



Företagsekonomiska institutionen  
EKONOMIHÖGSKOLAN VID  
LUNDS UNIVERSITET

Examensarbete Kandidatnivå  
HT 2009

# Klickar det?

*Kommunikationsverktyg för industriella  
kundrelationer i en digitaliserad värld*

---

**Handledare**

Jens Hultman

**Författare**

Johan Andersson  
Erik Brännström  
Jenny Fridh

## SAMMANFATTNING

---

EXAMENSARBETETS TITEL:	Klickar det? - Kommunikationsverktyg för industriella kundrelationer i en digital värld
SEMINARIEDATUM:	15 januari, 2010
ÄMNE/KURS:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 hp
FÖRFATTARE:	Johan Andersson Erik Brännström Jenny Fridh
HANDLEDARE:	Jens Hultman
FEM NYCKELORD:	Industriella relationer, digitalisering, relationslivscykeln, kommunikationsverktyg, high tech/high touch
SYFTE:	Syftet är att undersöka användandet av ny teknologi i den relationsbyggande processen mellan industriella företag där traditionella affärsmetoder tidigare präglat tillvägagångssättet.
METOD:	Med ett deduktivt angreppssätt och utifrån en kvalitativ och deskriptiv ansats har fem fallstudier genomförts. Fallstudierna baseras på semistrukturerade intervjuer.
TEORETISKT PERSPEKTIV:	Uppsatsens teoretiska referensram baseras på relationsmarknadsföring, relationslivscykeln, media richness theory, high tech/high touch, Shannon och Weavers matematiska modell.
EMPIRI:	Det empiriska materialet består av fem intervjuer med fem olika key account managers.
RESULTAT:	Uppsatsen visar att digitaliseringen av samhället påverkat sättet att kommunicera i industriella relationer. Digitala kommunikationsverktyg skapar fler kommunikationstillfällen vilket gör relationen mer intensiv i såväl positiv som negativ bemärkelse. Vidare har vi sett att användandet av nya kommunikationsverktyg är en generationsfråga där en yngre sådan har ett mer naturligt tillvägagångssätt. För att bygga en relation av hög komplexitet kommer det personliga mötet alltid vara nödvändigt. Genom vår forskning är det tydligt att nya och snabba sätt att kommunicera snarare fungerar som ett komplement än som ett substitut för de traditionella metoderna.

## ABSTRACT

---

TITLE:	Does it click? - Communication tools for industrial relationships in a digital world
SEMINAR DATE:	15 January, 2010
COURSE:	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr
AUTHORS:	Johan Andersson Erik Brännström Jenny Fridh
ADVISORS:	Jens Hultman
KEY WORDS:	Industrial relationships, digitalization, communication tools, relationship life cycle, high tech/high touch
PURPOSE:	The purpose is to explore the use of new technology in the relationship building process where old fashioned business methods have been of great importance.
METHODOLOGY:	The study design is a deductive study, with five case studies based on a qualitative and descriptive approach. The case studies are based on interviews with key account managers.
THEORETICAL PRESPECTIVES:	The thesis theoretical perspective is based on the total relationship marketing, relationship life cycle, media richness theory, high tech/high touch and the Shannon-Weaver mathematical model.
EMPIRICAL FOUNDATION:	The empirical material consists of five interviews with five different key account managers.
CONCLUSION:	The thesis shows that the digitalization in the society has affected the way to communicate in industrial relationships. Digital communication tools create more communication opportunities that make the relationship more intense both in a positive and a negative sense. We have seen that the use of new communication tools is a matter of generation where the younger employees tend to have a more positive attitude towards new technology. It will always be necessary to meet the client face-to-face when you build relationships based on high complexity. Thru our research we have found that new and fast ways of communication works more as a complement than a substitute of the traditional way of business.

## FÖRORD

Vi vill först och främst tacka vår handledare Jens Hultman som under hela uppsatsens gång försett oss med värdefulla kommentarer som hållit oss på rätt spår och även öppnat våra ögon för nya resonemang.

Vi vill även tacka våra respondenter; Bertil Andersson, Leif Bartholdsson, Jörgen Jensen, Carl Samuelson och Lennart Mårtensson som genom sin öppenhet och sin nyckelkompetens varit ovärderliga för uppsatsen.

