan være flere ledere, og ofte er det det det er også, ofte består det teamet av veldig erfarne mennesker fordi kunden vil jo ikke snakke med en junior. Account teamet skal inn å snakke med ledelsen i et selskap, så derfor må det være ganske erfarent. Lederne i teamet tar med seg juniorer når det skal skrives tilbud, når det skal lages en presentasjon, osv., men det er ofte de mest erfarne som har kundedialogen.

I: Så de som er nyansatte blir invitert inn i teamet der dere er både ledere og masse erfarne folk som jobber sammen?

A: Ja, og det er også veldig motiverende for de unge å være med å se hvordan et sånt account team fungerer. De lærer noe, og de får non aksjoner etter møtene og de får noen to-do-er også mot kunden dersom vi allerede har en eksisterende kunde. Når de er med i et prosjekt så forstår de også helheten. De kan også gjøre ting på kunden som er salgsrettet selv om de er i en leveranserolle.

A: Vi tror at vår differentiator i markedet er akkurat dette her at vi er delt inn i seks ulike hoved disipliner, alt fra consulting til teknologi til en del andre områder. Som er stort sett alt store selskaper trenger. Og vår differentiator er å få magien til å skje ved at disse jobber

Side 9 av 18

sammen. At kunden kommer med et problem, og så har kunden kun sitt sett med folk internt som kan sine ting og over tid så kan det være at de har blitt mer og mer like, det vet vi ikke, men vi prøver å sette sammen team med hjerner som tenker helt ulikt, og da skjer det en magi, da skjer det en kreativitet og innovasjon som er kanskje større enn det kunden selv klarer å få til. Det beste er jo hvis vi klarer å kombinere et sånt team med kundens team. Da får man enda større diversity, og kan innovere og vokse sammen. At vi kan sitte i samme båt og glemme hvor vi kommer fra, det er jo key account management på høyeste nivå. Da innoverer man sammen og vokser sammen.

A: Dette prøver vi også å få til ved at vi har masse sentre og innovasjonssentre rundt omkring i verden. Dette er sentre hvor man kan komme hvor det er masse eksperter innenfor for eksempel matproduksjon, eller industriproduksjon, eller den type virksomheter. ”Hvordan skal de nå sine kunder?” for eksempel, eller problemer med et eller annet, så setter vi sammen vårt team og kundens team i én greie. Og da merker vi at vi begynner å snakke partnerskap. Da får man det beste ut av kunden og de får det beste ut av oss. Så man reiser altså bort i to tre dager og gjør sånne ting.

I: Hva mener du om relevansen for kunnskapsledelse i organiseringen av key account management?

A: Kunnskapsledelse er på flere nivåer. Den ene er å håndtere kunnskap angående en kunde. Altså hvor vi legger alle planer, aksjonsplaner og alt, på en sharepoint side for eksempel. En intern webside. Der ligger det. Også har man kunnskapsledelse som er på et annet nivå igjen, som er hvordan vi får tak i all den aggregerte kunnskapen vi har av alle tilsvarende kunder rundt omkring i verden. Hvordan vi får tak i det og gjør det relevant for den kunden. Kunnskapsledelse vil si at man lett får tak i informasjon om hva som skjer ute i verden. Man har det dokumentert, man har det lett tilgjengelig i intranettsystemer. Det er det ene, det andre er at man er organisert så bra globalt at det er lett å få tak i en global leder som kan henvise deg til en som er ekspert på for eksempel noe som er veldig sært. Dette er viktig i KAM når vi snakker om å ha en lik struktur over hele verden. For vi er ikke organisert som et AS i Norge eller et AB i Sverige, vi er det også, men det er ikke det som er det viktige, det viktige er at jeg har sjefer utenfor Norge. Så hele selskapet er organisert likt over hele verden. Dette

Side 10 av 18

understøtter god KAM fordi det er lett å få tak i folk og støtte, og det understøtter god knowledge management, at det er lett å få tak i den typen kompetanse du trenger.

