

BCR3100 – Bacheloroppgave
Bachelor i markedsføring
Markedshøyskolen Campus Kristiania

The logo for ATEA consists of the letters 'A', 'T', 'E', and 'A' in a bold, sans-serif font. The 'E' is highlighted in a vibrant green color, while the other letters are in a dark grey color.

Key Account Management i Atea

En bacheloroppgave om optimalisering av KAM i Atea

Vår 2013

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

Forord

Etter tre år på Markedshøyskolen har vi fått innsikt i relasjonsbyggende salg. Denne oppgaven bygger på teoretiske aspekter ved key account management, der vi har fått god bruk for de ferdighetene vi har på dette feltet. Oppgavens empiriske utgangspunkt er informasjon innhentet gjennom intervjuer med en salgsdirektør og et utvalg key account managere i Atea. Vi har fått innsyn i hva en key account managers arbeid innebærer i praksis. Vi har samtidig tilegnet oss nyttig informasjon knyttet til organisering og drift av et salgsapparat.

Vi vil takke vår veileder Henning Friberg. Han har vært en viktig bidragsyter til oppgaven, og hjulpet oss med konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen. Vi vil takke Kim Grove-Knutsen, salgsdirektør i Atea, som har gitt oss et omfattende innsyn i organisasjonen. Han har også satt oss i kontakt med personer i bedriften som bidro med informasjon vedrørende vår problemstilling. Vi retter samtidig en stor takk til alle key account managerne fra Atea som har bidratt med å gi oss informasjon om sin arbeidshverdag.

Sammendrag

I første del av oppgaven blir problemstillingen for oppgaven presentert og det blir gjort rede for teoretiske prinsipper bak ideen om key account management. Videre følger en presentasjon av bedriften Atea, deres markedsområder og bedriftens historie.

Det tredje kapittelet av oppgaven tar for seg det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Det er tatt utgangspunkt i en modell utarbeidet av forfatteren Peter Cheverton, som vi har tilpasset slik at den er bedre egnet til å besvare problemstillingen vi jobber ut fra. Underveis blir det tatt utgangspunkt i andre modeller som belyser aspekter ved de ulike stegene i prosessen. Stegene i prosessen tar for seg arbeidet med de viktigste kundene, fra utvelgelse av nøkkelpkunder og sammensetting av team til kartlegging av muligheter og utarbeidelse av kundeplaner.

I oppgavens fjerde kapittel tar vi for oss det metodiske fundamentet som ligger til grunn for informasjonsinnsamlingen og den videre drøftingen. Det har blitt gjennomført dybdeintervju med salgsdirektør Kim Grove-Knutsen, som har gitt primærdata om ledelsens ideer om hvordan key account management skal bli gjennomført i bedriften. Informasjonen som ble tilegnet her, ble brukt til å utarbeide en intervjuguide for videre intervjuer. Det ble gjennomført fem individuelle dybdeintervjuer med ulike key account managere fra bedriften. Disse intervjuene la grunnlaget for analysen av key account management i Atea.

I det femte kapittelet analyseres og drøftes funnene som ble gjort under intervjurundene. Vi ser her etter forskjeller mellom hva Grove-Knutsen har uttalt om ledelsens syn på key account management og hva de ulike key account managerne praktiserer. Disse funnene settes opp mot det teoretiske grunnlaget som foreligger, slik at potensielle forbedringsområder kan avdekkes. Funnene som blir gjort legges fram som konkrete råd og anbefalinger til hvordan Atea kan anvende key account management optimalt.

Innhold

Forord.....	3
Sammendrag	4
Motivasjon.....	7
1.0 Innledning.....	8
1.1 Problemstilling.....	8
1.2 Avgrensninger.....	8
1.3 Key account management.....	9
2.0 Atea	10
2.1 Historikk.....	10
3.0 Teori.....	11
3.1 Bekreft kundens status som nøkkkelkunde	11
3.2 Velg ut et KAM-team	14
3.3 Kartlegg beslutningsprosesser og knytt kontakter.....	16
3.4 Utvikle målsettinger for kunden.....	19
3.5 Sikre interne ressurser	19
3.6 Utvikle og forankre kundeplanen	20
3.7 CRM	22
3.7.1 Planlegging og implementering av CRM-system.....	23
4.0 Metode	23
4.1 Kvantitativ- og kvalitativ metode	23
4.2 Valg av metode.....	24
4.3 Valg av respondenter	26
4.4 Utarbeidelse av intervjuguide	26
4.5 Gjennomføring av intervju	27
4.6 Etske retningslinjer	29
5.0 Analyse og drøfting.....	30
5.1 Bekrefte kundens status som nøkkkelkunde	30
5.2 Velg ut et KAM-team	32
5.3 Kartlegg beslutningsprosesser og knytt kontakter.....	33
5.4 Utvikle målsettinger for kunden.....	35
5.5 Sikre interne ressurser	36
5.6 Utvikle og forankre kundeplanen	37
5.7 CRM	39

6.0 Validitet og reliabilitet.....	40
7.0 Anbefalinger	42
8.0 Videre forskning	43
9.0 Litteraturliste.....	44

Vedlegg:

Vedlegg I: Chevertons KAM-prosess

Vedlegg II: KAM-prosess

Vedlegg III: Compensatory Approach for Calculating Key Account Attractiveness

Vedlegg IV: McDonald Millmann og Rogers ulike relasjonsmodeller

Vedlegg V: The opportunity snail

Vedlegg VI: Contents of a Key Account Plan

Vedlegg VII: Intervjuguide salgsdirektør

Vedlegg VIII: Intervjuguide KA managere

Vedlegg XI: Samtykkeerklæring

Vedlegg X: Transkribering av intervju 13.03.2013

Vedlegg XI: Transkribering av intervju 10.04.2013

Motivasjon

Gjennom studietiden har gruppe medlemmene fått en interesse for salgsfaget. Etter et semester med spesialisering i salgsledelse ble vi fascinert av fenomenet key account management.

Hvordan en bedrift skal beholde og videreutvikle de viktigste kundene sine synes vi er en meget spennende prosess. Det er mange prosesser og detaljer å ta hensyn til, som vi ønsker å undersøke med et teoretisk utgangspunkt. Bacheloroppgaven vil derfor gjennomføres med denne innfallsvinkelen.

Vi ønsket å jobbe med en aktør innen IT-bransjen, fordi dette er en bransje vi har interesse for og ser for oss en fremtid i. Samtidig ønsket vi å samarbeide med en stor leverandør.

Bakgrunnen for dette er at disse ofte har et veletablert key account management-apparat.

Grunnen til at vi ser dette som spennende er at dette gir oss muligheten til å kunne fremme forslag om forbedringer til en allerede fungerende praksis.

Vi tok kontakt med flere av Norges ledende IT-serviceleverandører, deriblant Atea. Atea besvarte våre henvendelser med et ønske om å samarbeide. Dette innebar at vi fikk nødvendig innsyn i organisasjonen. Vi brukte dette innsynet til å tilpasse oppgaven til Ateas drift, markeder og målsetninger på det norske markedet.

1.0 Innledning

Key account management, heretter omtalt som KAM, er en måte å strukturere salgsapparatet på, og det fokuseres på viktigheten av å etablere en sterk og gjensidig relasjon mellom selger og kunde. Denne måten å jobbe med salg på, skiller seg fra det tradisjonelle transaksjonssalget på flere måter, noe som gjør at strukturen og metodene man jobber ut fra også er ulik. Denne oppgaven fokuserer på disse aspektene ved KAM. Målsetningen er å legge fram en praksis for KAM som er forankret i teoretiske modeller, og tilpasset Ateas ambisjoner og kundegrupper, basert på drøftinger rundt gap mellom teori og praksis.

Tilgjengelig teori om KAM fokuserer på viktigheten av en gjensidig relasjon mellom kunde og selger, og hvordan KAM er et viktig verktøy for å etablere og pleie en slik relasjon. Det finnes et utvalg teoretiske utredninger om hvordan KAM skal organiseres for å lykkes med en kunderelasjon. På tross av store forskjeller i salgsmetoder hos ulike bedrifter og bransjer, er det utarbeidet modeller som setter et felles utgangspunkt for strukturering og organisering. Oppgaven tar utgangspunkt i slike modeller, og vi vil forsøke å tilpasse disse til Ateas virksomhet.

1.1 Problemstilling

Problemstillingen vi jobber ut fra fokuserer utelukkende på Ateas KAM-arbeid. Vi ønsker å avdekke gap mellom det teoretiske fundamentet for KAM og måten Atea jobber med sitt salgsapparat mot sine viktigste kunder. Problemstillingen er derfor:

Hvordan skal Atea anvende key account management optimalt?

Denne problemstillingen retter fokuset mot å finne en optimal måte for Atea å bruke KAM som et verktøy for å maksimere utbyttet av arbeidet med de viktigste kundene. KAM kan styres og organiseres på mange ulike måter, og vi ønsker å kunne legge fram for Atea hvilke deler av sitt arbeid de kan forbedre og hvilke effekter dette kan bringe med seg. Disse forslagene skal være basert på et teoretisk fundament.

1.2 Avgrensninger

Studien avgrenser seg til å gjelde Ateas KAM-arbeid på det norske markedet. Respondentene vi har valgt ut i undersøkelsen, har alle tilholdssted på Ateas hovedkontor på Bryn i Oslo. Vi

tar utgangspunkt i en KAM-prosess vi har utarbeidet med bakgrunn i teoretiske modeller. Denne kunne inneholdt flere steg, men for å begrense oppgavens omfang valgte vi de faktorene vi fant mest relevant. Under hvert steg foreligger det betydelige mengder teorier og modeller. Vi har benyttet et utvalg av disse som vi finner mest betydningsfulle for å besvare vår problemstilling. Vi har begrenset forskningsdesignet til utelukkende å omfatte kvalitativ metode. Dette på bakgrunn av at vi trenger inngående informasjon fra respondentene. Samtidig omhandler problemstillingen et begrenset område. Dette innebærer at det er få personer som er i stilling til å kunne belyse forskningsspørsmålet.

1.3 Key account management

I tradisjonelt salg er relasjonen mellom leverandør og kunde sentrert rundt kjøpsprosessen. Selgeren og kjøperen er i forhandlinger om avtalen de skal inngå, og når denne er oppfylt er relasjonen over inntil et nytt kjøp skal foretas (Futrell 2009). Relasjonsbyggende salg fokuserer mer på forholdet mellom kunde og leverandør. Konkurransen på markedet er stor og produkter og teknologi har kortere levetid enn tidligere. Kundene krever lave priser, men samtidig omfattende service og oppfølging (McDonald og Woodburn 2007). Dette har ført til at relasjonen mellom leverandør og kunde har blitt mer omfattende. Det er i større grad et pågående samarbeid mellom kunde og leverandør. Særlig er denne utviklingen i relasjonens kompleksitet viktig når kunden er en sentral handelspartner av leverandøren (Futrell 2009).

Vilfredo Pareto oppdaget i 1906 at 20 % av Italias befolkning eide 80 % av verdiene i landet. Dette forholdet viste seg å kunne overføres til mange andre sammenhenger, blant annet ved at 80 % av en bedrifts salgsinntekter kommer fra 20 % av kundemassen (Narula 2005). Dette trenger ikke å være et nøyaktig fordelingsforhold i alle bedrifter, men fungerer som et retningsgivende prinsipp som viser at en stor andel av bedriftens omsetning kommer fra en liten andel av dens kunder. Dette legger derfor grunnlaget for at det vil kunne være lønnsomt for bedriften å ta ekstra godt vare på forholdet med disse 20 prosentene av kundemassen. Disse kundene vil være en helt sentral del av bedriftens inntekter, både på kort og lang sikt. Det vil derfor være viktig at bedriften fokuserer på å pleie det langsiktige forholdet, og dermed sikre fremtidige inntekter. Å miste disse kundene vil føre til omfattende negative konsekvenser for bedriften. Bevisstgjørelsen av dette har ført til at bedrifter vektlegger å holde på deres viktigste kunder. Ideen om KAM bygger på at det er mer lønnsomt å holde på og utvikle allerede eksisterende kunder enn å tilegne seg nye (Futrell 2009). De viktigste

kundene defineres som nøkkelkunder og følges opp tettere enn resten av bedriftens kunder. Gjennom å jobbe på denne måten skapes det en sterk relasjon. Man involverer seg i kundens bedrift på flere avdelinger enn kun i innkjøpsavdelingen, og knytter flere kontaktpunkter. På denne måten vil en få omfattende innsikt i hvordan kundene jobber, og hva slags behov de har (Cheverton 2012). Dette vil kunne gjøre kundene mer tilfreds, da leverandøren til enhver tid vet hva som foregår hos kundene og hva de ønsker. Det knyttes tettere relasjoner mellom flere deltakere, som gjør at de rette menneskene er i dialog.

2.0 Atea

Atea har sitt hovedkontor lokalisert på Bryn i Oslo. De har 1650 ansatte i Norge, fordelt på 23 kontorer spredt rundt i landet. Atea har totalt 82 kontorer og 6400 ansatte fordelt på 7 land i Norden og Baltikum (Atea). I 2011 omsatte bedriften for over 5,5 milliarder på det norske markedet, noe som ga et overskudd på over 198 millioner (Proff).

Atea driver hovedsakelig med IT-infrastruktur. Med infrastruktur menes det fysiske anlegget som ligger til grunn for virksomheten (Regjeringen). I denne sammenhengen omhandler det servere, klienter, lagringsløsninger, sikkerhetsløsninger og lignende utstyr. Hovedfokuset til Atea er innenfor områdene klient, datarom, kommunikasjon og Collaboration (Atea).

Vårt kontaktpunkt i Atea har vært salgsdirektør Kim Grove-Knutsen. Han har salgsansvar for Ateas avdeling på øst-landet. De nøkkelkundeansvarlige, heretter omtalt som KA managere, som ble intervjuet i forbindelse med denne oppgaven, rapporterer til Grove-Knutsen.

2.1 Historikk

Atea er et resultat av flere fusjoner, oppkjøp og navnebytter. Det som i dag er Atea, startet i 1968 under navnet Merkantildata. I 1985 ble de det første norske børsnoterte IT-selskapet. IT-selskapene Ementor, Eterra og Merkantildata fusjonerte i 2003 under navnet Ementor. Ementor fusjonerte med det danske selskapet Topnordic i 2006, og dannet dermed Nordens største leverandør av IT-infrastruktur og -tjenester, fremdeles under navnet Ementor (Johnsen 2012). Samme år kjøpte Ementor opp Atea, som var skilt ut fra selskapet WM-data. Atea hadde IT-infrastruktur som sitt hovedområde, noe Ementor ønsket som sin kjernevirksomhet (Ementor 2006). Selskapet beholdt navnet Ementor på det norske markedet, Topnordic i Danmark og Atea i Sverige og Finland, da disse navnene var mer etablerte i sine

representative land. I 2008 kjøpte konsernet opp det baltiske IT-infrastruktur selskapet Sonax. De beholdt Sonax som navn fram til 2009, da selskapet skiftet navn til Atea i alle landene de hadde virksomhet. Siden den gang har de nådd eller overgått budsjettene sine hvert år, og er i dag Norges største og Europas nest største leverandør på IT-infrastruktur (Johnsen 2012).

3.0 Teori

I denne oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i Peter Chevertons KAM-prosess (Vedlegg I). Denne prosessen går stegvis gjennom ulike faser for å videreutvikle en nøkkelkunde (Cheverton 2004). Vi har tilpasset denne modellen ved å ta bort noen elementer og legge til andre, slik at den er bedre egnet til å besvare denne oppgavens problemstilling (Vedlegg II). Prosessen er utformet som et hjul og avsluttes dermed ikke når den er gjennomgått, men fortsetter kontinuerlig så lenge kunden kan defineres som en nøkkelkunde. Når prosessen er gjennomgått begynner arbeidet igjen fra starten med å definere kunden som nøkkelkunde, avdekke muligheter og legge planer for å nå målsetninger. Hvert steg tilfører ny informasjon som brukes i neste steg av prosessen. På den måten vil forholdet mellom kunde og leverandør alltid være i utvikling. Modellen fungerer som en retningsgivende prosess for hvordan en bedrift skal anvende KAM. Noe informasjon kan bli avdekket i et tidligere steg enn hva modellen illustrerer.

Customer Relationship Management, CRM, er et element vi har innført i prosessen. Dette er systemer som brukes blant annet til å behandle og dele informasjon om kunden. Vi anser CRM-systemer som et viktig verktøy å ta i bruk når en nøkkelkunde skal utvikles. Dette har vi vist ved å plassere CRM i midten av hjulet i figuren. Dermed illustreres det at CRM-systemer må brukes som en kilde til informasjon gjennom alle steg i prosessen.

3.1 Bekreft kundens status som nøkkelkunde

For å lykkes med KAM må man jobbe målrettet med de viktigste kundene. Dette er en tidkrevende prosess som stiller store krav til ressurser. Når en bedrift iverksetter et KAM-program, er dette en investering i framtiden og det forventes at denne investeringen betaler seg over tid. For å lykkes er det helt avgjørende at kundene man definerer som nøkkelkunder har et potensiale til å gi en god return on investment, ROI. Det er derfor avgjørende å velge ut de riktige kundene for et KAM-program. Utvelgelsen av nøkkelkunder er det første steget i KAM-prosessen. Det er mange ulike kriterier som kan legges til grunn for utvelgelse av

nøkkelkunder. Hvilke kriterier som vektlegges påvirkes av ulike faktorer, som for eksempel den aktuelle bransjen, bedriftens relative størrelse, markedssituasjonen eller bedriftens målsetninger. Det finnes altså ikke en korrekt beskrivelse av hva som er en nøkkelkunde, men dersom man legger feil kriterier til grunn for sitt utvalg, vil dette vanskeliggjøre ROI tilknyttet KAM. Cheverton (2012) hevder at den største feilen mange gjør er å anta at det utelukkende er de største kundene som er de viktigste. Dette begrunnes med at en kundes størrelse kun kan forklares med hva denne kunden har oppnådd i fortiden, mens KAM skal fokusere på fortjenesten kunden representerer for fremtiden. Det viktigste når man skal velge en kunde for et KAM-program, er altså å forutse hvilke fordeler et tett samarbeid medbringer for fremtiden.

Noel Capon (2001) presenterer flere ulike kategorier for utvelgelse av nøkkelkunde, og ordner dem i tre kategorier: «direct sales revenue and profit», «organizational interrelationships» og «indirect potential volume and profits». Direct sales revenue and profit går utelukkende på bedriftens nåværende og framtidige omsetning og fortjeneste. Samtidig blir økonomisk stabilitet vurdert. Disse kriteriene er vesentlige som en grunnleggende faktor hos en fremtidig nøkkelkunde, men som tidligere presisert er det ikke alltid de store kundene som er de viktigste. Derimot er det viktig å vurdere disse kriteriene med fokus på det fremtidige potensialet. Ved å finne ut hvor kunden legger igjen den største delen av fortjenesten, kan man også undersøke hvilke muligheter det er for å videreutvikle denne kunden. Dermed vil man kunne bruke KAM til å utnytte potensialet som ligger i den aktuelle kunden.

Videre omtaler Capon (2001) kriterier i kategorien organizational interrelationships. Disse kriteriene omhandler overensstemmelse mellom de to bedriftens målsetninger og bedriftskultur, samt kundens verdsettelse av leverandøren. Disse kriteriene er vanskeligere å tallfeste enn de finansielle kriteriene som er omtalt over, og dermed vanskeligere å måle konkret. Likevel er disse kravene vel så viktige, fordi de er avgjørende for om et tett samarbeid mellom bedriftene vil ha en positiv virkning på det samlede resultatet. Disse kriteriene må være til stede for at bedriftene skal kunne inngå et tett samarbeid med et økonomisk lønnsomt resultat for begge parter. Det er altså viktig at leverandøren kjenner til målsetninger, beslutningsprosesser og organisatoriske strukturer hos kunden før de samarbeider om en KAM-plan. En slik innsikt i bedriften vil effektivisere implementeringen av KAM-planen og forenkle prosessen med å oppnå kontakt med de riktige personene hos kunden. På lik linje med at KAM må ha bred støtte internt i leverandørbedriften for å fungere optimalt, må også den samme støtten og forståelsen for prinsippet ligge hos kunden. Dersom

ikke kunden forstår og verdsetter KAM, vil det være vanskelig for leverandøren å utnytte mulighetene hos kunden. Målene leverandøren setter i KAM-planen, må også være i samsvar med de overordnede målene hos kunden for å unngå at partene drar i hver sin retning. Målsetningene til kunden forteller leverandøren mye om hvor de ønsker å være i framtiden, og leverandøren har da muligheten til å tilpasse produktene sine til denne kundens fremtidige behov.

Den siste kategorien som omtales er «indirect potential volume and profits». Her undersøkes kundens rolle som opinionsleder (Capon 2001). En kunde som ønsker å være tidlig ute med nye produkter og alltid ha et konkurransefortrinn, vil være viktige kunder for deres leverandører. Disse kan jobbe sammen om å finne nye, innovative løsninger og utarbeide nye måter å jobbe på som kan være retningsledende for andre bedrifter i markedet. Dette gir også leverandøren en garanti for at kunden handler mye for å holde seg i front av markedet. I likhet med samspeillet mellom de to organisasjonenes målsetninger og bedriftskulturer, kan dette være vanskelig å måle, men lønnsomheten av å ha en slik kunde vil kunne være stor. En bedrift som søker å være i front av markedet, vil også være mer åpen for et tett samarbeid. Bedriftene vil sammen kunne jobbe for å utvikle nye innovasjoner som gir fordeler for både kunde og leverandør. Det er derfor viktig å avdekke om dette ønsket finnes hos kunden, fordi det vil kunne være avgjørende dette er en nøkkelkunde. Det vil også bestemme om et tett samarbeid vil kunne gi store avkastninger i framtiden.

I tillegg til faktorene beskrevet over, legges det fram et utvalg andre kriterier. Cheverton (2012) legger i tillegg vekt på faktorer som geografisk tilgjengelighet, eksisterende samarbeid, konkurranse og markedsposisjon. Dette viser hvor mye som kan legges vekt på i utvelgelsen av en nøkkelkunde, og at det ikke utelukkende er størrelsen på kunden som er avgjørende.

McDonald og Woodburn (2007) kategoriserer kunder i fire ulike puljer ut fra kriterier som er omtalt over. Disse er: «star customers», «strategic customers», «status customers» og «streamline customers». Star customers er meget attraktive på grunn av forventninger om fremtidig vekst og volum i salg. Denne typen kunder er i en etableringsfase og vil derfor ikke tilføre bedriften høy omsetning på det nåværende tidspunkt, men er tiltenkt å spille en viktig rolle på lang sikt. Strategic customers er etablerte bedrifter som er attraktive på grunn av dagens størrelse, og representerer samtidig forventninger om fremtidig vekst i volum, salg og profitt. Det er strategisk gunstig å ha slike kunder, da disse representerer høy økonomisk

fortjeneste og fremtidige muligheter. Den tredje kategorien er status customers. Den viktigste motivasjonen for å ha en slik kunde er ikke nødvendigvis basert på økonomisk avkastning. Her vektlegges at kunden har en verdifull posisjon i samfunnet. Det vil si at nøkkelkunden tilfører positive assosiasjoner, og dette kan være viktig for å tiltrekke seg nye kunder. Pengestrømmen for denne typen kunder er positiv og stabil, men markedet for kundene vil ikke vokse i stor grad. Streamline customers befinner seg på grensen til ikke å være en nøkkelkunde. De kjøper mye fra bedriften og bidrar dermed til høy inntjening, men er likevel ikke attraktive på lang sikt. Dette begrunnes med at nøkkelkundene i denne gruppen hele tiden vurderer andre aktører som kan tilby rimeligere løsninger, og vil derfor være uforutsigbare, da de ikke har til hensikt å bygge tette og langvarige relasjoner (McDonald og Woodburn 2007).

Med utgangspunkt i Capons (2001) «Compensatory Approach for Calculating Key Account Attractiveness» kan kriteriene som er lagt til grunn for nøkkelkunder vektet slik at de utgjør en samlet score på 100 (Vedlegg III). De aktuelle kriteriene tillegges en score mellom en og ti basert på hvordan den aktuelle kunden tilfredsstillter på de ulike kriteriene. Denne scoren multipliseres med den vekten kriteriet ble tilegnet. Dette gjøres for alle kriteriene, og summen av disse resultatene utgjør en total score på mellom 100 og 1 000. Denne scoren forteller om hvor attraktiv kunden er på bakgrunn av kriteriene som ble ansett som de viktigste. En slik vektingsmodell kan bli brukt for å kartlegge hvilke kunder som vil tilfredsstillte kravene leverandøren har for å inngå et tett samarbeid.

3.2 Velg ut et KAM-team

Når en nøkkelkunde er definert blir neste steg å avgjøre hvem som skal ha en relasjon til kunden. Det opprettes et team av personer fra organisasjonen som tildeles ulike ansvarsområder. Et team, eller en gruppe, defineres som «a set of interdependent individuals bound by a collective aim» (Glassop 2002). KAM-team handler altså om flere individer som jobber sammen mot et felles mål for kunden. Gjennom å samarbeide i team oppnår man bedre resultater enn ved individuell jobbing, særlig når man jobber med kunder som krever ulik kompetanse, erfaring og dømmekraft (Woodburn og McDonald 2011).

Ifølge Cheverton (2012) kreves det kompetanse, ferdigheter og erfaringer innenfor ulike områder ved håndtering av nøkkelkunder. Dette skyldes at det jobbes mot forskjellige avdelinger hvor kompetansen og behovene er ulike. En enkelt person vil ikke alltid ha tid til å

følge opp hvert enkelt individ hos kunden. McDonald, Millmann og Rogers (1996) ulike relasjonsmodeller omhandler fire ulike strategier for å organisere salgsapparatets relasjon til kunden: «bow-tie», «one-on-many», «duet» og «diamond» (Vedlegg IV). I en bow-tie relasjon har en representant fra hver av bedriftene kontakt. Disse handler på bakgrunn av informasjon de får fra sine organisasjoner. En slik relasjon er sentrert rundt kjøpsprosessen, hvor begge parter stiller strenge krav i forhandlingene. Dette fører sjelden til et langvarig samarbeid. I en one-on-many relasjon har selgeren flere kontaktpunkter i kundebedriften. Selgeren får innsyn, og det er dermed enklere å avdekke muligheter enn ved en bow-tie relasjon. Dette kan være en risikabel relasjon ettersom leverandøren gjør seg avhengig av en enkelt person. I duet-relasjonen dannes det kontaktpunkter mellom avdelingene i kundebedriften og leverandøren. Key account managerens rolle i en slik relasjon er å styre kundekontakten og sette personer hos leverandøren i kontakt med tilsvarende avdelinger hos kunden. Denne rollen er viktig ettersom kundeteamene ikke har knyttet en tett kontakt med kundene, når man jobber utfra en slik relasjon. En duet-relasjon er forstadiet til en diamond-relasjon. I en diamond-relasjon er kontakten mellom de ulike avdelingene hos leverandør og kunde etablert, og teamene jobber tettere sammen. Teamene speiler kundebedriften, slik at leverandørens avdelinger jobber med tilsvarende avdelinger fra kunden. En spesialist vil ha større utbytte av å jobbe med en som besitter tilsvarende kunnskap i kundebedriften. De kan samarbeide om å finne løsninger på utfordringer, samtidig som det kan forenkle prosessen med å tilegne seg viktig informasjon om kunden. Ulike spesialister vil være mer troverdige innen sine kompetanseområder enn hva en key account manager, som har et overordnet ansvar, vil være. Dette vil gjøre det enklere for dem å knytte kontakter innenfor sitt kompetanseområde. Troverdigheten de innehar gjør at kunden i større grad tar til seg deres anbefalinger. En diamond-relasjon forutsetter at kontakter mellom leverandør og kunde er knyttet på alle nivåer. Kunden må derfor åpne sin organisasjon for et slikt samarbeid og samtidig forstå verdien av dette. Kunden må være viktig fordi en slik relasjon er kostnads- og tidskrevende. Hvilken modell som er riktig å bruke vil variere mellom bedrifter. Det må vurderes for hver enkelt kunde hvilke relasjon som er riktig.

Teamet bør bestå av personer som innehar den kompetansen man trenger for å håndtere den aktuelle kunden (Cheverton 2012). På denne måten vil man være i stand til å prate med kunden på deres kompetansenivå. Samtidig vil disse ha større muligheter for å se løsninger på utfordringer kunden har. Ifølge Petersen (2006) er det viktig at deltakerne av gruppen har

personlige profiler som passer sammen, slik at den har dynamikk og kraft. Samtidig bør de som har regelmessig kontakt med kunden inkluderes i teamet. På denne måten vil man kunne opparbeide en god relasjon, framfor at en ny kontakt må etableres ved hver interaksjon. Nøkkelt kunder forventer å få rask respons ved henvendelser, noe de oppnår ved å ha faste kontaktpersoner hos leverandøren (Woodburn og McDonald 2011).

Når man har definert hvem som skal inngå i KAM-teamet er det viktig å gi hver enkelt en klart definert rolle. Dette er fordi team i store miljøer ofte består av flere personer på tvers av avdelinger. Dermed kan ansvarsområdet til hver enkelt bli forvirrende dersom det ikke er klart definert. Team som jobber sammen over tid er mer effektive, og vil i større grad oppfatte hva rollene innad er. Dermed vil det oppstå færre misforståelser, ettersom man lærer å jobbe sammen. Team bør derfor jobbe sammen over flere prosjekter, og få ansvar for kunder som passer deres kompetanse. Det vil ikke alltid være mulig å tildele teamet kunder som samsvarer med deres kompetanseområder. Når dette ikke er mulig vil det være mer lønnsomt å tilføre det eksisterende teamet kompetanse enn å sette sammen nye team (Woodburn og McDonald 2011). Det er samtidig viktig å gi medlemmene i teamet den nødvendige myndigheten til å ta avgjørelsen de står overfor. De må kunne ta raske avgjørelser for å drive prosessene fram. Dersom de ikke har den nødvendige myndigheten vil kunden kunne oppfatte dem som handlingslammede og prosessene vil være mindre effektive (Petersen 2006).

Ifølge Woodburn og McDonald (2011) må KA manageren være lederen for teamet. Dette skyldes at det vil gi feil signaler om hans kompetanse, både innad og utad, dersom en annen skulle lede teamet. Lederen av et slikt team nødt til å inneha gode kommunikasjons- og lederegenskaper. Statusmøter med kundene og teammøter må gjennomføres regelmessig, slik at alle kjenner til status og fremtidsplaner (Petersen 2006).

3.3 Kartlegg beslutningsprosesser og knytt kontakter

Når rollene i KAM-teamet er definert, starter arbeidet med å kartlegge kunden. Dette innebærer å få oversikt over kundens beslutningsprosesser og knyttede kontakter. For å få innpass hos en kunde må teamet finne og analysere tilgjengelig informasjon om kunden. Ved hjelp av en innledende analyse bestående av tre faser setter man seg inn i kundebedriften: skaffe det overflatiske inntrykket, gå i dybden og gjennomføre en behovsanalyse. Det

overflatiske inntrykket bygger på informasjon fra årsrapporter, hjemmeside, pressemeldinger og media, kundens markedsføring og andre kilder til informasjon (Petersen 2006). Neste fase innebærer å gå i dybden hos kunden for å finne ut av hvordan organisasjonen er bygget opp, og kartlegge roller i organisasjonen. Når man går i dybden har man også til hensikt å finne ut av hvilke områder kunden ønsker å utvikle, samt fremtidige strategier og planer. Det viktigste å kartlegge gjennom innledende analyse er kundens beslutningsprosess (Petersen 2006). Den avsluttende fasen i analysen baserer seg på en endelig vurdering av om kunden har latente problemer som gjør at de er interessert i produktene leverandøren tilbyr. Kunden skal oppnå suksess samtidig som leverandøren sitter igjen med en nytteverdi (Petersen 2006).

Chevertons (2012) modell «the Opportunity Snail» viser ruten et produkt tar fra ide til lansering (Vedlegg V). Ved å skissere en slik snegle for nøkkelkundene, vil man få bedre oversikt hvilke steg og avdelinger produktet går igjennom fram til det blir lansert. På denne måten vil man vite hvem som skal kontaktes i ulike situasjoner. Dersom man penetrerer organisasjonen og knytter kontakter på breddenivå hos kunden, vil man oppdage hvem som påvirker beslutningsprosessene. Det holder ikke å knytte kontakter med innkjøpsavdelingen hos kunden. Dette ytterste laget i snegler har som regel liten beslutningsmakt. De har retningslinjer og budsjetter å forholde seg til, og vil derfor med stor sannsynlighet avslå ditt tilbud (Cheverton 2012). Sneglen er et redskap for å forbedre forståelsen av kundens beslutningsprosesser, og synliggjøre hvem som er de avgjørende beslutningstakerne. Dette redskapet kan brukes i den innledende analysen for å kartlegge hvordan kundens organisasjon er bygget opp.

Gjennom innledende analyse har man kartlagt de ulike rollene i organisasjonen, og hvem som har makt til å påvirke en beslutning. Ifølge Webster og Wind (1972) er det flere viktige kontakter i en bedrift enn kun de som har beslutninger. En annen viktig kontaktgruppe er anbefalere. Medlemmene av denne gruppen kan for eksempel være de nærmeste rådgiverne til beslutningstakerne. De kan besitte relevant kompetanse i kraft av å være analytikere eller eksperter på feltet. I noen tilfeller kan de også ha myndighet til å avvise tilbud for å avlaste arbeidsmengden til beslutningstakerne. Påvirkere er også en kontaktgruppe som kan delta når beslutninger skal fattes. De er et viktig ledd på grunn av deres kompetanse, og deres meninger verdsettes av ledelsen. Brukere er også en viktig kontaktgruppe i en bedrift. Medlemmene av denne gruppen bruker tjenester leverandøren tilbyr, og leverandørens løsninger er svaret på brukernes problemer.

Etter å ha analysert bedriftens beslutningsprosess og knyttet kontakter, må teamet jobbe ut ifra en innpass-strategi (Rackham 1995). Denne strategien innebærer å bruke de kontaktene en har opparbeidet for å få gjennomslag hos kunden. Rackham (1995) skiller mellom tre ulike avdelinger hos kunden man kan oppsøke for å få innpass: interessesenteret, misnøyesenteret og maktsenteret. Interessesenteret hos kunden består av personer som vil være mest interessert i det leverandøren har å tilby. Her finnes personer som kan avgi informasjon om dagens løsninger. De har oversikt over leverandører, konkurrenter, markeder og produkter. Å foreslå bedre løsninger for denne avdelingen, kan gi videre innpass til de to andre avdelingene, da interessesenteret ikke har beslutningsmakt. I misnøyesenteret er de ansatte hos kunden som vil være de hyppigste brukerne av løsningene. Denne avdelingen består av personer som er misfornøyd med dagens løsninger, og vil dermed være positive til endringer. Det kan derfor være store muligheter for at denne avdelingen ved påvirkning oppsøker ledelsen med informasjon om bedre løsninger. Misnøyesenteret har kompetanse på feltet og kan ved uttrykt misnøye oppnå påvirkningskraft hos ledelsen. Den tredje avdelingen er maktsentret. Personer i denne avdelingen har makt til å godkjenne, forhindre eller påvirke en beslutning. De tar ofte beslutninger basert på råd gitt fra de to andre avdelingene. En innpasstrategi kan være et viktig verktøy for å knytte kontakter med hensikt om å påvirke beslutningsprosessen hos en kunde. En og samme person kan inneha flere av disse rollene i en bedrift, og for å få et forenklet bilde av disse rollene kan et organisasjonskart være et nødvendig verktøy (Rackham 1995). På den måten får man oversikt over hvilke personer som innehar ulike posisjoner i bedriften, og det er enklere å begynne arbeidet med å bygge et nettverk i kundebedriften.

Kontaktpunktene som nå er etablert vil i det videre arbeidet brukes til å finne mulighetene for vekst i kundebedriften. Gjennom å kommunisere med kontaktene som er knyttet i kundens ulike avdelinger, får man nyttig informasjon om visjoner, ønsker og målsetninger kunden har på kort og lang sikt. De ulike avdelingene for innpass er kilder til mye informasjon om dagens løsninger, misnøye, forbedringspotensial og mål som foreligger i bedriften. I den innledende analysen som ble gjennomført, ble det også tilegnet nyttig informasjon gjennom andre kilder, som for eksempel medieomtaler, markedsføring og årsrapporter. Den informasjonen man har samlet inn om kunden i dette steget av KAM-prosessen vil danne grunnlaget for de målsetningene man setter for det videre samarbeidet med kunden.

3.4 Utvikle målsettinger for kunden

Mulighetene som blir avdekket i tidligere steg i prosessen, vil danne grunnlaget for målene som settes for nøkkelkunden (Cheverton 2012). Ifølge Locke og Latham (1990) må mål være spesifikke, målbare, ambisiøse, realistiske og tidsbegrenset for at de skal ha en effekt og være motiverende for de som jobber med dem. Et fastsatt mål styrer oppmerksomhet og vil kunne bidra til at det jobbes målrettet mot det som er definert som viktig hos nøkkelkunden.

Samtidig aktiverer mål innsats, og virker stimulerende på handling (Brochs-Haukedal 2010). Derfor er det viktig at alle i bedriften som har interaksjoner med nøkkelkunden er klar over hva målsetningene er, slik at alle handler i samsvar med dem (Cheverton 2012).

Utholdenheten vil øke hos personer som jobber for å oppnå et mål. Målene fungerer som en påminnelse om hva som må gjennomføres, og de stimulerer til økt innsats for oppnåelse. De vil samtidig fungere som et insentiv til å utvikle strategier og handlingsplaner, som vi kommer nærmere inn på videre i prosessen. Dette er fordi man vil søke å oppnå et uoppfylt mål, og derfor utvikle en plan for hvordan dette målet skal bli nådd (Brochs-Haukedal 2010).