*Lund, den 8 januari 2010*

Johan Andersson

Erik Brännström

Jenny Fridh

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>8</b>
1.1. Bakgrund	8
1.2. Problemdiskussion	9
1.3. Problemformulering	11
1.4. Syfte	11
1.5. Avgränsningar	11
1.6. Disposition	12
<b>2. METOD</b>	<b>13</b>
2.1. Angreppssätt	13
2.1.1. Deduktiv metod	13
2.2. Forskningsansats	13
2.2.1. Intensiv utformning	13
2.2.2. Fallstudie	13
2.2.3. Deskriptiv ansats	14
2.2.4. Kvalitativ ansats	14
2.3. Datainsamling	14
2.3.1. Primär- och sekundärdata	14
2.3.2. Intervjuer	15
2.3.3. Intervjuguide	15
2.4. Urval	16
2.4.1. Val av fallföretag	16
2.4.2. Val av respondenter	16
2.5. Analys	17
2.6. Källkritik	18
2.6.1. Kritik mot data	18
2.6.2. Kritik mot intervjuer	18
2.7. Validitet och reliabilitet	18
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>20</b>
3.1. Teoretisk introduktion	20
3.2. Industriell marknadsföring	21
3.2.1. Informationskällor	22

3.3.	Relationsmarknadsföring.....	24
3.3.1	Key Account Management (KAM).....	26
3.4.	E-relationen.....	27
3.4.1.	High Tech/High Touch.....	29
3.4.2.	E-verktyg.....	30
3.5.	Relationslivscykeln.....	34
3.5.1.	Pre relationship stage.....	34
3.5.2.	The exploratory stage.....	35
3.5.3.	The development stage.....	35
3.5.4.	The mature stage.....	36
3.6.	Zineldins relationslivscykel.....	37
3.7.	Kommunikationsteori.....	37
3.7.1.	Shannon och Weavers matematiska kommunikationsmodell.....	37
3.7.2.	Kommunikationsproblem.....	38
3.7.3.	Redundans och entropi.....	39
3.7.4.	Resonansmetaforen.....	40
3.8.	The media richness theory.....	41
3.9.	Undersökningsmodell.....	42
<b>4.</b>	<b>REDOVISNING AV EMPIRI.....</b>	<b>45</b>
4.1.	Case 1: En KAM-relation på ABB.....	45
4.1.1.	Bakgrund.....	45
4.1.2.	Relationsutveckling.....	45
4.1.3.	Kommunikationsverktyg.....	46
4.2.	Case 2: En KAM-relation på Tetra Pak.....	49
4.2.1.	Bakgrund.....	49
4.2.2.	Relationsutveckling.....	49
4.2.3.	Kommunikationsverktyg.....	50
4.3.	Case 3: En KAM-relation på Trelleborg AB.....	53
4.3.1.	Bakgrund.....	53
4.3.2.	Relationsutveckling.....	54
4.3.3.	Kommunikationsverktyg.....	55
4.4.	Case 4: En KAM-relation på Trelleborg AB.....	57
4.4.1.	Bakgrund.....	57
4.4.2.	Relationsutveckling.....	58
4.4.3.	Kommunikationsverktyg.....	58

4.5.	Case 5: En KAM-relation på ÅF .....	61
4.5.1.	Bakgrund.....	61
4.5.2.	Relationsutveckling .....	62
4.5.3.	Kommunikationsverktyg .....	63
<b>5.</b>	<b>ANALYS OCH TOLKNING .....</b>	<b>68</b>
5.1.	Within case analysis.....	68
5.1.1.	Case 1: En KAM-relation på ABB .....	68
5.1.2.	Case 2: En KAM-relation på Tetra Pak.....	69
5.1.3.	Case 3: En KAM-relation på Trelleborg AB .....	70
5.1.4.	Case 4: En KAM-relation på Trelleborg AB .....	71
5.1.5.	Case 5: En KAM-relation på ÅF .....	72
5.2.	Cross case analysis.....	73
5.2.1.	Relationslivscykeln.....	73
5.2.2.	Media Richness theory.....	75
<b>6.</b>	<b>AVSLUTANDE REFLEKTIONER.....</b>	<b>80</b>
6.1.	Slutsatser .....	80
<b>7.</b>	<b>REFERENSLISTA.....</b>	<b>84</b>
7.1.	Litteraturkällor .....	84
7.2.	Elektroniska källor .....	85
7.2.1.	Böcker.....	85
7.2.2.	Artiklar.....	86
7.2.3.	Övriga elektroniska källor .....	86
7.3.	Övriga källor .....	86