I: Kan du knytte kunnskapsledelse til account teams?

A: For å gjøre kunnskapsledelse litt praktisk, innenfor account teamet, så definerer vi i account planen det som er planer for kunden som vi kanskje følger opp hver 14. dag, eller hvert fall hver måned i account teamet hvor vi møtes og deler informasjon på hva det er vi har hørt, hva er det som har skjedd, hva er ulike ledere opptatt av, sånne type ting. Og så dokumenterer vi det. Det er sånn lokalt i sharepoint eller i dokumentasjonen vi har på kunden. Og så trenger vi kanskje informasjon fra organisasjonen vår utenfor det teamet, og det er det andre nivået av knowledge management. Det ene er at vi selv har kontakter rundt om kring i verden gjennom bekjente vi har, og gjennom den organiseringen vi har, vet at ”ok, innenfor den avdelingen så kan man dette” og så får man tak i noen globale ledere på dette som peker oss i riktig retning. Eller at, på vårt intranett, så ligger det også stort sett alt, vi kan søke oss frem til eksperter, men også dokumentasjon på tilbud som er skrevet, rapporter som er laget, point of views osv. Også, i tillegg til det, så har vi også egne researchere som du kan gi en problemstilling ”finn ut dette” eller ”hva er de viktigste konkurrentene i verden, eller leverandørene på denne tjenesten som konkurrerer med denne kunden vi er inne på nå? Hva er styrkene og svakhetene til de?”. Så lager de en rapport på det fordi de har verktøy og tilgang på ting som vi ikke har. Så de tar sånne type oppdrag internt for oss.

I: De jobber i selskapet deres?

A: Ja, de jobber hos oss. Vi kan også gå til andre, men da er det liksom som å gå til alliansepartnere.

I: Hvilke relasjonsstadier identifiserer dere i løpet av et kundeforhold med en nøkkelkunde, og på hvilken måte har det innvirkning på kundetilnærming?

Side 11 av 18

A: Det vil jeg dele inn i to forskjellige måter. Den ene er selve kunden, hvor tett vi er på ledelsen, hvor mye partner vi er, kontra å være hvilken som helst annen leverandør. Dette er veldig koblet til det jeg nevnte med opportunistisk, porteføljekunde, foundation kunde og diamond client. Det er sånn vi ser det, men også fra kundens side, ”hvor viktige er vi for den kunden?”, og der har vi jo disse stadiene som jeg nettopp nevnte, men det er veldig viktig at ledelsen ser oss, man kan også si det på den måten ”hvor tett på kjernevirksomheten er vi?”, er vi bare noen de spør innimellom, eller er vi en leverandør som får vite de dypeste hemmeligheter, og får vi hjelpe de med de vanskeligste spørsmålene, altså de som er nærmest kjernevirksomheten til en kunde? Det er en måte å se relasjonsstadiet på. Vi har kunder i alle kategorier, fra de som ikke kunne brydd seg mindre om de brukte oss eller en konkurrent til de som virkelig er partner med oss.

A: Og så er det relasjonsstadier i kundeforholdet på individnivå. For en kunde ser ikke på oss likt, eller en konkurrent likt, de har ulike erfaringer med oss eller med konkurrenter. De vil gjøre mer selv eller mindre selv, det vil si hjelp fra eksterne fordi de verdsetter ekstern kompetanse. Der har du alle mulige ting. Og det gjør at vi har sju kategorier på hvordan vi definerer en persons relasjon til oss som selskap. Den mest negative er den vi kaller minus tre, stronlgy negative, vi kaller det for en blocker, så er det minus to, non-supporter, som er en critic, helt opp til de som er pluss to, som er partner med oss, og pluss tre, som er vår advocate, og når det er på det nivået så er det sånn at du kan ringe når man står og vasker bilen på Circle K på en lørdag og tar telefonen og gjør noe for deg. Så vi har alt fra de som virkelig ikke vil ha deg til de som jobber for at det er vi som skal vinne. Der har du alt og i ulike selskaper så har du det. Ikke bare for oss, men også for konkurrenter som er på ulike skala her. Så vi måler det ganske systematisk, både på kundenivå og på personnivå.