3.5 Sikre interne ressurser

Når det er fastsatt målsetninger for den aktuelle kunden, må KAM-teamet ha tilgang på de ressursene som er nødvendig for å nå disse målene. Å lykkes med KAM krever at økonomiske-, teknologiske- og menneskelige ressurser er tilgjengelig. I en studie utført av McDonald, Millman og Rogers (1997), vises det til et kundeteam bestående av åtte ulike prosjektgrupper som kontinuerlig arbeidet for å forbedre ulike aspekter ved en viktig kunde. Hver gruppe hadde fokus på å forbedre en del av samarbeidet, enten det var informasjonsflyt eller kostnadsbesparende tiltak. Etter at prosjektet var ferdig, var samarbeidet mellom bedriftene mindre komplisert, og KAM-teamet kunne jobbe med å vokse internt hos kunden. Å sette åtte ulike prosjektgrupper på en kunde, kan anses som mye, men dersom dette er en nøkkelkunde det er spesielt viktig å holde på, vil slike tiltak kunne være nødvendig og avgjørende. Dersom alternativet er å miste kunden, vil en slik investering av tid og ressurser kunne være lønnsomt. Derfor er det viktig at en key account manager har myndighet til å sette i gang slike tiltak overfor kunden, og at de nødvendige ressursene er tilgjengelig ved behov. McDonald, Millman og Rogers (1997) argumenterer rundt viktigheten av at en KA manager står fritt til selv å ta avgjørelser og bruke tilgjengelige ressurser på den måten han mener er riktig, men at det samtidig er den salgsansvarliges oppgave å forsvare bruken overfor

bedriftsledelsen dersom dette skulle bli aktuelt. Kundene forventer at KA manageren har den nødvendige myndighet til å ta avgjørelser og iverksette tiltak, og de forventer også i mange situasjoner at avgjørelsene blir fattet umiddelbart. Dermed er det viktig at KA manageren har beslutningsmyndighet og mulighet til å fordele ressurser når det trengs. Denne muligheten vil kunne begrenses av tilgangen på knappe ressurser. Knappe ressurser dreier seg om tilgang på arbeidskraft, kunnskap og tilgjengelige arbeidstimer hos bedriften (Hoff 2010). Den begrensede tilgangen på slike ressurser reduserer muligheten til at en KA manager har de rette menneskene tilgjengelig til enhver tid. Dette kan vanskeliggjøre arbeidet til KAM-teamet. Derfor er det viktig at ressursbruken i bedriften effektiviseres, slik at de nødvendige ressursene kan fordeles etter behov.

3.6 Utvikle og forankre kundeplanen

Neste steg i prosessen for å utvikle en lønnsom nøkkelkunde, er å legge en konkret plan for det fremtidige arbeidet med den aktuelle kunden. Denne planen skal inneholde informasjon om hvilke mål man skal nå med den aktuelle kunden, hvilke tiltak som må gjennomføres og når de aktuelle tiltakene skal iverksettes (Cheverton 2012). Dette er et punkt som er tydelig å se viktigheten av, men vanskelig å gjennomføre riktig. Dette skyldes at en slik plan kan være langsommelig å arbeide fram, og at særlig personer som jobber med «hunting» har problemer med å konkretisere og fastsette slike langsiktige strategier. En hunter er en selger som setter seg kortsiktige mål og fokuserer på å etablere nye kundeforhold, til forskjell fra en «farmer» som jobber ut fra et mer langsiktig perspektiv (Cheverton 2012).

Når planen er utviklet, vil den fungere som en fremlegging av de stegene og tiltakene som skal gjennomføres hos kunden, og gjør det enklere for ledelsen, teamet og kunden å sette seg inn i hva som kreves av innsats, ressurser og myndighet (McDonald 2003). Planen kan også bidra til at teamet tar seg tid til å konkretisere faktorer de tar for gitt ved kundeforholdet og tenker på nye måter. Dette vil bidra til å øke både KA managerens og teamets forståelse av kundens organisasjon (Lynette og Rogers 2007). En god plan vil kunne sikre at prosessene kommer i gang til riktig tid, noe som igjen vil føre til at ressurser blir tildelt mer presist. Dette vil kunne øke effekten av de allokerede ressursene og gi et bedre overordnet resultat (Lynette og Rogers, 2007). Derfor kan det være mye å hente for en bedrift ved å utvikle konkrete og presise kundeplaner for de viktigste kundene.

Kundeplanens form burde være tilpasset den aktuelle kundens behov, slik at all nødvendig informasjon kommer tydelig fram. En standardisert plan kan få en beskrivende struktur, som fører til at enkelte muligheter ikke blir avdekket (Cheverton 2012). Det finnes ingen fasit på hvilket tidsperspektiv en plan skal ha, da dette avhenger av kundens utviklingsnivå, markedets stabilitet eller andre faktorer som kan påvirke framtidsutsiktene. Planer strekker seg vanligvis mellom ett og fem år. Dersom de overgår dette perspektivet, vil det kunne resultere i at viktige ressurser brukes feil da endringer kan oppstå underveis (Lynette og Rogers 2007). Disse aspektene vil variere, men fungerer som et generelt mål for planens tidsperspektiv.

«Joint Planning» innebærer å utvikle kundeplanen i tett samarbeid med kunden. Dette vil kunne gi flere synergieffekter, blant annet at begge er helt oppdatert på hva som skal gjøres, som igjen gir økt effektivitet i begge selskapers verdikjede (Cheverton 2012; Corbet og Blackburn 2009). Det vil også gjøre at kunden føler seg mer verdsatt av leverandøren, og de vil oppleve at deres synspunkter blir hørt (Lynette og Rogers 2007). Ifølge Cheverton (2012) kan ikke KAM utføres utelukkende av leverandøren, da verdien i KAM ligger i å samarbeide med kunden. Et tett samarbeid vil sørge for at de to selskapene har felles visjoner for hvordan de skal utvikle seg i framtiden. Det har blitt avdekket at stillingskriger, både hos kunden og internt, kan føre til at enkelte personer motstiller seg arbeidet med den utviklede planen (Wilson m.fl. 2000). Ved å involvere kunden og personer i egen bedrift vil man kunne forhindre at slike stillingskriger oppstår. Personer som har ansvaret for et område i kundens leveranser, kan være med å utvikle målene for dette arbeidet. Dette vil gi en følelse av eierskap til planen, og det vil dermed jobbes hardere for å oppfylle kravene denne planen stiller. Dette skyldes at mennesker ofte er mer dedikert til ideer de legger fram selv, enn ideer som er lagt fram av andre (Melkman og Simmons 2004). Dersom en KA manager utvikler planen i samarbeid med flere, vil disse også få eierskap til den. Dette vil kunne bidra til at planen vil bli fulgt i større grad. Samtidig burde planen være kort og oversiktlig, slik at det er enkelt å gå tilbake å se hvilke målsetninger man har satt seg. Dette vil også gjøre at det er lettere for personer som ikke er med på utviklingen av planen å lese gjennom den og oppdatere seg på hva som er forventet (Luther 2001).

Lynette og Rogers (2007) presenterer en struktur for hvordan en kundeplan kan utformes, og lister opp hvilke essensielle elementer som burde være med i en slik plan, fremstilt i tabellen «Contents of a Key Account Plan» (Vedlegg VI). I tillegg til at planen skal inneholde en analyse av mulighetene hos kunden, argumenteres det også for at planen burde inneholde

informasjon om beslutningsprosesser hos kunden. Dette er for at hele teamet skal få oversikt over de essensielle personene og prosessene i kundebedriften. Kundeplanen skal være utformet fra kundens perspektiv, med fokus på hvordan kunden kan utvikle seg i framtiden for å lykkes på et marked i forandring. Dette gjøres ved å utforme en tiltaksfokusert «SWOT-analyse» for den aktuelle kunden. En SWOT analyse innebærer å utforske hvilke utfordringer og muligheter kunden står overfor i markedet i dag. Samtidig fokuseres det også på trender som vil gi utslag i framtiden, og det utformes tiltak for å imøtekomme disse forandringene. I denne delen av planleggingen er det viktig å jobbe tett med kunden for å utarbeide så riktige antakelser om framtiden som mulig.

3.7 CRM

Customer Relationship Management, heretter omtalt som CRM, bygger på konseptet om relasjonsmarkedsføring, og verdien det gir å kjenne sine kunder, leverandører og andre forretningsforbindelser (Berndt og Tait 2012). CRM-systemer er databehandlingsprogrammer som brukes til å organisere og oppbevare informasjon om disse forbindelsene. CRM-teknologien gjør det mulig for ansatte i bedriften å se detaljert kundeinformasjon, kommunisere effektivt med ledelsen og organisere aktiviteter og tiltak. God bruk av et CRM-system fører til at informasjon om kunden blir lagret på en strukturert og oversiktlig måte, samtidig som det gjør informasjonen lett tilgjengelig på tvers av avdelinger i organisasjonen. CRM muliggjør personlig tilpasset kommunikasjon med kunden, hvor intensjonen er å få maksimalt ut av hver interaksjon gjennom å ha nødvendig informasjon tilgjengelig. På denne måten kan salg gjennomføres på kundenes premisser (Spiro, Rich og Stanton 2008). CRM bygger på prinsippet om at det er mer lønnsomt å beholde eksisterende kunder enn å tilegne seg nye, og det vil være et nyttig verktøy i arbeidet med å holde kundene fornøyd (Futrell 2009).

Å ta i bruk CRM-systemer kan resultere i at kundelojaliteten øker. Dette skyldes at økt kjennskap til kunden vil gjøre det mulig å tilby bedre tilpassede produkter. Dette vil føre til at leverandøren får bredere innpass i kundens bedrift og muliggjør økt omsetning. Samtidig åpner CRM for å konkurrere på service fremfor pris, ettersom økt kunnskap om kunden gjør det mulig å tilby tilpasset service. Dette bidrar til å øke kundetilfredsheten slik at kundene blir mindre prissensitive, noe som gjør det mulig å øke prismarginene (Berndt og Tait 2012).

3.7.1 Planlegging og implementering av CRM-system

Planlegging og implementering er viktig for at et CRM-system skal ha en positiv innvirkning i bedriften. Dersom det mislykkes med å implementere et CRM-system på en god måte, kan dette resultere i misfornøyde ansatte og at kundetilfredsheten reduseres (Po-An m.fl. 2012). Å lykkes med CRM avhenger av å ha en konkret strategi for implementering.

Før implementering av et CRM-system gjennomføres, må bedriften ha en konkret hensikt for hva det skal tilføre. Det må tenkes gjennom på hvilken måte CRM skal øke bedriftens konkurransevne. Deretter settes realistiske mål for hva man ønsker å oppnå med CRM-implementeringen. Det å innføre CRM er en stor omlegging i organisasjonen, og det må derfor kartlegges i hvor stor grad bedriftens ansatte er villige til å gjennomføre forandringen. Dersom de ansatte ikke støtter implementeringen av et CRM-system, kommer heller ikke bedriften til å få utbytte av systemet. Dette skyldes at det er de ansatte som skaper innholdet i systemet, og det er innholdet i dette systemet som er verdien av CRM. Det er viktig at alle med kundekontakt benytter seg av systemet, slik at alle til en hver tid vet hva som foregår hos kunden (Oreld 2011).

Gjennom implementering av CRM spiller bedriftens ledelse en viktig rolle. Disse er viktige påvirkere for resten av bedriften, og deres støtte vil kunne øke de ansattes vilje og motivasjon til å benytte seg av systemet. Ledelsens budskap formidles til alle bedriftens avdelinger, og på den måten får man spredt budskapet til de som skal benytte systemet. Samtidig vil det være viktig å skape pådrivere for initiativet i alle bedriftens avdelinger. Dette kan gjennomføres gjennom å lære opp «superbrukere» i alle avdelinger. Dette er ansatte som får spesielt god opplæring og kompetanse om systemet. Disse personene må ha en positiv holdning til systemet, og kunne spre denne holdningen til andre ansatte (Berndt og Tait 2012).

4.0 Metode

4.1 Kvantitativ- og kvalitativ metode

Ved å benytte kvantitativ tilnærming er forskeren ute etter å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen. Ifølge Jacobsen (2005) fremstår et kvantitativt design i form av et spørreskjema med faste svaralternativer. Det vil si at spørsmålene informantene skal svare på er formulert med svarrubrikker med tall, som fastsetter i hvor stor eller liten grad en påstand

er riktig. Ved et kvantitativt design blir kriteriene for undersøkelsen definert av forskeren på forhånd. Dette gjør at forskeren må besitte inngående kunnskaper om emnet for at undersøkelsen skal belyse fenomenet. Funnene i undersøkelsen blir behandlet av datamaskiner, som strukturerer informasjonen ved å trekke fram typiske avvik, samt finne normaltilfellene. Ifølge Holter og Kalleberg (1996) vil disse funnene uttrykkes i form av tall eller andre mengdeverdier. Ved å ha spurt nok informanter, vil muligheten for å kunne generalisere funnene øke, og denne typen metodevalg vil inneha høy ekstern gyldighet. Forskeren vil ved kvantitativ tilnærming ikke utvikle en personlig relasjon til informanten. Ifølge Jacobsen (2005) kan funnene i kvantitative undersøkelser være overfladiske. Dette begrunnes med at det er vanskelig å komme i dybden hos intervjuobjektene. Det er mange enheter som skal undersøkes, og forskeren får bare svar på de spørsmålene som stilles. Dette kan gjøre at relevant informasjon ikke kommer fram av undersøkelsen (Jacobsen 2005).

En kvalitativ tilnærming har som formål å forstå et fenomen (Askheim og Grenness 2008). Det er avgjørende å få innblikk i sentrale argumenter, standpunkter, holdninger eller verdier (Holter og Kalleberg 1996). Videre må forskeren gå i dybden for å få mest mulig informasjon fra et begrenset antall personer. Denne tilnærmingen vektlegger detaljer og det unike ved hver enkelt respondent (Johannssen, Tufto og Kristoffersen 2010). I motsetning til den kvantitative tilnærmingen, baser kvalitative studier seg på åpenhet. Fenomenet som undersøkes krever at forskeren kommer tett på respondenten, og derfor vil et spørreskjema med faste svaralternativer begrense muligheten til å innhente mest mulig informasjon. Et kvalitativt design tillater respondenten å avgi mer informasjon enn hva et kvantitativt design gjør. Den tette relasjonen mellom respondent og forsker, gjør at forskeren kan risikere å miste evnen til kritisk refleksjon. Dermed vil han ende opp med å måle noe han selv har skapt, og ikke hvordan respondenten opplever fenomenet. Gjennom å designe en intervjuguide som har til hensikt å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon, vil man få fram en utfyllende beskrivelse av fenomenet (Jacobsen 2005). Siden antall respondenter er begrenset vil funnene som gjøres ikke være representative for å omfatte andre fenomener enn det som undersøkes (Askheim og Grenness 2008).

4.2 Valg av metode

Ifølge Askheim og Grenness (2008) vil metoden som velges fortelle hvilken framgangsmåte forskeren finner mest hensiktsmessig for å løse problemer. Vår problemstilling har ikke til

hensikt å generalisere de forhold som undersøkes. Problemstillingen går i dybden på fenomenet KAM i Atea, og vi ønsker å kartlegge dette ved å innhente informasjon gjennom fysisk kontakt med respondentene. Våre kunnskaper om KAM begrenser seg til det teoretiske perspektivet, og vi besitter derfor ikke den nødvendige kunnskapen for å fastsette kriterier i et kvantitativt design. På bakgrunn av dette ble det derfor valgt et kvalitativt design for å belyse problemstillingen i oppgaven.

I forberedelsene til innhenting av primærdata har vi brukt en deduktiv strategi. Dette innebærer at forskeren tilegner seg teori før innsamlingen av empiri. Dette gjøres ved at en forventning om hvordan et fenomen ser ut skapes på bakgrunn av teorien. Deretter undersøkes det om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen 2005). Videre har vi valgt et intensivt forskningsopplegg. Her går forskeren i dybden for å opparbeide seg en oversikt over selve fenomenet. Vi ser etter de individuelle forskjellene og likhetene i forståelsen av KAM blant Ateas KA managere (Jacobsen 2005).

Innsamlingen av sekundærdata vil ikke bare omhandle en teori om KAM. Det vil bli tatt utgangspunkt i flere teorier for å utvikle nøkkelkundene til en bedrift. Innsamlingen av primærdata vil i motsetning bare foregå gjennom en absolutt enhet, definert som KA managere hos Atea. Dermed blir den kvalitative tilnærmingen vinklet mot en casestudie (Jacobsen 2005). Casestudier belyser ett eller noen få tilfeller av et fenomen, og informasjonen innhentes fra et definert område (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). Etersom casestudier er intensive, komplekse og tidkrevende, bør det gjennomføres mellom fem og ti intervjuer (Jacobsen 2005). Det er ingen fasit på hvordan casestudier skal utføres, men oppgaven vil ta utgangspunkt i Robert K. Yins (2007) fem komponenter som er spesielt viktig ved gjennomføring av casestudier; problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, sammenligning og presentasjon av funn. Problemstillingen burde inneholde føringer på hvordan eller hvorfor et fenomen eksisterer. Som problemstillingen tilsier, er vårt forskningsmål å finne ut av hvordan KAM-arbeid foregår i Atea. På dette stadiet av prosessen skal forskeren begynne å planlegge intervjuguiden, men spørsmålene skal ikke utformes på dette stadiet. Forskeren må lese seg opp på relevant teori og finne ut av hvilke temaer som er mest interessante. Videre gjør forskeren seg opp antakelser om virkeligheten som ligger til grunn for innhenting av empiri. Utvelgelse av analyseenheter utføres i stor grad på bakgrunn av problemstillingen og de teoretiske antakelsene. Når vi skal innhente primærdata er vi avhengig av å prate med intervjuobjekter som er relevante for å besvare

problemstillingen. Respondentene må være ansvarlige for nøkkelkunder i Atea. Den neste komponenten omhandler å ta for seg innsamlet data og finne sammenhenger med de teoretiske antakelsene. Forskeren ser etter mønstre, likheter og ulikheter. Til slutt skal forskeren tolke funnene. Funnene som er gjort kan bekrefte, modifisere, videreutvikle eksisterende teori eller bygge helt ny teori.

Casestudier gir omfattende innsyn på et avgrenset område, men kommer på bekostning av at funnene ikke kan generaliseres. Dersom generalisering hadde vært forskningsmålet for vår undersøkelse, ville en kvantitativ tilnærming vært å foretrekke.

4.3 Valg av respondenter

I oppgaven vil intervjuobjektene bli henvist til som respondenter. Betegnelsen respondent brukes når intervjuobjektet gir informasjon om seg selv, en hendelse eller gruppe de er en del av, mens betegnelsen informant brukes når intervjuobjektet gir informasjon om andre (Holter og Kalleberg 1996; Jacobsen 2005). Undersøkelsen vil ved flere anledninger utspørre den intervjuede om temaer som omhandler å gi informasjon om seg selv og egne handlinger. Hovedsakelig er vi ute etter intervjuobjektets tanker, kunnskap, meninger og erfaringer. Det viktigste kriteriet for vårt utvalg av respondenter er at de har ansvaret for de viktigste kundene til Atea.

Det finnes ingen fasit på rekruttering av respondenter, men et grunnleggende prinsipp er at alle må være kvalifisert til å svare på det som skal studeres (Askheim og Grenness 2008). Etter å ha fått en oversikt over de viktigste kundene til Atea, ble KA managerne for fem av disse kundene valgt som respondenter. Variabler som kjønn og alder ble ikke tatt hensyn til, da vi ikke er ute etter å avsløre forskjeller basert på slike forhold. Det er utelukkende begrepet KAM og aspekter ved dette som er interessant. Utvalget er derfor ikke tilfeldig, og er heller ikke tenkt å være representativt for å gjelde alle kundeansvarlige i Atea. Utvalget er basert på hvem som kan gi oss mye, relevant og god informasjon om KAM.

4.4 Utarbeidelse av intervjuguide

Det vil bli foretatt dybdeintervjuer av respondentene. Det vil si at intervjuene gjennomføres individuelt, hvor intervjuer og intervjuobjektet prater sammen i en åpen dialog (Jacobsen 2005). For at respondenten skal føle seg komfortabel i intervjusituasjonen, må det utvikles et

forhold av tillitt og fortrolighet. Graden av åpenhet og struktur påvirker oppbygningen av en intervjuguide. Det skilles mellom tre ulike grader av struktur i en intervjuguide; ustrukturert, middels strukturert og strukturert. En ustrukturert intervjuguide er en åpen form hvor intervjuer legger få føringer på respondenten. Guiden kan bestå av ett hovedspørsmål etterfulgt av noen hjelpespørsmål underveis for å holde samtalen i gang (Jacobsen 2005). Ifølge Berg og Lune (2011) kan noen temaer være planlagt, men flyten i intervjuet avhenger av informasjonen informanter avgir. Det er i stor grad respondenten som styrer samtalen i et ustrukturert intervju. En middels strukturert intervjuguide er åpen for at respondenter tar opp temaer og snakker forholdsvis fritt, men intervjuer er oppmerksom på at alle planlagte temaer blir tatt opp (Jacobsen 2005). Intervjuguiden er delvis strukturert, noe som gir rom for at rekkefølgen på forhåndsbestemte spørsmål og temaer kan endres underveis (Vedlegg VII, Vedlegg VIII). Respondenten har i stor grad anledning til å snakke fritt. En strukturert intervjuguide inneholder korte og enkle spørsmål som må stilles i kronologisk rekkefølge (Berg og Lune 2011). Denne formen for strukturering har fellestrekk med kvantitative tilnærminger, men ettersom intervjuobjektet kan besvare spørsmålene med egne ord forholder denne formen seg kvalitativ (Jacobsen 2005). I oppgaven vil det brukes en intervjuguide av middels struktureringsgrad, slik at respondentene får snakke fritt og utfyllende til hver kategori. Dermed vil det være anledning for at punkter i kategoriene dekkes av respondenten selv, uten at direkte spørsmål fra intervjuguiden blir stilt. Ettersom vår strategi er deduktiv, vil vi ha oppdatert oss på teori. Det kan ikke forutsettes at respondentene har gjort det samme. Det kan derfor være nødvendig med spørsmålsformuleringer som gir respondenten forståelse av de teoretiske begrepene. Intervjuguiden vil åpne med spørsmål som respondentene er komfortable med å svare på for å få i gang en samtale. Når respondenten er komfortabel med intervjuet, vil vi stille spørsmål for å avdekke respondentens kunnskap og tilegne oss så mye informasjon som mulig. Vi skal gjøre fem intervjuer med de ansvarlige for de aller viktigste kundene. Vi vil i tillegg utføre et intervju av Grove-Knutsen. Med dette intervjuet ønsker vi å tilegne oss kunnskap om hvordan KAM er tiltenkt å fungere i Atea.

4.5 Gjennomføring av intervju

Gjennom fem individuelle dybdeintervjuer, skal vi se etter nyanser og detaljer knyttet til fenomenet KAM. Vi har med innsamlingen av sekundærdata tilegnet oss et bilde av hvordan fenomenet fungerer i teorien. Ved gjennomføring av dybdeintervjuer skal vi finne ut av hvordan respondentene oppfatter virkeligheten av fenomenet. Dataen som samles inn i

dybdeintervjuer vil komme i form av ord, setninger og fortellinger (Jacobsen 2005). Dybdeintervjuer kan fungere som datainnsamlingsmetode gjennom direkte eller indirekte intervjuer. Direkte intervjuer foregår ansikt til ansikt (Askheim og Grenness 2008). Gjennom fysisk tilstedeværelse har personer lettere for å snakke om følsomme temaer, og det skapes et klima av fortrolighet. Forskeren kan be om ytterligere utdypning av svar, og samtidig ta hensyn til etiske retningslinjer. Direkte intervjuer synliggjør i større grad når intervjuobjektet føler seg ubekvem og ikke ønsker å utdype mer. Dybdeintervjuer som foregår ansikt til ansikt kan derimot øke sjansen for intervju effekten. Det vil si at den fysiske nærheten i intervjuet medvirker til at intervjuobjektet opptrer unormalt (Jacobsen 2005). Indirekte dybdeintervjuer foregår uten fysisk kontakt mellom intervjuer og intervjuobjekt. Bruk av telefon og internett er eksempler på hjelpemidler som brukes ved indirekte intervjuer (Askheim og Grenness 2008). Å foreta indirekte dybdeintervjuer er en kostnads- og tidsreduserende metode. Intervjuobjektet vil i stor grad bli anonymisert og skjermet fra eventuelle inntrykk. Selv om dataen som samles inn kommer i form av ord, setninger og fortellinger vil det ikke nødvendigvis representere sannheten. Intervjuer har ingen mulighet til å observere respondentens kroppsspråk, og respondenten vil uten fysisk kontakt ha lettere for å lyve (Frey og Oishi 1995).

Vår datainnsamlingsmetode vil foregå gjennom direkte intervjuer. Ifølge Askheim og Grenness (2008) påpekes viktigheten av valget for arena til gjennomføringen av intervjuene. For noen respondenter kan dette være første gangen de opptrer i en slik setting, og derfor er det en sjanse for at de blir skeptiske. Det kan bli en anstrengt atmosfære, som fører til at respondenten ikke får avgitt nok informasjon. Dersom intervjuene foregår på et kunstig sted, som respondenten ikke kjenner til, vil vedkommende kunne føle seg ukomfortabel. Et naturlig sted er et kjent sted for intervjuobjektet (Jacobsen 2005). Samtlige av våre dybdeintervjuer vil foregå på samme dag og på arbeidsplassen til respondentene. Dette er et naturlig sted som respondentene kjenner til. Muligheten for at respondenten føler seg ubekvem og skeptisk vil derfor i større grad nøytraliseres. I tillegg vil denne løsningen spare tid for begge parter.

En god samtale krever øyekontakt mellom intervjuer og intervjuobjekt, og dette kan vanskeliggjøre notatskrivingen. For å opprettholde en naturlig samtale og få med alt intervjuobjektet sier helt ordrett, kan en båndopptaker benyttes (Jacobsen 2005). Vi vil ta i bruk en båndopptaker for å sikre oss hvert ord respondenten avgir, men dette kan medføre negative konsekvenser. Enkelte respondenter kan være uvante med slike hjelpemidler og kan

føle et ubehag ved dette, noe som kan føre til en anspent atmosfære (Jacobsen 2005). Dersom denne følelsen av ubehag eksisterer vil det være vanskelig å nøytralisere den. Det vil i forkant av intervjuet framlegges en samtykkeerklæring som blant annet beskriver at intervjuet blir tatt opp. Ved å signere denne bekrefter respondenten at bruken er i orden.

Under gjennomføringen av dybdeintervjuene vil samtlige tre forskere være tilstede. En vil inneha rollen som moderator. Det vil si at vedkommende opptrer som intervjuer og fører samtalen med respondenten. Vedkommende må til enhver tid innta en observerende rolle, hvor han tolker signaler fra respondenten. Fokuset skal være på respondenten og intervjuguiden. Det må skapes en nærhet mellom intervjuer og intervjuobjekt for at respondenten skal avgi sensitiv informasjon (Askheim og Grenness 2008). De to andre forskerne vil inneha tilbaketrunkne roller. Den ene skal notere relevant informasjonen respondenten avgir. Den andre skal sørge for at alle elementer i intervjuguiden blir avdekket, samt bistå med oppfølgingsspørsmål.

Dybdeintervjuer er tidkrevende. Det er relativt få enheter som undersøkes og store datamengder samles inn. Hvert dybdeintervju bør vare mellom en og to timer (Jacobsen 2005). Varigheten på dybdeintervjuene er i stor grad avhengig av mengden informasjon respondenten avgir. Hvert av våre intervjuer vil vare omtrent en time.

4.6 Etiske retningslinjer

Forskning er underlagt en rekke etiske prinsipper og retningslinjer, og forskeren har et ansvar når det kommer til håndtering og behandling av dataene som blir samlet inn. Etikk innebærer å vurdere en handling som rett eller gal utfra et mellommenneskelig perspektiv. Sensitiv informasjon må oppbevares trygt og utilgjengelig for andre enn forskeren selv (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Respondentene i vår undersøkelse undertegnet en samtykkeerklæring (Vedlegg IX). Dette innebærer at de blir informert om hva som undersøktes, hvordan informasjonen blir lagret og behandlet, samt hva funnene skal brukes til. En slik erklæring skal ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) undertegnes når det er mulig å identifisere personene som deltar i en undersøkelse. Det er også viktig når respondenten er i fare for å avsløre fysiske, psykiske eller sosialt sensitive forhold (Berg og Lune, 2012). Undersøkelsen tar for seg hvordan personer i lederstillinger hos Atea utfører sitt arbeid, og vi vurderte det derfor slik at respondentenes personvern var best ivaretatt under en

slik erklæring. Informasjonen vi innhentet under intervjuene er ikke av personsensitiv art, men en taushetserklæring og anonymisering av respondentene vil kunne føre til at de deler informasjon om forhold de stiller seg kritiske til (Jacobsen 2005). Anonymiseringen dekker både respondentens identitet og hvilken kunde informasjonen omhandler. Total anonymisering vil ikke alltid vil være mulig i et dybdeintervju, da formuleringer og konkrete eksempler vil kunne bidra til identifisering uten at forskeren er klar over dette (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Grove-Knutsen samtykket til at vi kunne referere til ham ved navn og stillingsbeskrivelse i oppgaven. Han ga oss tilgang til flere dokumenter i forbindelse med vårt arbeid. Innholdet i disse er brukt til å belyse problemstillingen, men dokumentene inkluderes ikke i vedlegg av konfidensielle årsaker. Informasjonen vi innhenter fra KA managerne behandles konfidensielt, der vi anonymiserer de elementene som kan identifisere kunde eller selger. Transkriberingen av intervjuet med Grove-Knutsen er gjengitt uten anonymisering av kunder eller person, bortsett fra der han understreker at dette er nødvendig. Ifølge Jacobsen (2005) skal informasjon som oppbevares digitalt, slettes etter transkribering er gjennomført. Dette ble gjort for ytterligere å sikre respondentenes personvern.

5.0 Analyse og drøfting

Vi har nå gått stegvis gjennom KAM-prosessen og redegjort for ulike modeller som går i dybden på de ulike stegene. Vi har også redegjort for metodiske valg for innsamling av empiri. I det følgende vil vi ta for oss hvordan Atea jobber med sine nøkkelukter ved å ta utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget. Gjennom en sammenligning av teorien og empirien, vil vi drøfte tiltak Atea kan gjennomføre for å forbedre ulike aspekter ved sitt KAM-arbeid. Analyseringen av funnene kodes ut ifra nivået teoretisk koding (Jacobsen 2005). Det vil si at vi tar utgangspunkt i KAM-prosessen for å kategorisere funnene.

5.1 Bekrefte kundens status som nøkkelukter

Gjennom intervjuet vi hadde med Grove-Knutsen og KA managerne tilegnet vi oss en oversikt over hvilke kriterier Atea legger til grunn for valg av nøkkelukter. Vi fant ut at det er ledelsen som bestemmer hvem som er nøkkelukter, og de vektlegger to kriterier: antall brukere og IT-intensitet. Antall brukere hos den aktuelle kunden indikerer hvor mange enheter Atea kan selge. IT-intensiteten forteller hvor mye utstyr kunden har bruk for i dag, og samtidig potensialet for utvikling i framtiden. Det ble trukket fram en offentlig kunde med få

ansatte som har et stort behov for lagring og behandling av data. Dette illustrerer at det ikke trenger å være en sammenheng mellom behovet for Ateas tjenester og størrelsen på bedriften. Atea velger ikke kundene ut fra et minimumskrav om antall brukere, men det er nødvendig at nøkkelkundene er av vesentlig størrelse samtidig som de har en høy IT-intensitet. Disse to faktorene sammen gjør at Atea oppnår en høy fortjeneste på nøkkelkundene, og samtidig gir mulighet for ekspandering til flere områder i kundebedriften.

Kriteriet for IT-intensiteten i bedriften er et godt mål på hvor viktig kunden er for Atea, forutsatt at det fokuseres på fremtidig intensitet. En kunde som er stor i dag trenger ikke representere like store inntjeninger som en mindre bedrift i sterk vekst. Vi ser det derfor som vesentlig at ledelsen i Atea retter fokus på hvilken vei kundene utvikler seg i dag, og ikke fokuserer på hvilken utvikling og intensitet de har hatt til nå. Gjennom intervjuene med KA managerne fikk vi inntrykk av at de ikke hadde oversikt over hvilke kriterier som ble lagt til grunn når ledelsen valgte nøkkelkundene. På spørsmål om hva som legges vekt på ved utvelgelse, mente KA managerne at kundens størrelse var et kriterium det ble lagt stor vekt på. Noen var bevisst på at en stor kunde ikke er ensbetydende med nøkkelkunde, noe som også har støtte i vårt teoretiske grunnlag. Det er viktig å påpeke at store kunder også kan være viktige kunder, da disse sørger for en stabil inntjening for Atea. Atea har en rekke storkunder, som Forsvaret, NAV, DNB og Statoil. Dette er kunder som står for store deler av omsetningen, og kan defineres som nøkkelkunder etter prinsippet om 20/80-regelen. Disse bedriftenes størrelse medfører samtidig utfordringer for Atea. En KA manager påpekte at disse kundene har store innkjøpsavdelinger som sitter med mye makt i forhandlingene. Dette ubalanserte maktforholdet kan gjøre at kunden hindrer Atea i å oppnå gode marginer i forhold til hva de ville gjort overfor mindre kunder.

Inntrykket vi har fått av Ateas utvalgsstrategier slik de fremstår i dag, er at de kun ser på muligheten for at kunden tilfører høy inntekt til bedriften. Det vil være viktig i fremtiden at de søker å finne kunder som ønsker å inngå et nært samarbeid med Atea for å oppnå felles vekst. Her kan det inngås samarbeid på bakgrunn av fellestrekk i målsetninger mellom bedriftene, som å utvikle produkter og kompetanse i samme retning. Dette vil gi et tettere og mer stabilt samarbeid mellom kunde og leverandør, der begge bedrifter jobber sammen mot en felles målsetning. Andre faktorer som kan trekkes fram er kundens behov og ønske om innovasjon, kundens behov for kompetanse innen IT og deres markedsposisjon. Når det ble stilt spørsmål om utvalget av nøkkelkunder, virket det ikke som at det forelå en bevissthet om verdien av

status customers. Kunder som har en potensiell verdi utenom høy inntjening, får ikke status som nøkkelkunder. Dette kan dreie seg om kunder som gir tilgang til andre kunder med et større potensiale. En status customer vil ikke bare representere en omsetning i seg selv, men vil også kunne gi innpass i andre bedrifter. Slike strategiske valg av nøkkelkunder som ikke representerer stor selvstendig omsetning, vil kunne være et område Atea kan utforske i framtiden. Gjennom å legge flere ulike kriterier til grunn for utvalget, vil de kunne oppnå tettere samarbeid med sine nøkkelkunder. Capons multiattributtmodell (2001) kan benyttes for å identifisere kundene som passer best ut fra de kriteriene som vektlegges av ledelsen i Atea.

5.2 Velg ut et KAM-team

Samtlige KA managere vi intervjuet jobber i team mot deres kunder. Dette begrunnes med at de hverken har tid eller kunnskap til å ha ansvar for en så omfattende kunde på egenhånd.

Teamene settes sammen på bakgrunn av kompetanse og ferdigheter. Samtidig påpekes viktigheten av at teamet jobber godt sammen, og at det er god gruppedynamikk.

Teammedlemmene innehar kompetanse som bidrar til at de oppnår større grad av troverdighet enn hva KA manageren ville ha gjort på egenhånd. En respondent poengterte at dersom en KA manager opplyser en kunde om at en server er treg fordi den har for lite minne, har ikke dette samme effekt som hvis en spesialist opplyser om det samme. Respondentene opplyser at teamet gjennom å ha arbeidet med kunden over tid, har oppnådd en posisjon som tillitsfulle rådgivere. Kunden stoler på hva de sier, og rådfører seg med Atea før de tar beslutninger. KA manageren forsøker derfor å beholde samme teamet over tid for å ivareta posisjonen hos kunden. Dersom det trengs spesiell kompetanse som ikke allerede er i teamet, har de mulighet til å innhente det internt fra Atea. Når dette behovet oppstår, foretrekkes det å hente inn personer som er brukt tidligere hos kunden. Dette gjøres på bakgrunn av at det gir dem muligheten til å opparbeide en relasjon til kunden, samtidig som de blir kjent med deres systemer.

Det fremgår av intervjuene at KA manageren er lederen av teamet. KA managerne ser det som sitt ansvar å få teamet til å fungere optimalt. Samtidig omtaler de det som «sitt team», og at de til enhver tid ønsker å ha oversikt over teamets interaksjon med kunden. De sier samtidig at myndighet tildeles de personene i teamet som er fagpersoner på de ulike områdene. Dette begrunnes med at fagpersoner besitter omfattende kompetanse innenfor ulike felt, og dermed

har best forutsetninger til å ta riktig avgjørelse. Dette er også en tidsbesparende løsning, da beslutningsprosessen blir forkortet.

KA managerne anser rollefordelingen i teamet som tydelig definert. Alle er klar over hva de skal gjøre, selv om noen nevner at det til tider kan være vanskelig å delegere ansvar på detaljnivå. Bakgrunnen for dette er at flere systemer er integrert i hverandre, og dermed går på tvers av ansvarsområder. Avgjørelsen vil da bli tatt av fagpersonene som har kunnskap innenfor feltet. Allikevel påpekes det at det kreves god kommunikasjon, og at dette ikke alltid oppfylles. Dette fører til at det oppstår misforståelser, noe vi kommer tilbake til i oppgaven.

På et åpent spørsmål om hvordan KAM-teamet jobber mot kunden, skisserte og forklarte Grove-Knutsen en modell av en diamond-relasjon. Det fremkommer at det er en slik relasjon Atea ønsker å ha til sine nøkkelukter. En av KA managerne vi snakket med ga mer inntrykk av å ha en duet-relasjon til kunden. KA manageren oppfattet seg selv som en «propp» for informasjon mellom kunden og teamet. Dette ble begrunnet med at mye informasjon ble videreført gjennom KA manageren, og at vedkommende til stadighet måtte sette personer i kontakt med hverandre. De øvrige KA managerne kunne bekrefte at de hadde en diamond-relasjon til kundene. Teamene deres jobbet selvstendig mot kundebedriftens tilsvarende avdelinger. KA managerens rolle er mer tilbaketrukket. Hovedoppgaven deres er å delegere ansvar til de ulike teamdeltagerne.