## **FIGURFÖRTECKNING**

- Figur 3.1. Sex kännetecken för kommunikation i en B2B-relation.*
- Figur 3.2. Informationskällor under köpprocessen.*
- Figur 3.3. En illustration över utgångspunkt och "förflyttning" av marknadsbilden vid interaktionstänkande.*
- Figur 3.4. Övergång från 4P i centrum och relationer, nätverk och interaktion som stöd, till relationer, nätverk och interaktion i centrum och 4P som stöd.*
- Figur 3.5. Kommunikationsverktyg beroende på tid och rum.*
- Figur 3.6. Shannon och Weavers matematiska kommunikationsmodell.*
- Figur 3.7. Effective communication av Rapp & Ärlenbäck.*
- Figur 3.8. Undersökningsmodell: Hur påverkar relationen valet av kommunikationsverktyg?*
- Figur 5.1. Överblick av vår analys av relationslivs cyklern samt en sammanställning av de enskilda fallen.*
- Figur 5.2. Överblick av vår analys av media richness theory samt en sammanställning av de enskilda fallen.*

## **TABELLFÖRTECKNING**

- Tabell 2.1. Översikt över valda fall, när respektive intervju utfördes samt dess varaktighet.*

## **BILAGOR**

- Bilaga 1 Intervjuguide*



# 1. INLEDNING

---

*Vi börjar det inledande kapitlet med en kort bakgrund till ämnet samt vad som gjorde oss intresserade av detta. Sedan följer en problemdiskussion med efterföljande problemformulering vilket leder fram till vårt syfte med uppsatsen. Därefter presenterar vi dispositionen för vår uppsats.*

---

## 1.1. Bakgrund

Samhället idag skiljer sig avsevärt från hur samhället såg ut när vi firade millennieskiftet. Digitaliseringen blir mer och mer påtaglig då en större del av våra liv utspelas på nätet. Vi läser morgonnyheterna på nätet istället för i den fysiska pappersvarianten. Vi håller kontakten med familj och vänner via sociala nätverk istället för med telefon och brev. Näthandel är en del av vår vardag och vi är bekväma med att handla produkter på nätet och snabbt få det hemskickat i brevlådan. Vi behöver inte, och slipper gärna, gå till en affär för att köpa en produkt. Det är betydligt enklare och bekvämare att sköta allt från datorn i hemmets lugna vrå. Teknologin i samhället går ständigt framåt och sätter ny prägel på framförallt informationsinsamling och kommunikation vilket gör att dagens företag måste ha en helt ny sorts ledning.<sup>1</sup> Även företagens sätt att handla och kommunicera med varandra har förändrats. Idag använder sig 96 % av alla svenska företag, med tio eller fler anställda, av persondatorer och IT.<sup>2</sup>

Marknadsföring för industriella företag skiljer sig från konsumentmarknaden med avseende till produkter och kunder men även då köparens beslutsprocess är mycket komplex. Denna komplexitet gör att kommunikationen mellan säljare och köpare måste anpassas så att rätt teknik och framförallt rätt kommunikationsverktyg används.<sup>3</sup> Ett problem många företag idag brottas med är i vilka situationer de ska använda de olika kommunikationsformerna.<sup>4</sup> Med digitaliseringen i samhället följer även nya teknologiska verktyg för kommunikation. När företag implementerar den nya teknologin måste de veta på vilket sätt och när i en relation

---

<sup>1</sup>Boone, Mary E. *Managing Inter@ctively – Executing Business Strategy, Improving Communication, Creating a Knowledge-Sharing Culture*. 2001, s. 7

<sup>2</sup>[http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/IT0101\\_2008A01\\_BR\\_IT02BR0801.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/IT0101_2008A01_BR_IT02BR0801.pdf), s. 13. 2009-11-23

<sup>3</sup>De Pelsmacker, Patrick & Geuens, Maggie & Van den Bergh, Joeri. *Marketing Communications – A European Perspective 3<sup>rd</sup> edition*, 2007. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2007 s. 533

<sup>4</sup>Carey, Robert. (2000, January). High tech, high touch. *Successful Meetings*, Vol. 49.

den ska användas.<sup>5</sup> Många företag satsar inga resurser på att lära sig hur de nya kommunikationsverktygen ska användas vilket leder till att de anställda själva får lista ut det.<sup>6</sup> Som med all annan teknik kan det ibland ta tid för individer att acceptera de nya formerna. Även om videokonferens och telefonkonferens funnits ett tag anses det ändå vara ett relativt nytt sätt att kommunicera på, och anställda måste se positivt på det för att det ska kunna ersätta äldre, redan etablerade former.<sup>7</sup>