I: Vil det si at dere har ulike tilnærminger til kunden basert på hvor de befinner seg på den skalaen?

A: Ja, også hvordan vi skal få de mer positiv. Vi må i hvert fall diskutere hva vi skal gjøre, fordi det kommer an på hvorfor de er negative. Vi må finne ut av hvorfor de er negative. Dersom det er noen som hele tiden er negative mot oss så kan det hende at vi for mange år siden var involvert i et prosjekt som ikke gikk bra. Jeg har til og med vært med på at folk har

Side 12 av 18

vært negativ i et møte hvor jeg har oppfattet de som en ny kunde, men så merker jeg etter hvert det og så spør jeg ”hvilken relasjon har du til oss?”, ”nei, jeg har ikke jobbet noe med dere”, og så..., i et tilfelle var det sånn at jeg måtte be om tilgivelse fordi vi ikke hadde svart på et tilbud, og da ble han positiv. Jeg spurte ”hvilken relasjon har du til oss”, ”nei, ingen”, ”ja, men ingen liksom?”, ”jo, jo, det var én gang”, ”ja, hva da?”, jeg merket han var supernegativ, ”nei, da ringte jeg og ville ha tilbud på det og det, men så prioriterte dere ikke oss”. En utfordrende side ved KAM og kundeansvaret er at du må kunne si nei på en legitim måte som ikke gjør at kunden blir negativ til deg og selskapet, noe som kan ta lang tid å lære. Og hvis det er noen som er en blocker eller critic, eller sceptic da, som vi hadde her, og du finner ut av det, så må du tørre å ta samtalen om hva det er som plager. Og det gjør du ikke første fem årene i butikken for å si det sånn. Det tørr du å gjøre etter hvert. Det er som å si unnskyld i en familierelasjon. Da er det liksom ”alright” når noen tørr å si at ”det der var ikke greit”.

I: Hvordan foregår initiativet til å starte et kundeforhold?

A: Når vi har definert at dette er en kunde vi kunne tenke oss å jobbe med, som vi kanskje ikke har jobbet med på mange mange år, eller aldri jobbet med. Så er det sånn at... det er klart, du kan få et møte fordi du ringer fra oss, som er et velrenommert og stort selskap, og stort sett alle vil snakke med oss, men du får ikke en hel leder gruppe til å sette av to timer for at vi skal kunne få presentere oss selv.

I: Hvem er det som eventuelt ringer?

A: Nei, da har vi definert et account team, som vår KAM, key account manager, som vi kaller for client account lead, CAL. Så, client account lead, sammen med teamet, kan så enkelt som å gå inn på linkedin og finne ”ok, hvem er det vi kjenner hos denne kunden?” ”Ah, det er en som har jobbet hos oss før”, veldig ofte så er det det, eller at det er noen venner, eller at det er noen noen i teamet har jobbet med i et annet selskap. Det finner man veldig lett ut på linkedin. Og da er det så enkelt at man går inn og tar noen lunsjer og prater og hører om hva de er opptatt med om dagen, hvilke leverandører de har, om de er interessert i et samarbeid og hvilke råd de eventuelt har, hvor vi også uttrykker et ønske om å jobbe med de. Så får vi

Side 13 av 18

feedback ”nei, dere er for store for oss” eller ”nei, dere er sånn og sånn” eller ”ja, nei, vi har tenkt på det at vi burde også jobbe med dere, vi er ikke så flinke med de leverandørene vi har”. Alle mulige varianter. Også er det sånn at, et selskap har jo ikke ett svar til deg. Det handler om at hvert enkelt individ har ulik oppfatning av ulike selskaper. Og derfor er det viktig å snakke med veldig mange mennesker, og etterhvert begynne å få tilgang til et eller annet prosjekt, et eller annet som de skal gjøre, som du går all in og viser, ofte må du vise noe for å få tillit.

