

Finansavisen KARRIERE

Yes, we KAM!

Key Account Management, eller bare KAM, gjøres litt mer avansert i Sverige enn i Norge.

ESPEN KVALHEIM
ESPEN.KVALHEIM@FINANSAVISEN.NO

– Det er en liten, men merkbar forskjell i hvordan svenske og norske bedrifter jobber med Key Account Management, eller KAM, og svenskens håndtering er noe mer moden enn nordmennenes, sier dr. Jakob Rehme.

Han er professor i salg og logistikk ved Linköpings Tekniska Högskola, og uttalelsen hans er ikke forankret i noe ønske om å innnynde seg hos sine landsmenn. Sammen med rådgivnings- og konsultantselskapet KPMG og den britiske KAM-spesialisten Peter Cheverton, har Rehme nemlig gjort en større undersøkelse om KAM-arbeidet i Norge og Sverige.

– Vi gjorde denne studien for å samle kunnskap om hvordan store, velrenommerte bedrifter lykkes med KAM-arbeid, og for å se på ulikheter mellom Norge og Sverige. Vi kan også bruke det i egen organisasjon, hvor håndtering av store kundeforhold er svært viktig, sier markedsdirektør Erik J. Solberg i KPMG.

Undersøkelsen henvendte seg til de 350 største bedriftene i begge land, og KAM-evangeliet har tydelig nådd frem:

– Nær 64 prosent av respondentene har implementert et KAM-program. Mesteparten av de øvrige svarer enten at det ikke er nødvendig i deres bransje eller marked, eller at de ikke har salgsvirksomhet, sier Rehme.

Kravstore kunder

– Men svenskene er altså kommet lengre enn oss?

– Store og kravstore kunder brakte svenske industribedrifter

Engasjement fra øverste ledelse er et av nøkkeltakerne for at KAM-programmer lykkes

EKSPERT JAKOB REHME

Dette er KAM

Key Account Management handler om å håndtere forholdet til sine viktigste kunder (nøkkelkunder) på en måte som ivaretar disse behov på en profesjonell og langsiktig måte.

KPMGs tips:

- **Status og mandat:** Gi KAM både et tydelig mandat og myndighet nok til å gjøre jobben.
- **Intern ressurskamp eller egen organisasjon:** KAM må få en klar struktur i forhold til selskapets øvrige organisering
- **Kompensasjonsplaner:** Disse må struktureres slik at salgsarbeidet drives fremover, samtidig som arbeidet måles på en måte som fremmer langsiktighet i kundeforhold.
- **Koble CRM og KAM:** Økonomi- og kundestøttesystemer må spille på lag slik at det blir mulig å måle det man ønsker (for eksempel lønnsomhet på enkeltkunder).
- **Kunnskap og kompetanse:** Fokuser på å utvikle kunnskap om kundens marked, organisasjon og teknologi.

tidligere på banen, så de har nå noe mer erfaring med denne måten å tenke på, sier Rehme.

– **Engasjement fra øverste ledelse er et av nøkkeltakerne for at KAM-programmer lykkes, og i Sverige er det rett og slett flere toppsjefer som selv har rukket å være KAM'er på vei opp.**

Syv av ti spurte bedrifter mener selv at KAM-programmene deres er riktig så vellykket, og opplyser at disse kundene utgjør rundt halvparten av selskapets omsetning.

Team og flatt

Ifølge Cheverton har både nordmenn og svensker gode forutsetninger for å få slike programmer til å fungere:

– Forretningslivet her er vant til et flatere hierarki med tettere kontakt mellom ledelse og ansatte. Dessuten har man større tak-



KARTLEGGERE:

Peter Cheverton og Jakob Rehme har undersøkt svenske og norske bedrifters KAM-arbeid.

FOTO: ESPEN KVALHEIM

■ To av tre storbedrifter har egne programmer

høyde for «juniorer» enn man gjerne har i mange land på kontinentet, sier Cheverton.

Skandinaver er også flinke til å organisere KAM-jobbing i team, mener han, og en alders- og kompetansemiks er et viktig element i moderne salg.

– **Salg blir stadig mer kompleks, og da må KAM-salg blir mer sofistikert.**

– Dette gjelder spesielt for tjenestesalg og mer avanserte tilbud, som krever bred kompetanse. Dette er det gjerne vanskelig å oppnå uten at flere jobber sammen, og derfor er det viktig å få team til å fungere

godt, sier Cheverton.

Mye å jobbe med

All skryt til tross; mange bedrifter både i Sverige og Norge har klare utfordringer med sitt KAM-arbeid.

Det viktigste er å forstå rasjonalt bak, og evne å tenke langsiktig.

– **Det nytter ikke å starte et KAM-program fordi «alle andre gjør det». Man må forstå hvilke kunder som er Key Accounts, og det handler ikke bare om å velge de største, sier Cheverton.**

Lederne må dessuten engasjere

» Det nytter ikke å starte et KAM-program fordi «alle andre gjør det»

EKSPERT PETER CHEVERTON

seg enda mer, mener han:

– Selv om undersøkelsen viser at mange toppledelser har dette på sin agenda, føler mange KAM'er behov for mer støtte fra sine ledere, samtidig som de føler at de gis for lite autoritet i sitt arbeide.