Vi fikk inntrykk av at ledelsen har et tydelig bilde på hvordan relasjonen mellom Atea og nøkkelukterne skal være. Denne relasjonen blir ikke praktisert ved alle våre respondenter. Dette kan skyldes at forutsetningene for en diamond-relasjon ikke er tilstede, eller at KA manageren ikke har lyktes med å innføre den. Den måten Atea beskriver hvordan KAM-teamene settes sammen samsvarer med det teoretiske grunnlaget som foreligger. Det ble ikke avdekket gap, og begrunnelsen bak utførelsen samsvarer samtidig med teoretiske forutsetninger.

5.3 Kartlegg beslutningsprosesser og knyttet kontakter

Ifølge Grove-Knutsen er det vanlig å ta i bruk sosiale medier for å finne ut om det er bekjensheter mellom Atea og kunden. Hvis dette er tilfellet, benyttes relasjonen til å knytte kontakter. Vi fikk inntrykk av at ledelsen tilegner seg det overflatiske inntrykket i den

innledende analysen gjennom kartleggingen av nøkkelkundene. KA managerne har ansvaret for å oppsøke kontaktpunkter og skape relasjoner hos kunden. Dette gjør de ved å tilegne seg informasjon om bedriftens maktstrukturer gjennom et organisasjonskart. Denne oversikten viser de formelle rollene hos kunden. Med utgangspunkt i denne oversikten gjør KA manageren seg opp en formening om hvem som bør kontaktes for å få videre innsyn i beslutningsprosessen. Videre knyttes kontakter med de uformelle rolle innehaverne. Gjennom flere kontaktpunkter har KA managerne til hensikt å avdekke påvirkere og besluttere. Ut ifra Grove-Knutsens beskrivelse av denne prosessen, finner man disse rolle innehaverne ved å oppsøke kundens interessesenter og maktsenter.

Det er enighet blant KA managerne om hvordan kontaktpunkter hos nøkkelkunder knyttes. Sosiale medier blir brukt til å identifisere eksisterende relasjoner, mens organisasjonskart brukes som et utgangspunkt for å knytte kontakter. Videre kontaktes sentrale personer med hensikt om å avtale et møte. Videre må en god sosial relasjon opprettholdes. Gjennom å være ute hos kunden og ta initiativ skapes det gode sosiale relasjoner. Det vil være mulig å observere hvem som besitter ulike roller i beslutningsprosessen. Kontaktene man knytter vil tilføre informasjon om kundens mål og planer. I prosessen med å knytte kontakter avdekker man blant annet informasjon om kundens situasjon, målsetninger og ressurser. Denne informasjonen kan brukes til å kartlegge mulighetene Atea har hos kunden. KA managerne presiserte at en offentlig kunde har flere hensyn de må ta til lovverk om innkjøpsprosesser. Dette begrenser Ateas mulighet til å selge produkter til offentlige kunder uten å vinne anbudsrunder. Mulighetene ligger derfor i å påvirke hvilke krav som stilles i anbudene, slik at Ateas muligheter til å vinne avtalen øker.

Respondentene påpeker viktigheten av å tilegne seg relevante kontakter hos kunden på breddenivå. Det vil si at kontakter knyttes i flere avdelinger hos kunden. På denne måten tilegnes det kunnskap om personer som kan ta eller påvirke en beslutning. Personer i kundebedriften som er i posisjon til å påvirke en beslutning anses som sentrale kontaktpunkter. En slik person omtales som en «fox». En fox beskrives som en påvirker med stor innflytelse. Foxen har ingen beslutningsmyndighet, men personens meninger verdsettes av beslutterne. Denne personen er dyktig og besitter kunnskap beslutningstakerne ikke innehar.

Gjennom intervjuene som ble utført, ble det bekreftet at Atea gjør mye riktig med å knytte kontakter og avdekke rollene i en beslutningsprosess. Teori påpeker viktigheten av å også ha fokus på andre roller enn bare beslutterne. Anbefalere, påvirkere og brukere er rollene som bør avdekkes i beslutningsprosesser. Ateas måte å arbeide på er i samsvar med teoretisk rammeverk for å penetrere sneglen. Selv om dette gjøres i stor grad ved å oppsøke kundens interessesenter og maktsenter, finnes det andre områder å bredde seg på. Vi savner en mer tydelig bevisstgjøring om mulighetene det representerer å oppsøke brukere av tjenester som leveres av andre. Disse personene kan være en verdifull kontaktgruppe. Ved å ta i bruk en strategi for å få innpass gjennom misnøyesenteret blant brukerne, kan Atea bredde seg i enda større grad. Disse personene vil kunne oppsøke beslutningstakere og påvirkere med sine synspunkter. Dette kan bidra til å forenkle prosessen til Atea med å selge inn sine løsninger.

5.4 Utvikle målsettinger for kunden

Målene som blir satt for nøkkelkundene i Atea, utvikles i samarbeid mellom KA managerne og lederne deres. KA managerne kjenner mulighetene i bedriften, og fremlegger disse i en «business review». Dette er en gjennomgang av situasjonen hos kunden. Ledelsen og KA manageren bruker denne informasjonen til å utvikle målene for kunden. Målene baseres på hva ledelsen ønsker å oppnå, og hva KA manageren anser som realistisk. Resultatet av dette blir at målene forhandles fram til å bli et kompromiss mellom hva KA managerne og ledelsen ønsker. Disse forhandlingene bidrar til at målene blir ambisiøse og samtidig realistiske, ettersom begge parter er med i prosessen.

Målene som blir beskrevet kan deles inn i økonomiske- og relasjonsbaserte mål. Økonomiske mål omfatter omsetning og mål om å øke dekningsgraden. KA managerne trekker fra at det kan være vanskelig å øke dekningsgraden hos offentlige kunder, ettersom disse ofte stiller strenge økonomiske krav i anbudene. I private bedrifter er dette derimot enklere, ettersom økt tilfredshet og tettere relasjoner gjør det mulig å øke dekningsgraden. Målene baseres på historikk, samt hvilke muligheter som er kartlagt.

Relasjonsmålene består av å opprettholde og bedre relasjonen mellom Atea og kunden. Dette gjøres ved å levere i henhold til kundens forventninger. Samtidig uttrykte noen KA managerne at de ønsker «å gjøre kunden til helt» (Intervju 10.04.13). Dette innebærer at de leverer tjenestene sine på en tilfredsstillende måte, slik at kunden igjen kan levere sine tjenester på en

god måte. Dette medfører at relasjonen deres til Atea blir sterkere. Gjennom å knytte tettere relasjoner til kunden mener KA managerne at Atea blir mindre risikoutsatte, samtidig øker sjansen for å beholde og utvikle kunden.

KA managerne i Atea jobber ut fra kortsiktige- og langsiktige målsetninger. Noen av KA managerne opplever derimot at langsiktige mål sjelden blir gjennomført i offentlig sektor, ettersom disse kundene ikke alltid forholder seg til egne planer. Dette gjør det vanskelig å forholde seg til langsiktige planer, og målsettingene blir derfor ofte mer kortsiktige for disse kundegruppene. I privat sektor har målsettingene et mer langsiktig perspektiv, gjerne ett til to år.

Den måten Atea utformer målsetningene på samsvarer med det teoretiske grunnlaget som foreligger. Prosessen med å fremforhandle målene bidrar til at de blir ambisiøse, men samtidig realistiske. De virker også motiverende, ettersom KA managerne får eierskap til mål de er med på å utforme. Det er dermed ikke avdekket gap mellom teori og praksis når det kommer til målsettinger.

5.5 Sikre interne ressurser

I våre innledende samtaler med Grove-Knutsen, uttrykte han at KA managerne hadde myndighet til å ta egne beslutninger. Dette inntrykket ble forsterket gjennom samtaler med KA managerne, der det viste seg at de enkelte personene i de virtuelle teamene også satt med beslutningsmyndighet innen sine felt. Ved at teammedlemmene kan ta viktige avgjørelser, kan de iverksette tiltak for å løse problemer hos kunden omgående. Denne formen for ansvarsfordeling fører til at kunden blir mer fornøyd med Atea som leverandør.

Under intervjuene vi gjennomførte med KA managerne fikk vi også oversikt over andre former for ressursfordeling. Vi la særlig vekt på å undersøke fordelingen av de menneskelige ressursene. Det er avgjørende å ha de rette menneskene tilgjengelig når det er behov for å forsterke teamet, slik at problemer kan løses ved å tilkalle den nødvendige kompetansen. De som besitter slik kompetanse vil måtte operere hos ulike kunder og i samarbeid med ulike kundeteam. En KA manageren har derfor ikke mulighet til å beholde en slik person i sitt team over lengre tid. KA managerne påpekte at det forekommer situasjoner der disse personene ikke er tilgjengelig når det er behov for dem. Samtidig uttrykte de en forståelse for at dette

problemet vil oppstå når det er snakk om knappe menneskelige ressurser. I flere av intervjuene ble det sagt at det var en «intern kamp» mellom de ulike kundeteamene for å få tilgang på de rette menneskene. Det ble også påpekt at slik kompetanse ofte ble leid ut over lengre perioder til eksterne organisasjoner. Dette vil kunne påvirke serviceleveransen Atea kan tilby til andre kunder, da kundeteamene ikke besitter den nødvendige kompetansen. Noen av KA managerne opplevde at det forelå en prioritering der de viktigste kundene ble tildelt de sterkeste ressursene ved behov. Det avgjørende her er at de som har ansvaret for de viktigste kundene kan være sikre på at de kan stille med de rette ressursene til oppdragene de utfører.

Gjennom våre undersøkelser har vi ikke forutsetninger for å konkludere med om hvorvidt Atea allokerer ressursene sine korrekt. Det er derimot viktig å påpeke at KAM-teamene må kunne stille med den kompetansen de trenger i situasjoner der kunden forventer det. Dette er spesielt viktig fordi det dreier seg om bedriftens viktigste kunder. Nøkkelkunder forventer et høyere servicenivå enn andre kunder, og vil derfor bli misfornøyd dersom de ikke blir prioritert.

5.6 Utvikle og forankre kundeplanen

Respondentene informerte oss om at Atea har utviklet en standardisert mal for en kundeplan. Denne malen fyller KA manageren ut med informasjon om teamet som jobber med kunden, hvilke områder de er inne på hos kunden, ressursbruk, prioriteringer og målsetninger for kunden. Det legges også ved casebeskrivelser av pågående arbeider fra CRM-systemet, som brukes til å vise hvordan KA manageren skal nå budsjettet. KA manageren presenterer denne kundeplanen for salgsledelsen i en business review. Her fremlegges en beskrivelse av nåsituasjon og ønsket posisjon i den neste perioden. Salgsledelsen gjør ut fra disse presentasjonene vurderinger på hvordan ressurser internt skal fordeles på de ulike teamene. Dette gjøres hvert år, og denne planen er det skriftlige dokumentet KA manageren forholder seg til i planleggingen av fremtidige insentiver.

Ved å utvikle ferdige maler for planene som KA manageren fyller ut, vil de spare mye tid. Det å ha en standardisert mal for planen vil også gjøre det enklere for ledelsen å få en oversikt over kundeforholdet. Samtidig blir det enklere å foreta analyser av kunders utvikling, KA managerens arbeid med kunden, ressursbruk og satsningsområder. Slike statistikker forteller ledelsen mye om hva som foregår i bedriften og gir bakgrunn for tiltak for å imøtekomme

fremtidige utfordringer. Det er derimot knyttet noen ulemper til en slik måte å planlegge på. Dersom man fyller ut et standardisert skjema, kan dette medføre at det utelates elementer som er kritiske for den aktuelle kunden. Dersom ledelsen ønsker å ta del i utformingen av planen, må de inkluderes i utviklingen, ikke bare fastsette rammene og betingelsene. Planen vil bli mer presis dersom rammene tilpasses hver enkelt kunde. Dette burde gjøres i et samarbeid mellom kunden, KA manageren, ledelsen og andre som er involvert med kunden. Ulike kunder har ulike behov, og Atea vil derfor ha ulike mål for kundene. Dette vil komme best frem gjennom å ha tilpassede kundeplaner for de ulike kundene.

Gjennom intervjuene med KA managerne fikk vi inntrykk av at planens omfang er opp til hver enkelt. Noen inkluderer andre i utarbeidelsen av planen, mens andre utarbeider den på egenhånd. De fleste henter innspill fra de virtuelle kundeteamene, men hvor mye disse inkluderes i prosessen varierer. Samtidig bruker få KA managerer tid på å involvere kunden i planleggingen. Vi fikk inntrykk av at dette skyldtes ulike faktorer, som at det kan være vanskelig å planlegge med kunden når disse ikke alltid er konsistente i sin egen planlegging. Dette kompliserer utarbeidelsen av en konkret plan for KA manageren, da det hender at det som planlegges ikke vil være aktuelt et halvt år fram i tid. Det ble nevnt at langsiktige planer ikke blir fulgt, og at kortsiktige planer derfor er mer hensiktsmessig. Det ble også sagt at det heller gjennomføres teammøter med samtaler om hva som har skjedd i det siste, og hva som kommer til å skje framover.

Det virker som det er relativt store forskjeller i hvordan de enkelte KA managerne planlegger. KA managerne i Atea har myndighet til å utføre arbeidet sitt slik de ønsker, så lenge de oppnår målene som er satt i business review. Vi mener det vil være hensiktsmessig at det legges andre føringer for hvordan planene skal utformes. Det kan være lønnsomt for Atea å innføre mer omfattende planer, som ikke er utarbeidet for at ledelsen skal få innsikt i kunden. Dette er også viktig informasjon, men ledelsen kan få denne informasjonen fra KA manageren i et eget dokument. Kundeplanen skal inneholde konkrete metoder og retningsgivende strategier KA managerne skal jobbe etter. Ved å innføre tilpassede planer for de største kundene, vil det avdekkes nye satsningsområder hos enkelte kunder. Samtidig vil dette hjelpe til å effektivisere ressursbruken som går med til å nå målene. Planlegging slik det gjøres i dag vil kunne være lønnsomt for mindre kunder, fordi en slik omfattende plan som vi foreslår her vil være for ressurskrevende for disse kundene. Meningen med å drive et omfattende KAM-program, er at lønnsomheten knyttet til nøkkelkundene skal øke over tid. En gjennomført og

omfattende plan vil bidra til dette. Å ha en standardisert kundeplan fører ikke til direkte tap som kan regnes ut. Men å ha en tydelig og sterk kundeplan vil kunne bidra til å gjøre arbeidet med kunden mer fokusert, detaljert og effektivt. Dette vil føre til at nye muligheter blir avdekket, og inntjeningen vil øke på lang sikt, samtidig som kostnader tilknyttet effektivitetstap vil kunne gå ned.

5.7 CRM

Grove-Knutsen var tydelig på at CRM-systemet SuperOffice skulle benyttes, noe svarene vi fikk av KA managerne bekrefter. KA managerne presiserte at det foreligger planer for at de skal utvide bruken av SuperOffice, blant annet til å loggføre møter. Felles for alle er at det brukes som oppslagsverk for opplysninger de har behov for. De svarte også at det brukes til utsendelser av nyhetsbrev, men at innholdet i disse ikke blir differensiert. Dette ble begrunnet med at det er for tidskrevende, ettersom systemet ikke er brukervennlig nok. De loggfører kontaktinformasjonen til kundens ansatte, men påpeker at KAM-teamet kan bli flinkere til å registrere aktiviteter og enkeltpersoners interesseområder. De fremstiller det som et problem at ikke alle i teamet har tilgang på SuperOffice, og at dette fører til at kommunikasjonen med disse må gjennomføres på andre måter.

Svarerne vi fikk kan tyde på at KA managerne er klar over at det finnes et forbedringspotensial i måten SuperOffice blir brukt. De har ulik oppfatning av hva nytteverdien er og hvilke funksjoner de skal ta i bruk. Det prioriteres ikke å registrere all relevant informasjon i SuperOffice. Det kan dermed virke som om implementeringen av CRM-systemet ikke har vært god nok. Det virker ikke som om det er noen klare føringer for hva SuperOffice skal brukes til, men KA managerne bestemmer dette selv. Dette fører til at de bruker det på forskjellige måter, og ikke utnytter potensialet som ligger i SuperOffice. Det er forståelig at bruken av systemet blir begrenset når enkelte av teamdeltakerne ikke har tilgang på det. Det er viktig at de ulike avdelingene i bedriften som har kontakt med kunden har tilgang på systemet, slik at informasjonen gjøres tilgjengelig for de som har nytte av den. Dette vil også bidra med å utvide informasjonsdatabasen med kunnskap om kunden.

KA managerne nevner at det oppstår problemer med kommunikasjon innad i teamene. Dette fører til at oppgaver KA manageren fordeler i teamet ikke blir utført. Dette mener de fører til

dårligere service og tilbud til kunden. Samtidig oppstår det situasjoner hvor beslutninger blir fattet, uten at informasjonen blir spredt i teamet. Slike problemer kan avverges ved bedre bruk av SuperOffice. Ved å logge aktiviteter vil det skapes en oversikt over hvem som skal utføre ulike oppgaver, og hvordan prosessen utvikler seg. Ved å gi alle som har interaksjon med kunden tilgang på SuperOffice, vil de utbyttet av ressursene som legges i systemet utnyttes bedre. Dette medfører at alle til enhver tid vil kunne holde seg oppdatert og selv bidra med å oppdatere systemet. Samtidig er det viktig at det legges føringer på hvordan SuperOffice skal brukes. Ledelsen må involvere seg, og tydeliggjøre hva de ønsker å oppnå ved bruk av systemet. Systemet bør samtidig tilpasses slik at det er mer brukervennlig for Ateas ansatte. SuperOffice i seg selv er verdiløst, men det er den samlede informasjonen brukerne tilfører som skaper verdi. De nevnte tiltakene vil bidra med å øke verdien i systemet som brukes av Ateas ansatte.

6.0 Validitet og reliabilitet

En undersøkelse har til hensikt å samle inn empiri, og bør derfor tilfredsstillende to krav: validitet og reliabilitet. Validitet omhandler dataenes gyldighet og relevans. På grunn av utvalgsstørrelsen for undersøkelsen, kan ikke resultatene av oppgaven generaliseres. Gjennom dybdeintervjuer med middels strukturingsgrad, vil respondenten ved behov ha muligheten til å få utdypninger omkring begrepene i intervjuguiden. Begrepsvaliditeten vil derfor ikke påvirke resultatet i stor grad ved denne undersøkelsesstrukturen. Intern validitet baserer seg på om konklusjoner kan trekkes på bakgrunn av dataenes dekning. Reliabilitet knytter seg til om funnene som er gjort er troverdige og pålitelige. Dette innebærer at resultatet hadde blitt det samme dersom undersøkelsen ble gjennomført igjen (Jacobsen 2005).

Undersøkelsesvaliditet omhandler resultatenes evne til å reflektere virkeligheten som undersøkes. Ingen undersøkelser er helt feilfrie, og det vil derfor være mest hensiktsmessig å måle validitet i grader framfor valid eller ikke valid (Askheim og Grenness 2008).

Undersøkelsens utvalgsstrategi baserte seg på hvem som kunne gi oss best informasjon til å besvare problemstillingen. Ved å ta utgangspunkt i etablert teori og relevante respondenter trekkes konklusjonen for oppgaven. Basert på dette, mener vi at dataene besitter høy grad av intern validitet. Det må allikevel gjøres en vurdering på om funnene gir oss nok innsikt. Primærdata har blitt samlet inn i form av dybdeintervjuer, noe som ikke kan bekrefte at respondentene utfører det de oppgir. Ved å ta i bruk metodetriangulering som utgangspunkt

for undersøkelsen kunne vi oppnådd høyere validitetsgrad. Det vil si at flere ulike framgangsmåter for datainnsamling blir tatt i bruk (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). Dersom feltforskning også hadde blitt utført ville forskeren hatt mulighet til å observere om respondentene faktisk utførte det de oppga.

Forhold ved en respondent førte til reliabilitetsproblemer. Det kom fram tidlig i intervjuet at respondenten ikke hadde vært ansatt lenge. Respondenten kunne derfor ikke uttale seg om forhold vedkommende ikke hadde erfaring med. Ved flere anledninger krevdes veiledning til svar på spørsmål fra intervjuguiden, og ved et tilfelle måtte vi gå videre med intervjuet uten et direkte svar. I analyseringen av funnene har dette blitt tatt hensyn til. Ved eventuell forskning på et senere tidspunkt, vil denne respondenten kunne bidra med mer utfyllende data.

Det kan ikke utelukkes at reliabilitetsproblemer har oppstått ved intervjuene. Det kan ha eksistert forhold ved forskeren som har påvirket resultatene. Samtlige intervjuer med KA managerne ble gjennomført på samme dag. Det kan derfor heller ikke utelukkes at forskeren kan ha mistet evnen til observasjon og kritisk refleksjon (Jacobsen 2005). I tillegg øker sjansen for at elementer fra intervjuguiden kan glemmes. Dette ble forsøkt nøytralisert ved at forskerne vekslet på hvem som intervjuet, observerte og tok notater.

Det er en utfordring i forskning at respondenter under intervjusituasjoner tenderer til å fortelle det de tror andre vil høre, fremfor hva som faktisk er tilfellet (Saunders, Lewis og Thornhill 2009). Grove-Knutsen satt oss i kontakt med KA managerne vi intervjuet. Dermed kan vi ikke være sikre på at KA managerne blir anonymisert overfor ham. Dette kan påvirke respondentenes vilje til å avdekke kritikkverdige forhold. De er også innforstått med at Grove-Knutsen har blitt intervjuet på forhånd. Dette forholdet kan ha fått innvirkning på resultatene ved at respondentene har tilpasset sine svar etter hva de tror Grove-Knutsen ville svart.

Ved gjennomføring av intervjuene ble det tatt i bruk båndopptaker. Dette kan medføre at validiteten styrkes, men samtidig at reliabiliteten svekkes (Jacobsen 2005). Dette skyldes at vi har muligheten til å gå igjennom intervjuet igjen, og dermed oppdage viktige faktorer som ikke ble lagt merke til under intervjuet. På en annen side kan respondentene føle ubehag ved å bli tatt opp på bånd. Dette kan medføre at de utelater verdifull informasjon.

Den formen for casestudie som er benyttet i oppgaven baserer seg på å undersøke et fenomen på et gitt tidspunkt. Ifølge Saunders, Lewis og Thornhill (2009) vil reliabiliteten ved slike studier være begrenset, da fenomenet som undersøkes stadig er i forandring. Dette medfører at resultatet kan bli annerledes dersom denne undersøkelsen blir gjennomført igjen, ettersom forhold i Atea er i forandring. Nye rutiner for bruk av CRM-systemer, vil for eksempel kunne endre ulike former for informasjonsflyt, som igjen vil kunne påvirke resultatene av studien. Ulike trender i markedssituasjonen vil også kunne ha innflytelse på hvordan Atea driver sitt KAM-arbeid.

7.0 anbefalinger

I denne oppgaven har vi systematisk gått gjennom ulike nivåer av en KAM-prosess som tar sikte på å utvikle en bedrifts viktigste kunder. Vi har funnet ut at Atea gjør mye riktig i sitt arbeid med sine nøkkelkunder. Det er samtidig blitt avdekket noen gap mellom det teoretiske grunnlaget og Ateas tilnærming. Vi vil derfor komme med noen anbefalinger om hvordan Atea kan utvikle sine strategier for å optimalisere bruken av KAM.

Undersøkelsene vi gjennomførte avdekket at Atea bruker standardiserte maler for utforming av kundeplaner. Dette ble begrunnet med at KA managerne ikke hadde tid til å utvikle tilpassede planer for hver kunde. Det kan derimot være lønnsomt for Atea å innføre planer som er tilpasset forholdene i hver enkelt kundebedrift. Dette kan utnytte ressursene som brukes i arbeidet med å nå målene på en mer effektiv måte. Dette vil igjen kunne frigjøre tid både for KA managerne, og samtidig de ulike menneskelige ressursene som brukes for å forsterke teamene. Planer som går i dybden hos den enkelte kunden, vil også bidra til å avdekke nye muligheter som danner grunnlag for fremtidige målsettinger.

Det ble også avdekket forbedringspotensial i måten KAM-team hos Atea benytter CRM-systemet. Vi avdekket at det er store forskjeller på hvordan KA managerne benytter CRM, samt at ikke alle som har interaksjon med kundene har tilgang på systemet. Ved å innføre klare retningslinjer for hvilken informasjon som skal lagres, vil misforståelser mellom teamdeltakerne kunne bli unngått. Samtidig er det avgjørende at alle som har interaksjoner med kunden har tilgang på systemet, slik at alle har mulighet til å bidra med informasjon. Dette vil gjøre at alle som har behov for det, er klar over hvilke oppgaver som skal utføres og hvilken informasjon som er formidlet til kunden.

8.0 Videre forskning

Undersøkelsene ga oss inntrykk av at Atea ikke har en innpasstrategi for misnøyesenteret. I intervjuene undersøkte vi hvordan kontakter knyttes når kunden skal kartlegges. Mangler ved intervjuguiden kan ha ført til at vi ikke fikk det nødvendige innsynet i hvordan brukerne hos kunden blir adressert for å avdekke behov. Våre resultater gir ikke nok innsyn til å kunne trekke slutninger på hvorvidt en slik strategi forekommer blant KA managerne i Atea. Vi mener Atea vil gå glipp av relevante kontaktpunkter hos kundene dersom denne gruppen overses. Dersom dette forskningstemaet skal belyses ytterligere, vil vi anbefale at det utføres feltstudier. Dette vil gi innblikk i hvordan de ulike KAM-teamene kartlegger behov hos kunden. Samtidig vil det kunne tilføre mer informasjon om andre temaer denne oppgaven ikke går i dybden på.

9.0 Litteraturliste

Askheim, O. G. og T. Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Atea. Om oss. Lesedato: 24. februar 2013. <http://www.atea.no/omoss>

Berg, Bruce. L. og Howard Lune. 2011. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8.utg. Boston: Pearson.

Berndt, Adele og Madéle Tait. 2012. *Relationship Marketing and Customer Relationship Management*. 2. utg. Cape Town: Juta & Company Ltd

Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen akademisk

Capon, Noel. 2001. *Key account management and planning: The comprehensive handbook for managing your company's most important strategic asset*. New York: The Free Press.

Cheverton, Peter. 2012. *Key Account Management: tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. 5. utg. London: Kogan Page.

Cheverton, Peter. 2004. *Key Account Management: a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. 3. utg. London: Kogan Page.

Corbett, C.J. og Blackburn, J.D. (1999) «Partnerships to improve supply chains». *Sloan Management Review*. 40(4): 71–83

Ementor. 2006. Ementor - Q2 2006. Ementor rapport. Lesedato 24. januar 2013:
http://www.atea.no/Documents/.com/Investor%20Relations/Quarterly%20reports/2006/EMEQ206_no.pdf

Frey, James H. og Sabine Mertens Oishi. 1995. *How to Conduct Interviews by Telephone and in Person*. New York: SAGE Publications.

- Futrell, Charles. 2009. *Fundamentals of selling*. 11. utg. Boston: Irwin/McGraw Hill.
- Glassop, Linda (2002) «The organisational benefits of teams», *Human relations*, 55(2): 225-249. New York: Sage Publications
- Hoff, Kjell Gunnar. 2010. *Bedriftens økonomi*. 7. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg. 1996. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jobber, David og Geoff Lancaster. 2012. *Selling and sales Management*. 9. utg. Harlow: Pearson.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsen, Frank. 2012. «Skipet er i orden.» Computerworld. 18. mai. Lesedato 25. februar 2013: <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=0200932012051813497957&serviceId=2>
- Locke, Edwin A. og Gary P. Latham. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice-Hall
- Luther, William M. 2001. *The Marketing Plan: How to Prepare and Implement it*. 3. utg. New York: AMACOM

- Lynette, Ryals og Beth Rogers. 2007. «Key account planning: benefits, barriers and best practice.» *Journal of Strategic Marketing*. 15(2/3): 209-222. Business Source Complete (25192026)
- McDonald, Malcolm. 2003. *Marketing: A Complete Guide*. New York: Palgrave MacMillan.
- McDonald, Malcolm, Tony Millman og Beth Rogers. 1997. «Key Account Management: Theory, Practice and Challenges.» *Journal of Marketing Management*, 13(8): 737-757.
- McDonald, Malcolm og Diana Woodburn. 2007. *Key Account Managment: The definitive guide*. 2. utg. Oxford: Elsevier Ltd.
- Melkman, Alan og Ken Simmons. 2004. *Strategic Customer Planning: How To Develop and Implement A Strategic Account Plan*. London: Thorogood Publishing Ltd.
- Narula, Avinash. 2005. *20/80 Rule of Communicating Your Ideas Effectively*. Ubs Publishers Distributors Ltd.
- Nevin, J.A. 1974. "Response strength in multiple schedules". *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 21: 389-408.
- Oreld, Michael. 2011. "Verktøy redder ikke kundeforholdet." *Computerworld*. Lesedato: 27. april 2013. <http://www.idg.no/computerworld/seminar/article197899.ece>
- Petersen, Eirik. 2006. *Key Account Management: hvordan få de store ordene hos de største kundene*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Po-An, J.J., Hsieh, Arun Rai, Stacie Petter, Zhang Ting. 2012. "IMPACT OF USER SATISFACTION WITH MANDATED CRM USE ON EMPLOYEE SERVICE QUALITY". *MIS Quarterly*, 36(4):1065-1080. Business Source Complete: 83465909

Proff. Atea AS, Org nr 976 239 997. Lesedato: 29. januar 2013

<http://www.proff.no/selskap/atea-as/oslo/oppf%C3%B8ringer-uten-bransjetilknytning/Z0I3KYCY/>

Rackham, Neil. 1995. *SPIN Selling*. Farnham: Gower Publishing Ltd.

Regjeringen. Best i test. Lesedato: 24. februar 2013.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/nou-er/2001/nou-2001-29/7/1/1.html?id=365563>

Saunders, Mark, Philip Lewis og Adrian Thornhill. 2009. *Reserarch methods for business students*. 5. utg. Essex: Pearson Education

Spiro, L. Rosann, Gregory A. Rich og William J. Stanton. 2008. *Management of a Salesforce*. 12. Utg. New York: McGraw-Hill/Irwin

Yin, Robert K. 2008. *Case Study Research: Design and Methods*. 4. utg. London: Sale Ltd.

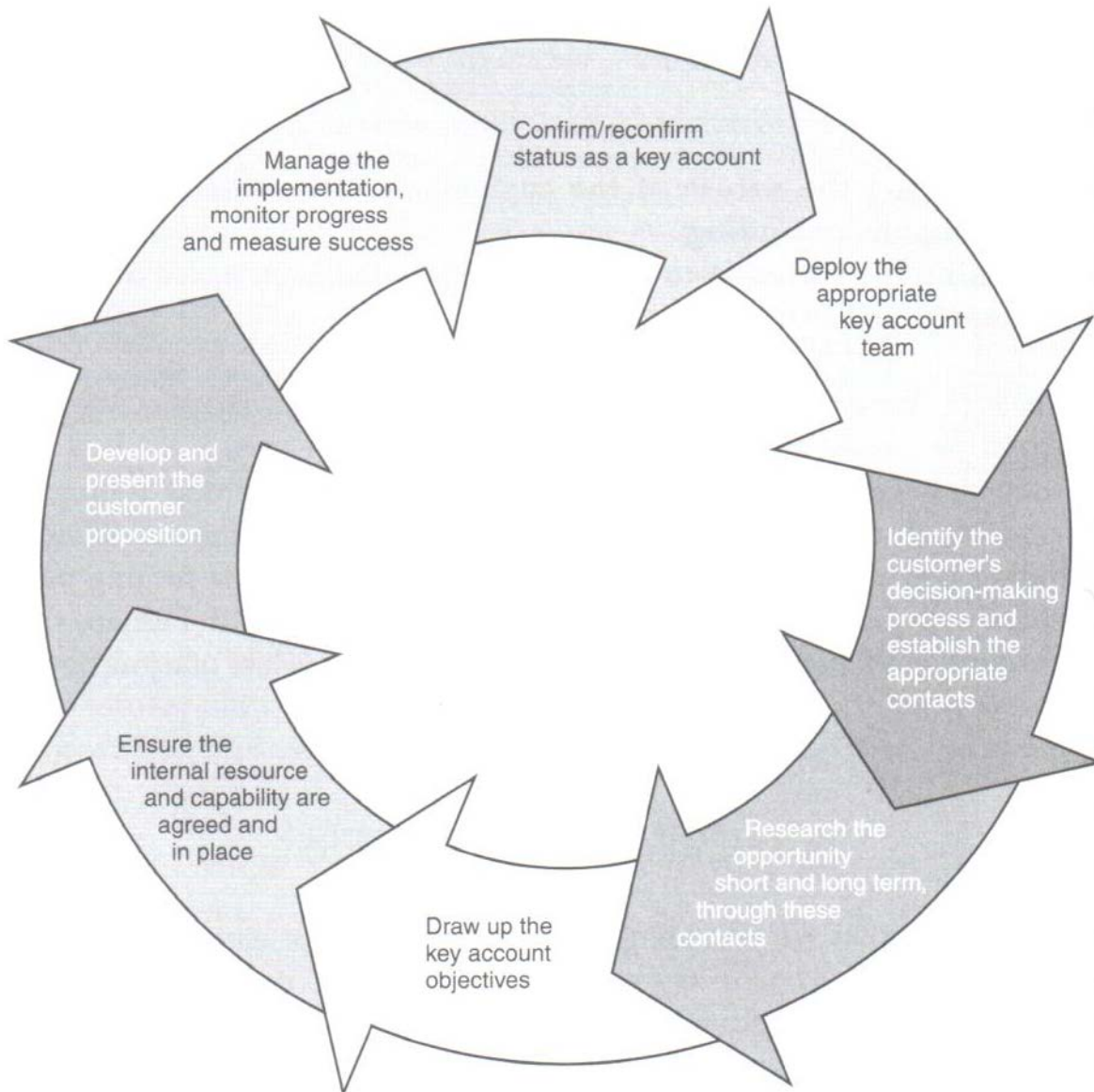
Webster. F. E. og Yoram Wind. *A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior*. Journal of Marketing.