I: Vise hva da?

A: En leveranse. La oss si at noen kommer og spør ”ja, nå har vi et problem innenfor analytics, kan dere kjøre en pilot her og vise oss hvordan dere kan løse det her”, og så gjør vi det, og så ser vi at det funker og gir resultater. Det er så mange konkurrenter ofte å velge mellom. Så du er nødt til å vise at du er dedikert, du er nødt til å vise at du vil investere i samarbeidet, du er nødt til å vise resultater på kort tid.

I: Dersom dere mister en kunde, hvis det har skjedd, hva er det som vanligvis er årsaken?

A: Det er at vi ikke er tett på over tid. Vi blir godt vandt. Vi skjønner ikke at vi hele tiden skal oppføre oss som at dette her er en ny kunde. Det er som om i et ekteskap, at man tar ektefellen for gitt. Da begynner skurringene, ikke sant. Og så får vi kanskje lyst å utvikle noen nye kunder og så mister vi fokus på det vi har. Det verste er at det er lettere å selge til en eksisterende kunde enn til en ny. Fordi du er innenfor, du har relasjoner.

I: Billigere også?

A: Ja. Så det er den største feilen, at vi kan bli litt slapp i dette med relasjonene. Det er ikke sånn at man er en gang positiv, og så alltid positiv. Man må hele tiden jobbe for å opprettholde relasjonen.

I: Går dere noen gang over det stadiet å være en partner, at dere for eksempel tar over hele virksomheten til kunden?

Side 14 av 18

A: Ikke hele virksomheten, men vi kan ta over en funksjon, ved at de outsourcer til oss. Eller at det kan være en støttefunksjon, at kunden har så mange problemer at de bare ønsker at noen skal gidde å ta det.

I: Da stoler de veldig mye på dere da?

A: Jaja, men det er mange som kan levere den typen tjenester. Det er faktisk blitt litt sånn commodity. Det er liksom som å kjøpe brød og smør for mor. Det er derfor jeg sier at det ikke betyr det ultimate, men la oss si at du tar over noe av kjernevirksomheten, da begynner man å snakke om at du er tett inne.

I: For det skjer det og?

A: Ja, det skjer også.

I: Da er man på advocate, eller over det igjen?

A: Ja, eller den skalaen er jo på personnivå, og det går ikke an å komme høyere enn advocate. Men i en relasjon mellom oss og selve selskapet så er man jo veldig høyt oppe på den skalaen. Som jeg sa innledningsvis, jo nærmere kjernevirksomheten du er, at du ikke bare tar deg av hvilken som helst business.

I: Hvordan bygger dere tillit, integritet og troverdighet?

A: Dette har vi kurs om internt. Men vi gjorde en undersøkelse med 700 direktører rundt om kring i verden, så spurte vi ”hvordan er det dere vil at opplevelsen skal være med oss?”. og da sa de, punkt nummer én: dere må stå i våre sko, det vil si at de vil vi skal kjenne på den samme smerten som de gjør. Punkt nummer to bestod av fire ting; dere må først lytte, dere må virkelig lytte på hva som er våre utfordringer og forstå oss, nummer to; dere må utfordre oss, sånn at vi viser at vi virkelig forstår hva de driver med, nummer tre; dere må drive innovasjon sammen med oss, nummer fire; dere må være partner med oss, vi lager et