Med bakgrund i förändringen i affärsvärlden och övergången från traditionella medier till digitala började vi läsa litteratur som behandlade industriell marknadsföring i allmänhet och elektronisk relationsmarknadsföring i synnerhet. I Evert Gummessons bok *Från 4 P till 30 R* kom vi över en teori om high tech/high touch som hämtats ur John Naisbitts bok *Megatrends* från 1982. Med high tech/high touch menar Naisbitt att människan har ett behov att balansera införandet av högteknologi med närkontakt. Om inte detta görs kommer teknologin att avvisas.<sup>8</sup> I näringslivet kan det överföras till ett resonemang angående komplexa företag genom att de har ett större behov att möta kunden, ansikte mot ansikte. Eftersom vi är intresserade av industriella relationer, vilka ofta kännetecknas av komplexitet, och fann John Naisbitts idéer fascinerande, valde vi att fördjupa oss inom detta område.

## 1.2. Problemdiskussion

När vi kom över teorin om high tech/high touch började vi fundera över hur relationen påverkar införandet av nya högteknologiska kommunikationsverktyg och behovet att balansera dessa med närkontakt. Relationen bör påverka möjligheten att använda dessa och framförallt komplexiteten då vi drar paralleller mellan den och high tech. Därför valde vi att fördjupa oss inom industriella relationer som kännetecknas av komplexitet. Enligt teorin uppstår där ett stort behov av high touch och därför är det särskilt intressant att se hur dessa företag arbetar med nya teknologiska kommunikationsverktyg. Kan de användas eller måste företagen hålla sig till traditionella high touch-verktyg som face-to-face och handskrivna brev? Vi vill även undersöka hur komplexiteten förändras över tid, i takt med att relationen utvecklas. Det föreligger av naturliga orsaker mer komplexitet tidigt i en relation jämfört med

---

<sup>5</sup> Cairncross, Frances. *The death of distance – How the Communications Revolution Is Changing Our Lives*.

<sup>6</sup> Carey, Robert. (2000, January). High tech, high touch. *Successful Meetings*, Vol. 49.

<sup>7</sup> Paul J. Jackson, Reima Suomi. *eBusiness and workplace redesign* (kap. 9 av Rapp & Ärlenbäck.), 2004. s. 143

<sup>8</sup>Naisbitt, John. *Megatrender - tio nya inriktningar som omvandlar våra liv i organisationer och företag*. Stockholm: Sv. dagbl., 1984

när den nått ett moget stadie. Öppnar minskad komplexitet upp för en möjlighet att använda sig av tekniska kommunikationsformer även om produkterna i sig är tekniskt avancerade?

Med den nya effektiva tekniken, som rent teoretiskt kan medföra kostnadsbesparingar och minskade resbudgetar, borde det ligga i företagens intresse att se över om de kan använda sig av dessa utan att förlora närhetskänsla med kunderna. Om de inte följer med den tekniska utvecklingen kan det finnas en risk att de blir utkonkurrerade av effektivare företag med uppdaterad teknik. Samtidigt är det inte riskfritt att överge inarbetade rutiner där deras aggregerade konkurrenskraft ofta finns. Rimligen borde det finnas en kombination av gamla och nya kommunikationsformer i dagens moderna företag. Hur denna kombination ser ut är troligtvis väldigt individuellt och varierar beroende på komplexitet, tidigare rutiner och köparens preferens. Valet av kommunikationsform har ofta att göra med vanor vilket är tryggt för de inblandade men kan även leda till komplikationer. Används en specifik kommunikationsform vid upprepade tillfällen med samma kontakt är det stor chans att den inte kommer att bytas ut vid nästa kommunikationstillfälle även om en mer effektiv form finns att tillgå.<sup>9</sup>

Det är intressant att se hur affärslivet påverkas om digitaliseringen tar ett ännu fastare grepp kring samhället och om digitala verktyg kan bli en allmänt accepterad kommunikationsform i samband med stora industriella affärer. Kan det i så fall vara så att vi går mot en framtid där balansen mellan tech och touch rubbas och allt blir high tech och no touch? Alternativt kan kanske nya kommunikationsformer utvecklas där tekniska verktyg är utformade på ett sätt som gör att de känns personliga och därigenom tillfredsställer människans behov av närkontakt.