Wilson, K.J., A.F. Millman, S. Croom og D.C. Weilbaker. 2000. «The global account management study». *The Journal of Selling and Major Account Management*. 2(3): 63-84

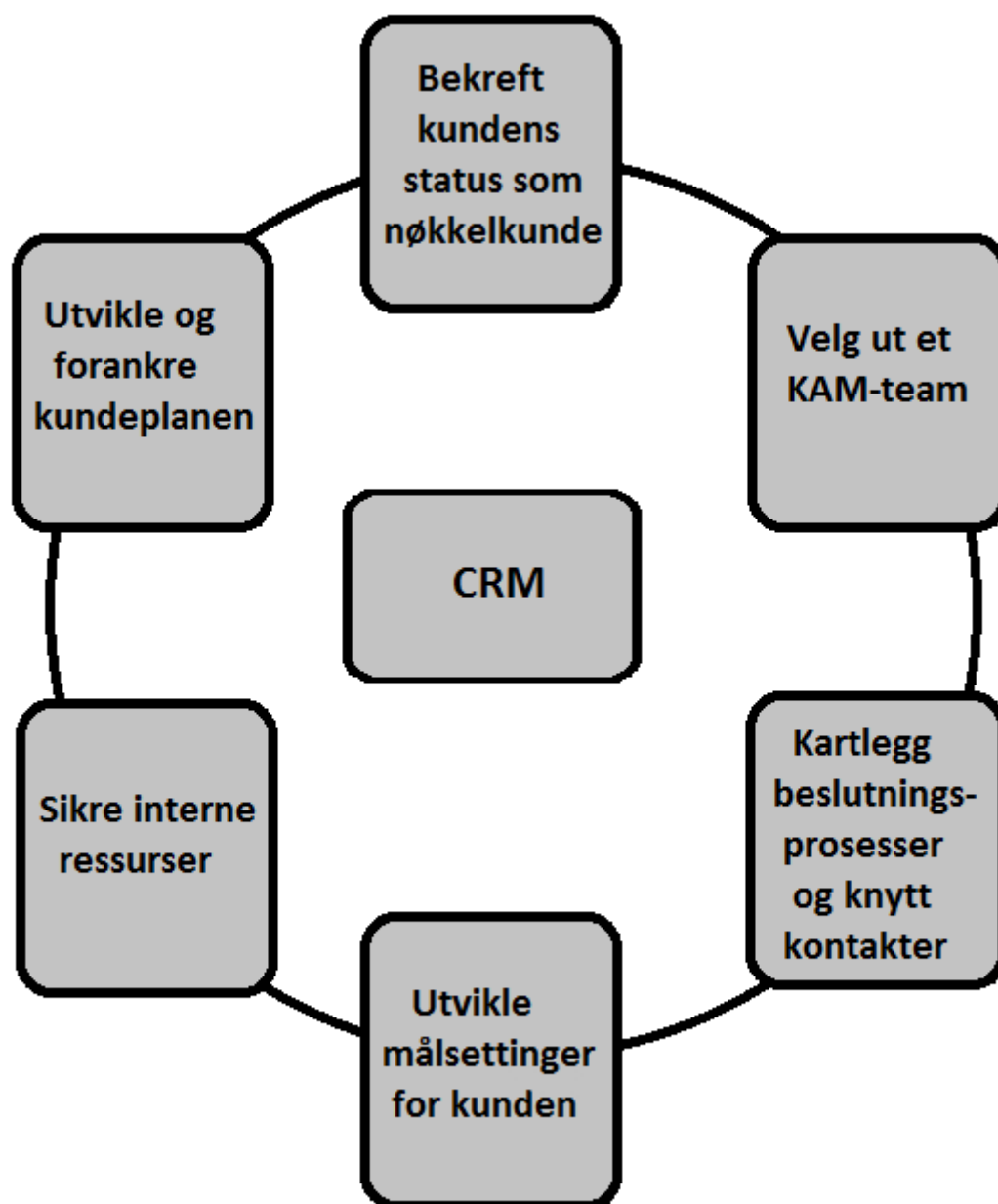
Woodburn, Diana og Malcolm McDonald. 2011. *Key Account Management: The Definitive Guide*. 3. utg. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd

Vedlegg

Vedlegg I: Chevertons KAM-prosess (2004)



Vedlegg II: KAM-prosess

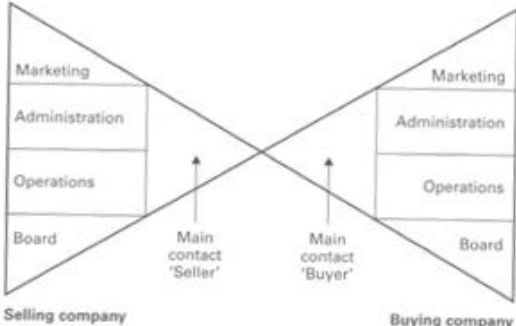


Vedlegg III: Compensatory Approach for Calculating Key Account Attractiveness (Capon 2001)

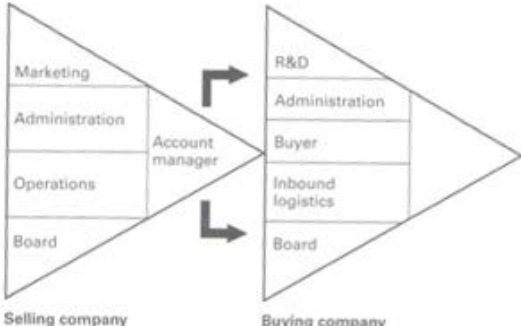
1. Attractiveness Criteria for Key Accounts	2. Importance Weights for Criteria	3. Customer X's Score on This Criterion	4. Col. 2 × Col. 3
"We like key accounts that . . ."			
a. Are a good cultural fit with our firm	25	4	100
b. Provide us high volume	20	5	100
c. Provide us high gross margins	15	7	105
d. Offer good potential for future growth	15	8	120
e. Are technologically sophisticated	15	3	45
f. Act as opinion leaders in their industry	10	4	40
Total	100		510

Vedlegg IV: McDonald Millmann og Rogers (1996) ulike relasjonsmodeller

Bow-tie



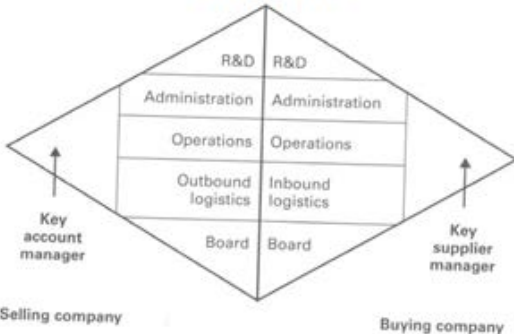
One-on-many



Duet



Diamond



Vedlegg V: The opportunity snail (Cheverton 2012)



Vedlegg VI: Contents of a Key Account Plan (Lynette og Rogers 2007)

Table 2. Contents of a key account plan

	Section	Subsections/detailed content
1.	Relationship overview/Executive summary	Current performance analysis Current initiatives with the key account Financial targets Planning assumptions
2.	Key account overview	Key account's business environment (sector analysis, competitive situation, major challenges, key account's SWOT analysis)
3.	Objectives and strategy	Identify and prioritise the key opportunities with the key account Its position on the customer portfolio matrix Top-level strategy
4.	Customer alignment	Customer's critical success factors and supplier relative performance Strategies to manage the relationship
5.	Relationship management	Customer's decision-making unit Contact mapping (who talks to whom; warmth of the relationship)
6.	Implementation plan	Detailed tactics Budget Risks and contingencies

Vedlegg VII: Intervjuguide salgsdirektør

Intervjuguide for intervju med Kim Grove-Knutsen

Intervju gjennomført på Ateas hovedkontor på Bryn i Oslo, 13. mars 2013.

- Atea historikk?
- Hvor mange kunder anses å ha status som nøkkelkunder?
- Få avklart tittelen KAM.

Bekreft/avkreft status som nøkkelkunde

- Hva er Ateas målsetning med KAM?
- Hva kjennetegner en KA manager hos Atea?
- Hvem avgjør hvilke bedrifter som er en nøkkelkunde?
- Hvem er Ateas fem viktigste kunder?
 - hvor fornøyd er disse kundene?

Kategorisering av nøkkelkunder

- Hvilke segmenter/markeder retter Atea seg mot?
- Hvordan jobber Atea med segmentering av kunder?
 - Hvordan analyserer Atea potensielle nøkkelkunder, hvilken informasjon innhentes?
- Hvordan avgjør Atea hvilken KA manager som jobber med en ny kunde?
- Hvilke kriterier ligger til grunn for valg av nøkkelkunder?
- Har dere ulike konkrete mål for de ulike segmentene?

Velge KAM team

- Hvordan jobbes det med KAM team i Atea?
- Hvordan avgjøres hvem som skal være med i KAM-teamet?
- Hvem avgjør hvem som skal være i KAM teamet?
 - Hvilken rolle har f.eks. en tekniker i teamet, og hvor mye kundekontakt har han?
 - I hvilken grad gis det opplæring mht rollen de har i teamet?
- Hvem leder KAM teamet, og hvor klart er rollene i teamet definert?
- Gjøres det forskjell på teamene på bakgrunn av ulike bransjer?

Identifisere kundes beslutningsprosess og knytte kontakter

- Hvordan kartlegges beslutningsprosessen til en ny kunde?
 - innledende analyse; hvordan brukes innhentet informasjon for å få innpass hos en ny kunde?
- Har dere kontakt med kunden utenom business-relaterte sammenhenger?
 - Hvilken effekt oppnås ved å gjøre det?

Identifisere muligheter på kort og lang sikt

- Hvordan kartlegger Atea mulighetene hos den aktuelle kunden?
- Hva er mulighetene dere ser for dere for *definert nøkkelpkunde*?

Sette målsetninger for KA

- Hvem er med på å utforme målene?
- Hva baserer dere målene på?

Sikre at interne ressurser finnes

- Nødvendig kunnskap, myndighet og ressurser.
- Hvordan sikrer Atea at KA managerne har tilgang på de interne ressursene de trenger for å nå målsetningene på nøkkelpkunden?

Utvikle og forankre nøkkelpkunde plan

- Hvem utvikler handlingsplaner for kundene?
- Hvor langt fram i tid er planene?
- Hva består planene av?

Implementere/innarbeide kunden iht KA plan

- Hvilken relasjon har teamene til nøkkelpkundene
- Fungerer denne relasjonen med alle nøkkelpkundene?
- Hvilke utfordringer kan dere møte på ved å opprettholde en slik relasjon?

Vedlegg VIII: Intervjuguide KA managere

Intervjuguide for intervju med KA managere i Atea

Intervju gjennomført på Ateas hovedkontor på Bryn i Oslo, 10. april 2013.

1.0 Om informant:

- Hva er din stilling i Atea?
- Hvilken kunde(r) har du ansvar for?
- Hvordan vil du kategorisere din kunde?
- Hva kjennetegner en KAM hos Atea?
- Hvem er deres fem viktigste kunder?

2.0 Chevertons KAM-prosess

2.1 Segmentering

- Hvilke kriterier legger dere til grunn for valg av nøkkelukunder?
- Hvilke 5 kriterier anser du som viktigst?
 - Hva legges det vekt på ved valg av kriteriene?
- Hvordan innhenter dere informasjon om kriteriene?

2.2 Velge kunde-team

- Hvordan er teamene sammensatt?
 - Hvilke stillinger/personligheter er helt avgjørende å ha i et team, og hvorfor?
- Hvilken relasjon har teamet til kunden(e)?
 - Hvilken rolle har feks en tekniker i teamet, og hva slags kundekontakt har han?
 - Hvor mye tid bruker han på kunden?
 - Hvis vi fortsetter med teknikeren: han er vel ikke i utgangspunktet en salgsperson. I hvilken grad får de opplæring mht rollen de har i teamet med tanke på kundekontakt?
- Hvor klart er teamdeltakernes oppgaver definert?

2.3 Identifisere kundes beslutningsprosess/ knytte kontakter

- Hvordan knytter dere kontakter hos kunden?
- Kan du beskrive stegvis hvordan en prosess med å knytte kontakt foregår?
- Hvordan kartlegger dere beslutningsprosessen til en kunde?

2.4 Identifisere muligheter på kort og lang sikt

- Hvordan kartlegger du mulighetene hos den aktuelle kunden?
- Når dere evaluerer en aktuell kunde, hvilken tidshorisont forholder dere dere til?
 - Hva vil du definere som langsiktig og kortsiktig?
 - Hva kan være årsaker til at dere vurderer muligheter på kort og lang sikt?

2.5 Sette målsetninger for nøkkelkunde

- Hvem er med på å utforme målene?
- Hva baserer dere målene på?
- Hva er målet for din kunde?
- Hvilke type mål har dere for en nøkkelkunde?

2.6 Sikre at interne ressurser finnes

kunnskap, myndighet og ressurser etc

- På hvilken måte får du de nødvendige ressursene du trenger for å nå målsetningene med kunden?
- Hva er din mulighet til å forsterke teamet, dersom det skulle være nødvendig?
- Hvor frie er medlemmene i teamet til å ta beslutninger/ ha ansvar?

2.7 Utvikle og forankre kunde-plan/ Implementere/innarbeide kunden iht kunde-plan

- Hvem utvikler handlingsplaner for kundene?
- Hvor langt fram i tid er planene?
- Hva består planene av?

2.8 Bekrefte/avkrefte nøkkelkunde-status evt CRM

- kan du fortelle om hvordan du bruker CRM i ditt daglige arbeid?

Samtykkeerklæring

Oppgaven tar utgangspunkt i tilgjengelig forskning, og vil sammenlikne dette med hvordan Atea driver sitt key account management-arbeid. Som vår hovedkilde gjennomfører vi intervju med salgsleder og et utvalg account managere hos Atea. Intervjuene vil bli tatt opp og transkribert, deretter slettes opptakene innen 2 uker. Du vil i oppgaven bli referert til som KAM <nr. X>. Opplysninger gitt av deg vil bli anonymisert. Det er ingen andre enn oss som vil få tilgang til de personidentifiserbare opplysningene. Vi er underlagt taushetsplikt. Sensitive opplysninger vil bli behandlet strengt konfidensielt. Resultatene fra intervjuene brukes i en bacheloroppgave, og vil kunne bli tilgjengelig for fremtidige studenter. Forfatterne av oppgaven er [navnt oppgitt]. Dersom du har spørsmål i forbindelse med oppgaven kan du nå oss på [telefon] eller [e-post].

Jeg har lest samtykkeerklæringen, og er villig til å delta studien.

Underskrift

Transkribering Vedlegg X: Transkribering av intervju 13.03.2013

Navn: Kim Grove-Knutsen

Stilling: Salgsdirektør

Sted: Atea Hovedkontor, Bryn

Tid: 13. mars 2013

10:00-12:00

Intervjuer: I

Respondent: Kim

I: Kan du fortelle om Ateas historikk?

Kim: Merkantildata stiftet i 1968... gikk på børs i 1985... eldste norske børsnoterte it-selskapet. Hele 90-tallet gjorde masse oppkjøp. Noen og 70 oppkjøp på 10 år. Etter 2000 var det et knekk i marked. Tøff hverdag. Selskapene ikke godt nok integrert. Hadde forskjellige ERP systemer. Tapte penger. I 2004 kom Ingvold Lunde inn. Nestkommanderende i en annen bedrift og fant ut hva skal kjernevirksomheten til Ementor skulle være. Selge alt annet. Finne CORE business og utvikle seg videre. Fant ut at det skal være it infrastruktur. Innenfor it infrastruktur det er viktig å bli størst. Må ha stor masse for å tjene penger. Solgte unna det man ikke tjente penger på. Management services, High end consulting, App utvikling solgte de delene. I 2006 var det klart for vekst. Fusjon med Top Nordic. Top Nordic og Ementor fusjonerte. Oppkjøp av Atea 3 måneder etterpå. Fusjonerte i februar og i mai kjøpte de Atea. Der kommer Atea navnet inn, som et oppkjøpt selskap. Tok ikke Atea navnet i Norge på den tiden. Ementor var fortsatt konsernnavnet. Hovedselskapet. Het Ementor i Norge, Top Nordic i Danmark de hadde mest fotfeste i Danmark het Atea i Sverige og Finland fordi der hadde vi det beste merkenavnet. Jeg kommer fra Atea i Norge, vi ble innlemmet inn i Ementor i Norge. Og byttet navn til Ementor. Het Sonac i Baltikum. I 2009 1. januar endret konsernet navn til Atea. Satt med Atea i Sverige og Finland, Top Nordic i Danmark og Ementor i Norge. Skulle bli enige om et navn, bestemte seg for at det ble Atea.

I: Men Atea fra før... før oppkjøp var it selskap?

Kim: Atea var et it selskap, opprettet i 2001. Atea ble skilt ut fra det som da het WM data. Var infrastruktur delen til WM data.

I: I samme prosess som dere gjorde med å finne kjernevirksomheten, ble dere tatt ut?

Kim: Helt riktig. Eget selskap. 50 % eid av WM data, 50 % eid av et it investeringsselskap som heter 3r, som er britisk basert. De eide oss 50-50 fra 2001 til 2006, da vi ble solgt til Ementor. Det er opphavet til Atea da, for å si det sånn. Så er det ikke. Atea har liksom ikke noe lang.. ikke lenge siden det ble etablert da. WM data notert på Stockholmsbørsen. WM data endret navn til Logica i slutten av 2008. Logica som holder til borte på Helsfyr er det som het WM data før. Mange som bytter selskaper. Sånn bransjen har vært. Er det fremdeles. Går på trender i markedet. Det en selger gjorde i fjor er ikke godt nok i år. Kan trekke en analogi til fotball i tippeligaen hjelper det ikke å trene 4-5 økter i uken. Hjelper ikke å trene en gang om dagen heller liksom. Må bli heltidsspillere. Det er liksom litt det samme som skjer i salgsteamet. Skal du henge med helt i front er ikke det du gjorde for et år siden godt nok lengre nå er det tøffere og da må man ha høyere aktivitetsnivå og jobbe hardere. Være smartere. Være mer kremmere. Se nye muligheter hos kundene som man ikke så tidligere. Det er et tøffere marked der ute enn det var i fjor. Da blir det sammenslåinger. Små selskaper sliter med å få samme muligheter i samfunnet som de store. Og de store sliter for det er store kostnadsposter. Nisjeselskapene blir kjøpt opp

I: Hvor mange kunder anser dere som nøkkelkunder?

Kim: Vi sier at vi er. Tenker du da på Atea Norge?

I: ja...

Kim: Kommer an på hvor langt du skal dra den. Men ofte er det 80/20 reglen inne ikke sant. Altså 20 % av kundene står for 80 % av omsetningen. Det gjelder i nesten alle sammenhenger. Og en AM hos oss har en tre nøkkelkunder hver. Også har vi 150 AMer så vi ligger på et sted mellom 400-500 nøkkelkunder i Norge. Men det er klart det at hvis du går i det helt øverste sjiktet på toppen har vi de som drar lasset for oss, de med de store omsetningstallene. Det er en 10 nasjonale kunder. 10-15.

I: Da vil det være de øverste som vi er interessert i å snakke med. For da har dere jo veldig mange som er viktige kunder. Det er hele den bønnsjen som er 20% av kundene.

Kim: Også har vi en del mellomstore som er massen i bunn. De 80 prosentene

I: Ja for da er det de øverste 10-15 kundene som er de viktigste

Kim: Så dere skjønner hvilke kunder det er, vi har Statoil, Sykehuspartner som leverer til hele helse-Norge. Vi har forsvarskontrakten som leverer til alt i forsvaret. Vi har Aker. Vi har Kongsberggruppen som er gedigen. Det er den type kundene som trekker.

I: Det kommer vi litt tilbake til. Vi kan begynne med målsetning som KAM arbeidet i Atea. Hvorfor har dere det? Hva ønsker dere å oppnå med det?

Kim: Når vi setter et KAM team?

I: Ja eller KAM som helhet?

Kim: Det er så vi skal dekke over hele kunden. Selger så mye som mulig selvfølgelig. Men også så stor bredde som mulig. Det er viktig at vi får inn hele Atea bredde til kunden

I: Det gjelder alle de som du omtalte som 20 %?

Kim: Ja

I: De andre jobber dere med på en annen måte?

Kim: Vi jobber ikke med de nødvendigvis på en annen måte, men vi jobber med andre ressurser. På de store KAM kundene, når vi snakker som politiet, skatt, sykehuspartner, Forsvaret, Statoil såne ting så er det ikke en person som er ansvarlig for kunden. Kanskje 3-4-5 som jobber med dem som et kundeteam. De er så store at en person ikke klarer å holde hele forretningsdelen vår der ute. Det er en som er leder av kundeteamet, KAMen. Også har de andre dedikerte selgere på områder hos kunden. Kunden som ligger kneppet under er det AMen som er ansvarlig for kunden. Så er det mer virtuelle kundeteam under. Trenger du en nettverksressurs så tar du med deg en i 6 måneder 1 år det kan være forskjellige bytte ressurser oftere. Mens hos en stor er det et fastsatt team.

I: Den som leder kundeteamet, KA manageren. Hva ser dere etter i en sånn person?

Kim: Det skal være en person som er en seniorressurs. En person som er voksen. En ressurs som har en bred erfaring fra tidligere. Skal ha utdannelse, bachelornivå er minimum av det vi tar inn på de rollene. Skal ha mange års erfaring fra forhandlingsbordet. Skal ha erfaring med å forhandle med stor kunder. Skal være trygg på seg selv, stabil og ha evnen til å se mulighetene. Både i de store linjene, men også der det butter litte grann. For det er tøffe forhandlinger, da snakket vi om kontrakter i flere hundre millioners klassen. Og det er langforhandlinger, det er tøffe forhandlinger og da må man være solid tvers igjennom for å kunne dra de forhandlingene. Formell bakgrunn og god erfaring må de ha.

I: Hvem avgjør om det er en nøkkelperson når dere tar dem inn i porteføljen? Hvordan avgjøres det?

Kim: Avgjøres av hvilket potensiale som ligger i kunden. Når de går inn i porteføljen trenger det ikke være en stor kunde. Om vi får en lisensavtale, videoavtale eller serveravtale på en stor kunde, hvor vi da bryter oss inn på en liten del av vår forretningsbredde. Da kan vi sitte, vi som sitter da i ledelsesgruppe å avgjøre at dette skal vi bygge opp til å bli en nasjonal kunde. Kan være innenfor offentlig. Kan komme en forespørsel kan vi bestemme oss for at denne skal vi vinne. Når f.eks. justis, hele justissektoren både politi og dommer og alt som er gikk ut for noen år siden bestemte vi oss for at den skal vi vinne, det skal være en

nøkkelkunde for Atea i flere år fremover. Da gikk vi inn og besvarte den forespørselen vi hadde ikke noe særlig inne fra før av og vant den.

I: Så da er det de som jobber med kunden som avgjør det?

Kim: De avgjør ikke at de skal være en nøkkelkunde, for alle vet at ved en så stor kunde er det et stort potensiale. Det er vi som styrer ressursene i selskapet som bestemmer at den der skal vi gå for, det skal vi satse på. Om det blir en nøkkelkunde det avhenger av dem vi sette på det, om de klarer å utvikle kunden. Men det er ikke opp til en AM og bestemme seg for at dette skal bli en nøkkelkunde og begynne å sette sammen team.

I: I forhold til, det er på en måte KAMen som jobber med kunden. Han er ressursen hos kunden. Det er han som ser hvor det er behov?

Kim: KAMen er viktig. Alle de store kundene bruker mye IT infrastruktur. Det er snakk om hvor vi klarer å komme oss inn. Det er som du sier, det er KAMen som er ute hos kunden, blir kjent med dem, avdekker behov hos kunden, avdekker pain, og posisjonerer seg for å gjøre angrep innenfor de områdene, det er riktig. Men det er ikke noe tvil om at en kunde som PWC, KPMG eller bi bruker mye it-infrastruktur, det er noe de trenger for å drive sin bedrift. Så kan vi også være de har satt ut alt på drift, og at potensialet er mindre så sant vi ikke går etter driftsavtalen. Men behovet for it infrastruktur hos kundene, det er der.

I: Du nevnte litt om det, men hvis du skal si de fem viktigste kundene?

Kim: Forsvaret, Sykehuspartner, NAV, Justis PTMT og Kongsberggruppen i den rekkefølgen

I: Og de kundene jobber dere mye med at skal være fornøyd?

Kim: Jaja

I: Og det er de?

KIM: Det er de. Altså har forsvaret vi jo på et godt år 500 mill kr omsetning. Ca 300 mill på sykehuspartner. Det er gedigne kontrakter. Så det er klart da nytter det ikke at en person sitter og kjører så mange hundre millioner gjennom et system, da må det være et stort team. Og de må jobbe systematisk med forretningslederne, og det må være dedikerte nettverksressurser, dedikerte lagringsressurser, dedikerte klientressurser, tjenesteressurser, bemannet med riktig konsulenter. Du må ha dette teamet, hvis ikke er du ikke i nærheten av å kunne dra over en så stor kunde. Så da setter vi et team på x antall personer som jobber 100 % med den kunden.

I: Atea jobber altså ikke med tradisjonell segmentering av kunder?

Kim: Vi har gjort det tidligere, en med bank/finnans-team og sånne ting, men det er ikke noe, eller vi ser ikke noe gevinst av å gjøre det tidligere når vi har gjort det. Og vi ser ikke at vi kommer til å endre på det heller.

I: Fordi det ikke er noe forskjell på kundene?

Kim: Ja, skal vi se. Som du ser, så har vi private team, og så har vi offentlige team. Og et eget helse-team og et eget forsvarsteam, for de er spesielle. Men bortsett fra det, så ligger alle kundene inni de andre teamene.

I: Når dere får en ny nøkkelkunde, hvordan avgjør dere hvem som skal jobbe med denne kunden?

Kim: Da går vi inn og ser på profilene; altså hva er det vi tror skal til for å komme godt i gang med denne kunden, altså hva er de første stegene vi skal bryte oss inn på. Hvilke seniorressurser er det vi har som vi kan sette innpå, som har enten spesialitet, eller som det er enkelt å flytte kunder vekk fra, slik at de kan ta et sånt stort ansvar. Så er det hvilken kompetanse og bakgrunn de har i tillegg. Det er profilen vi er ute etter, og vi har såpass god kontroll på de profilene vi har på huset. Og så hender det at vi går aktivt ut og henter.

I: Er det da viktigere å se på bransjen; om det er en som har erfaring fra denne bransjen fra før?

Kim: Enten bransjen, eller fagområdet. DNB for eksempel, der gikk vi eksternt og hentet. DNB var en slik nøkkelkunde som vi skulle inn på: «her skal vi inn, vi bryter oss inn på AV/Video, og så blir det så stort at dette er en nøkkelkunde, så her må vi sette en dedikert person bare på denne kunden». Så han som hadde den kunden, han hadde også et par andre kunder. Skal den personen fortsette med bare DNB og gi fra seg alle de andre kundene, eller skal han fortsette med de andre kundene, og gi fra seg DNB? Og da må vi sette en ny KAM på DNB. Den personen hadde vi ikke internt, slik vi mente. Så da gikk vi eksternt ut og hentet, plukket en person som vi satt på DNB. Han kom utenfra og tok den kontoen. Og da gikk vi mot fagområde; en vi visste var god på AV og video, altså skjermer og visningsløsninger. Vi gikk ut til en konkurrent og hentet den personen. En godt voksen person som vi vet har masse erfaring fra bransjen. En som vi vet har salgsgenet i seg og forhandlingskompetansen.

I: Hvilke kriterier ligger til grunn for valg av en Key account?

Kim: Som vi snakket om i sted, så er det en som skal ha en formell utdanning, altså en bachelor i bunn...

I: Ja, nå tenker jeg mer en kunde. Når dere får en ny kunde, hva er det dere ser etter i den kunden kriteriemessig?

Kim: Størrelsen.

I: Bare størrelsen?

Kim: Ja, altså antall brukere. Hvor mange brukere er det her? Og så er vi i en IT-intensiv av bransjen, eller ikke? Du har jo noen selskaper som er kjempestore, men som ikke er veldig IT-intensive, mens andre er veldig IT-intensive. Ta for eksempel Helse, da. Alt skal lagres, og lagringsbehovet går sky high med en gang. Altså nå skal jo alt av røntgen lagres. Før gikk jo dere til legen, og så var det bare i enn svær brun konvolutt, og så tok de opp røntgenbilder og så på det og så hang det på en sånn glass-skjermgreie på veggen. Alt er jo på data nå. Og det skal lagres i X antall år. Filming av operasjoner. Det drar lagring. Det er det IT-intensive. Statens kartverk for eksempel. Det er ikke så veldig stor shappe, ikke så stort antall ansatte... selvfølgelig, de er store, men når man ser på hvor IT-intensive de er; de lager kart. Kart som dere skal kunne søke i som privatpersoner, og dere skal kunne gå ganske dypt ned i målestokken også. Det spiser terrabyte. Og så snakker de om at de skal ta bilde av rommet, for å kunne se mer av hvordan værutsiktene blir på lang sikt. Da begynner vi å snakke terrabyte av data. Sånne ting ser vi jo på; om det er noen som er mer IT-intensive enn andre. Er det noen som er i en bransje som det er, for eksempel forsvaret, super strengt sikkerhetsmessig, så vet vi at rutiner rundt det datarommet koster penger. Og det er det jeg mener med at det er forskjell. To bedrifter kan ha tusen ansatte hver, men noen er langt mer IT-intensive enn andre.

I: Så det blir det viktigste i valget?

Kim: Det er det viktigste. Men vi går på antall brukere først, for det sier litt om hvordan bedrift det er, så går vi på hvilken bransje det er og hva de driver med.

I: Du sier «grad av IT-intensive». Kan det være det som styrer hvorvidt dere ser muligheter i den kunden på lang sikt?

Kim: Ja. Og hvis man vet at det skal gjøres noe... jeg vet ikke hvor godt dere kjenner til dette, men. En seks, syv åtte ni ti år siden ble jo hjemme pc en hype. Alle fikk hjemme pc på jobben, fikk tilbud om å kjøpe en hjemme og betale den på bruttolønna si. Og da bestilte jo alle hjemme PCer, ikke sant. Vi pøste jo ut tusenvis med sånne jævla PCer, ikke sant, for de fikk det på bruttolønneren. Så hvis de betaler 40 % skatt, hadde de fått 40 % rabatt på den PC-en. Så tar jo denne rød-grønne regjeringen og skrur igjen krana på det, og i dag så er det jo ikke noe hjemme pc lenger. Så det var jo en sånn kjempe hype som noen tjente jævlige mye penger på, og nå er det jo ikke noe lenger. Men det som er det store nå, som på mange måter har tatt over for hjemme pc, det er jo elev pc. Alle som går på ungdomsskole og gymnas, de får jo pc i en eller annen finansieringsform fra kommunen, som har ungdomsskolen, eller fylkeskommunen, som har gymnaset. Enten om de får en engangsstipend på en maskin, eller om de betaler 50 kr i måneden, eller noe sånn. Uansett så får de en pc. Og det har jo tatt av,

ikke sant. Så vi leverer jo ut tusenvis med PCer som skal være klare til august. Og der har jo vi 60 % markedsandel i Atea, på kommuner og fylkeskommuner på disse pc-ene. Og da ser man plutselig at kommunene og fylkeskommunene har fire... eller x antall hundre brukere, til å plutselig ha tusenvis av kunder fordi alle elevene skal ha. Og det er jo et jævla herlig ettermarked på dette her også, ikke sant. For en elev som har fått en pc, skjønner jo ikke hva han har fått, ikke sant. Hiver jo sekken rundt, og de denger'n med hverandre, ikke sant. Det er utrolig hva vi får igjen av pcn. Når vi får igjen en pc og ser hvordan den har blitt behandla, helt jævlig ikke sant. Og nå har liksom det «bring your own» kommet til næringslivet. Du velger selv om du skal ha iPhone, eller en Samsung SIII. Skal du ha denne pcn eller skal du ha Mac? Det er jo noe som.... Det er jo litt på grunn av dere, ikke sant, som er unge og trygge på dere selv og tror dere er verden og identifiserer dere med utstyret, og «jeg skal faen ikke ha en sånn kjip Lenovo, jeg skal ha en Mac når jeg begynner å jobbe». Dere er veldig kravstore på utstyret, og dere identifiserer dere på en annen måte med enhetene enn det de eldre i markedet gjør. Skal man tiltrekke seg fersk kompetanse, unge, sultne mennesker, så må du tilby en annen type klient og et annet type valg enn det det er blitt gjort tidligere. Det gjelder også hva man kan tilby av arbeidstid og arbeidssted, ikke sant. Dere ønsker jo å være mye flere og jobbe der dere vil og når dere vil, bare dere leverer til fristen det dere skal og sånne ting, så ønsker dere en helt annen frihet enn det de som er eldre enn dere er vant til. Spesielt de som nå er på vei til å gå av med pensjon, som ikke har fått lov til å styre noe som helst i sitt liv. Det er en sånn stor forskjell som kommer til skolene. Så nå begynner vi jo med «bring your own» til det elev pc-greiene også, ikke sant. Så det der, det kommer til å ta av. Det er ulike trender som kommer, som du må finne din plass i og hive deg på, og få effekt ut av. Og elev pc er jo typisk sånn ting som kom for tre-fire år siden.

I: Vil det være noe dere prøver å kartlegge når dere får den kunden? For eksempel kartverket, der de skal ta bilder av rommet...

Kim: Jaja, og vi støtter jo opp under det også. Vi er jo en driver nå på Våggå-prosjektet, et pilotprosjekt i Norge, som er med pcer på barneskolenivå, ikke sant. Så vi er jo interresert i det. Det er jo faen meg gull hvis man bestemmer at alle på barneskolen skal få pc også. Det er jo butikk for oss, det. Så vi jobber jo lobbyvirksomhet med det, med politikere og sånt, for å få gjennom sånne ting. Når dere gikk på skolen og det gikk rundt sånne klassesett med bøker og sånt, nå er jo det Pcer. Nå er det klassesett med pcer. Triller inn en sånn trillevogn med bærbare pcer som er docet, en til hver elev. Og så er det en ruter i vognen som setter dem opp trådløst mot den vognen. Så sitter læreren med en software som gjør at han kan se alle skjermene. Så kan han bestemme at «nå vil jeg se Pål sin skjerm», så kan han gå inn og se på

Pål; «hva er det han driver med? Gjør han det vi sier han skal gjøre, eller gjør han ikke det?». Den utviklingen der er vi selvfølgelig en pådriver for å prøve å få mer ut av. Også fordi vi mener det er bra, men det er først og fremst fordi vi vil drive butikk. Miljø... hvor mye butikk er det ikke i det å ta tilbake gammelt dritt? Sikker sletting. Og de siste... eller for fem år siden, da. Hvor mange sånne stories var det ikke ute i avisene med sånn data som var på avveie? Pcer som var funnet på dynga, som inneholdt journaler fra et apotek eller sånne ting, ikke sant? Alle resepter lå inne lokalt på pcen. Det der, det skjer nesten ikke lenger. For det har vært så fokus de siste årene på dette med forsvarlig håndtering av slikt utstyr. Sikker sletting og ikke minst at de (uhørlig) på en god måte. Og gjenbruk, da. Gi pcn til de som har litt mindre krav. Og der lå Norge langt bak, Sverige lå mye lenger framme på miljøbiten. Og alle ting som dette her, det er forskjellen på å være en KAM og å være en senior det å se sånne muligheter og avdekke de behovene ute hos kundene, enn det en som ikke har samme erfaring. Det er forskjellen på å være en junior og en senior for å si det sånn.

I: Du sa dere ikke segmenterer på noen tradisjonell måte. Hvis man snakker målsetninger; kan det være at dere har et overordnet mål for et sett med kunder? For eksempel Bank og finans? At det er noe dere ønsker å oppnå der spesielt, som vekst?

Kim: Ja, det er det definitivt. Vi gikk jo veldig hardt inn i vårt Stavangerkontor i Rogaland med den oljehypen som har vært nå, med den veksten som har vært i oljen, så har vi gått hardt inn der og noe der borte. Og ikke minst for å ta alle oljeserviceselskapene, altså alle de selskapene som lever av de store operatørene, ikke sant. De som driver med leting, som driver med servicejobbing på alle oljerigger. Vi var raskt ute med å kjøpe IT-partner i Finnmark, som hadde et Hammerfest- og et Altakontor, med en gang det var snakk om å utvikle olje der oppe, ikke sant. For der vet jo vi at der kommer Statoil og Aker og alle de der til å etablere seg med ganske store kontorer. Og når de etablerer seg der, så etablerer mange andre bedrifter seg der som skal leve av de, som igjen trenger IT-utstyr de også. Så da er vi etablert oppe i Alta. Det hadde vi selvfølgelig ikke gjort hvis vi ikke fant ut at de skulle drive med oljeutvinning der oppe. Det jo begrenset hvor mange PCer et sånt reinsdyr trenger, liksom.

I: Hvem er det som sitter og gjør den researchen for å finne de trendene?

Kim: Det gjør jo... Det er på ulike nivåer, da, men det er han... konsernet sitter og ser mye på det der. Men det kommer jo ut i media med en gang. Men det er det å agere på en slik melding. Det å finne hvilke muligheter det er for oss som et selskap når vi får sånne beskjeder, ikke sant. Det er det som er det vanskelige; finne mulighetene og være villig til å satse. For alt koster jo penger her, ikke sant. Du må investere inn ganske mye penger i de mulighetene du ser. Du må være villig til å satse og investere penger, ellers klarer du ikke

høste. Om du ikke sår nok, får du ingenting å høste. Sånn er det... mobiler... dette her er ikke en telefon lenger. Dette er en pc... masse data liggende på denne her: all mailen din, masse alt ligger på denne her. Hvordan er denne her sikret? Når denne her sklir ut av lomma di i taxien, og du er en forretningsmann og går ut av den taxien, og han kjeppen som kommer i den taxien etter deg, eller taxisjåføren, finner denne telefonen, og er kanskje ikke så like som vi er... Hvordan sikrer vi at ikke han klarer å få ut noe data? Tenk deg hva som ligger i den mailboksen min her. Her har jeg jo sikret det jævlig godt, det har jo bedriften min brukt mange mange millioner kroner på. Men hvis jeg mister telefonen, hvordan har jeg sikret at de ikke bare kan ta den ut herfra? Jeg kan selv gå inn her, så kan jeg bestemme at jeg skal ikke synce tre dager, men nå skal jeg synce tre måneder tilbake. Da detter jo tre måneder med mail inn. Alt av tilbud, alt av kontrakter, som jeg har sparret mellom mine selgere, mine salgssjefer, norgesledelsen, eller kunder. Alt ligger da på den her. Hvordan sikrer jeg at det ikke misbrukes? Det er det penger i. Når en telefon gikk fra å være en telefon til å være en pc, så er det også et taktskifte i markedet, ikke sant. Hva gjør et selskap som Atea da, for å kunne høste av den utviklingen der? Jo, da må vi investere. Og da må vi investere i mobile device managerprogrammer, som gjør at hvis det skjer meg, så kan jeg bare ringe rett inn til helpdesken min og si: «kill den telefonen med en gang», så er den svart.

I: Det går vel an det nå, gjør det ikke det?

Kim: Jajaja. Det er en investering vi har gjort, ikke sant. Hvordan styrer vi at folk bruker den til det vi skal? Nå kommer det split billing, det har dere sikkert hørt om. Hvis dere ikke har hørt om det, så er det... i dag så kan du bruke den telefonen her til å kjøpe cola på en colaautomat, du kan betale parkeringen din, du kan betale restaurantregningen, kinobillett, spille på Betson... alt kan du gjøre med den her og få det på telefonregningen din. Tror du Atea er keen på å betale det på min telefonregning? At jeg har kjøpt en kasse cola på en colaautomat liksom. Neppe. Ikke at jeg har begynt å drikke meg full med kompiser på en restaurant heller. Som jeg tar på min telefonregning fordi jeg har dekket telefon fra jobben. Hvordan har bedriftene tenkt til å sørge for at de ikke betaler mer enn de skal betale? Jo, da er det split billing. Hva er privat, og hva er arbeid? Det er systemer som operatørene ikke har, men som vi ser som en mulighet som da har management program som styrer sanne ting. Derfor investerte Atea i det som er mobilshoppen vår. Det er en mobilshop som de selvfølgelig kan kjøpe telefoner med disse rabattprogrammene, eller subsidieprogrammene fra Telenor og alle disse greine her, ved sånn bindingsavtale og sånn tull, ikke sant. Det er jo den ene delen. Det er jo den lette delen, ikke sant. Men så er det jo management av disse enhetene, som er en annen del av den portalen, ikke sant. Derfor har vi kjøpt opp et selskap som heter

Itale. Lite selskap som har laget en jævla bra løsning på denne management delen. Men de er et lite nisjeselskap, med bare et par selgere. Hvordan i helvete skal de klare å få god avkastning på den gode løsningen de har lagd? For de har ikke mange nok bein til å løpe ut til mange nok kunder og selge denne løsningen som de har investert skikkelig mye penger i. Ja, da blir de kjøpt opp av et større selskap, som Atea, som har salgsapparatet klart. Så sprer vi ut til alle våre 150 selgere og så bankes det ut i markedet. Det er sånn det fungerer, ikke sant. Så nisjeselskap nisjer seg, og blir enten kjøpt av et større selskap, ellers må de fortsette å nisje seg og klare å leve av det. Og da må de hele tiden nisje seg og nisje seg. For de store kommer etter. Når et nisjemarked begynner å bli modent, så kommer de store inn. Og det er det jeg mener med at man må snappe opp det som skjer, og så må man klare som en større organisasjon å utvikle det til fremtidig butikk. Det er der det vanskelige er. Og dette med å tørre å finne ut om det i det heletatt er smart.