Side 15 av 18

prosjekt, eller tar et initiativ eller gjør en outsourcing for å løse det som er problemet, da jobber vi sammen om å løse problemet. Så; listen, challenge, innovate, partner, i den rekkefølgen. Punkt nummer tre; skap varig endring, for det skaper også tillit, IKKE at vi bare gjør en quickfix. De sa ”se til at dere skaper varige endringer for hele virksomheten”, at vi ser problemstillinger på tvers. Og ofte så kommer vi inn og bare skal fikse en liten del, men hvis vi bare fikser det og ikke ser sammenhenger, så har vi et problem fordi virksomheter er så komplekse. De sier at ”hvis dere blir satt til noe, så se sammenhengene, og pek gjerne på at hvis dere gjør noe her, så vil det skape noe greier der borte som vi også må fikse på. Tenk helhetlig og skap varig endringer.”. Punkt nummer fire, som går på det personlige (de tre første er liksom koblet til virksomheten) er å forstå hva som er viktig for meg som leder og hva som gjør meg til en suksess. Så ofte så spør vi kunden hva de blir målt på, da blir de ofte sånn ”ok, det er det ikke mange som spør om”, men de vil at vi skal forstå hva de blir målt på. Så ofte må man spørre hva det er som får han eller hennes sjef til å synes at de har gjort en god jobb. Det man da gjør er å hoppe på hans side, og da skaper man tillit, da skaper man relasjoner.

I: Det viser også at dere ikke bare er interessert i hvem som helst?

A: Ikke sant, og det finnes jo også bøker på dette. Det finnes en bok som heter ”the trusted advisor”. Som de sier i denne boken da, de verste er de som ”care about the problem and not about me”, og det er det det handler om. Når det kommer til tillit, viser boka en modell som vi ofte bruker, som heter the Trust Equation, som jeg kan sende deg om du vil forstå mer av hva vi gjør for å bygge tillit.

I: Sure.

I: Hva er dine erfaringer på hva du mener er de viktigste suksessfaktorene for utøvelsen av key account management?

A: Vi har vært inne på flere av disse her, men det er i hvert fall å fokusere på de riktige og viktigste kundene, istedenfor å fly rundt etter masse opportunistiske kunder som kommer og går. Det er veldig vanskelig å få lønnsomhet i de, og derfor kutter vi også ut ulønnsomme

Side 16 av 18

kunder som ikke er lojale mot oss, og som hvor vi ikke er lojale mot dem, da er det bedre å la være. Så punkt nummer en er å virkelig fokusere på de viktige kundene. Nummer to det er å ha muskler nok til å utvikle en kunde ved at man først bestemmer seg for at man skal ha en kunde, så setter man ordentlig opp et team, som er dedikerte, og som blir målt på det, og at man følger opp strukturert med KAM-plan og alt det der vi har snakket om. Nummer tre er jo den evnen hver enkelt account team har til å bygge én-til-én relasjoner med enkeltindivider. Vi kan ha så mange planer vi vil, vi kan ha så mange KAM-prosesser vi bare vil, men hvis ikke folk har en evne til å kunne ta kaffekoppen med folk og komme litt under huden og virkelig bygge nære relasjoner, så hjelper det ingenting. Nummer fire handler om at, som vi var inne på i sted, at man kan plutselig begynne å miste fokus, og da er det andre konkurrenter der. Det er som et ekteskap, du er nødt for å tenke at du hele tiden må være på alerten for å serve den du faktisk tjener. Og vi som er i et konsulentselskap, vi må tenke at vi er kundens tjenere. Og vi er det over tid. Det fokuset kan man aldri miste. Da er det på huet ut. Nummer fem, i KAM, selv om det ikke har blitt definert som en del av KAM, så er det at når man først skal levere noe for kunden så må det være feilfritt, det må være uten leveranseproblemer. Og vi pleier å si at det beste salget vi gjør er det å levere godt. Og igjen så kan du holde på med så mye KAM prosesser og alt mulig rart, men hvis du ikke da klarer å levere etterpå så faller jo alt sammen, så leveranse er superviktig. Og det siste jeg vil trekke frem er evnen til å bruke alle verktøy som er tilgjengelig. At alle har opplæring i det teamet og alle bruker det bestemt, vi har et eget salgssystem som ligger i salesforce hvor vi tracker alt vi gjør sånn at vi jobber strukturert. Vi har et verktøy for hvordan du skal kommunisere med mennesker, som heter social styles, som er veldig mye brukt i næringslivet, og som deler folk inn i analytical, drivers, expressives og amiable, bare det å forstå hvordan man kommuniserer med kunden. Nummer tre er det som vi kaller powermap, hvordan man faktisk klarer å visualisere beslutningsprosesser, relasjoner mellom mennesker hos kunden. Vår dybde i relasjonen til hvert enkelt individ, det er også et verktøy, og det siste verktøyet jeg kan trekke frem det er win og loss review. Hver gang vi vinner setter vi oss ned med kunden og forstår hvorfor vi vant, hver gang vi taper så setter vi oss ned og forstår hvorfor vi tapte og hvordan vi lærer av det. Vi opplever eksempelvis av og til at våre medarbeidere ikke benytter rammeverkene og verktøyene med den hensikten de har, som er å bygge langsiktige relasjoner. Det er sikkert mange flere ting jeg kunne sagt. Men dette er i hvert fall de jeg, basert på 25 år i denne butikken, mener er de mest viktige.