Rubriken på vår uppsats ”*Klickar det?*” syftar till den process som äger rum mellan företag där de utvärderar motparten och kommer fram till huruvida en relation bör inledas eller inte. Vi syftar även på införandet av ny teknik och datormusens klickande roll i användandet av digitala verktyg. Vi vill således se hur säljande företag arbetar för att relationen ska klicka i samband med användandet av digitala verktyg som klickar rent fysiskt.

---

<sup>9</sup> Paul J. Jackson, Reima Suomi. *eBusiness and workplace redesign* (kap. 9 av Rapp & Ärlénbäck.), 2004. s. 143

### **1.3. Problemformulering**

I inledningen och problemdiskussionen har vi uppmärksammat en eskalerande digitalisering som medfört nya kommunikationsverktyg. Dessa verktyg kan bidra till effektivare kommunikation men bör ställas i relation till behovet av närkontakt beroende på situationens komplexitet. Mot den bakgrunden har vi utvecklat följande frågeställningar:

- Hur påverkas relationen och kommunikationen av digitaliseringen i samhället?
- Hur påverkar kundrelationens utveckling valet av kommunikationsverktyg?
- Hur påverkar komplexitet behovet av att kommunicera face-to-face?

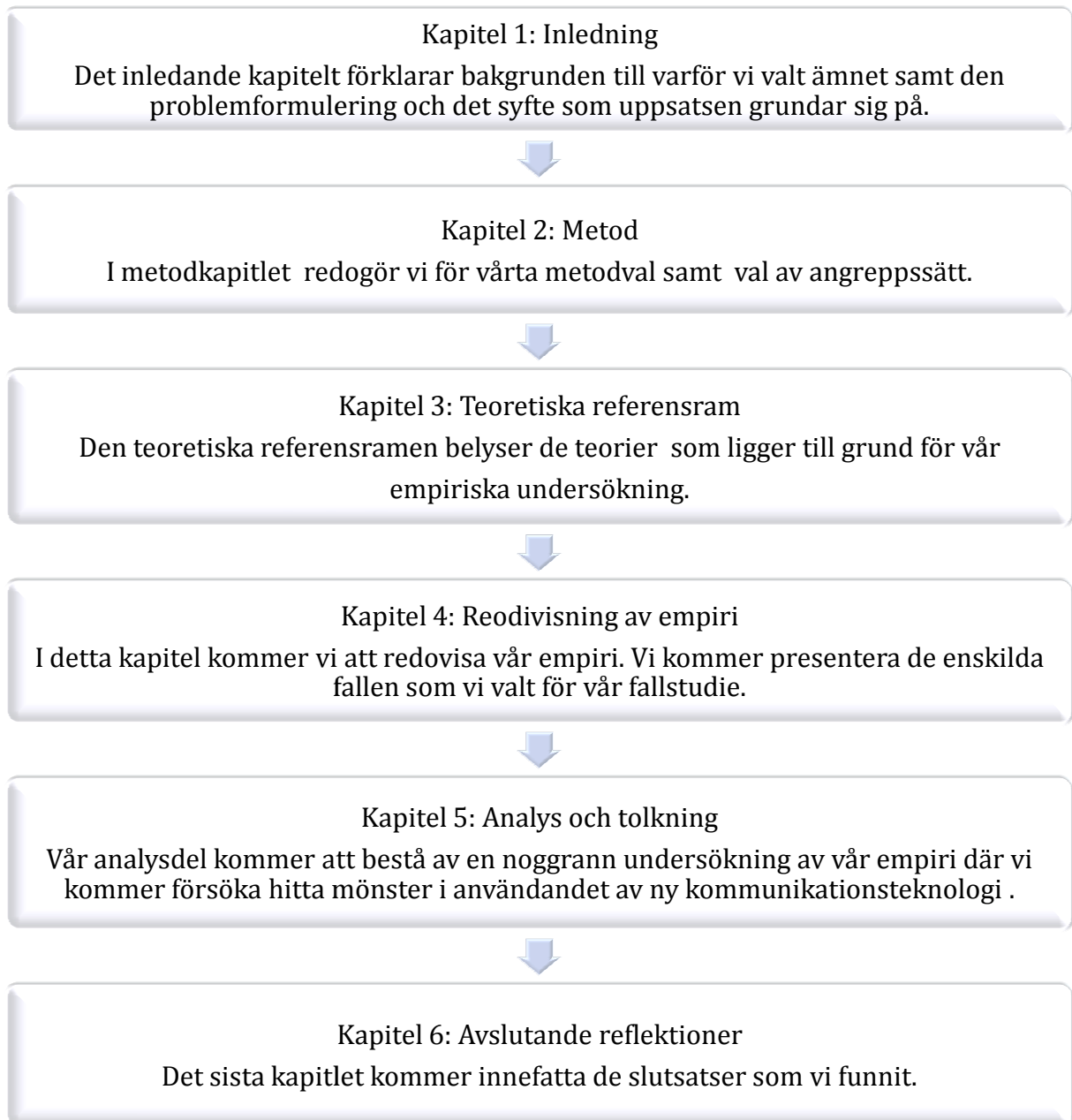
### **1.4. Syfte**

Vi kommer att utreda hur stora industriella företag som handlar med komplexa produkter använder ny och gamla kommunikationsformer under relationslivscykelns olika delar. Syftet är att undersöka användandet av ny teknologi i den relationsbyggande processen mellan industriella företag där traditionella affärsmetoder tidigare präglat tillvägagångssättet.

### **1.5. Avgränsningar**

Avgränsningar har gjorts, först genom våra val av företag där vi som sagt valt att fokusera på stora industriella företag med försäljning av komplexa produkter. Inom respektive företag har vi sedan valt att fokusera på key account managers då dessa ansvarar för relationen till företagets större kunder och mer betydelsefulla kunder.

## 1.6. Disposition



## 2. METOD

---

*I detta kapitel avser vi presentera för läsaren hur vi gått tillväga i vår forskningsprocess. Vi kommer att redogöra för vårt val av metod samt vilken forskningsansats som ligger till grund för vår uppsats. Vidare motiverar vi även våra val och de överväganden som gjorts.*

---

### 2.1. Angreppssätt

#### 2.1.1. Deduktiv metod

Då vi valt att utgå ifrån redan befintliga teorier och modeller passar den deduktiva ansatsen för vår uppsats.<sup>10</sup> Dessa redan befintliga teorier och modeller har vi sedan använt för att tolka vår empiri.<sup>11</sup> Den induktiva ansatsen fungerar däremot på motsatt sätt och ger istället teorier som ett resultat av forskning.<sup>12</sup>