I: Vi kan jo gå over til det med KAM-teamene. Hvordan jobber dere med å utvikle KAM-teamene og sette sammen det?

Kim: Vi er jo... skal vi se... når vi setter et kundeteam, eller et KAM-team, så starter jo det ut fra hvor stor kunden er, er det offentlig eller privat? Hvis det er offentlig så har vi jo kommet inn på en eller annen avtale. De har jo ikke lov å kjøpe hvis ikke det er på avtale, ikke sant. Så da er det jo... Når vi bygger kundeteam, så altså... er det en offentlig kunde, så har vi vunnet en eller annen avtale. Vi har vunnet en... har vi først vunnet en avtale, så har vi vunnet den enten på nettverk eller på service eller på lagring eller sånne ting, og da er spørsmålet å finne en seniorKAM som kan eie kunden og videreutvikle kunden, for da skal de begynne lobbyvirksomhet om alle de andre avtalene, ikke sant. Da må de inn og avdekke avtalene. I tillegg må de ha med seg en person som kan være med å dra den avtalen man har vunnet. Altså hvis man har vunnet en avtale på nettverk, kommunikasjon, på COM: så vet man, greit: når er det lagringsavtalen utløper? Når er det serveravtalen utløper? Jo, så er det datoer på disse her, så sant du ikke går helt i kjelleren på pris og sånne ting, da... Du vinner ikke den hvis ikke du er inne hos kunden og bearbeider kunden for å sørge for at det som er unikt for Atea; det som er våre, på en måte... det som vi vet at vi har mye bedre enn de andre aktørene i markedet, det må vi prate med denne kunden om. Det må vi sørge for at denne figuren som sitter og jobber med denne lagringsforespørselen, som skal ut om noe måneder, at han blir så keen på det vi er inne og sår, at det kommer med i forespørselen. Ikke sant. Du må hele tiden jobbe med kunden for å sørge for at forespørselen passer oss som bedrift så godt som mulig. I tillegg må man jobbe med den avtalen du har vunnet, å utvikle den og sånne ting, og da har du med en som kan det området. De sier at det er nesten for seint å vinne en avtale hvis vi ikke

har fått påvirket forespørselen noen ting i det offentlige. På privat side er det mye mer på relasjonssiden. Da er det viktig at den personen som vi setter til å håndtere en slik kunde, også har de medmenneskelige relasjonsegenskapene, ikke sant. De må være en person som klarer å bygge de gode relasjonene til kunden. Det er selvfølgelig også viktig på offentlig side, men på offentlig side så er vi mye mer avhengig av å tildele en kontrakt i henhold til de tildelingskriteriene som er satt, og den vektingen på de tildelingskriteriene som er satt. Der er det for eksempel 40 % på pris, 40 % på kvalitet og 20 % på levering eller hva det skulle være. På privat så er det aldri sånt. Der er det bare: «dette er forespørselen, send inn tilbudene». Og hvis du da ikke kjenner kunden godt, så vinner du aldri. På privat side. Da er det noe helt unikt som bedriften din har som de andre ikke har.

I: Hvilke ulike stillinger er det dere har i et team på de største kundene?

Kim: Jo, du har en kundeansvarlig, altså en KAM. Og så har du løsningsdesignere. Så har du andre... altså de løsningsdesignerne, det kan jo være rene fagmennesker, men det kan også være noen andre kundeansvarlige som jobber med andre områder. Det kan også være BackOffice personell; hvis det er kunder som har mye henvendelser inn, da. Et eget BackOffice personell som tar seg av det. Er det veldig mye utrullinger og tjenester inne i bildet, så kan det være egne installasjonsplaneleggere, ikke sant. Planlegge når vi skal gjøre installasjonene, legge opp disse tidslinjalene; når er det tingene kommer, hva er det vi skal gjøre i mellomtiden? Legge disse linjalene bortover, ikke sant. Og så kan vi ha egne konsulenter. For eksempel på forsvaret; der kan du bare drite i å sende opp PCer, selv om han er jævla god på lagring, hvis ikke han da er sikkerhetsklarert. Vi må tenke litt på, når vi setter laget; hvem kan jobbe for kunden? Og da er det det at du må ha... er det en stor kunde, så har du en KAM som sitter på toppen, og så kan du for eksempel ha en AM og en BackOffice ressurs i det teamet, hvor den KAMen har det overordnede ansvaret for den kunden, ikke sant. Er det en stor kunde, så har du en KAM.

Kim tegner og forklarer;

«Kam på toppen, også eks en AM og backup ressurs i teamet, hvor KAM har overordnet ansvar for kunden, ikke sant, i tillegg kan denne kaminen serving og lagring, jobber også mot dataromsfolkene for å få mest mulig butikk der. Har med seg en Am som har ansvaret for nettverk og AV video.»

I: Det er ikke noen sånn type forskjell AM og KAM i stillingsbeskrivelsen?

Kim: KAMen har det overordnede ansvaret og styrer budsjettet. Men bortsett fra det, ingen stor forskjell. Backup ressurs som sitter inne å tar all daglige henvendelser å sånn, også har de

en dott(...) ned til ulike løsningsselgere som er inne på andre områder eks Software, CN, egne tjenesteselegere som selger konsulenttjenester eller vedlikeholdsavtaler.

I: Kontaktes dette ved behov i teamet eller sitter de alltid...?

Kim: ... sitter i et virtuelt team. de tilhører ikke bare i dette teamet, men tilhører andre team fordi de bare selger en liten del på denne kunden. Men de som er 100 % i teamet jobber bare mot denne kunden, innenfor sitt område. Det kan jo også være at vi har et område som vi ikke er inne på i det hele tatt, men som vi vet at avtalen går ut om et år med eksisterende leverandør, da setter vi på en som misjonerer vårt budskap, så når forespørselen kommer ut om et halvt år, så er vi der og kunden vet hva Atea driver med og vil gjøre på området. Forhåpentligvis har vi klart å påvirke forespørselen på de tingene som vi vil at de skal spørre om. Sette absolutte krav- det som er gull. Få det offentlige etat til å sette krav som de vet at bare vi kan levere.

I: Er det da han Kamen som bestemmer hvilke løsningsselegere som skal være med i teamet?

Kim: Ja, ofte men på forespørsel inn til oss. Slik at vi kan plukke de menneskene som vi mener er riktige. Det er jo alltid sånn at alle vil ha de to beste, ikke sant.

I: Har de mye kundekontakt?

Kim: Ja. Det har de

I: På daglig basis?

Kim: Løsningsselegere ja. Jo mer jo bedre. Det er jo litt som vi tok opp forrige gang også. Dette med hvordan vi jobber med kunder. Kamen har jo veldig begrenset flate mot kunden. Vi ønsker at alle løsningsselegere som sitter bak skal sitte å jobbe mot alle påvirkene hos kunden.

I: Hvor mye opplæring for dem i den type kontakt, og hva...

Kim: ... løsningsselegere, ja! Vi har ulike kompetansehevingsarenaer, samler alle 1 gang i året. Lunsjkurs også videre. Kjører egne salgskurs i tillegg. Også sertifiseringssiden. Mange er salgssertifisert innenfor sitt område. Våre leverandører krever at vi har så så mange sertifiseringer innenfor et område. Så så mange tekniske, salg også videre...

I: Den modellen du snakker om er veldig lik en del modell vi kjenner til, men tegnet på en litt annen måte, men den forteller at det er viktig at alle avdelinger jobber mot tilsvarende i bedriften.

Kim: Det er jo drømmesenarioet. Hvis du får alle som jobber på nettverk til å jobbe mot nettverk, lagring mot lagring. Også meg, jeg sitter jo som managerkontakt i mange kundeteam. Jeg er jo ansvarlig for å jobbe mot management hos de kundene. Da har jeg et overordnet statusmøte en gang i måneden eller kvartalet med ledelsen hos de store kundene. Når vi vinner et prosjekt, så sitter det jo en prosjektleder hos oss, som sitter med ulike

konsulenter for å levere prosjektet som sitter med ulike løsningsseilere, også AM som kundeanvarlig og jeg som management kontakt. De danner en styringsgruppe- prosjektleder hos oss møter prosjektleder hos kunden hvor jeg sitter som ledelseskontakt hos oss og kunden og da sitter de og oppdaterer oss om hvordan dette går; hvilke tiltak som må gjøres, ligger vi bak skjema, hvordan løse det? Enten er det greit å være forsinket eller så må man sette på ekstra ressurser, ellers så kan man møte på noen utfordringer som gjør at man må levere flere konsulent timer; er det dekket av prosjekt. Er det fastpris eller ikke? Er vi innenfor? Vi må diskutere hvem som tar regningen. Dette gjøres i styringsgruppene. Da sitter jeg som prosjekteier fra Atea sin side, også har vi en prosjekteier fra ledelses sin side. Men båndbredde hos kunden... da mener jeg at det er tøffere i dag enn det var for et år siden. Viktige å bruke en større del av org i dag, enn det var for et år siden. Bruker du ikke org i dag, lykkes du ikke- så enkelt er det. De kravene som settes til hver enkelt selger er så høyt at du er ikke i nærheten ved å klare deg alene.

I: Så du prøver å implementere så mye som mulig av bedriften deres inn i andre?

Kim: Ja, vi gjør det. Hvilket mulighetsbilde er det vi ser hos de kundene vi jobber med?

Hvilken trussel har vi på kundene?

[Kim viser en oversikt over kunder Atea leverer sine tjenester til, oversikt markert med gule felter].

Ser forretningsbredden bortover. Hovedkategorier, og underkategorier. Datarom: server, lagring, backup også videre Her er tjenestene bla bla bla. Alt det gule er områder som vi ikke er godt nok inne på. Finne mulighetsbilder, kartlegger mulighetsbildene. Dette er hullene i forretningsbredden hos disse kundene. Her er det jævla mye penger å hente. De bruker jo disse tjenestene, men av noen andre. Her har vi X antall konkurrenter som løper i beina på oss. Så tar vi denne listen og gir den til løsningssapparatet vårt, og sier til de; bemann opp!! Dag, Ola, Per- bemann! Vær så god, ut å løp! Hvorfor i helvete selger vi ikke van på PVente. Mulig vi må vente 6mnd på en avtale som går ut, men hvis en privatkunde som OBOS tenger backup, hvorfor selger vi ikke backup til de. Sender avgårde en backup selger ut til OBOS. Så vet vi at lederen som backup avdelingen at det er muligheter hos OBOS. Å er vi da ute mye nok, å prater med kunden ofte nok, så kommer vi inn. Aktiviterer skaper business, det er bare snakk om å ligge på og holde trykket oppe... da får du butikk.

I: Hvordan avdekker dere de da. Ser dere at kunder dere har, har behov?

Kim: Ja. Vi bruker SuperOffice, så da har vi jo muligheten til å gå inn å se på hele forretningsbredden til kunden. Kan ta ut ulike rapporter i systemet vårt, hva selger vi til de ulike kundene, hvilken bredde, materialtyper. Bare for oss å kverne oss imellom, så får vi

hele bredden. Det er ikke noe problem for oss å finne nok data. Det er det enkleste vi gjør, men det er jo det å sette ned i system sånn at folk lurer på hvor det er vi skal hente penga våre i Q2. Blir ikke butikk av å åpne gulesider. Man må jobbe systematisk og gå veldig på de mulighetene som ligger hos de kundene vi er ansvarlige for. Dette er jo et KAM type arbeid. Her er jeg inne. Av det Atea tilbyr, har jeg disse hullene. Finne hullene.

I: Det er noe dere baserer målsetningen på, også?

Kim: Ja. Vi setter budsjetter og regner med sånne ting.

I: Det utarbeides på bakgrunn av prat med kunden. Målsetninger dere har...

Kim: ... mange av våre setter budsjettene med kundene, så da har vi noen klare forventninger. Jeg kaller inn selgerne til noe som heter BR...business review. På alle nivåer i organisasjonen. Selger med salgssjef, jeg kjører med norgessjefen hvordan det foregår i øst. Og Norgessjef inn i konsern. Dette er en kundeplan som en selger jobber med hos oss. Da sitter jeg å høre, hvilke viktige kontakter har vi hos kunden. Hvem jobber vi med. Økonomi; hva er kundens driftsbudsjett i 2013? Hvis en ikke vet det, er det helt umulig å vite hva en kan dra ut av den kunden. Nødt til å vite... hva er det viktige prosjektene kundene skal levere inneværende år? For det er mulighetsbilder hos oss. Hva er salget vårt historisk. Hva har vi omsatt for kunden i fjor, forrige fjor også videre... det må vi vite. Hva er kundebudsjettet vårt for inneværende år? Hva har Amer eller KAM satt som mål på den kunden... du må vite hva du har å styre mot. Dette er kundeteamet. Disse faste resursene har jeg innenfor noen områder. Trenger/har behov innen noen områder, behovet meldes inn til leder. Her har vi et stort behov for AV. Hvis vi bare har 15, men vet at det er behov for 30. ja, da må vi hente inn 15 til, eller bruke de vi har mer effektivt. Hva er status i forhold til forretningsbredden vår? Hvor må kaminen sette inn støtet for å levere de tallene som er satt på den kunden. Hva skal vi fokusere på for å klare målene? Hvilke taktiske vurderinger må gjøres for å lykkes? Kundeplan: avtaleselgeren som har kommet inn. Hvilken vekst for kunden i 2013? Viktigste casene for kunden som vi kan avdekke. Når skal de closes og hvor store er de og hvem skal close det, deg selv? Annet medlem i teamet eller en tredje person. Hva er det som er viktig for Kamen, slik at vi klarer budsjettet? Suksessfaktorer, og utfordringer som må løses? Er vi dårlige på fakturering, for mye feil å sånn? Det må fikses eller så får vi ikke tilbud om nye kontrakter. Har vi org oss riktig, har vi ledelseskontakt? Dette er standard plan som vi går igjennom med tilhørere.

I: Er det kaminen som lager det?

Kim: Det er kaminen som lager den. Det å være en kundeansvarlig for en stor kunde i Atea, som har så bred forretningsbredde så må det jobbes mer systematisk. Det må være

gjennomtenkt, ellers så når du ikke dine mål. Du må ha god erfaring, vært ute en vinternatt før. Det ha en så stor konto for så å utvide den.

I: En slik plan settes hvert år?

Kim: Det settes vært år

I: Har dere en tilsvarende for lange perioder, type ut kontrakten, femårsplaner etc.?

Kim: Nei. Det er denne vi bruker. Den har jo med seg en del historie, slik at det fylles på etter hvert. Denne kjøres hvert år.

I: Nye kunder, i privat sektor. Knytte kontakter med de riktige personene. Hvordan er det en Kam jobber med det, hvordan foregår prosessen?

Kim: Bare å gå. Gå i gangene. Knytt kontakter

I: Ingen analyse på forhånd.

Kim: Begynner ofte med it sjefen. Tar et statusmøte med personen. Fortell om bedriften, tegn opp organisasjonskartet. Hvem er ansvarlig for nettverk, hvem er ansvarlig for lagring. Finn navn, og hvem tar beslutninger? Hvem er sterke påvirkere, hvem er bare videreformidlere? Du er nødt til å tegne opp hele organisasjonskartet. Hvem er det som er beslutningstakere, beslutningspåvirkere- bare å jobbe med de. Lære så mye som mulig. Å gjøre sosiale nettverk, kjenner du noen ansatte ute hos kunden. Sånn Research gjøres. Ikke noe mer enn det.

I: Så det som er viktig er å se på hvem beslutningsprosessen i bedriften?

K. (nikker). Er i endring, i dag er en it sjef en forretningsperson. Nå er it i konsernledelsen. Ikke underlagt lenger. Før under personalledelsen. Alt er it, alt er på nett. It er så viktig for å understøtte den forretningen folk driver med. It der løftet inn i ledelsen. Det merker vi på it. Teknologiske it sjefen er nå driftssjef. Strategisk forretningsperson blitt. Tenker Hvor er man om så så mange år. Hva skal en gjøre. Et helt annet perspektiv enn det teknologiske.

Understøtte og utvikle den forretningen en jobber i.

I: Bås på Ullevål, som brukes i relasjonsbygging. Hvor mye brukes slike tiltak for å knytte kontakter?

Kim: Etter hvert, mindre og mindre. Losjen som vi hadde på Ullevål, som vi flyttet over til Telenor arena ble brukt en del, men den avtalen er nå sagt opp. Vi har losjer rundt om i Norge på forskjellige arenaer, men de brukes mindre og mindre.

I: Hvorfor?

Kim: Det er ikke interesse lenger i samme grad, til å gå ut å se fotballkamp.

I: Gjelder dette alle slike tiltak?

Kim: Ja. Tiltakene er endret. Nå er det mere faglige ting som man inviterer til. Vi skal på Ullevål neste uke. Vi har invitert kundene våre til Microsoft lynk. En faglig oppdatering på

det. Der har det meldt seg på 130 kunder som er interessert. Da kommer det folk, men bare for å være borte fra familie en kveld for å se en VIF kamp som er rævva uansett liksom. Det er ikke interessant, folk gidder ikke. Det samme med julebord, folk er ikke interessert. Folk har familie, et liv ved siden av. Det er mye å gjøre på jobben, vi snakker kortere lunsjer, har andre arenaer hvor det bygges relasjoner med stort sett bare faglig innhold. Seminarer osv. gartner tur, tar med til en fabrikk, for å se lagring. De tar dem ut av jobben en hel dag med seminarer som er rettet mot ledelse i den bransjen. Det kommer foredragsholdere fra andre steder. Hvor det er flere kunder som er sammen. Mye mer av det.

I: Kan dere arrangere slike typer eventer?

Kim: Ja. Vi arrangerer mye av det. For eksempel breakfast Club, kundene kommer en gang i måneden til ulike temaer. Vi har community, som er det største. Kundeseminar en gang i året som er gigantisk svært. Da har vi Telenor. Det handler om hvilke profiler vi har på andre siden. I dag kontra 10 år siden. Da de var litt mer interessert i å se fotball. Ka plan utarbeides ofte med kunden. Det er faktisk en taktikk for å få kunden til å åpne seg. Hvordan få mest mulig informasjon fra kunden. Nå skal jeg presentere en BR for deg, og jeg trenger input fra deg.

Transkribering Vedlegg XI: Transkribering av intervju 10.04.2013

Transkribering intervju 1:

Stilling: Key Account Manager

Sted: Atea Hovedkontor, Bryn

Tid: 10. april 2013

I: Intervjuer:

R: Respondent

I: Da kan du bare starte med å fortelle oss litt om deg selv

R: Jeg har en kort presentasjon, kommer ikke med mindre man tar video. Kan være med å underbygge tankene vi har når det gjelder kundetilnærming, hvis det er OK for dere da?

I: Jaja

R: I utgangspunktet er jeg salgssjef for to team her i Atea. Vi er satt til å forvalte rammeavtaler, både nasjonale, en organisasjon som er eid av de fire foretak i Norge. Vi skal sørge for stordriftsfordeler ved større innkjøp og større anskaffelser, og det kan være alt fra rekvisita, hotellreiser og også IT. Også har jeg også en del regionale avtaler. Det andre teamet jeg leder er et klientteam, et løsningssalgsteam. Der leverer vi et stort antall pcer i året. I tillegg har vi også en Apple satsing her i Atea som jeg var med å starte i 2011 som vi har hatt en vekst på ca 1053 %. Det jeg forteller i dag har svært lite med teorien å gjøre. Spesielt når man adresserer store offentlige kunder er det litt andre arbeidsbetingelser enn ved private kunder.

<pause>

Business is local. I denne organisasjonen her er det etablert en shared service organisasjon Vi er inndelt i fag. Et normalt Account team i Atea, vi har en salgsleder og en AM som har en eller fler kunder han er satt til å forvalte, vi har i prinsippet en kunde vi forvalter. Hvordan vi er organisert gjenspeiler rammeavtalene vi har med kunden, disse er organisert med henblikk på fag, vi jobber som et team og har et skjebnefellesskap, da alle har det samme budsjettet. Det er unikt for Atea. Dette fungerer best for å oppnå målene, blir vanskelig å differensiere de ulike fagområdene. Allerede i 2007 etablerte vi et par statement og tanker runde det å videreføre kunderelasjonen. Det første er at vi hadde en statement som sier at vi skal gjøre kunden til helt. Hvis de lykkes med sine leveranser har vi gjort en god jobb. Vi søker også å levere systemkritiske leveranser til kunden. Det kan være seg at vi leverer da en tjeneste, en

verdiøkende tjeneste, noe vi alltid søker å gjøre fordi det vil skape større avhengighet. Det er mye lettere å skifte ut oss som leverandør hvis vi kun er en supplychain leverandør og kun leverer pappesker uten noe mer. Eneste unike kan da være at man leverer på tid. Vi er da veldig utsatt for prispress ved en sånn leveranse. Hvis vi ikke har mer i bakgrunn. Så det vi arbeider etter hovedsakelig etter to arbeidsakser, uniqueness, gjøre våre leveranser så unike som mulig, og når man er unik blir man mer nisjeleverandør som gir høyere marginbilder. Så må vi også ha den stabiliteten gjennom inntektsstrømmen, recurring revenue. Typ vedlikeholdsoppgaver. Jo mer vi kan levere som går som en flyt hele tiden kan vi være med å ta bitene. Dette skal gå mer enn mindre av seg selv. Automatikk. Vi har i den konteksten de arbeidsbetingelsene som vi jobber med, for det første må vi ha en rammeavtale med en offentlig kunde. Må ha en rammeavtale for å ha licence to sell. Vi må en type avtale ellers så er vi ikke innenfor. Vi er også prisgitt offentlige budsjetter. Og de budsjettene kan omreguleres, det er jo departementet som bestemmer budsjettene og fordelingen av det. Kunden fordeler videre hvor mye av den potten som i fjor var 66 milliarder, som skal gå til IKT. Det andre eller tredje er prosjekter, hvilke prosjekter er det som er planlagt, hvilke kan vi påvirke slik at det blir en prosjekt ut av det. Det fjerde er faktisk incidenter. En lyskryssdebatt eller en type trang sykkelsti. Foreldre som klager på noe til myndighetene som ikke får gjennomslag der, inntil det skjer en ulykke. Dette har vist seg og vært en styringsbarometer som er ad hoc men gir store muligheter i etterkant. Vi har også en del verdistatements som vi jobber etter; holde det vi lover, være etterrettelige. Være ærlige og ikke lure noen. Utviser vi ærlighet og ikke driver cowboysalg har vi tillit og troverdighet, og kunden kommer igjen. At vi der igjen alltid gir en tilbakemelding, god oppfølging av kundene våre. Når vi komme inn på det område som heter da kundeplaner så blir alle de kundeplanene vi har etablert kastet litt bak ryggen, så følger vi kunden, faktisk. Jeg har satt som mål at den beste forankringen er at når vi nærmeste sitter og tar imot ordre, det er bedre og høste enn jage. Jage skaper ingen garanti for at handelen blir hos seg. Rammeavtalens kontekst er laget, med flere partnere som sitter på samme fagområder. Så vi løper da også en risiko hvis vi komme inn og sier at «dette er smart å gjøre, sånn og sånn må dere gjøre». Så kan faktisk kunden si at, det er fint, takk for den informasjonen, nå ble jeg opplyst jeg konkurranseutsetter dette, så har vi tapt. Da kan det hende at vi har jobbet med det lenge. Så hvis vi er i forkant og jobber med tryggheten forankringen, om vi har gjort det siden 2007, så kommer de heller til oss. Når de har problemer. Vi har utvist tillit gjennom begrepene, og når de kommer til oss, med ulike problemstillinger får vi også bestillingen. Og dette er de rammene vi leverer innunder i dag. Dette er de rammeavtalene vi eier (pp presentasjon). Andre parametere er anbudsrunder som

kaster kundeplaner litt til side, vi er nødt til å ta stilling når det kommer store tilbud på 10-20 mill kroner. Om vi skal ta stilling til og svare eller ikke. Vi kan være med å gi budsjettinnspill på slutten av fiskehalvåret så kommer realiteten i mars, så blir det enten vedtatt, halvert eller forkastet, eller det blir konkurranseutsatt.

I: Hvordan vil du kategorisere denne kunden?

R: Du det er, i form av at den er en relativt ung organisasjon, ble etablert i nylig, så er det en kunde under utvikling. Selv om organisasjonen ikke er gigantisk, er de satt til å forvalte 8 Petabyte data, 11 helseforetak, 53 datarom. De har 3580 personer. De har ca. 2000 servere. De har 5 ulike klientplattformer. Så de har prosjekter all mass, som vi kan være med å utvikle. Nå er det også sånn at Atea ikke er en leverandør av kritiske applikasjoner i industrien. Vi leverer jo ikke applikasjonene, men de understøttende systemene. Om det kan være klienter eller en server som skal sørge for at dataene skal lagres på en sikker måte, det er der vi er.

I: Hva vil du si kjennetegner en god KAM i Atea?

R: Det er en KAM som har en god oversikt og kundes aktiviteter, god relasjon til kundene, kjenne beslutningsprosessene. Vet hvem som er foxen, hvem som er den egentlige beslutningstakeren. IKT er veldig spesielt ikke sant. Når du går inn som IKT direktør, i en organisasjon så skal du presentere på ledelsen at vi har valgt å gjøre sånn og sånn. Han elsker å bruke tre-bokstavsforkortelser, og argumenterer dem i hjel med tekniske begreper, som gjør at de blir sett på som litt dumme. Og da får han ofte gjennomslag for sine tanker og ideer. Det er trikset som IT-sjefen bruker, får bekreftet mange ganger. Men det er ikke nødvendigvis det jeg mener med foxen eller supporteren. Ikke nødvendigvis han som tar beslutninger. Ofte han som setter rammene, og veien som skal gå fra han til seksjonsleder til gruppeledere etc. Det kan være andre som tar beslutningen. Det handler som å identifisere disse menneskene også. Finn de som har signaturrett og snakke med de, påvirke de.

I: Hvordan går dere frem for å finne de menneskene?

R: Man må være der, hos kunden. Snakke med dem. Man må snakke med alle mennesker som kan defineres som kontaktpersoner. Også må man være litt kynisk og droppe de som sprayer med de som kan være med å påvirke beslutningsprosessene. Vel så viktig er det å identifisere kranglemakerne. De som er fiender av leverandøren. Eller som er alltid stor motstander. Jeg elsker sånne ting. Da tar jeg dem på en lunsj og omvender dem. Jo fler supportere du kan identifisere jo bedre er det, jo mer støtte får du. Jo større tillit du får jo større marginer får du også etter hvert. Det er det som er hele greiene, og få dette år etter år etter år, og samtidig øke litt på marginbildet. Uten at kunden synes de gjør noe spesielt med, fordi han liker å handle av deg.

I: Hvis du skulle komme med kriterier for hva dere legger til grunn for valg av nøkkelkunder, hva ville det vært?

R: Altså Atea, nøkkelkunder vil jo være at man da definerer en terskel. På type omsetningspotensial. Antall ansatte kan være en god indikator. Vi har jo også store organisasjoner som kunder, som har en normalt uttak. Det vil også kunne defineres som en type nøkkelkunde på sikt. Fordi man har en utviklingspotensial på den. Men noen kunder er også definert som nøkkelkunder fordi en produsent har definert det som storkunde som er leverandør til Atea. Kan være vi gjør det fordi det er stort potensiale, men viser seg gjentatte ganger at det egentlig burde være en smb kunde.

I: Hvis du skulle valgt 5 kriterier som du anser som viktigst, hva ville det vært?

R: Man kan sette terskel på for eksempel omsetning. Man kan sette terskel på Ateas tjeneste og behovbudskap, altså hva vi definerer som den blå boksen, altså hva kan vi tilby. Hvilke områder er det vi har og er på, og hvilke områder vi kan utvikle. Hvilke nye områder innenfor den kunden. Potensiale er selvfølgelig viktig. Omdømme kan også være et kriteriet. Men det har også en tosidighet. En kunde kan ha et godt omdømme i markedet, men et slett omdømme hos leverandører. Det kan eksempelvis være Atea har levert 10 store tilbud til denne kunden, og alltid tapt, hvem sin feil er det? Ateas eller kunden?

I: Når dere har definert de kriteriene vi snakket om, hvordan innhenter dere informasjon om dem?

R: Det er mange veier til mål selvfølgelig. Det er jo å lese på nettet om kunden. Innhente informasjon der. Purehelp, Børsmeldinger og Regnskapsfremleggelsler også videre. Det står mye nyttig der. Står også hva de har som planer fremover og sånn. Også er det faktisk å bruke apparatet rundt seg. Det kan være man knytter noen kontakter og andre leverandører igjen som har informasjon som de sitter inne med, som ikke vi har kommet opp med. Også er det selvfølgelig den direkte informasjonshenting, snakke med dem. Gjerne med dem som er supportere, som kan ha en uoffisiell rolle i innhenting.

I: Hvordan setter dere sammen med teamene?

R: Det er ulike fagområder som er satt til å forvalte de kundene. De har faglig en veldig høy grad. De kan ekstremt mye innenfor de fagområdene de jobber. De er trusted advisorer hos kunden. Med det mener jeg at kunden kommer til de enkelte i teamet og spør om råd. Spesielt store kunder er ofte redd for å gå ut å spørre, de skal klare selv. Det er litt sånn sandkassepolitikk. Også kommer vi inn etterpå og supporterer og hjelper dem å komme inn på riktig vei. Men når vi har jobbet med denne kunden over så lang tid, har vi opparbeidet den trusted advisor rollen, de gjør ingenting før vi har kommet inn og gitt vårt samtykke. Samtidig

må man kunne jobbe godt sammen. Kommunisere sammen. Mange innenfor IKT verden, blir ikt tilbudet tjenesten blir mer og mer integrert. Den henger mer og mer sammen. Og derfor må man ha et godt humør og være etterrettelig. Må være gode playere sammen. Forstå sin rolle i team sammensetningen, hvem som har ansvaret for hva, ingen misforståelser. Skal ikke vise profesjonalitet. For eksempel at to stykker gir samme tilbud med forskjellige priser. Så vi vet vår plass på banen til en hver tid.

I: Er det noen stillinger eller personligheter du ser som helt avgjørende å ha med i et team?

R: Som leder i et sånt type team må man alltid skaffe seg supportere og allierte. Spesielt kan du være inne i et team, før det har satt seg og du vet du plass, så er det mange som kanskje, eller enkelte som opponerer for hvordan ting skal gjøres. Da er det viktig å skape konsensus i teamet; sånn er det. Det skal være takhøyde for debatt, eller så kommer vi ikke videre. Kan ikke være sånn at jeg skal fortelle hvert av team medlemmene hva de skal gjøre til en hver tid. Den type detaljering kan jeg ikke drive med. Skal være såpass ansvarsbevisste at de vet hvilke rolle de har og arbeidsoppgaver. De skal samvittighet til å komme hver dag på jobben og gjøre en jobb. De skal kunne fatte avgjørelser på egenhånd.

I: Så de under deg i teamet har myndighet til å ta egne avgjørelser?

Ja, i aller høyeste grad. Jeg besitter ikke den spesialkompetansen de har. Så jeg kan ikke stille spørsmål til løsningene de velger. Min rolle blir mer som en fasilitator. Gi dem arbeidsrom og fred til å gjøre oppgavene som er pålagt oss.

I: Hvilken relasjon er det teamet har til kundene?

R: De har til dels svært god relasjon til veldig mange mennesker i organisasjonen. Eksempelvis er det fler av disse som ringer mine selgere på kvelden.

I: Kontakten går altså ikke bare igjennom deg?

R: For eksempel finnes det en datalagringsenhet, der er han som er ansvarlig hos meg, er ansvarlig for å holde kontakten med gruppeleder, driftsleder og de gruppene. Sånn følger vi egentlig kunden organisasjon. Rammeavtalens kontekst, og organiserer oss deretter.

I: De som på en måte har en slags teknikerrolle i utgangspunktet, får de noen opplæring i salg?

R: De er i aller høyeste grad selgere til fingerspissene. De er ikke faglige idioter, de har en høy grad av forretningsforståelse. Jeg vil påstå det at de gutta jeg har med meg er unike. Helt fantastiske. Jeg lar de også få lov til å være fantastiske. Sette ikke begrensninger for hva de skal eller ikke skal gjøre. Det skal også være rom for å feile, da ler vi litt av det, rydder opp og går videre.

I: Hvor tydelig er de ulike teamdeltakernes roller definert?

R: Det er ikke nedfelt og skrevet i stein, men de vet hvilke kontaktpersoner og hvilke fagområder de skal jobbe med. Det sier seg egentlig selv, for vi følger en kundes organisasjon. Samtidig er det veldig farlig å sette i båser. Spesielt når vi ser sammensmeltingene på dataromssiden, hvor man tilbyr lagring, nettverks og liknende i en boks, ferdig. Hvor går ansvaret? Så vi må samspille også, vi må ha diskusjoner, men nettverksansvarlig og lagringsansvarlig så har de selvfølgelig også serverkompetanse, og snakke sammen for å få et enhetlig budskap til kunden selv om kunden kanskje er organisert i 3-4 forskjellige fagakser. Man må være omskiftelig for det er hensiktsmessig. Men er det eksempelvis sånn at kunden ønsker å igangsette et prosjekt med lagring går han til vedkommende hos meg som er ansvarlig for lagring. Også må de snakke om hva de fanger opp om forskjellige avdelere med andre i Atea.

I: Kan du beskrive stegvis hvordan dere går frem for å knytte nye kontakter?

R: Hvis det er en nyansatt som komme i en rolle som gjør det naturlig for oss å komme i kontakt med han. Vi identifiserer han, hvem han er. Ser på sosiale medier for å se hvilken historie han har. Komme han fra en konkurrent, kan det bety at han fortsatt har nære relasjoner som kan forpurre det samarbeidet vi har oppnådd tidligere. Så er neste trinn å snakke med de som er rundt han. Gjerne de som rapporterer til vedkommende, hvis det er en lederposisjon. Identifisere hva slags karakter det er. Om han er revolusjonær, evolusjonær, adaptive eller bare nye tanker, selvopptatt. Er det han som skal lykkes eller han skal lykkes med organisasjonen. Det kan være mange personlige agendaer. Kommer borti mange som er mer opptatt av seg selv enn organisasjonen. Så gir vi vedkommende litt tid til å sette seg inn i rollen mens vi gjør disse forundersøkelsene. Så ringer vi han og booker et møte. Så snakker vi sammen. Under disse samtale kommer det mye frem, om vi kan identifisere hva som er hans interesse sfærer. Ikke bare eksempelvis fotball eller tuba, men hva slags interesser han har innenfor faglig område. Også er det da vi har også et salgsmål også, always be closing, eller always book another meeting, så det ikke bare blir luft. Da kan han velge andre leverandører, andre løsninger.

I: Hvordan kartlegger dere beslutningsprosessen til en kunde?

R: Den endrer seg jo etter hvert som organisasjonen blir større. Beslutningsprosessen er jo som sagt ofte basert og fundert på innstillinger i budsjettinnspill som somregel kommer i oktober, som vi ofte er med å påvirke. Tanker og ideer på hvordan ting bør gjøres. Disse menneskene er gruppeledere for hvert fagområde. Deretter blir det ofte budsjettene vedtatt i mars for inneværende år, og i mellomtiden fra januar til mars må man påvirke, trykke gi forståelse for at dette er gode løsninger. Fremtidsrettede løsninger. Deretter blir budsjettet

enten vedtatt eller ikke. Blir det vedtatt må vi sette en plan på når det skal implementeres og når, hvilke rekkefølge. Ta vet vi at disse seksjonslederne er de vi snakker mest med i all hovedsak fordi det er de som innstiller for eksempel «når trenger vi å kjøpe 30 TB lagring». Så går han til sin sjef, som enten sier «sorry mac, finn andre løsninger». Kan alltid oppstå ett eller annet ad hoc vi ikke kan forutse. Men som regel, cirka 90 % av tilfeller, går innstillingen videre til den som har signaturrett til å beslutte at dette går vi for. Ofte en relativt rask prosess. Vi har igjennom disse mange årene, slipper vi å mase på IKT direktør, eller administrerende direktør, ettersom vi vet vi får det godkjent i 90 % av tilfellene. Blir det ikke, så kjører vi ny prosess. Så beslutningstakerne er faktisk de som er hierarki nr. 3, eller 4 faktisk. Innstillingen.

I: Hvilken tidshorisont forholder dere dere til når dere kartlegger muligheter hos kunder?

R: Ofte, av erfaring, fra man starter til å adressere en kunde, til man får den opp til en Atea kunde, tar det et år. Som regel. Men det kan være tilfeldigheter også som gjør at det plutselig bare komme en kjøper et sted, lei forrige leverandør etc.

I: Kategoriserer dere muligheter i forhold til hva som er langsiktig og kortsiktig?

R: Ja, det gjør vi

I: Hva er en langsiktig og hva er en kortsiktig mulighet?

R: En kortsiktig er innenfor det inneværende år. Det har noe med vår intensivmodell å gjøre. Vi har et årsbudsjett. Alt innenfor samme år er korttid. Alt fra 2-5 år er langtid. Og det er i praksis ikke mulig å vite hva som skjer i 5 år i it verden. Hadde vi solgt blyanter hadde det vært greit!

I: Hva kan være årsaker til at for eksempel dere har en langvarig avtale med en kunde da. At du ser muligheter på lang sikt hos en kunde?

R: For det første er det, har vi en rammeavtale. Om den varer i 4 år har vi den avtalen i 4 år. Skal mye til for at kunden sier opp den avtalen. Og da har man jo foten inne. Samtidig er det ekstremt viktig for oss å tenke i de baner at vi har denne kunden til låns bare i 4 år, så står man ovenfor et nytt regime. Det kan være andre som atakkerer denne kunden hos konkurrenter av oss som ønsker denne kunden. Det vi ofte gjør er at vi går inn veldig lavt prismessig, så bytter vi det opp etter tid, og får bedre marginsbilder. Eks. avtalen vi har nå hadde vi 6,7 %, nå har vi 13,1 %.

I: Når dere setter mål for kundene, hvem er med på å utforme dem?

R: Det er hele teamet.