Side 17 av 18

I: Da høres de veldig viktige ut da.

A: Hahaha. Det er sikkert feil, men det er i hvert fall min opplevelse. Disse faktorene er forresten de vi feiler på, og det er også sånn at de viktigste suksessfaktorene også er de mest utfordrende.

Tilleggsspørsmål og svar (sendt og mottatt via mail) i etterkant av intervjuet:

I: Hvorfor er størrelse en viktig faktor?

A: Fordi det har over tid vist seg å være en bra indikator på om selskapet har økonomiske muskler til å gjennomføre større endringsprogrammer som krever ekstern støtte.

I: Hva betyr det å åpne en kunde?

A: Det betyr å få det første salget hos en kunde eller å gjenåpne kunden hvis man ikke har samarbeidet på noen år. Når man først er på innsiden av en kunde, det vil si at man leverer prosjekter og tjenester, er det vesentlig enklere å videreutvikle relasjoner og gjøre seg fortjent til tillit. Man har ofte løpende statusmøter og får informasjon om hva som foregår inne i selskapet på en helt annen måte når man har en pågående kontrakt med konfidensialitetserklæring. Å gjøre dette på utsiden av en kunde er ofte vanskelig fordi selskaper ofte er mer forsiktig med å utlevere viktig informasjon. Dette er også en av årsaken til at det ofte kan være krevende å åpne en ny kunde.

I: Hvordan unngår dere, som du påpekte hos kundens team, at deres flerfunksjonelle team ikke blir mer og mer like over tid?

A: Ja, det er viktig å bevare den forskjellen som hvert enkelt individ representerer samtidig som de samhandler godt. Det gjør vi gjennom at våre konsulenter tilhører ulike organisatoriske enheter som fokuserer på hva de skal være gode på gjennom f.eks. opplæring og gjennom rollebeskrivelser som beskriver hva individet skal bidra med i kundeteamet. Det

Side 18 av 18

er også viktig at CAL (Client account lead) også oppmuntrer til disse forskjellene. Vi kjører derfor bl.a. opplæring i mangfoldsledelse.

I: Forsøker dere å overføre deres forretningsmodell til kundene?

A: Nei, ikke nødvendigvis fordi vi er ikke i forsikring, helse, varehandel, transport osv. som krever helt egne forretningsmodeller som skiller seg fra et selskap som vårt. Men for selskaper som er innen Business Services så har vi flere ganger hørt at de har fått råd av analyseselskaper og utdanningsinstitusjoner under MBA-program osv. at de bør ha oss som rollemodell. Da kan vi gjerne diskutere å overføre vår forretningsmodell til den spesifikke kunden som etterspør dette. Det kan også være slik at vi på enkelte områder har løst prosesser, funksjoner osv. på en bedre måte, og da bidrar vi gjerne med det. Vi forsøker heller, sammen med kunden, å finne den forretningsmodell som passer de best ut fra det som kreves i deres bransje og også basert på hva de beste i deres bransje gjør.