I: Involverer dere kunde noe i henhold til målsetning?

R: Nei, det er prissatt i offentlige bevilgninger, og det danner da mye av grunnlagene for målene. Ofte ser vi at de definerer mål, som ikke er realistiske, eller som blir forpurret. De offentlige er ofte verdensmestere i å sette mål som ikke blir gjennomført.

I: Hva er det dere baserer målene dere setter på?

R: Vi setter målene i forhold til hva som, litt tilbake til realismen. Blir ikke de store hårete målene. Det blir evolusjonære mål. Man setter mål som er samspilt med vårt budsjett for innværende mål. Skal nå f.eks. økt omsetning med 10 %. Det kan være mål som at vi skal forsøke å komme oss inn på dette område. Men igjen har jeg i bakhodet, har vi denne avtalen, eller er det en konkurrent som eier denne avtalen innenfor et fagområde vi ikke leverer på i dag. Har vi mulighet til å levere på det, begynner vi å jobbe oss inn over dette område hos kunden. Og sier sånn og sånn, dette er lurt, blir med på seminarer. Det kan også være mål vi setter oss.

I: Hva er målet for din kunde nå?

R: Mitt mål for denne kunden hvis vi snakker økonomiske termer er den hårete, den klarer vi ikke å oppnå i år. Men jeg har et omsetningsmål på X millioner kroner. Jeg har et mål om at vi skal få inn flere type vedlikeholdskontrakter, som skapere høyere recurring revenue. Er nå på X millioner kroner, der tror jeg ikke vi klarer med enn X millioner kroner så det er ikke noe sånn voldsom kunde, men det er bedre at det går trinn for trinn enn at det går andre veien. Målet er jo fortsatt å oppnå den gode relasjonen til kunden. Målsetning er at vi gjør oss mindre risikoutsatte. Det kommer en del anbud nå som vi er sterkt i tvil på om vi skal besvare, om det er innenfor Ateas profil. Store kontrakter, men risikoen kan være såpass høy at det går galt i prosjektet, at vi kan få en dårligere profil hos kunden, det kan gå utover renomméet vårt. Da setter man en pris på renommé høyere enn risiko.

I: På hvilken måte føler du at du får de ressursene du trenger for å nå målsetningene du setter deg?

R: Internmarkedsføring er jo vel så viktig om ekstern. Og det er det også å skape relasjoner med resten av organisasjonen, vite hva man står for, vite at man sammen lykkes, at det er velfundert og gjennomtenkt, som gjør at de også får en trygghet for at bruker jeg et team med deg Per, eller skal jeg velge å bruke tiden min på deg Gustav, så vil han velge meg Per, for jeg vet at sammen vinner vi, men mer usikker på deg Gustav. Så over tid utvikler med relasjoner med resten.

I: Har du mulighet til å forsterke teamet ditt dersom du ser behov for det?

R: Jeg har enten muligheten til å knytte sterkere, og starte et virtuelt team. Det har jeg ofte gjort ved behov. Men jeg har også nå ute en stillingsannonse, for vi jobber 12-14 timer hver

dag, og det går utover helse. Og da faller også kvaliteten på leveransen. så jeg har en stillingsannonse som blir satt ut i dag, internt først, og så ser vi om vi må gå ut eksternt. Men det er vanskelig å definere profilen ettersom en AM kan bli litt tilbake satt på grunn av den høye faglige kompetansen i teamet. Eller om vi skal finne en som har fagkompetanse, eller en som vil lære seg det.

I: Det blir mye jobb på dem du har til rådighet, så du skulle gjerne hatt en til der?

R: Aller helst

I: Er det noe som kunne skjedd med en gang du vil det?

R: Nei, det er ikke praktisk mulig. Hvert fall hvis jeg skal ha en dedikert som rapporterer til meg.

I: Siste teamet er handlingsplaner for kundene. Hvem utvikler de hos dere?

R: Når vi jobber 12-14 timer i døgnet så ser jeg ikke noe poeng i å lage handlingsplan, akkurat nå. Vi er så kundestyrt at vi evner ikke. Handlingsplanen er rett og slett at vi samles hver 14. dag og tar en teammøte og orienterer hverandre på hva som skjer, har skjedd og kommer til og skjer, så legger vi planer utfra det. Så det blir kortsiktig, ikke langsiktige planer som havner i en skuff og ikke blir tatt opp igjen. Vi holder dem så levende som mulig, til en hver tid, og tar det muntlig, og jeg noterer gjerne hva som er viktig å fokusere på, og hva so mer uviktig. Så tar vi ofte beslutninger i fellesskap om hva vi gjør, og hvordan. Så ingenting er nedfelt, sitter i ryggmargen. Skal sitte i hjernebarken, utrolig viktig. Skal ta ansvar nok til å komme på jobben. Vi jobber i lag, i team, skal gjøre kunden til helt. Det sitter så i ryggmargen hos gutta. Jeg har en veldig takknemlig rolle.

I: Kan du si hvem som er de 5 viktigste kundene i Atea?

R: Forsvaret, Statoil, DNB, sykehuspartner, helse sør-øst og NAV

Transkribering Intervju 2:

Stilling: Key Account Manager

Sted: Atea Hovedkontor, Bryn

Tid: 10. april 2013

Intervjuer: I

Respondent: R

I: Da kan du begynne å fortelle om deg selv og din stilling i Atea.

R: Ja, det kan jeg gjøre. [Navn, Etternavn] heter jeg, jeg jobber som key account manager for [offentlig kunde, Kunde 1]. Det er to hovedstolper der av kunder, som vi har rammeavtaler med. Det er [nevner tre hovedkunder innen offentlig sektor, ønsker disse anonymisert]. De har ingått rammeavtaler på klient, datarom, MP, altså multifunksjonsprint. Det er tre separate rammeavtaler. Kunde 1 har inngått disse rammeavtalene på vegne av departementet, men de omfatter ikke departementet. Kunde 2 og Kunde 3 handler også på disse avtalene, men de har ikke noen samordning utover det. Kunde 1, 2 og 3 er derfor tre separate kundesett hos Atea. Men de handler til samme betingelser. De har tre e-shopkontoer. De handler mye gjennom e-shop portalen. Det er klart det er mye jobb med disse her. Kunde 1 er jo en som har hovedavtale, og er den største kunden vår, den jeg har mest interaksjon med av disse tre her. De er organisert med flere ulike innkjøpspunkt på landsbasis, og det er helt klart en utfordring. Kunde 2 og 3 har mer sentralisert innkjøp. Sånn som vi jobber, vi er et team på tre personer. Det er meg, det er også en AM til som heter [Navn, Etternavn], og så er det en som heter [Navn, Etternavn]. Den siste jobber mye med klientavtaler, for der er det mye detaljer, mye i forhold til e-salg, spesifisering på pc, ekstra disk, spesifisering på skjermer... Det er mye dialog med de ulike innkjøpsavdelingene. Jeg ønsker å jobbe litt mer overordnet, litt mer med strategi. Man blir fort spist av detaljer, så det er klart at det er nok et gap mellom det som er teori og det akademiske, kontra hvordan man jobber i praksis, vil jeg tro. Jeg tror det er et veldig stort gap, vil jeg si. Men det er sikkert det oppgaven deres går ut på. Så det var veldig korte hovedtrekk. Utfordringen ligger gjerne i å balansere de korte og de lange målene, klare å jobbe strategisk, samtidig som man har god nok kjennskap over hva som faktisk foregår på gulvet ute hos kundene. For da har man også større tyngde i forhold til å få en kontrakt, fordi de påstandene man kanskje har, eller å få det komplette bildet hos kunden. For å være en rådgiver. Min filosofi er at man kanskje ikke skal selge for enhver pris, men faktisk hjelpe kunden og være en rådgiver og bistå dem med riktige løsninger, og ikke produktorientert.

I: Hvordan ville du kategorisert din kunde?

R: Tja. Egentlig. Altså det er klart det er en kunde som er i drift, som vi henter ut fortjeneste av per i dag, men samtidig er det alltid rom for utvikling. Da spør det litt hva dere legger i definisjonene, eller om dere har andre kategorier enn de to.

I: Utvikling blir om det er en kunde som ikke er så veldig stor i dag, men som du ser for deg at vokser veldig på et fem års perspektiv.

R: Jeg tror det er en etablert kunde per nå. Den var en utviklingskunde da vi fikk disse rammeavtalene. Så vi har nok utviklet den fra en veldig lav omsetning. Er litt usikker på hvor mye det var, kanskje noen millioner, til et atskillig høyere beløp i dag.

I: Det vi mener med profitt, er da høy omsetning.

R: Ja, det er høy omsetning, og sånn som det er i dag så er det fortsatt mye bredding som skal gjøres. Bredder oss til Ateas områder, og det jobber vi kontinuerlig med, både på kort og lang sikt.

I: Hva vil du si kjennetegner en account manager hos Atea?

R: Åooh. Selvstendig. For vi har spillerom. Jeg synes det er litt vanskelig å svare, for det er så stor bredde hos oss, avhengig av kanskje om det er privat eller offentlig, og den settingen. Jeg jobber jo i offentlig, sååee.....

I: Ta gjerne den settingen du jobber i.

R: I den settingen som jeg jobber i, så tror jeg nok hvertfall at jeg kan si at det er selvstendig, oppegående, voksne. Voksne mennesker. Så det er nok en farmerrolle mer enn en hunterrolle som vi besitter. Absolutt.

I: Hvem vil du si er de fem viktigste kundene til Atea?

R: Forsvaret, selvfølgelig. Justis. NAV. Kanskje DNB og Statoil. Statoil, absolutt. Og... ja. Jeg tror jeg holder meg til de...helse. *knips* selvfølgelig! Jeg må ta med de. Da må du krysse ut DNB. Haha. Hehe. Statoil... Nei, du! Dette her ble vanskelig. Haha.

I: Hvilke kriterier legger dere til grunn for valg av nøkkelkunder?

R: Det er et godt spørsmål. Det er ikke godt definert i Atea.

I: Ikke?

R: ...Slik jeg opplever det. For man får tildelt kundesett, og valg av nøkkelkunder foregår nok i større grad i de private avdelingene enn i offentlig. For i offentlig så er det de store offentlige etatene som er nøkkelkunder, gitt at man klarer å gjøre en butikk på dem.

I: Hvorfor er de nøkkelkunder?

R: Fordi de er store kunder som gir en jevn omsetning. Og jeg tror nok at man da ikke er så påvirket av konjunktursvingninger i offentlig sektor. Derfor er disse viktige kunder for Atea.

I: Så det er først og fremst det det går på? Størrelse og..?

R: Det tror jeg, og så kan det være noe i forhold til profil. Men igjen, gitt at jeg jobber i offentlig sektor, og har da tildelt en sektor, så er det slik det ser ut fra mitt perspektiv.

I: Hvis du skulle valgt noen kriterier selv?

R: Jeg tenker jo kanskje i forhold tid vilje til innovasjon, at det er et viktig kriterie. I forhold til offentlig sektor, tror jeg dette med kunder som er villig til å være med på å kunne evaluere den offentlige innkjøpsprosessen, slik den fungerer i dag. For det er en stor utfordring som man har. For det er slik at man utlyser konkurranser, og da er det gjerne en lukket runde på det, og det er ikke nødvendigvis vis at det er en god løsning slik det foregår i dag. Offentlig skriver detaljerte kravspesifikasjoner som skal fylles ut, og man evalueres på det. Det er ikke nødvendigvis at det de ber om er det de burde ha. Så det er ikke alltid de får det de burde ha skaffet seg. Og en mer innkjøpsprosess der man er mer i dialog og finne de offentlige kundene som kan være med å drive noe sånt, synes jeg hadde vært et lurt valg av Atea; hvordan kan man påvirke hva som faktisk skjer der i forhold til å påvirke innkjøpsprosessen i Norge. Det burde vært noen viktige kriterier for kunder som vi burde ha identifisert.

I: Du sa at det som ses som kriterie i dag er størrelse. Hvordan inhenter dere denne informasjonen om kundene?

R: Offentlig så er jo det ganske synlig ved at det er antall ansatte. Alle vet at Kunde 1 er en stor virksomhet. Det er en enkel sak, og det er da selvsagt at alle må ha noen maskiner, som

betyr potensiell omsetning for oss. Hvert hode er lik en enhet. I den type virksomhet. I industri gjelder jo andre ting, for eksempel. Men i offentlig så er det sånn.

I: Så skal vi snakke litt om kundeteam. Hvordan setter dere sammen teamene? Da tenker jeg i forhold til stillinger og personligheter.

R: Altså, hos oss... Normalt sett så jobber ikke AMer så mye i team at man har forskjellige... Det er en AM per kunde som regel. Hos oss er vi to. Og det er fordi det er en relativt stor kunde, med hensyn til forvaltning. Men så har man jo disse virtuelle teamene ut over dette her. Og det er jo kanskje det vi skal snakke litt om, og det er klart at kompetanse er en måte å sette dette sammen på. Man må ha kompetanse innenfor de områdene man skal levere på. Og så bør man og så bygge et team for å angripe de områdene man ikke har breddet seg på hos kunden, for å utvikle de. Så det er kanskje to forskjellige ting. Så vi har et virtuelt team som vi samarbeider med og som vi trekker på litt avhengig av caser. Rett og slett konkret, la oss si at Kunde 1 skal gjøre noe med det virtuelle miljøet sitt, så blir det å jobbe med å kalle inn kompetanse, for eksempel [ulik kompetanse fra Atea]. I tillegg til å også spille på part med dem. Så det vil være det typisk, at man jobber litt case by case der. I tillegg har vi BR og samling av det virtuelle teamet, vi har det ca to ganger i teamet, hvor vi samler hele det virtuelle teamet som representerer alle i teamet. Veldig kort, bare for å informere hvor vi er i starten av året og kanskje før slutten av året. I starten av året for å sette litt rammer, hva vi skal gjøre, hva som er budsjettet, hva som er målet, om det er noe vi har informert som vi kanskje skal samhandle på der. For tingene griper sammen med hverandre i forhold til ansvarsområder. Så gjør vi det også før fjerde kvartal. For det offentlige har ofte en veldig opptur i fjerde kvartal, i forhold til hva de handler. Da skal de bruke opp alle pengene sine. Så de kommer gjerne i midten av november og gjør unna en stor andel av omsetningen i november og desember. Fullstendig ukontrollert, spør du meg. Men sånn er det. Og dette er gjerne ting som er evaluert i januar og februar, men som ledelse i offentlig sektor holder på en del av midlene, fordi de ikke vet hva året bringer. Så de tør kanskje ikke slippe de før slutten av året. Så det er vel... det blir nok litt spesielt i offentlig sektor hvordan innkjøp styres, beslutningstakere, påvirkning og sånt. Det er et eget regime i offentlig sektor. Det er det.

I: Disse virtuelle teamene du snakker om, består disse av de samme personene hver gang dere begynner en case, eller er det..?

R: Ja. Samme person innenfor fagområde i størst mulig grad. Hvertfall så lenge det fungerer.

I: Hva er årsaken til at dere bruker de samme personene?

R: Fordi det bygger en kompetanse hos kunden som er viktig å ta med seg til neste case. Kunden har et komplekst miljø og det er viktig å kjenne kunden.

I: Hvordan relasjon har hvert av enkeltmedlemmene i det virtuelle teamet til personer hos kunden?

R: Det varierer veldig. Og det er absolutt et utviklingsområde som vi trenger å gjøre mer på. Faktisk at man klarer å bygge opp flere relasjoner hos kunden, utvoer en AM-rolle, som er tett. Så det er en utfordring. Å få det virtuelle teamet til å jobbe nok dedikert direkte mot kunden på egenhånd. Det med å overlate ansvaret, for det er jo mye av det denne rollen en AM sitter med. Vi har mange vi kan spille på, og det er helt fantastisk, og Atea er nok litt unike i så måte. Jeg har vært i [nevner andre firmaer], men det med hvordan man bredder seg i Atea er helt unikt, og det er vannvittig mye kompetanse her. Men det er klart at det er en utfordring det å delegere det ansvaret ut og få hver enkelt person til å ta oppgaven og å lande ballen helt i mål. Det er det som er den største utfordringen i det daglige, sånn jeg ser på det, for at man skal ha en stor nok slagkraft hos kunden. Så ja, det er en utfordring.

I: Ja, så hvis jeg forstod deg rett nå, så går mye av kontakten gjennom deg, da.

R: Ja.

I: Så du blir et slags mellomledd.

R: Mellomledd, eller en propp. Man kan jo jobbe døgnet rundt, men man har bare så mye tid. Jeg får 80 mail og 60 av de er noe jeg må gjøre noe med. Det blir litt travelt.

I: Hvor klart vil du si at teamdeltakernes roller og oppgaver er definert?

R: Ikke godt nok, absolutt ikke. Det mangler en beskrivelse fra ledelse på fagstab hos oss på overlapping av ansvarsområder. Så det blir veldig mye opp til den enkelte AM kanskje, hvor god vedkommende er til å være tydelig på det.

I: Hvilke problemer ser du at det fører til?

R: Det er klart at det kan gå ut over kvalitet på tilbudsarbeid, at man er for sent ute, at man ikke helt har forstått hva man skal besvare her, så man må gå flere runder. Og det er jo tidspress, og hvis man ikke gjør oppgaven sin da, blir kvaliteten på tilbudet dårligere. Det er ikke noe tvil om det. Det er baller som ikke blir tatt, sånn at man glipper på noen steder. Dårligere service for kunden, at ting tar lengre tid enn det skal. Sånne konsekvenser får det. Det kjenner sikkert dere til som studenter. Hvis noen ikke gjør jobben sin, så går det ut over de andre. Sånn er det jo. Og så tror man gjerne at «jeg sa jo at du skulle gjøre det». Det er ikke alltid det skjer i praksis allikevel. Så det med kommunikasjon, det er vanskelig. Det er ingen som... det er sjelden jeg opplever at noen er gode nok på kommunikasjon. Det gjelder meg også, sikkert.

I: Da skal vi prate litt om hvordan dere identifiserer kundens beslutningsprosesser. Som du sa så er det kanskje litt spesielt i det offentlige. Men når dere knytter kontakter hos kunden, hvordan går dere fram?

R: Vi har jo for det første etablert en avtale, og da har vi en inngang. Da har vi inngangsbilletten hos kunden, til en gruppe som er definert. Så er det om å gjøre å bygge gode nok relasjoner til de som er kontaktpersoner, slik at de gir fra seg informasjon som gjør at vi kan bredde oss internt, ikke sant. Slik at det er naturlig at vi tar kontakt med avdelingsleder for lagring, og avdelingsleding for servere, virtualisering, ikke sant. Det er en måte å gjøre det på. Det er rett og slett å ta av røret på telefonen og presentere seg: «hei, jeg heter, vi har en avtale sånn og sånn, kan vi ta et møte og prate om hva vi kan gjøre sammen?». Rett og slett. Det må gjøres også der. Man kan gjøre en del mot den som forvalter avtaler også, og bare det. Det går an, og butikken går jo rundt, men man får ikke utviklet kunden. Da stopper det opp der, og da er man ikke... da blir man mer en ordrebehandler, og det har vi funksjoner for i Atea. Så det er det å ta initiativ, være ute hos kunde. Det har utrolig mye å si. Og det gjør ting mye enklere. Gjerne å fasilitere workshop og alt mulig sånn sosial binding i den grad man kan gjøre det innenfor de rammene som er i offentlig sektor. Det også har mye å si. By på

teknologier, vise hvilke partnere man har å spille på, å kunne være en som gir en verdi til kunden. Være noe mer enn bare en leverandør. Ved å gjøre dette hender det at vi vet om mye mer som foregår hos kunden, enn det kunden gjør. For de jobber mye mer i siloer. At de ikke har så mye kontakt med hverandre internt. Og da begynner man å komme der man skal være som en AM.

I: Hvordan kartlegger dere beslutningsprosesser hos kunder? Da er det snakk om alle rollene man har i bedriften.

R: Vi spør, selvfølgelig, rett og slett. Og vi identifiserer litt hvem som er... Man har jo disse organisasjonskartene på papiret, og det er det bare å be om. De får man, det er ikke noe problem. Særlig i begynnelsen hvor man opparbeider kundeforhold. Det er ikke så naturlig å spørre om det når det har gått et år eller to, da skal man vite det. Men det er rett og slett å spørre. Det er nok en av de utfordringene man har. At man vil ikke være dum, så man er litt redd for å spørre, men det skal man ikke være. For man henter vanvittig mye ut på det. Så det er bare å spørre, så får man det formelle organisasjonskartet. Men det er klart det er mange ting under der som ikke er formelt, som er slik beslutningsprosesser foregår. Og å finne ut av det, det tar litt lenger tid. Og da er det en verdi i det å tørre å spørre om å være med på ulike fora og plukke opp signaler der. Og at man blir kjent med arkitekten, for det er han som gir innspill til hvordan designet blir og hva man faktisk skal handle når. Og det er en viktig påvirkning i en beslutningsprosess. Og kanskje det er der mye sitter, selv om det er direktører bak dørene som signerer. Så det er en nyttig del å kartlegge også de formelle linjene, for de er der. Og det som er spennende med Kunde 1, hvis vi tar de, er det som foregår nå i media. For at man har departementet og direktoratet som bevilger penger til Kunde 1. Her sitter det et antall ansatte som skal ha IKT-utstyr. I tillegg til annet utstyr som også ligger under Kunde 1. Så det er da en spennende miks, hvordan den beslutningsprosessen er i forhold til direktoratet kontra Kunde 1, som får bevilgninger. Og det er klart at dette også er politiske prosesser som pågår som vi ser. Og det er også noe som er klart å merke seg, hvordan et enkelt distrikt fremstilles i ulike media, og hvordan dette påvirker beslutninger på politisk nivå. Så det er en stor bredde i beslutningsprosesser her, og det er ikke slik at Kunde 1 bestemmer selv, eller vedtar det som er foreslått.

I: Hvordan kartlegger dere mulighetene hos kundene?

R: Det er både de merkantiltansvarlige, ved å spørre om når tildelingen blir gjort, hvilke som er gjort. Så er det selvfølgelig å følge med i media, og hva som skjer der. Det er jo en opportunity. Så det er på mange formelle og uformelle måter å gjøre det på. Det er naturlig å spørre kunder om investeringsplaner på starten av året, men det får vi ikke sine tildelingen før ut i mars-april. Så det er jo å spørre igjen da, når dere faktisk konkretiserer seg. Det må vi gjerne gjøre innenfor hvert enkelt område også. Det er ikke sånn at hvis man sitter på toppen, eller at merkantiltansvarlig sier at de skal investere så og så mye på nettverk og lagring så blir det sånn, man må ta det med hver enkelt leder. Det er ikke slik at de nødvendigvis ønsker å si det heller. Og igjen da så er det litt tilbake til at det er denne sektoren, og ikke nødvendigvis vil fortelle oss hva de skal ha utstyr til. Så det er slik at vi har en ekstra utfordring med at de ikke ønsker å gi oss hele bildet, i egenskap av den sektoren de er.

I: Hvilken tidshorisont forholder dere dere til når dere ser på muligheter?

R: Det er alt fra en uke til et år og to.

I: På en måte kortsiktig og langsiktige muligheter.

R: Mhm

I: Hva vil du definere som en kortsiktig og langsiktig mulighet hos din kunde?

R: En kortsiktig mulighet kan være at de holder på med et sentraliseringsprosjekt, snakker mye om kunde 1 og kunde 2, som kan skal opp med et nytt distrikt, da er det en kortsiktig mulighet, for at vet vi at de skal ha et antall tynnklienter, muligheter for å selge skjermer og tilbehør, alt mulig sånn. Så det er en kortsiktig og enkel mulig som man kan få. Også er langsiktig muligheter mer type

<eksempel fjernet grunnet krav til anonymitet>

Vi må fange opp hele tiden og informere om at her kan vi hjelpe dere. De skal alltid spørre oss først, skal tro vi kan bistå dem med alt innenfor vårt område. Så det å spres kunnskap om oss som leverandør er en viktig oppgave for oss. Må delta på seminarer og samlinger. Da kan man både promotere seg selv og vise produkter man har, og ansikt til ansikt faktoren gjør det lett å ta opp telefonen å spørre om vi kan hjelpe. Handler mye om at det er mennesker, må få i gang en dialog. Så kan du uansett hvilke teorier og prosesser man har i bunn, handler det alltid om mennesker og kjemi.

I: Hvem er det som er med på å utforme målene dere har for kundene?

R: Ledelsen. Vi er med på å utforme målene, fokusområder vi skal inn på, hva vi har identifisert, når utløper rammeavtaler. Vi er med på å påvirke mål. Når man utlyser en rammeavtale en konkurrent har blir da utlysningen fort et mål for oss det følgende år. Og så har vi basert på omsetning fra tidligere og forventede utlysninger et budsjett. I tillegg har vi den forventede X-faktoren, det dukker ofte opp noe nytt, som vi ikke har noen forutsetninger for å forutse, men vi vet av erfaring at det dukker opp. Og det er til slutt med på å sette målene våre.

I: Hva er målet for din kunde?

R: Det er delt. Det er et tall, altså i kroner. En prosentvis økning i omsetning og dekningsbidrag. Måles i stor grad på dekningsbidrag, produkt avtaler og tjenester. Også er det fokusområder, en ting er sluttresultatet, det er det vi er opptatt av. Både den enkelte måles på det, og det som er viktig for Atea selvfølgelig, hva man sitter igjen med på bunnlinjen. En ting er at man kan rydde i prosesser og rutiner, og passe på at man får igjen for hver krone, men selvfølgelig øker du omsetningen skal du også øke resultatet. Og helst gjøres noe med dekningsgraden. Det er utfordrerne i offentlig sektor, for de gjør hardt på marginer, handler ofte om pris, det er veldig parameterstyret. Så er det bredde.

<eksempel fjernet grunnet krav til anonymitet>

Men det er et typisk eksempel. Telefon har vi heller ikke, men ser hvordan vi kan jobbe med å få det. Da er det typisk å identifisere hvem som har ansvaret for det område, samtidig som vi prøver å finne ut hva som skjer hos hvert distrikt, har vi noen leveranser noe sted vi kan hente informasjon, for å bearbeide segmentet. Da er det om å gjøre å jobbe både med arkitekt, med den enkelte bruker, og se hva vi kan gjøre på ledelsesnivå. Kan vi fasilitere en workshop med administrerende, HR direktør sammen med leverandør. Vi må jobbe med alle lag. Vi må passe på å benytte de vinduene som er, for det er regelverk for anskaffelser. Med en gang man går i utlysingsprosessen er dørene lukket.

I: På hvilken måte mener du at du får de ressursene du trenger for å nå målsetningene du har for kunden?

R: Det er alltid sånn at det er knapphet på de mest attraktive ressursene. Så det er en intern kamp man må igjennom kanskje, for å få tilstrekkelig tilgang på dem. Ja det er det, det finnes bra kompetanse, så er det en kamp om å få de mest attraktive internt. Men i og med at vi er en så stor kunde, så har jeg muligheten til en viss gjennomslagskraft, det henger jo sammen. Så har jeg mulighet til å be noen prioritere.

I: Tenker du penger eller mennesker?

R: Mennesker, kompetanse.

I: Kan du gi et eksempel på en vital ressurs, som du ofte føler behov for?

R: Kan si en vital ressurs nå for eksempel, er Cisco nettverkskompetanse. Vi har noen meget dyktige mennesker, men de er mye booket opp. Vi har spesifikt på lagringskompetanse. Utfordringen på kanskje enkelte områder, og da er det slik at hvis de beste kompetansene er leid ut på lang tid, så er ikke de tilgjengelige til å bygge opp nye prosjekter hos kunde ute, og vi får ikke bydd på de ut. Så det er alltid en utfordring å få til en slik balansegang. Samtidig er det supert om man få lånt ut en dyktig konsulent på lang tid til en kunde, for da får du muligheten til å bygge et forhold til kunden, og andre på område fordi du bygger en tillit. Så det er en utfordring å ha den riktige miksen der og balansere det. Fordi at det er viktig at man også Atea som kompetansevirksomhet kan by på de ressursene når kundene spør etter dem. Hvis vi alltid må svare til en stor andel av kundene, at vi ikke har dem tilgjengelig, så er det en stor utfordring. Og da spør de oss ikke neste gang. Jeg har ikke myndighet til å bestemme over de ressursene, for det er ikke jeg som sitter på den ressursen. Det er jo den personen som vedkommende rapporterer til, personalmennesker. Så da må jeg gå til den lederen å be om det.

I:Hvis du ser behov for å forsterke teamet ditt, hvilke muligheter har du til å gjøre det?

R: Det virtuelle teamet har jeg muligheter til å påvirke ved å gå, en ting er å gå til lederen, men også minst til den aktuelle personen, den jeg ønsker, å skape en interesse. Det er utrolig viktig. Det er lite hensiktsmessig hvis jeg ikke har klart å gjøre den jobben, for da får jeg ikke det engasjementet hos vedkommende, og da har det nesten ingen hensikt å få booket opp ressursene hvis vedkommende ikke er interessert. For da jobber man hele tiden med

uinteresserte mennesker. Men hvis jeg får vedkommende interessert slipper jeg kanskje å avtale med lederen i det hele tatt.

I: Hvor fri er medlemmene i det virtuelle teamet til å ta egne beslutninger?

R: Det varierer veldig tror jeg. Fordi det kommer an på hvilke andre føringer som ligger, og det er ikke nødvendigvis alltid identisk og enhetlig gjennomført i hele Atea, hvordan det er. Og det er også avhengig av kanskje hvordan enkelte har kanskje vedkommende har forvaltet sin egen tid fram til da, hvilke kompetanse og erfaring. Der de ferske har de mindre frihet enn en som har vært der lenge, og vet å balansere der. Så det tror jeg varierer. I utgangspunktet tror jeg det er sann at man tenker litt frihet under ansvar eller i den settingen der. Jeg tror nok i utgangspunktet det er litt fri roller som er tiltenkt.

I: Hvem er det som utvikler handlingsplaner for kundene?

R: Det er vi AMer. Kundeplan med tiltak. Det er vårt ansvar. Så er det selvfølgelig viktig å involvere de virtuelle teamene i det. Er de med ute hos kundene kan de komme med innspill til hva som er potensielle caser. Eller til potensielle angrepsområder. Og hvordan vi kan sette det sammen.

I: Hvor langt frem i tiden er planene?

R: De kundeplanene er det et halvt til ett års perspektiv på, men både litt sånn korte ting og mer langsiktige ting. I tillegg dukker det opp initiativ fra ledelse her, også på enkelte områder. Kan jo være fokusområder, nå skal vi fokusere på salg av spesifikt, i samarbeid med partnere. Vi bruker også mye tid på produsenter og partnere, i tillegg til kunden. Så det er også med på å påvirke det. Vi har jo BR (Business review) og gjennomgang 2 ganger i året. Da fremlegger vi de kundeplanene. Så det kjører vi da når vi er i et sånt løp, men samling av det virtuelle teamet, samt det kontinuerlige samarbeidet med enkelte, samlinger med virtuelle teamet 2 ganger i året i sammenheng med BR og den planen vi legger.

I: Hva består planene av?

R: Det består av omsetningstall og forventede mål og innenfor de forskjellige områdene, hvilke områder man skal bredde seg på, kontaktpunkter innenfor kunden. Hvem er sponsor og påvirker og også det virtuelle teamet. Den viser til caser som vi vet om. Og tiltak.

Arrangementer. Ting vi skal prøve å få med kunden på, det kan jo være Cisco eller HP en del sånn arrangement i Las Vegas, Barcelona etc. og vi har jo våre egne arrangementer. Next step community også, som vi skal ha med kunden på. I tillegg til dedikerte work shops. Så er det kundes arrangementer vi prøver å bli med det, for å samle hele landet for eksempel, en gang i året. Da er det representanter fra alle distrikter, og det er viktig for oss å få lov å være tilstede der. Det blir en del av det som er med i handlingsplanen, som en påvirkning av kunden. Igjen nå er vi tilbake til å komme i dialog med kunden ansikt til ansikt. Men det er hvert fall sånn kort fortalt det jeg kommer på.

I: Hvordan brukere dere CRM systemer i deres daglige arbeid?

R: Vi benytter jo SuperOffice. Og der skal alt av caser, salgscaser, skal inn der. Og det legges inn der. Med da kort beskrivelse av casen, kontaktperson, forventet omsetning, produkt, produsent, løsningselger, og sånn. Og det legges inn i SuperOffice, skal gjøres så fort det identifisert, med en tidsangivelse og sannsynlighetsberegning. Vi skal også bruke det mer, har det kommer signaler om, i forhold til møter og sånt, for å kunne enklere måle opp til det som er skjedd. Alt skal ligge i CRM systemet. Det kunne nok vært brukt enda mer, det brukes også til utsendelser og sånne ting. Det kunne nok også der vært bruke mye mer i forhold til aktiviteter og interesseområder og sånn, men det er veldig vanskelig å oppdatere det godt nok, så hvis man sier at interesseområde er lagring, og man ikke har krysset av for det, blir det ikke sendt til vedkommende og derfor så er ikke den nødvendigvis lurt å differensiere så veldig. Så må man være utrolig dyktig på å opprettholde det. Så vi gjør det enkelt. For disse CRM systemene kan jo settes opp til vanvittig mye. Men når det kommer til stykke så har man ikke tid. Det er så mange valg man skal ta på en dag uke og måned, og hvis man legger opp noe veldig komplisert der, i forhold til hvor smart alt er, så blir det ikke brukt i praksis. Det er akkurat som om man har en avveining mellom også å sikre kontrakten for Atea. Det er kjempesikkert, men det er ikke brukervennlig. Da begynner man på alle mulig løsninger som gir en kortere vei. Og det er ikke noe system, ikke sant.

Transkribering Intervju 3

Stilling: Key Account Manager

Sted: Atea Hovedkontor, Bryn

Tid: 10. april 2013

I: Intervjuer

R: Respondent

I: Hva er din stilling i Atea?

R: Key Account Manager

I: Hvilken kunde har du ansvar for?

I: Hvordan vil du kategorisere din kunde?

R: Omsetningsmessig og på grunn av potensialet.

I: Hvilke personlighetstrekk mener du er viktig ved deg for å gjøre en best mulig jobb?

R: Først og fremst etterrettelighet, ekstremt viktig. At man følger opp kunden og lover å følge opp det som står i avtaler og sånt. Så er det det å være litt sånn muldvarp i begge leire, hos kunde og internt i Atea. Kjenne begge bedriftene like godt, for å kunne knytte de riktige kontaktene godt. Min jobb er å fasilitere. Jeg skal ikke snakke tekniske ting, dupperingser med kundene. Da roter jeg meg bort i noe jeg ikke kan. Jeg snakker overordna om ideer og tanker... dra kunden videre dit de ønsker å gå. Ved hjelp av de kontaktene jeg har her internt i Atea. Så det er de to tingene... å være den sosiale muldvarpen og være etterrettelig.

I: Hvem er deres fem viktigste kunder?

R: Forsvaret er veldig store og viktige... volum og nye områder. Statoil er viktig... skatteetaten, helseforetakene... justis jobbes tungt mot og DNB og Coop gruppen fordi de er overalt i Norge.

I: Hvilke kriterier legger dere til grunn for valg av nøkkelukunder?

R: Kunder som har et vist potensiale... må ikke være stor butikk der allerede, men se et potensiale til å vokse. Passer Atea som bedrift. Combination, video, service, altså alt vi driver med. Konsulenter knyttet til det. Vi driver jo ikke med applikasjonsutvikling og sånt... det er det andre som driver med. Hvis det er bare et kontor, så er ikke det i utgangspunktet en nøkkelukunde. Men hvis det har mange grener, mange kontorer, mye som skal skje, kan dette være en potensiell nøkkelukunde for oss. Bredden og muligheten er viktig.

I: Du har så langt nevnt noen kriterier, topp fem viktigste kriterier?

R: Potensialet, dele opp i mange ting... potensiale ved at bedriften er geografisk spred, levere til masse forskjellige steder. Dytter ut mye til butikken vår. En annen ting er det mange ansatt i færre bygg. Masse ting som trengs av PCer og Software som trengs. Så det er en størrelse på bedriften. Ansatte er jo vesentlig. Mengden av hva du kan få solgt. To er jo mengden teknologi de bruker. Store tunge servere som krever data er like attraktive fordi det genererer mye penger for oss. Så det er flere varianter. Skal jo gjerne treffe alle variantene... må ha en miks av alle kundene. For meg personlig, så må man forholde seg til mange nye ting som kommer. Hvis noe betyr at det må satse massivt og da står det nøkkelkunde med store bokstaver. Men da fordi det er stor kunde. Når det blir en størrelse og treffer alle områdene innenfor oss blir det en nøkkelkunde. Det er i hvert fall det som kjennetegner en nøkkelkunde. Det er i disse collaboration, type kommunikasjon på alle mulige medier. Det er mobilt, få sydd alle disse sammen til en enhet, så sånne ting er spennende, da er det en nøkkelkunde.

I: Hvordan innhenter dere informasjon om kriteriene?

R: Ene er at du... du setter deg ned med kundesettet. Noen har ti kunder, andre har en. Som sagt du vet jo hva de gjør, men du leser deg opp på hva planen er, du vet jo hvor de skal. Gjelder da å finne nøkkelpersoner i bedriften som du skal snakke med. I hvilket tempo skal vi gjøre det, hvilken rekkefølge, hvilken partner har de nå, hvor lenge har de de avtalene de har nå, hvor fornøyde er de. Grave deg innover i hierarkiet hos kunden til du finner de riktige beslutningstakerne. Å det igjen, er med på å gjøre deg etterrettelig, og gjøre deg kjent med en kunde. Å gjennom hele tiden å levere, slipper du lenger å lenger inn i en bedrift. Hele tiden søke øverste beslutningsnivå.

I: Hvordan er teamene sammensatt?

R: Sammensatt med fagansvarlig, AM, KAM, selgere, fagselgere, tekniske konsulenter, regne konsulenter. Består av AMer, fagselgere, faste konsulenter, rådgivende og teknikere. De er ikke en del av teamet, men jeg søker å bruke de fast hver gang sånn at de kjenner kunden... en håndfull du bruker hver gang, så du slipper å lære opp konsulentene hver gang, og det setter kunden pris på. Men det virtuelle teamet består av; fagselger og AMer. Fagselger på kommunikasjon, på Software, server på klient, alle områdene vi er inne på og de områdene vi ønsker å komme inn på for få synliggjort hvordan vi satser. Er fort en 10-12 stykker når du begynner å regne sammen.

I: Hvilke stillinger eller personligheter er helt avgjørende å ha i et team, og hvorfor?

R: Ja... avhengig av. Når du driver en stor butikk, varierer det hvor trykket er på forskjellige områder. Avhengig av plutselig trykk på Software... inngå en stor avtale. Utskiftninger av programvare, da blir fagansvarlig på Software viktig for meg i den perioden. For da er det

hyppige møter. Det skjer noe hele tiden og da er det viktig å ha med dem. Det vil hele tiden skifte hvem som er tungt inne og ikke. Uansett viktig å holde dialog og la alle få vite at de er viktige... hele tiden! Du må hele tiden ha etterretteligheten din internt og hos kunden, uansett om det er lite å gjøre så må du være like på og den personen som du ønsker å ha med deg, må være like viktig for deg hele tiden. Bryr du deg om dem og bruker tid på dem når det ikke er noe særlig å gjøre, så er det lettere å få de til å gjøre noe når det først er masse å gjøre. Da føles de som en del av det hele tiden. I utgangspunktet er alle like viktige, men det er bare mer trykk på alle på enkelte tider. Den som er vesentlig viktig i en svær avtale er en SLM, altså service level manager. Som i alle avtaler så har du et krav på deg på å levere varer så så fort... du skal løse tekniske utfordringer så så fort... tidsgarantier. En person på teamet som passer på at disse tingene blir gjort... jobber i bakgrunnen idet stille. Det er en ekstremt viktig person i en stor satsning med Key Account for ellers hadde alt raknet for meg... har ikke sjans til å følge opp. En ekstremt viktig rolle.

I: Hvilken relasjon har teamet til kunden?

R: Ber de om å skaffe relasjonen til det motpart-teamet. De som jobber med Software må finne de viktige i avgjørelsessituasjonen. Jeg er i gang og peker på de riktige personene, så må de knytte riktig kontakt. Budskapet mitt til de da er at de må være etterrettelige... de må levere. Når de sier at de skal komme tilbake med noe neste dag så må de det. Gi beskjed og gi svar på hvor i prosessen vi er og hvem kunden kan forholde seg til hvis han ikke får tak i meg. Kan ikke leie dem.

I: Hvordan foregår relasjonen? Hvor hyppig foregår og i hvilken form?

R: Helt opp til de, det foregår der. Opp til oss hvis vi har noe vi tror de vil se. Den personen tar kontaktet med meg om noe nytt. Hører om vi skal presentere det for kunden. Han kontakter kunden og hører om det kan presenteres. Holder meg oppdatert. Er det dødt og ikke skjer noe, er det heller ingen kontakt... dialog kommer og går. Jeg skal ha det overordnede oversikten. Tilhenger at de har kontakt selv, for jeg ønsker å selge inn bredden. Hvis alt går igjennom meg får jo kunden inntrykk av at det er jeg som kan alt, det vil oppstå en propp i systemet. Jeg må tydeliggjøre den bredden vi har sånn at de kan ha direkte dialog med kompetansen vår.

I: For eksempel en tekniker i teamet, hva slags kundekontakt har han?

R: Litt avhengig av personlighet. Vi har de som helst ikke vil snakke med noen, som gjør jobben sin også går de igjen. Og de som nesten er selgere, altså selgende teknikere... gull verdt fordi de snakker med kunden og ser problemet og ser at her kan de hjelpe til mer enn det jeg kan. Kommer til meg med et budskap... her har vi en utfordring. Jeg har jo lyst og sånn,

men der hvor problemet egentlig ligger er der, så må vi sende en konsulent. Vi har begge deler og jeg vil ha den siste. De snakker med kundene, gir meg kontakt og ser at vi har en utfordring. Vi er for dårlige eller at kunden har for dårlig utstyr. Hvis jeg kommer med et budskap til en kunde tar de det med en liten klype salt, men hvis det er en tekniker tror de på det med engang.

I: Finnes det tiltak for å gjøre teknikeren mer selgende?

R: Jeg personlig jobber mot å få konsulentapparatet vårt mer selgende. Mer åpen og snakke mer med kunden og gi tilbakemelding til kundeansvarlig fordi dette er gull verdt for oss... å få den tilbakemeldingen. De personene de snakker med er tilsvarende i andre enden.

Driftsfolk som føler på den daglige problematikken og vet hva de har lyst til og hva de egentlig trenger, men så sitter det noen andre som sitter med beslutningen og pengesekken som jeg prater med, som ikke nødvendigvis vet hvor stort problemet er, eller hvor lett det kan løses. De bare ser penger... så da trenger jeg å få i gang ringdansen, så jeg kan ta med teknisk informasjon inn å si at vi trenger ikke gjøre mer enn det. Så har vi løst det, og det koster nesten ikke noe... latterlig billig! Det å få den hands on infoen fra det tekniske miljøet opp på bordet til den som beslutter, da er det enklere å ta diskusjonen.

I: Hvor klart er teamdeltakernes oppgaver definert?

R: definert i og med at det er virtuelle team hvor de har sin arbeidsplass. Jeg skal jobbe med nettverk, Software ferdig med det. Det jeg prøver å få til er at de må snakke mer sammen. Før var alt en silo masse systemer... folk snakket ikke med hverandre i det hele tatt... nå gjør de det. Når de sitter med en sak, og trenger, så må de ta en prat med de det gjelder. De vet veldig godt hva de skal gjøre, men jeg forsøker å få de til å prate mer sammen.

I: Hvordan knytter dere kontakter hos kunden?

R: Starter et sted med de som står oppført som kontakter i et kundesett. Også har det med grad av erfaring som avgjør om dette er riktig person. For min del så er det å drille og spørre og grave hvilken makt og myndighet har de i bedriften. Hver gang jeg kommer til en og han skal ta det videre og kontakte meg igjen... da er det ikke vits i å prate med deg igjen. Jeg vil prate med den som kan beslutte. Hvem skal jeg snakke med? kalle den personen inn til et møte. Til slutt får du et nettverk av mennesker da. Å igjen vil alltid de som sitter der peke på tekniske ressurser, folk, innkjøpsfolk. Da er det bare å notere ned og ta et møte. Få et møte så fort som det, bli kjent, fortell hvem du er, hva du kan bidra med osv... Sørg for at de skjønner at det er deg som er knutepunktet inn til bedriften. Uansett hva det er for noe.

I: Kan du beskrive stegvis hvordan en prosess med å knytte kontakt foregår?

R: En rammeavtale... besvarelse hvor vi konkurrerte med mange, og da var det. Kunden hadde noen spesielle ønsker, og vi svarte på mye ikke riktig. Jeg var ikke ansvarlig. Det jeg gjorde da var at jeg var med i alle møter der borte. Alt fra tekniske møter til service og vedlikehold møter til alt hver minste ting vi skulle gjøre, sånn at jeg ble kjent med alle som hadde noe å si og gjøre der borte. Det var hektisk møtevirksomhet, men gav resultater fordi det ente opp med at jeg viste alt de skulle gjøre. Fordi vi var forholdsvis nye som organisasjon på den måten... it avdelingen var ny. De viste ikke helt hva de skulle gjøre. Jeg viste jo mer om hva enkelte avdelinger skulle gjøre enn internt. Da er det bare å være tilstede. Møte møte møte, og love det du har holdt. Det krever noe, det krever innsats og hektisk møtevirksomhet.

I: hvordan kartlegger dere beslutningsprosessen til en kunde?

R: det er jo... vi har med jevne mellomrom ledermøter der borte. Viktig for meg å få ut hva er ønskene deres. Hvordan ønsker dere å se ut om 2år... 3år fram i tid. Da får du masse info. Mål kan være at brukerne våre kan gjøre det. Nye ansatte kan ta med seg det Devicet de vil og jobbe på hvilken måte de vil og så videre. Ut ifra det så vet jo jeg at infrastrukturen ikke er der nå, men at vi må gjøre masse. Så da kan vi begynne å planlegge. Hente fram prestasjoner og partnere som er flinke på det og fortelle dem hvordan vi kan ta dem fra der til hvordan de ønsker å være om tre år. Så da vet du allerede der at på følgende områder må de gjøre masse, så da er det bare å forberede seg... sørge for å ha de avtalene i lomma når de kommer, da vet du hva du har å gå etter.

I: Når dere evaluerer en aktuell kunde, hvilken tidshorisont forholder dere dere til?

R: Vurderer eller få de opp og stå?

I: Kort tid og lang tid...

R: Opp til de her oppe... hva de tenker. For meg når jeg skal ta ansvar og bygge en stor kunde, så sier jeg at det tar fra jeg overtar og nesten ikke butikk til butikk med bredde og oppe og står på mange områder tar det halvannet til to år. Det dreier seg om repetitiv butikk. Da de kommer til deg og ber om butikk automatisk. De kommer til oss framfor andre steder fordi vi kjenner de og her de det sånn som de vil. Det tar ett-to år å bli kjent med apparatet og sørge for at vi er tungt inne. IT er ensbetydende med oss, Atea. Men stor kunde å bygge en kunde til å bli en Atea kunde, det tar litt tid. Tålmodighet.

I: Hva kan være årsaker til at dere vurderer muligheter på kort og lang sikt?

R: Bli kjent med kunden. Komme i gang med å selge. Uten butikk, er det helt stille, også kommer det et oppdrag. Da er det bare for meg å kaste meg rundt og skaffe de beste folka. Så det blir 100 % riktig. Så er det bare å følge opp etterpå. Er du fornøyd er det andre ting i

samme gata vi kan gjøre. Være inne sånn at vi får et nytt oppdrag så fort som mulig... asså, det er ikke null butikk selv om det ikke skjer noe, men da er vi tungt inne og eier brorparten av områdene vi kan være inne på. Butikk starter jo fort med enkeltsalg, For eksempel PCer. Da selger vi det maks, også følger server og Software. Den jobben der å bygge bredde og komme seg inn på alle områder. Den tar lang tid. Å komme i gang med salg er fort gjort. En måned!

I: Hvem er med på å utforme målene?

R: Jeg. Dette er jo en budsjettprosess som kommer ovenfra her... X antall tall som kommer nedover også er det opp til meg å demme opp for hva som er realistisk og nå. Så jeg er i aller høyeste grad med. Kunden er jo ikke med på setter målene... de setter jeg med utgangspunkt i hvor mye penger jeg vet kunden har og hvilke avtaler vi er inne på og hvor er det viktigst at vi kan komme inn å selge... og så ut i fra det jeg vet vi kan nå, så forteller jeg det til leder, så kommer han med tall... jeg svarer at det ikke er mulig. Også er det en pingpong dialog og vi ender opp et sted i mellom. Ok, så mye vet jeg at jeg når, også vet jeg hvor mye jeg kan strekke meg over det. Ordentlig regnestykke. Det er meg, min leder og lederen over der som setter måla. Nesten ned på produkt, tjenester og så videre hvor mye skal vi selge på de forskjellige områdene. Det ender opp på hvor mye jeg vet om kunden. Fordelen er jo mer du vet, jo lettere er det å gå inn i de forhandlingene.

I: hva er målet for din kunde?

R: I omsetning eller DB? Omsetning er 110 millioner.

I: Hva med bredde?

R: Det er så godt som alle områder vi er inne på... det er servere, det er Software, klienter, det er print... alt mulig rart vi kan gjøre... Collaboration. Mobil, så det er hele greia... mye tjenester som skal ut.

I: På hvilken måte får du de nødvendige ressursene du trenger for å nå de målene med kunden?

R: Det er runddans. Noen ganger får jeg det, andre ganger ikke. I og med at salg og trender er konjunkturbasert. Noen ganger er det det som er hot, andre ganger det. Vi kan ikke ha 100 % belegg på konsulenter og folk på alle områder hele tiden. Noen dropper du og andre kommer. Nå som det er mye trykk på klient og mobil... de vi har da er det mye trykk på. Er du litt seinere enn andre kunder da er det litt trangt med ressurser... da må vi sloss, men i all hovedsak så får jeg tilgang på det jeg trenger. Styrer veldig etter folk jeg vet er gode... som er up and coming... som tørr å tenke litt nytt. Stort sett så får jeg det jeg trenger. Ingen spesielle plager.

I: Hvor frie er medlemmene i teamet til å ta beslutninger eller ha ansvar?

R: Når det kommer til penger, så skal det gjennom meg. Når det kommer om det skal gjøres på den måten eller den måten... om vi skal bruke det produktet eller det produktet, da er jo ikke jeg eksperten, så da beslutter de det. Hvis du mener det produktet er bedre enn det, javel så går vi for det. Så tar vi det derfra. Det er jo derfor de er der... fordi de er flinkere enn meg. Key Account management er som ledelse ellers... sørge for at du omgir deg med folk som er flinkere enn deg på det du holder på med... da går det bra. Hvis jeg har folk rundt meg som er gode på veldig mye rart rundt meg, så er sannsynligheten for at jeg lykkes ganske stor, for da klarer jeg å levere i henhold til det vi skal.

I: Hvem utvikler handlingsplaner for kundene?

R: Jeg. Jeg har ansvaret... setter den opp og skriver og har ansvaret, men bruker info og tanker fra fagsalg. Skal inneholde hva vi har hos en kunde og hvor vi ønsker å gå med den kunden. Når det gjelder hvor vi ønsker å gå bruker jeg fagselgerne til å gi meg siste input og sistenytt om hva som kommer og hva bør være i og med at kunden er på dette nivået... hva er naturlig å tenke neste steg hos kunden. Da er det et navn på hvordan vi bør selge inn det til kunden... hvem vi skal bruke, hvilken partner er vi avhengige av, fagselgere, teknikere og så videre for å lykkes.

I: Hvor langt fram i tid er planene?

R: Utgangspunktet for et år av gangen. Ingen ting i veien for å legge inn at vi skal gjøre følgene i løpet av tre år, og legge inn oppsummeringer hvor langt vi har kommet i løpet av ett år, to år. Bare forteller hvordan en ligger an.

I: Brukes CRM?

R: Ikke daglig, men det brukes jo. Det er en del av butikken. Så det er et nyttig verktøy... nyttig å bruke. Nå begynner vi å komme et steg videre her hvor det blir fornuftig å bruke og da er det verdt å bruke. Ellers har det vært info. Nyttig for ledelsen, men jeg vet det jo. Ideelle med CRM er jo at du kan dele med andre, at du finner informasjon der som du slipper å lage selv. Man trenger jo ikke finne opp hjulet selv.

I: Sånn er det ikke nå, tenker du?

R: Nei, informasjon ligger spredt. Mange som sier det. CRM har ikke blitt benyttet før. Nå skal jo tilbud og beskrivelser, referanser ligge der. Når du går inn på en kunde, skal det ligge en god beskrivelse på akkurat det jeg skal drive med... spot on, så vet jeg at jeg kan bruke det. Finskriver sånn at det passer til kunden, også ut til kunden... sørge for at hele butikken lykkes.

Transkribering intervju 4

Stilling: Key Account Manager

Sted: Atea Hovedkontor, Bryn

Tid: 10. april 2013

I: Intervjuer

R: Respondent

I: Hva er din stilling i Atea?

R: Jeg er KAM

I: Hvilken kunde har du ansvar for?

I: Hvorfor er din kunde en nøkkelkunde?

R: Det er fordi... for det første, er en kunde hvor vi omsetter veldig mye i verdi. Det er en viktig kunde i forhold til at de produktene som vi selger der er satsningsområder hos Atea og i tiden framover. Mye utvikling av plassarbeidet som kommer til å bli gjenbrukt av andre store kunder som Atea har. Det er viktig... Å det er store utviklingsmuligheter i forhold til å videreutvikle produkter som vi er inne på i dag.

I: Hva mener du er viktige egenskaper hos en KAM i Atea?

R: Skal jo ha erfaring... relevant erfaring, det er viktig. Selvsagt å være sosial. Det er jo i bunn og grunn salg vi driver med på et eller annet nivå, og så er det jo ofte sånn i Atea sammenheng veldig mange personer som jobber mot en kunde og som AM så holder man en liten tråd i funksjonene. Da er det jo ryddig og være strukturert... det er viktig.

I: Hvem er de fem viktigste kundene til Atea?

R: Fem viktigste?

I: Ja...

R: Usikker... ikke jobbet her så lenge, så jeg har hatt mere nok med å sette meg inn i min kunde. Men vil vel si Statoil, Forsvaret, Nav kanskje? Å Statkraft kanskje? Er litt usikker... det er mange store kunder. Og igjen da... de største? Igjen så er det litt avhengig av hvilket område man er inne på. Hvor ser Atea verden går i forhold til teknologi og hvor kommer vi til å miste butikk. Hvor kommer vi til å måtte sloss for mere butikk?

I: Hvilke kriterier legger dere til grunn for valg av nøkkelkunder?

R: Kan du utdype litt?

I: Du var inne på det i stad... dette med utvikling og omsetning som beskriver din

R: Tja...

I: Hva som gjør de til nøkkelkunder for Atea?

I: Ja, riktig. Der føler jeg vel at jeg har sagt, blir på en måte å gjenta meg selv. Jeg tror det viktigste... spør litt hvordan en skal tenke. Jeg kommer ikke fra skolebenken. Jeg startet bare... for å ta en digresjon så startet jeg i et selskap på midten av 90 tallet, et IT selskap. Var sånn jeg kom inn i IT-bransjen. Uten noe videre teori og skolegang rundt det å drive salg og prosjektledelse. Der har jeg på en måte lært veien jeg har gått. Også har jeg drevet det selskapet i 10 år, som daglig leder, også ble det IT-selskapet solgt til et annet IT-selskap. Jobbet der i syv år og har sånn sett høstet erfaringer underveis. Jeg tror vel at det er mye jeg kunne hatt nytte av i forhold til å kjøre igjennom teorien for å si det sånn... lese teori. Jeg burde kanskje hatt et par år på skolebenken sammen med de erfaringene jeg har... det ville jo vært optimalt... også tatt det beste ut ifra de to verdene. Men som en digresjon til så er det jo interessant selvfølgelig å se hvordan resultatet av intervjuene i forhold til min verden... hvor en er flasket opp i arbeidslivet på det praktiske og ikke vært på skolebenken, så det er interessant... det gleder jeg meg til å se. Men den viktigste grunnen til at jeg sier det. Når en har startet et lite firma med 13 ansatte, så er man opptatt av å holde hodet over vannet og få penger på bunnlinja... holde kostnadene ned og tjene penger. Hadde du spurt for 10 år siden... da hadde jeg svart a, at kunden har penger. Har kunden budsjett er det en god kunde for meg. Hva skal den ha? Vil den ha det og har penger så er det en god kunde for meg. I dag så er jeg en del av et selskap med 5000 ansatte, og er Europas nest største it leverandør. Det er andre ting som spiller inn. Jeg vil... tror at det viktigste hos en kunde er at kunden på den ene siden så skal kunden være en stabil og god kunde i forhold til økonomi... det er viktig. Men også kunden skal også være en partner, som man som leverandør kan utvikle seg sammen med i retning av den veien markedet går. Jeg tror kanskje det er viktigste slik jeg ser det. At vi som selskap kan ta bruke de ressursene vi har på at kunden har behov for de ressursene, og at vi sammen kan utvikle oss og kunden i samme retning. Også at oss som leverandør utvikler oss og har penger på bunnlinja og har fornøyde aksjonerer og ansatte som beholder arbeidsplassene sine, men også at vi kan videreutvikle oss sammen med kunden, og bredde oss innenfor kunden.

I: Hvordan innhenter dere informasjon om kriteriene, hvor får du tak i informasjon?

R: Ja, det åsså, det er jo... føler at det blir på en måte litt vanskelig å svare. Det spørsmålet passer ikke så veldig godt til det jeg sa. Hadde jeg sagt omdømme og spesifikke ting som kan måles, så kan man jo kjøpe inn sånne ting fra Lead eller Prospekt... sånne ting. Men vil si at det er erfaring etter hvert som man jobber med kunden... videreutvikler.

I: Du føler du må ha kunden en stund før du utvikler nøkkelkunde?

R: Nei, jeg tror alle og vi og våre konkurrenter vet at kunden er en kunde alle vil ha. Det er ikke noe spørsmål. Dem vil vi svært gjerne ha. Tror ikke jeg har noe godt svar på det.

I: Hvordan er teamene sammensatt?

R: Litt forskjellige. Har litt forskjellige type team. Vi har satt sammen et arsenal av team hvor vi har en person som er KAM, som er meg. Vi har en person som er Program Manager... han har på en måte det overordnede ansvaret over alle prosjektene som løper, han er den som styrer de ukentlige prosjektmøtene hvor alle de ulike prosjektlederne deltar. Også har vi da en person som har det overordnede ansvaret til det merkantile, også har vi da en person som er SLM, Service Level Manager. Skal sørge for at Service level avtalene blir ivaretatt og rutinene rundt SLA, altså service og drift og de typer ting. Også har vi en TAM, Technical Account Manager som har det overordnede ansvaret for alt av teknologi vi leverer. Den skal være standardisert over alle leveranser vi gjør, så ikke noen bruker NEC skjermer der og Samsung der for eksempel, så ingen bruker Polican videokonferanse i den byen og Tanberg i den byen. Rett og slett for å standardisere slik at vi kan drifte løsningen. Det er økonomisk lurt for kunden, og vi kan drifte. Innenfor salg så har vi... så er det tredelt. Jeg er kontakt som KAM. Nå er det da sånn at vi har de salgene vi har hos kunden er delt i tre; det er prosjektleveranser. Det vil si at det er leveranser som innebærer flere leverandører. Det kan være teknikere som ut for å sjekke, gjøre befaringer på bygg, montere, koble, programmere, konfigurere... den type ting. Også der har vi... holdt på å si, det blir ivaretatt av den organisasjonen. Også har vi da en mellomløsning som vi kaller Adehoc salg, der har vi etablert noe vi kaller salgskontor, som består av ressurser som tar fortløpende salg. Bestiller og sørger for å skifte det ut og den type ting, men det krever ikke en prosjektressurs og derfor så har vi en sånn løsning. Til slutt så har vi en Proside, innkjøpssystem. Hvis du skal kjøpe en Laptop mus... hva det skulle være så bestiller de det gjennom Proside. Det har vi linka mot på E-shop, og der har vi 4500-5000 ordre i året gjennom E-shop systemet som kundesentret tar seg av. Med et par dedikerte ressurser.

I: Hvilke stillinger og personligheter er helt uvurderlige?

R: Prosjektlederne er uvurdelige, og program manageren og. I tillegg til meg selv, prosjektlederne, Program Manageren... han er ekstremt viktig. Nå vet jeg ikke om han er like viktig hos andre typer kunder, men mot denne kunden så er det så mange prosjekter og så omfattende prosjekter, så mange tunge avtaler som skal følges opp så der Program Manager særdeles viktig. Og til slutt TAMen... han som er Technical Manager, for ettersom vi har så mange leveranser, så er det viktig at de følger en standard. Det er det han som sørger for.

I: Hvilken relasjon har teamet til kunden?

R: Veldig tett. Vi har hyppige oppdateringsmøter med kunden innenfor hvert område. Vi har såkalte leveransestatusmøter på video hver eneste tirsdag. Vi har forholdsvis mange forskjellige møter. Hun som er SLM, hun har møter med kunder hver 14 dag. Program Manageren har møter med prosjektlederne hver uke. Tett relasjon.

I: Har alle i teamet kontakt med kunden?

R: Alle i teamet har en viss grad forskjellig. Ikke like mye alle sammen, men alle har kontakt med kunden.

I: En tekniker for eksempel, hvor mye kundekontakt har han?

R: I mitt hode er teknikeren en av våre viktigste selgere, så han er hos kunden og kunden stoler på han. Han er der enten for å installere noe eller løse et problem, og er ofte en person som han rådfører seg med når han er på stedet. Og en tekniker kan risikere å trappe inn på kontoret til noen fordi han skal gjøre et eller annet, hvor ingen andre har innpass enn noen få. Så er da våre øverste direktørene... så teknikere er... de må vi ta vare på.

I: En tekniker, er ikke i utgangspunktet en selger. Hva gjør dere for å gi disse opplæring?

R: Ja, asså... det er en av tingene som er positivt i Atea. Alle ansatte skal gå igjennom en grunnleggende prosjektleder kurs. Som er type fem vekttall. Kurs som de må igjennom som tar seg av prosjektledelse og som omhandler alt, altså basert på den standarden vi bruker på huset, som gir alle en tanke og ide om hvordan vi gjennomfører prosjekter, men også hvordan man setter inn og ivaretar kunden underveis.

I: I teamet, hvor klart er deltakernes oppgaver definert?

R: Veldig klart. Det er definerte roller og ryddighet rundt.

I: Hvordan knytter dere kontakter hos kunden?

R: Benytte relasjoner i første omgang. Hvis jeg vil inn på kunden med et område, altså nå har vi jo levert infrastruktur grunnmur som bygger naturlig opp på det. Naturlig å videreutvikle på det, men jeg vil si at ofte prøve å ta letteste veien, og da er det ofte relasjoner internt hos kunden. Tar med ressurspersoner herfra og presentere løsninger vi mener de kan ha bruk for.

I: Hvordan undersøker du de relasjonene?

R: Relasjoner, så tenker jeg på mine personlige bekjentskaper... de jeg jobber med daglig. Det er jo sånn at jeg jobber utelukkende med en kunde, så da får jeg en tett relasjon med viktige og sentrale personer. Både innenfor IT og innkjøp og diverse avdelinger. I den grad jeg ønsker å komme inn der på et nytt område så blir det jo å bruke de relasjonene jeg har. Jeg bruker LinkedIn mye for å se nye personer som jeg ikke kjenner. Da bruker jeg av og til LinkedIn og Facebook, eller googler navnet hvis det er nye personer. Rett og slett for å se hvor jeg har

dem. Kanskje jeg har en eller annen relasjon i forhold til deres tidligere arbeidsgiver eller mine tidligere og så videre... så det gjør jeg ofte.

I: Hvordan kartlegger dere beslutningsprosessen til en kunde

R: Det er jo i dialog med innkjøp. Der har vi jo relasjoner i innkjøpsavdelingen. Å i den grad vi ikke kjenner dem, så er Ateas slagord; åpen, ærlig og direkte. Det vil si at vi kan unnskyldte oss bak; vi i Atea er åpne, ærlige og direkte, så nå bare spør jeg hva skal til for å komme til mål og hva er deres prosesser. Ofte er det enkle det beste.

I: Å da får du som svar...

R: Denne personen kan ta en avgjørelse på det og det.

I: Hvordan kartlegger du mulighetene hos den aktuelle kunden?

R: Nå er det sånn at vi... litt tilbake til i stad. Vi er inne på et område som innebærer alt av AV- video, infrastruktur. Da er det naturlig for oss å bruke det som rekstall for å komme inn på neste lag i kundens infrastruktur, så det neste for oss- mål er å vinne Video Collaboration service som er drift, overordnet drift av alt som har med videokommunikasjon og samhandling, type Sharepoint og sånn uavhengig av hva slags type klient man sitter på. Det er naturlig neste kritt for oss. Nå har vi levert grunnmuren, nå skal vi levere neste lag. Å sånn bygger vi klosser naturlig, men parallelt med Atea driver mange forskjellige produktområder. Det er mange områder som vi gjerne vil inn på hos kunden. Å da blir det sånn nå for eksempel at vi har særdeles tett dialog med våre største partnere type Cisco, HP, IBM og disse her. De er jo ofte direkte på kunden med info seminarer og har ofte AMer på sin sine som jobber mot bank og finans i dette tilfellet, og har flere den type kunder. Av og til så vet de hva som rører seg hos kunden, hva som skjer, og av og til er vi først ute og vet det. Vi jobber tett med partnere og fisker informasjon... det er en ting, en annen tradisjonelle ting som Doffin og Marcel hvor det blir lagt ut anbud og sånt. Du blir sånn sett kanskje tredelt på de, idet jeg kanta fra toppen av hodet nå

I: Når dere evaluerer en aktuell kunde, hvilken tidshorisont forholder dere dere til?

R: Veldig avhengig av type produkt. Det er noen produktløsninger som tar gjerne et par år... komme inn på kunden med. Jobbe deg inn å så et frø og så er det beslutninger også ønsker du å dra de inn, asså det kan være å selge inn løsninger som effektiviserer driften i butikken som involverer økonomisystemer og ting som kunden i utgangspunktet skjerner for omverden. Da kan det være lange beslutningsprosesser. Mange ting du skal igjennom for å komme i mål, sitte å snakke om kundes problemer og holdt på å si tette ting da. Mens så har du andre produktområder som melk og brød. Vi skal ha 5000 Laptop er eller den kraftspektoreren. Hva

koster det og hva kan dere levere i forhold til utrulling, tanking, service, behandling, miljø... den type ting.

I: Hvordan ser du på muligheter på kort og lang sikt?

R: På kort sikt så er det å... nå har vi såpass mye som foregår der så vi har store leveranser så knapt klarer å holde hodet over vannet selv i forhold til å overholde leveransene. På enkelt områder, det blir jo på en måte å videreutvikle butikken vi er i allerede, det er jo en del. Også blir det å besvare anbud og konkurranser kunden fremmer hvor vi er heldige og blir invitert. En annen del. Også blir det å videreutvikle i forhold til hva vi ser potensiale, kan være at vi vet at Microsoft avtalen, Adobe, IBM er i ferd med å gå ut eller kommer til å gå ut om et år. At vi jobber oss inn og prøver å selge inn løsninger som gir merverdi for kunden i forhold til de løsningene. Som for eksempel miljø og styringssystemene for kunden, Software og så videre.

I: Kan du definere kort og langt perspektiv?

R: Kortsiktig vil jeg si tre måneder. Langsiktig, å da tenker jeg sånn hva skal vi gjøre kortsiktig for å videreutvikle E-shop businessen vår mot kunden. Da har vi en mulighet til å gjøre kjappe trekk som kan ha en effekt måneden etter. Der har vi allerede X tusen i året, og hvis vi dytter enkelte effekter. Tydeliggjort hos kunden så er det mulig å høste ut effekter på kort sikt. Innen for et kvartal eller tre måneder. Lang sikt er mere på et par år. Ett til to år.

I: Hvem er med på å utforme målene?

I: Det er vel i utgangspunktet KAMs ansvar. Med støtte fra løsningsansvarlige på huset og overordnede.

I: Hva baserer dere målene på?

R: Det blir på en måte en liten oppsummering om det jeg har snakket om i forhold til hva man gjør for å finne ut av hvilke produkter og hvilke områder man kan komme inn på hos kunden. Hvor man ønsker å komme inn på. Det er uti fra hva som rører seg og kjente behov hos kunden. Man får fra forskjellig hold om det er partnerne våre eller løsningsselgere som har kontakt og så videre, eller fra kunden pluss at det er byggesteiner videre på de løsningene som vi er dypt inne på hos kunden allerede. Videreutvikling av eksisterende business.

I: Hva er målet for kunden?

R: Tenker du på kroner og øre eller?

I: Både og...

R: Et løpende mål, er å sørge for at vi innfrir kundens forventninger til for eksempel leveranser. Det er et viktig løpende mål. Å et langsiktig mål frem i tid er å videreutvikle for eksempel business og skape nye forretningsområder hos kunden.

I: Føler du at du har de nødvendige ressursene du trenger for å nå målsetninger?

R: Der er jeg i en heldig situasjon fordi kunden får mye attention på bruket. Det er viktig. Ledelsen har fokus på at kunden er en kunde som vi skal lykkes med. Kommer litt først i køen.

I: Så dersom du skulle hatt behov for å forsterke teamet, ville det latt seg gjøre?

R: Ja. I den grad jeg skal jo begrunne og selge inn behovet. Det skal være et reallt behov, man sloss jo mot budsjetter og skal gjøre mest mulig med færrest mulig, som det er med alt, men er en heldig setting.

I: Hvor frie er medlemmene i teamet til å ta beslutninger og ha ansvar?

R: Ja. De har i høyeste grad ansvar og det er jeg opptatt av også. Jeg er ydmyk i forhold til å utnytte de ressursene vi har på huset og deres høye kompetanse. Jeg besitter ikke all den kompetansen som besittes på huset og det var vel litt som når jeg ble daglig leder i dette firma som starta. Da var jeg også ydmyk i forhold til at vi hadde Norges fremste ressurser i forhold til programutvikling på spesifikke områder. Tegninger i 3D og. Vi hadde tunge ressurser også skulle jeg komme som en jyping og være daglig leder. Da følte jeg at det var teamet som gjelder. Viktig!

I: Hvem utvikler handlingsplaner for kundene?

R: Det gjøres med de sentrale personene. De som har nasjonale roller i denne organisasjonen som jeg gikk igjennom i stad.

I: Hvor langt fram i tid er planene?

R: Litt usikker på hva du mener med handlingsplaner. Tenker du da i forbindelse med å nå langsiktige mål eller tenker du på lister med problemer som vi må få løst og delegere oppgaver uke til uke?

I: Tenker mer på hva en periode som kommer... hva skal skje, hvem skal gjøre hva. Har du vært med på å sette opp noe lignede?

R: Nei, det er todelt, kanskje fler. Det er jo styring av prosjektene som vi er inne i. Der har vi jo prosjektmetodikk som beskriver uti fra boka. Sånn her skal løpet legges i forhold til gjennomløp av prosjektene og leveransene, og det er sånn fra i dag og fram til type februar neste år. Så har vi en plan som er beslutta i samarbeid med kunden i forhold til gjennomføring av prosjekter som vi leverer. Men det er på måte styring av leveranser parallelt så er det en plan i forhold til hvordan oppnå business planen vår. Hva skal gjøres for å oppnå disse målene i forhold til å komme inn på disse nye produktområder? Da vil jeg si. Det er flere planer, kortsiktig og langsiktig som er sammenfallende med det jeg sa over... avhengig av slags type mål vi er ute etter å nå.

I: Bruker du CRM?

R: Ja

I: I stor grad?

R: Ja ja ja, helt avhengig.

I: Hvordan bruker dere CRM?

R: Vi bruker jo SuperOffice, og det er et viktig styringsverktøy i hverdagen i forhold til å planlegge dagen, uka og måneden. I forhold til avtaler, i forhold til registrering av avtaler, i forhold til registrering av tilbud, registrering av inn og utgående mail, referater, i forhold til registrering av kontaktpersoner og deres kontaktinformasjon. CRM er viktig. Nå har jeg bare en kunde, så jeg... Vi bruker jo SuperOffice og det er viktig. Viktig verktøy.

I: Det med beslutningsprosessen, som vi snakket om tidligere. Der sa du jo at du kunne få vite hvem som var beslutningstakeren enkelt, men så er det også de som har andre roller i den prosessen som påvirkere, og de som ikke nødvendigvis tar beslutninger, men de som er med på å bestemme hvilke produkter som skal kjøpes inn å sånn. Hvilken oversikt har du over hvem som besitter de rollene?

R: Der er det jo sånn tilbake til CRM. Alle de personene som vi blir kjent med registreres i CRM-systemet under kunden og beskrives ikke bare i forhold navn, epost og kontaktperson, men også hvilken rolle de har. Det er en ting. Men så er det ofte sånn at når vi skal brøyte oss inn på nye markeder, så lager vi et relasjonskart. Hvor vi pin pointer ut hvilke mennesker vi kjenner, hva slags type relasjon har vi til dem og har de noe påvirkningskraft i denne casen og hvem eventuelle mangler. Sånn jobber vi, det gjør vi.

Transkribering intervju 5

Stilling: Key Account Manager

Sted: Atea Hovedkontor, Bryn

Tid: 10. april 2013

R: Her har jeg lagd noen tanker om kunden min og hvordan vi jobber, og så har dere sikkert en masse spørsmål som kan fylle ut dette. Dette er en av mine største kunder. Jeg har i dag fem kunder og Kunde5 er den største kunden jeg håndterer, egentlig. Og det ikke meg alene som håndterer denne kunden, men det er et team. Det som er spesielt her, er at denne kunden drifter vi også. I drift ligger det at vi har ansvaret for at alle tjenester er tilgjengelige og oppe til enhver tid, og kunden peker bare på oss hvis det er noe som ikke virker. Vi har noe som heter AOS, Atea Operation Senter, driftsenteret vårt i Drammen. De følger med på skjermer

med røde og grønne bokser, og vet til enhver tid at alt fungerer. Det er overvåkingen. Og så har vi BOS-konsulenter. Disse sitter ute hos kundene i deres lokaler. Det gjør oss veldig nære kunder. Her sitter det 11 konsulenter og en leder for disse konsulentene. De håndterer denne kunden. I tillegg har vi IT-ordre, som bare tar imot ordre fra denne kunden. Atea-SOS er det teamet som tar imot alle feilmeldinger. SLM er min Service Level Manager, som tar seg av alt fra feil på faktura.... Altså det er mer den administrative biten. Dette er mitt team som jeg er ansvarlig for. I tillegg har jeg også en selger til som jeg jobber sammen med. Vi er altså et salgsteam.

Så kan jeg si mer om hvordan vi jobber i forhold til salgsaktiviteter. Vi har hver eneste uke et møte med kunden hvor vi snakker om både eksisterende og nye ting. Så dette er en kunde som vi er veldig tett innpå, og hvis man kommer så nært på en kunde, så lever man på en måte med alle hans utfordringer. I tillegg til dette har vi også kundemøter med våre egne fagsalgfolk, distributører og produsenter som vi trekker inn etter behov, når vi har behov for ekstra kompetanse. Dette kan være opp til flere ganger i uka når vi er midt oppi prosjekter, til kanskje et par ganger i måneden når vi ikke er så involvert i kunden. Trekker inn BID-avdelingen når vi skal skrive store tilbud, opp til 10 millioner, så får vi veldig god kvalitet på tilbudene, sånn at vintersjansen blir større. Og så må vi gjøre vurderinger når det kommer forespørsler litt utenfor vårt kjerneområde. Da må vi vurdere om dette er noe for oss. Viktig å være med på arrangementer, både som Atea arrangerer selv og det som arrangeres av kundene. Dette er for å vise ansikt og være der kunden er. Slik blir man kjent med kunden. Som AM skal man rapportere til ledelsen; kundeplan, budsjettering, ettellerannet-casting, hver måned, hvert kvartal. Og så har vi business review, som er en gjennomgang av disse viktigste kundene våre, som vi da går inn på hvordan status er og hvordan status er framover. Og så skal det vedlikeholdes i *SRM-systemet vårt (mener han CRM her?)*, og så har vi i tillegg salgsmøter med vår sjef hver 14. dag. Dette er rapporteringen som vi gjør til ledelsen.

I: Nå kommer vi til å fokusere på Kunde 5, som er din viktigste kunde. Hvordan vil du kategorisere denne kunden?

R: Hva tenker du med kategorisering her?

I: Da tenker jeg på om det er en kunde under utvikling, som du ser store potensialer for, eller om det er en kunde du vedlikeholder, eller..?

R: Det er et veldig godt spørsmål. Dette er en kunde som har et kjempepotensiale; de har nemlig stått stille i... skal vi si... de har kjørt et kjempestort ERP-prosjekt som har slukt 90 % av budsjettpengene, det prosjektet. Nå har det prosjektet på en måte landet, så nå er det mange andre som får penger. ERP-systemet har vi bare levert hard ware til. Hvis dere har fulgt med litt i pressen og sånt, så har dette prosjektet kostet en halv milliard kroner, og der har masse av IT-budsjettet gått. I fjor startet vi opp med at etablerer en helt ny Microsoft-plattform, og nå skal vi begynne å bygge videre på de prosjektene som du så her. Dette er store prosjekter som representerer masse masse penger. Så ja, kategoriseringen er tydelig. Det er en kunde som er under en kjempevekst med masse potensialer.

H: Hva mener du er viktige egenskaper å besitte i en KAM-stilling?

R: Jeg tror det viktigste er evnen til å samarbeide, både med kollegare, men også med kunden. Når man kommer i en så tett dialog som vi har, så blir det også fort litt kammeratslig. Du får så mye mer informasjon fra kunden. En ting er å ha den veldig business-greia hele tiden. Positivt det, men tro meg; det å ta ofte en lunsj sammen, da sier kunden ofte mer enn det han gjør i et formelt møte sånn som vi sitter nå. Så jeg tror det er en av de viktigste bitene, men også det å gjøre kunden god. Altså kunden internt skal levere en tjeneste til resten av organisasjonen, og det at IT-direktøren får en tilbakemelding om at «fy fader, den løsningen dere har pusha ut nå, den er vi veldig fornøyd med,» det er noe som virkelig løfter IT-sjefen. Det å altså gjøre IT-sjefen god, det er den viktigste delen av jobben min. Det får jeg så mye tilbake for, altså tillit kalles det.

I: Hvis du skulle sagt hvem som er Ateas fem viktigste kunder, hvem ville det vært?

R: For meg? Ateas viktigste kunder... ofte har vi en tendens til å trekke fram de største kundene som de viktigste kundene. Det kan det godt være, men det behøver ikke nødvendigvis være det, for viktig er ikke nødvendigvis det samme som at vi tar ut innmari svære penger fra den kunden, da. For vi har NAV og vi har Sykehuspartner også videre, som er kjempestore kunder, Skatteetaten og så videre, som er store kunder, men... altså Kunde 5 er en av de topp ti-knudene. Og så kan jeg sikkert, altså... igjen, vi kjenner jo stort sett

kunden til de kundene vi er nærmest selv, men det er klart at de kundene jeg nevnte nå er jo viktige kunder for Atea fordi vi får mye penger av dem. Det er klart, Statoil er en stor kunde for oss, og flere av de store oljeselskapene på Vestlandet. Vi elsker jo å elske og håpe at de største kundene ligger i Oslo, men det er jo ikke helt riktig, da. Det er mange som holder til flere steder i landet som er viktige for oss. Og så har vi også de som er strategisk viktig kunder, da. Det som går mer på at vi har sagt at dette er kunder vi sier «disse skal vi ha, de er viktig for brandet». Og det er noen ting som er, altså jeg nevnte jo Statoil, typisk i alle referansecaser. Det å ha Statoil på referanselista si... nå er det jo mange som har det, men det har en stor status egentlig. Ellers er det å si det at hvis man ser på tallene til Atea... nå er ikke jeg den som sitter og ser på tallene, så jeg er ikke den som kan trekke fram noen spesielle områder, men vi ser jo det at det har vært en fin vekst innenfor dette med handel- og industrikunder. Nå har jo Atea vært veldig gode på det offentlige. Det er her vi henter størsteparten av forretningene våres; Ateas store offentlige kunder. (nevner elevpc, NAV, statens veivesen som de viktigste avtalene). Så liker jo jeg å tenke at Kunde 5 er en av de største kundene... det er en av de største driftskundene til Atea. Så det er vel egentlig svar på det spørsmålet.

I: Hvilke kriterier legger dere til grunn for valg av en nøkkelkunde?

R: Jeg vil si det sånn at for det første så må denne kunden ha en viss størrelse. Altså når man legger ned en key account-type rolle på en kunde, så må det være en viss størrelse. Jeg vil si rundt en tusen pluss, for å starte et sted. Der vi gjør det best er der kundene ikke kan så mye selv; de som vil kjøpe mest mulig kompetanse, for kompetanse er vi sterke på i Atea, så det kan vi selge mye av. Men det blir feil å si at vi skal velge en kunde, for det er på sett og vis ikke sånn det foregår, ikke sant. Man har jo en... Vi kan si at man tar utgangspunkt i Norges topp tusen-liste over de største kundene. For mange sier jo at man skal starte på de største kundene, men det er ikke alltid det smarteste. De største kundene er veldig bevisste, de har gode innkjøpsavdelinger som skviser ut mye av marginene så man ikke tjener så mye penger. Så de burde ikke nødvendigvis være så altfor store. Men spesielt det at vi kan selge inn kompetansen vår, at denne kunden ikke har verdens største IT-avdeling, som gjør at vi kan få... og det er typisk innenfor det offentlige. De har ofte sliti med å få tak i gode folk, fordi de beste lønningene har vært hos de private, og de dyktige går den veien. Så en kunde som typisk har en moderat kompetanse vil jeg si er et viktig kriterie. Og at de har en god økonomi, som gjør at de kan kjøpe varer og tjenester fra oss. Det er også et kriterie at beslutningsmyndigheten

sitter i Norge, så avtaler og kontrakter foregår her. Vi har hatt kunder som Shell og Esso og sånne type bedrifter, men det er ikke noe penger å tjene på dem, så sant man ikke kommer inn på andre områder. Vi ser at Atea begynner å bli sterke på kunder som har en nasjonal spredning. Atea er på 23 steder i Norge, og geografisk spredning gjør at Atea stiller sterkere. Geografisk spredning kan derfor være et kriterie.

I: Når dere har disse kriteriene definert, hvor går dere for å samle informasjon om dette?

R: Det er jo selvfølgelig å bruke nettet og Brønnøysundregistrene på de overordnede tall og størrelser, og så har vi tilgang til en del andre registre. Vi kan bruke vårt Superoffice-system, som er linket opp mot disse registrene, og henter ut informasjonen vi har behov for. Ellers er det klart at aviser sier mye om stillingsannonser for eksempel, så vi søker også etter det på nettet. «Statens Veivesen søker nye IT-folk,» ikke sant, så skjønner vi at da skjer det noe der oppe, eller at de trenger noen konsulenter fra oss. Det er masse du kan lese ut fra en sånn annonse.

I: Du viste oss litt av hvordan kundeteamene er satt sammen og sånt, men er det noen personlighetstrekk eller noe sånt som er viktig å ha i et sånt team?

R: Jeg må bare si det sånn at alle forstår det: at det er kundene vi lever av, ikke sant. Det er kunden som betaler lønningene våres, og det å ha serviceorienterte mennesker som står på for at kunden skal få et svar og i stedetfor å gå hjem kl. 4, heller finner ut hvorfor varene ikke har kommet fram. Så det handler jo om personlig service. I kundeteamet så har jeg forskjellige profiler avhengig av hvor det er. For eksempel så er det jo de som sitter og tar imot bestillinger. Det er jo en ren salgsjobb, som er utrolig viktig. Det å være positiv, orientert om produktsortimentet, ha de nødvendige egenskapene som skal til for å gjøre litt sånn i Elkjøp-ånd, å selge opp litt. Når kunden sier han trenger en liten pc, så kan man si «ja, det har vi jo, men du burde jo heller ha denne!», som vi tjener kanskje to kroner mer på. Altså... forstå meg rett, det handler jo om å ha de selgende personlighetene som er det viktigste. Men hvis vi går over på konsulentsiden, som også er noe som vi sitter med her, så er det jo å skjønne kunder. Kunde 5 er jo et eget driftselskap, som drifter 150 forhandlere rundt om kring i Norge. (nevner en rekke forhandlere kunden har ansvaret for). Alt som er i det konsernet driftes fra felles sted. Og det at da en kunde ringer inn fra en forhandler og sier at vi har et kjempeproblem... vi skal selge et stort antall produkter før sesongen starter, og vi sliter med

å få ut et tilbud... det å skjønne hvilke utfordringer de har, det å kunne hjelpe dem sånn de trenger, det å ha serviceinnstilte konsulenter også er utrolig viktig.

Det å sette sammen et team handler om å finne mennesker som kan fungere godt sammen. Vi har byttet ut folk av teamet vårt, som ikke leverer det vi forventer av dem. Man er avhengig av å ha en interesse for jobben man gjør for at jeg skal få en fornøyd kunde. Og vi får jo fort tilbakemelding fra kunden, og de får tilbakemelding fra sine forhandlere. Få folk til å skjønne hvilke rutiner vi har på ulike utfordringer vi møter, og gi den riktige opplæringen i det.

I: De ulike i teamet, for eksempel en konsulent, hvor mye kundekontakt har de?

R: De har, med denne kunden, veldig mye kontakt. De sitter med kunden, inne i kundens lokaler. Det er ikke alltid sånn, men mine konsulenter sitter der ute i kundens lokaler.

I: Så det er der de har kontorene sine?

R: Ja, hovedkontoret deres er der.

I: Konsulentenes oppgave blir jo også å selge...

R: Ja, og det skal dere vite, at det er ingen som er bedre selgere enn konsulentene... Eller det er ingen kunden tror mere på. Når konsulenten sier at «kjære kunde, vi sliter med ytelsen på denne serveren, og grunnen til dette er at det er for lite minne. For å få opp ytelsen her, så bør vi kjøpe så så mye ekstra minne». Når konsulenten sier det, så tror kunden på det og bestiller tvert. Så enkelt er det.

I: Så de får salgsopplæring og sånt?

R: Det er et godt spørsmål, for det er nok ikke det som er i basisopplæringa dems, og de er ikke sånn sett målt på det heller. Det er noen av avdelingene her som driver litt butikk i butikken her, hvor man selger saker og sånt, og putter det inn i sin egen serviceorganisasjon. Det er jo helt suverent det. Der har du et poeng, med at vi ikke har noe særlig opplæring i det, men når de sier at de trenger ekstra minne, så er det min jobb å finne ut hva slags minne som passer inn i akkurat den serveren. Når jeg sier meg, så mener jeg at det er jeg som har ansvar, men det er ikke jeg som gjør det. Da har jeg fagselgere som er eksperter på for eksempel

IBM-servere, og han vet med en gang at for å konfigurere denne serveren med mer minne, så må det leveres i par-vis eller i patcher.

I: Hvordan er rollene definert i teamet?

R: Vi er veldig opptatt av en ting, og det er å få kunden fornøyd. Rolle kan man beskrive med så mye, men så lenge alle har samme målsetning, så ser alle samme veien. Og det er utrolig viktig i denne sammenhengen. Vi gjør jo noen aktiviteter for å få dette til å spille, så arrangerer jeg noen samlinger. Før jul var vi ute og spilte curling, og tok et par pils. Det er for at vi skal kjenne hverandre jævlig godt. Vi hadde også med IT-avdelingen fra kundens side. Såne aktiviteter gjør vi jo for å binde dette mer sammen, for å få samhol. Vi har jo en femten-seksten stykker som jobber med denne kunden, og da er det viktig at vi får alle til å spille på samme lag. Og måten å gjøre det på, er at alle er litt kompiser og kjenner hverandre godt. Det funker altså. Det å få lagspill og en entusiasme; få folk til å skjønne at hvis vi får en fornøyd kunde, så blir alle fornøyd, da går det jævlig bra for alle, da kjøper kunden mer av oss. Det skaper både arbeid og gode penger for alle.

I: Vi går videre til beslutningsprosesser og det å knytte kontakter. Enten når dere får en ny kunde, eller hvis du tenker tilbake når du fikk denne kunden; hvordan går du frem for å knytte de riktige kontaktene?

R: En viktig bit i et større konsern, er at man har flest mulig kontaktpunkter mellom selskapene. Det betyr at jeg har knyttet opp i utgangspunktet slik at vår administrerende direktør har en gang i kvartalet et møte med IT-direktøren. Point to point. De har en lunsj hvor de prater litt sammen: «hvordan går butikken?». Viktig sak. Nummer to er at vi får et bra samspill også rundt dette med de økonomiske bitene. Altså at regnskap hos oss kan snakke med regnskap der oppe. Vi håndterer kanskje 100-150 fakturaer i uka. Hvis jeg skal bli involvert i alle disse tingene, blir jeg helt grusa i arbeid. Så vi må opprette kontaktpunkter mellom selskapene på ulike nivåer. Det skal dere lære dere, at hvis man skal lykkes med en kunde, må man ha en forbindelse fra topp til bunn. Og grunnen til det er at i en masse intern kommunikasjon som går i et selskap, så vil det være ofte at man snakker om en leverandør, og hvis alle har kjennskap til denne leverandøren, enten man sitter på toppnivå eller lenger nede i organisasjonen, så gjør det ting litt mer trygt, og det gjør det litt smuthere og lettere å få aksept for beslutninger.

I: Kan du beskrive en slags prosess for det å knytte kontakter?

R: En ting er å lage dette bildet av at man har kontakter i alle nivåer i bedriftene. Når vi starter opp en ny kunde, så er det stort sett en til en, eller en dialog man har hatt med en i en IT-avdeling. Atea har en tradisjon om å gå inn i IT-avdelingen. Det er veldig fint når man skal drive med infrastruktur, de bakenforliggende systemene som server og lagring, men det er helt feil hvis du skal selge inn A/V-utstyr, kontormøbler, fancy skjermer og den type ting. Da håndteres det av helt andre folk enn IT-avdelingen. Så da må man knytte kontakter opp i de som har med alt annet. Altså de som har ansvaret for telefonløsninger, printere og kopimaskiner. Dette ligger utenfor IT-avdelingen stort sett. Det er viktig å knytte kontakter inn i mange forskjellige områder av disse selskapene. Så jeg vet ikke om det er noe prosess, men det er viktig å knytte kontakter på forskjellige områder. Og for å lykkes i salg, så må man bredde seg. Vi har en tendens til å få en veldig god kompis på IT-avdelingen, og så blir vi der. Hvis man skal bredde seg, så må man på en måte se inn i konsernet, gjerne gå inn i markedsavdelingen. (eksempel med reklameskilt og informasjonstavler). De kan godt henvende seg til IT-avdelingen for å få anbefaling på hva slags skjerm de burde kjøpe, men systemene som driver dette, det er det markedsavdelingen som driver med. Så man må lage seg en plan for hva man skal selge, hvor det blir behandlet, hvor beslutningsmyndighetene og beslutningstakerne sitter i bedriftene. I noen tilfeller er det markedsavdelingen, da vil markedsdirektøren være avgjørende. HR kan ha ansvar for andre typer ting innenfor IT. Og så har man IT-avdelingen som håndterer infrastrukturen og den biten, og også avtaler og lisenser og alle sånne typer ting. Men igjen gjelder det å bredde seg i selskapet og finne hvor avgjørelsene blir tatt.

I: Vi tenker også på dette med beslutningsprosesser. Hvordan kartlegger dere hvem for har de uformelle rollene?

R: Vi har alltid det vi kaller for en Fox; en luring, eller en som er jævlig god på noe og ofte blir en premissgiver. Man har en som er en sånn teknisk guru. Han har ikke noen formell rolle som IT-sjef, men har er ofte veldig smart. Vi kaller han en Fox i systemet her, for han har ikke noe beslutningsmyndighet, men han er en ekstremt viktig person å holde seg inne med, og ikke minst... hvis han sier at du skal kjøpe den skjermen, så kan du være sikker på at hvis innkjøperen kjøper en annen skjerm som ikke virker. Da er løpet kjørt. Så de gutta tør ikke

noe annet enn å holde seg inne med disse gutta. Så det er viktig å vite at i alle selskaper... Det er noen sterke IT-sjefer og den type ting, som er flinke og har kunnskaper, men tro meg, det er mange som ikke har det også. Og de støtter seg ofte på en luring i organisasjonen som er veldig smart. (mer om denne personen). Han har et viktig argument som blir tatt til følge.

I: Vil du si at en Fox er en slags påvirkner med mye innflytelse?

R: Ja, det er akkurat det det er. Det er påvirkneren. Det kan være at han er en sånn man alltid har i en organisasjon, en som skal ha et ord og en mening med alt, men han er en pådriver.

I: Hvis vi går over til det med muligheter. Hvordan kartlegger du de mulighetene som finnes hos kunden?

R: Vi lager noen planer som legges hvert eneste år... Eller det vi gjør, vi har hvert halvår et møte med kunden. Da går vi kjapt gjennom hva vi har gjort det siste året. Hvordan lyktes vi med det? Så ser vi framover. Hvert halvår har vi en review med kunden. Da leier vi Lostby eller ett eller annet gods, og setter oss ned i dype stoler med god mat, og så snakker vi gjennom hva vi skal gjøre neste halvår. Dette er en strategiplan, som hva skal vi kalle det? Dette er ikke noen strategiplan. Det vi diskuterer der er hva som er viktig for kunden framover. Vi gjorde dette i desember, da satt vi planen for dette her. Da kommer kunden opp med fire prosjekter han har tenkt skal gjennomføres neste halvår. Så diskuterer vi om det er slik at alle disse fire punktene er noe vi kan levere på. Det er noen ganger vi må si nei. Og så starter vi en prosess ut fra de ønskene han har, så kan det godt hende at jeg sier... «har du tenkt på at nå har vi snakket mye med markedsavdelingen om at de også skal gjøre ting som vil influere på...». Altså, jeg er på en måte... noen ganger er det slik at jeg prater bedre med andre i organisasjonen, enn organisasjonen prater internt. Så jeg kommer med noen tanker, ideer og forslag om at det burde være et punkt om at det burde være nytt A/V-systemer på møterommene. Dette er ting jeg har pratet med de andre avdelingene om. Så kommer det også inn på lista. Sånne innspill som jeg kommer med fordi jeg har snakket med andre i organisasjonen. Så dette med å få til dette her med kundene, det er jævlig bra. Det vi gjorde i desember, var at vi booka inn nytt møte i juni. Neste halvårsplanlegging med denne kunden ligger allerede i kalenderen. Noen ganger sier kunden at «dette er såpass stort innkjøp, at dette må vi konkurranseutsette». Og så sier jeg «ok, det synes jeg dere skal gjøre. Skal jeg hjelpe dere å skrive krav-spec'en?». Kunden sier «gjørne det», og når jeg skriver den kravspecen, så

blir det mange punkter der som matcher veldig godt med hva Atea kan levere, kanskje mye bedre enn noen annen. Så det å være med å skrive krav-specen, det gjelder like mye for det offentlige. For offentlige anskaffelser er det et regelverk. Der er det en regel som sier at «kunden kan kjøpe en markedsundersøkelse eller innhente informasjon i markedet for å kunne definere en riktig krav spesifisering». Det bruker jeg for alt det er verdt. Jeg har to offentlige kunder. Så når de snakker om at vi skal ut og kjøpe nye kjerneswitcher og annet fancy utstyr, sier jeg «dere burde invitere oss så vi kan fortelle dem hvilke trender som er i markedet nå; hva er det dere burde satse på for de neste fem årene. Og det kan dere helt lovlig gjøre med bakgrunn i denne innkjøpsregelen». Og da kikker de på den og ser at de har anledning til det, og så inviterer de oss. Og da kommer vi med masse innspill om; hva burde de forespørre, hva er det viktig å legge vekt på. Så det å komme inn og være med å skrive krav-specen... Genialt! Det er litt sånn dere burde tenke på.

I: Hvilke muligheter er det du ser for deg for Kunde 5 fremover?

R: Det er to sider av den saken. For det første er dette en kunde som vi tar ut ganske store deler av IT-budsjettet til kunden. De har et IT-budsjett på et par hundre millioner kroner, og for å si det sånn, nå har vi tatt ut sånn ruffly femti millioner som bare Atea har. De neste 150 som har vært igjen, har stort sett gått til ERP-systemene. Nå, som jeg sier, justeres i utgangspunktet ERP-biten ned, som igjen gjør at det blir mer penger til andre ting. Så jeg ser jo kjempemuligheter fordi kunden henger etter teknologisk sett. Nå begynner de å komme seg opp, vi har brukt et år på å konvertere all software fra IBM-software til Microsoft software; kjempeprosess det å gå fra Lotus Notes til Outlook til implementasjon av Sharepoint, implementasjon av Lync, alle disse verktøyene som Microsoft tilbyr. Men det å bygge denne infrastrukturen med massevis av nye katalogstrukturer... vi har brukt mange millioner kroner på dette i 2012, for å få dette opp og stå. Nå kan kunden begynne å se framover; han har fått en ny, solid platform i bunn, og skal nå begynne å jobbe videre med nye ting. Sharepoint er et veldig spennende område. Så jeg tror at vi driver å implementerer noe som kalles Full client operation. Det er et konsept som gjør at kunden betaler en fast pris i mnd. for å ha en PC. Vi tar ansvar for at alt som er på den pcn blir vedlikeholdt, enten det er imager, sikkerhetsapture som skal dyttes ut til pcene til klientene. Dette er en tjeneste vi kjører fra Riga, her sitter det 60 stykker som håndterer alt av Microsoft-teknologi. Grunnen til at vi har dette i Riga, er fordi disse har mye kompetanse til en pris vi ikke er i nærheten av her i Norge. Det gjør at vi kan selge disse tjenestene litt billigere til sluttkundene våre. (forteller en del teknisk om

selvbetjening av IT). En ny person blir ansatt hos en av kundens forhandlere, som trenger en del rettigheter i systemene, og en rekke programmer, og hardware som pc og nettbrett. Da opprettes det en ny bruker i denne selvbetjeningsportalen, med de nødvendige passordene og programmene. Alle disse automatiserte prosessene er det vi jobber mest med å få til. Mer automatisering, og enklere drift.

I: Hvilken tidshorisont forholder deg til når du ser på muligheter?

R: Dette er et prosjekt som har holdt på snart et år. Vi ruller ut piloten neste uke, da har vi utviklet dette nye systemet. Og da har de fått en portal der de kan gå inn og bestille alle disse tjenestene. Mange av prosjektene går fra tre måneder til seks måneder. Det er ikke mange prosjekter som går noe mer enn et år. Men det ERP-prosjektet jeg snakket om, det har gått i ti år. Så derfor har det fått en enorm prislapp.

I: Hva vil du definere som langsiktig og korstiktig i denne sammenhengen?

R: Ja, det er et godt spørsmål, for vi jobber innenfor tidshorisonten 1 år. Alle mine budsjettkrav og alt dette her, er jo innen ett år. Så jeg sier at et... normalt sett vil jeg si at kortsiktig, lavhengt frukt vil jeg si, er innen en måned, så har vi neste... en typisk leveranse er jo innenfor en til tre mnd. og så er de fleste prosjekter avsluttet innen seks mnd. I og med at vi jobber som vi gjør med denne kunden, så har vi en seks-mnd. horisont.

I: Vi kan gå over til å snakke litt om mål. Hvem er med å sette målsetninger for kunden?

R: Hvis jeg skal være ærlig, skal jeg si at det er klart at i disse business-review møtene vi har med salgsledelsen og salgsdirektørene, så har vi en gjennomgang per kunde, hvor vi snakker om hvilke muligheter vi ser for oss for denne kunden de neste 12 mnd. Med min viten om denne kunden, om hvilke prosjekter som skal gjennomføres, er det der vi definerer i hvertfall mulighetene. Da snakker vi om om det kommer til å øke, eller om det kommer til å bli litt mindre. I og med at vi har såpass mye faste forhold, sånn som driftsiden, den er ganske konstant, ikke sant. Det tikker inn noen hundre tusen, eller noen millioner i måneden, som er på de driftskostnadene. Så vet vi at disse prosjektene her for eksempel kommer til å generere så så mye hardware og så så mye timer, så får vi da et bilde av hva det handler om. Men en sånn kunde har jo noen up sides og noen down sides i den forstand at det hender vi mister

butikk også. Det hender vi taper kontrakter også, og sånn skal det være. Det hender man blir litt stor på det... vi har nok 95 % av all infrastruktur, i hvertfall 90 %, som blir levert til denne kunden, blir bestilt av Atea. Så er det noen som kjøper litt utenom.

Men tilbake til målene; hvem er det som setter målene? Det gjør vi i samarbeid med salgsledelsen. Så er det litt sånn at salgsleder vil at vi skal ha så høye mål som mulig, det er litt sånn som det er, ikke sant. Mens vi ønsker lavest mulig mål, for det går på vår kvote, ikke sant. Så jeg har en kvote på 100 millioner kroner, som jeg hadde i fjor, og den er ikke noe mindre i år.

I: Hva blir målene basert på når dere setter målsetningene?

R: Når vi setter målsetningene, settes dette ut fra budsjettene. Så da må jeg nå de målene som er satt der, ellers går jeg opp eller ned i lønn. Det er dritkjipt hvis det går ned, og så er det jævla kult hvis det går over.

I: Hvor henter dere tallene? Er det fra fjorårets resultater, eller?

R: Ja, vi trekker... det er jo alltid basisen vår, «hva gjorde vi for kunden i fjor». Og så er det som jeg sier, så har vi en diskusjon for hvor vi ser mulighetene for denne kunden i året som kommer. Og da kan det være ting som spiller inn der som vi tar hensyn til. For eksempel hadde jeg mye store prosjekter på denne kunden i fjor, fordi vi snudde om hele Microsoft-plattformen fra IBM. Det var et 10 millioners prosjekt. Det var i fjor han gjorde det, så han skal ikke gjøre det i år. I år er det kanskje noe på telefonsiden som er viktig... ja. Så det er litt sånne typer ting som spiller inn her.

I: Da kan vi gå over til ressurser; kunnskap, myndighet og økonomiske ressurser. På hvilken måte mener du at det blir gjort tilgjengelig disse ressursene du trenger for å nå disse målene?

R: Det er jo en kamp her i huset som det er her i huset. Ressurser er jo ikke noe som vi har overskudd på. En ting er jo de faste ressursene som er allokerte, ferdig med det. Men så kommer det opp prosjekter som sier at vi skal ha andre ressurser. Min jobb da, det er jo da å bruke det interne nettverket som jeg har her i huset. Så det er jo sånn at jeg skal jo egentlig overlate dette til prosjektlederen, som har ansvaret for å allokere ressursene. Men så er det jo ikke alltid det holder, for nå har jo jeg såpass lang fartstid her at jeg kjenner denne

organisasjonen ganske godt. Så da er det litt det å bruke disse interne kjennskap til å trekke og trykke på dem som på en måte... så jeg går da gjerne til konsullentsjefen og setter meg en time sammen med ham, og så ser vi på hva vi skal gjennom her nå og hvem jeg ønsker å ha med meg på dette her. Man må bruke litt list, bruke litt intern kjennskap, altså... vi har jo som alle andre selskaper klare retningslinjer for hvordan ting skal gjøres, men så må man være litt politiker... du må drive med litt sånn lobbyvirksomhet. Det er graia. Du må bruke litt tid på å argumentere for hvorfor absolutt jeg trenger den konsullenten, og ikke han andre selgeren der borte. Så det blir litt kamp om ressursene i mange tilfeller; alle vil ha de beste gutta våres.

I: Hvis du trenger å forsterke teamet ditt, så må kjempe litt?

R: Da må jeg kjempe litt om det. Og når jeg trenger nye ressurser, så har det en kost. Kost kan være betalbare tjenester og sånt, men det er klart at dette skal spille sammen.

I: Hvor fri er de i timet til å ta avgjørelser hos kunden?

R: Ja, det er jo sånn at de som tar avgjørelser her, er jo jeg og [navn, etternavn. Refereres til som Per], som er konsullentlederen der oppe. Han tar jo på en måte alle avgjørelser på vegne av konsullentene. Og så har Per og jeg en dialog for eksempel hvis kunden klager på at dette prosjektet her har vi brukt på mye tid på, eller at det er feil priser eller sånne ting... så er det da en diskusjon på hva som er sagt i et møte, eller hva som er avtalt. Men det er mange som har avgjørende... jeg ser at konsullentene også er så fristilt, de tar masse avgjørelser på egenhånd, men de har hele tiden... altså, en konsullent kjøper ikke inn noe på egenhånd eller sånt, det blir jo håndtert av oss.

I: Så de står fritt til å ta en del avgjørelser?

R: Jaja, de står veldig fritt til å ta en del avgjørelser underveis. Det er de som er de tekniske guruene, kunden kan jo ingenting. Forstå meg rett når jeg sier ingenting. Disse gutta kan alt om den tekniske konfigureringa og sånt no. Det er det de gutta der oppe kan; ta agjørelse på struktur og sånne ting. Det gjøres ofte i samråd med driftsjefen der oppe. De sitter ofte sammen og gjør sånt.

I: Vi kan snakke litt om det å implementere og utvikle kundeplaner...

R: Ja, det er et godt spørsmål. Det er jo et av de områdene som vi absolutt, tror jeg... når det gjelder kundeplaner... fra å, nå skal jeg være ærlig å si... vi lager jo disse kundeplanene på business-review som vi gjør, og da er de veldig... det som er bra med en kundeplan. Det bevisstgjør meg som selger på to ting. For det første at det er den forretningen vi har med denne kunden, og så ser vi litt på hvor vi skal hen. Så da setter jeg meg ned på et møterom med en kollega og kanskje et par til, og så har vi veldig gode diskusjoner rundt... kundeplanen har en absolutt fordel ved at den bevisstgjør oss på hva vi skal både se framover i og hvilke nye tiltak vi skal gjøre for å få ny butikk eller hva det måtte være. Så sånnsett er kundeplanene veldig viktig. Og så har det en tendens, som andre kundeplaner... de blir gjort veldig bra i forbindelse med disse business-reviewene, og så blir de lagt litt til side, og så tar man de kanskje ikke fram igjen før det har gått et par-tre måneder for å se om det vi skrev for tre mnd. siden var riktig. Det er den største faren med en kundeplan. En kundeplan burde nok være et mer levende redskap i et SRM eller et CRM-system, eller hva det måtte være. Jeg ser at vi bruker en del tid på kundeplanen, og jeg synes ikke det er meningsløst; jeg synes vi får litt ut av det. Vi stopper opp litt, for å si det sånn, så ser vi oss litt tilbake, og vi ser mye framover. Sånn sett, når det gjelder implementeringen av en kundeplan... vi kan godt... for det vi definerer i en kundeplan, er jo en mapping av hvor vi er sterke og dårlige hos kunden. Og hvis vi ser at vi har noe å hente på et område... for eksempel så vi det i fjor, da så vi at A/V-avtalene lå hos en konkurrent. Så da la vi oss breiskuldra på det, og fikk signa en ny avtale på det, sånn at vi nå sitter som hovedleverandør av A/V hos kunden. Det var bevisst. Det lyktes vi med. Så det er på en måte det å gripe tak i det og det er derfor jeg sier at når man ser hvor vi er sterke og hvor man er svake, at man gjør noe med det. Vanligvis så går dagene så innmari... det er så intensivt alt sammen, og vi flyr fra møte til møte og vi sitter og skriver og ringer hele dagen. Og på den måten så er det litt sånn.. .da må du konsentrere deg om akkurat det å sette deg ned å skrive den planen, og så får du på en måte danna deg et bilde der og da.

I: Hvem er det som er med å skrive de planene?

R: Jeg nevte at jeg har en kollega til, som heter [navn, refereres til som Pål], og han og jeg vi er på en måte salgsteamet. Vi kjenner kunden beste på salgssiden. Så setter jeg og Pål oss ned med konsullentsjefen, Per, der oppe, og tar gjerne en prat med noen andre for å få innspill på om det er områder vi kan gjøre ting annerledes på. Og som sagt så lager vi det her, og så

snakker vi litt med vår egen salgsleder. Han har ofte noen innspill som er fornuftig, så presenteres dette i en BR, og så tar vi det derfra.

I: Involverer dere kunden noe i denne prosessen?

R: Ja, vi gjør det også. Altså ofte så har vi gjennomgått planen med kunden, for så vidt det vi gjør i forbindelse med dette halvårsoppsettet vårt. Der setter vi opp hva vi mener vi skal gjøre sammen, og kunden på en måte aksepterer, eller sier at det blir helt feil, og det er i såfall jævla fint, da, for da vet vi at det blir feil.

I: Så den planen er ikke endelig når dere presenterer den?

R: Nei, å nei, nei, nei. Den skal være et levende dokument. Men det er litt sånn i utakt med kunden. Vi planlegger med kunden i desember og juni, mens disse BR-samlingene, nå kommer det en BR... jeg skal i BR i morra eller neste uke..... håper det er neste uke! Og da må vi gjøre disse kundeplanene ferdig til det. Det er en himla prosess. Da er det å se litt på totalen av hva vi har av forventninger og muligheter og sånne ting.

I: Hvor langt fram i tid er det disse planene går?

R: Altså jeg ser aldri noe lenger enn 6 mnd på dette. Det er vanskelig fordi kunden ikke er interresert i å se mer enn et halvt år, og da er det ikke noe særlig for meg å se noe mer enn et halvt år heller.

I: Da kan vi snakke litt om CRM. Hvis du bare kan fortelle litt om hvordan du bruker det til daglig.

R: Vi bruker SuperOffice. Det er jo mye som oppslagsverk og... det kan være for at brukere henter kundenummer, en adresse, en kontaktperson eller sånt. Vi bruker det som et informasjonsverktøy egentlig. Til daglig så legger vi inn mye business-caser, som igjen ender ut i en rapport som vi kaller forecast. Og så er det jo litt forskjellig hvor gode vi er til å bruke ting. Jeg har ikke tatt i bruk alt av funksjonalitet. Jeg lagrer for eksempel ikke alle mail i SuperOffice, det er mange som er flinke til det, men det er ikke jeg. Min bruk av SuperOffice

er som et rapporteringsverktøy til ledelsen, og de tar ut og lager rapporter på det jeg har puttet inn. Jeg bruker det som et oppslagsverk, for man kan fint finne kontaktnummer og sånt no der.

I: Har du satt noen retningslinjer på hvor mye det skal brukes i teamet?

R: Nei, det har vi ikke gjort, men det er klart at det er litt sånn... Atea har bestemt, eller ikke bestemt, at konsullentene ikke har tilgang på det systemet. Så det ville vært mye bedre hvis det var et felles system for salg og konsulent. Og siden de ikke har det, så sliter jeg med at jeg ikke klarer å bruke... altså i et sånt virtuelt team som vi sitter her, (forteller om hva et virtuelt team er, kommer aldri tilbake til dette problemet).

I: Vi snakket litt om det med relasjoner i sta. Relasjonene som medlemmene i teamet ditt har til kunden. Hvilken relasjon vil du si teamdeltakerne har til kunden? Har alle like mye?

R: Nei, altså det er som jeg sier, i og med at vi sitter i kundens lokaler, så er det klart at alle som jobber... altså... det er jo... vi har jo en driftsjef der borte, som er kundens driftsjef. Der er det jo veldig mange som rapporterer til denne driftsjefen. Driftsjefen sier at vi skal ha det sånn og sånn, så tildeles det til en konsulent, som igjen rapporterer til denne driftsjefen. Så der har vi på en måte dette tekniske relasjonene, de er veldig mye styrt den veien. Så er det slik at når vår help desk i Drammen, de er vår førstelinje, de tar imot en henvendelse om at det er problemer med printeren. De tar imot alle sånne feilmeldinger, og de fikser opp det meste, 70-80 % fikses på førstelinje. Da er det en konsulent i Drammen som fikser det. Men hvis det er feil på printeren, så sender vi ut en tekniker som fikser den printeren. Og veldig mange av disse kommer da i direkte kontakt med sluttkunden, alle disse forhandlerne rundt om kring. Så det er mange type relasjoner av kundekontakt.

I: Finnes det noen relasjoner hvor det ikke er kontakt i det hele tatt?

R: Ja, det gjør det. Nå skal det sies at veldig... kundefront er et begrep om at vi sitter veldig tett på kundene, og vi har en del administrative folk, som fakturerer og gjør sånne ting. De har jo normalt ikke noe kontakt med kunden. Er det feil på fakturaen, så får jeg beskjed om det først, som jeg sender videre for en form for endring.

I: En ting til. Ditt mål for Kunde 5; Hva er det?

R: Mitt klare mål for... holdt på å si... for Kunde 5, det er jo... at vi skal... kunne... få... Kunde 5 fornøyd som... ehh... kunde... ehhh. Det er viktig. Får vi det til, så tror jeg vi også når... eh... at vi vil få tillegg, da en vekst hos kunden. Det må være målsetningen med... at vi får en fornøyd kunde og at vi klarer å vokse hos kunden. Får jeg til det, så er jeg fornøyd, da får jeg lønna mi og i det heletatt, og Atea blir fornøyd, og jeg tror også at kunden blir fornøyd. Og det er ganske vanskelig, fordi at hvis vi skal gjøre det bra hos kunden, så skal du lage effektive, gode løsninger som gjør at kunden kan redusere kost, og vi skal øke. Så da må vi bredde oss mer. Det er smartere. Det er hele cluet her.