### 2.2. Forskningsansats

#### 2.2.1. Intensiv utformning

Eftersom vi kommer att undersöka några få enheter på djupet för att få fram olika nyanser och detaljer i fenomenet lämpar sig ett intensivt upplägg bäst. Vår fokus ligger på individen och dennes tolkning.<sup>13</sup> Genom ett intensivt upplägg kommer vi få fram relevant data som inte är tagit ur dess kontext vilket leder till att den interna giltigheten ofta blir stor.<sup>14</sup> Nackdelen är att vår studie kommer bli väldigt specifik och på så sätt svår att generalisera.<sup>15</sup> Det extensiva upplägget avser att undersöka flera enheter på ett mer övergripande plan. Här ligger fokus istället på hur fenomenet förekommer i olika sammanhang.<sup>16</sup> Fördelen med det extensiva upplägget är möjligheten till generalisering, dock blir undersökningen relativt ytlig.<sup>17</sup>

#### 2.2.2. Fallstudie

Då fallstudien undersöker det enskilda caset specifikt har vi använt oss utav denna för att gå in på djupet i ett fåtal företag och lägga fokus på industriella relationer och kommunikationen

---

<sup>10</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi, 2005, s. 23

<sup>11</sup> Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 1994, s. 71

<sup>12</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi, 2005, s. 25

<sup>13</sup> Jacobsen, Dag Ingvar. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. 2002, s. 94

<sup>14</sup> Ibid., s. 102

<sup>15</sup> Ibid., s. 103

<sup>16</sup> Ibid., s. 99

<sup>17</sup> Ibid., s. 100

däremellan.<sup>18</sup> Vi har på så sätt fått fram komplexiteten i varje enskild situation samt dess sammanhang. Detta ger oss en helhetsbild av respektive case samtidigt som vi har utforskat hur de olika delarna påverkar varandra. Fallstudier påvisar arbetet med relationer snarare än slutresultatet av den samma. Vikten ligger vid varför vissa resultat uppstår, inte resultatet i sig.<sup>19</sup>

Vi har studerat fem olika case och fokuserat på en key account manager och dennes kundrelationer. Dessa har representerat de enskilda casen inom de valda företagen. Urvalet är gjort för att få en djupare insikt och en bättre helhetsbild av det specifika fallet.

### 2.2.3. Deskriptiv ansats

Av den anledningen att vi endast har intervjuat våra respondenter vid ett enstaka tillfälle har vi utformat intervjuerna som en tvärsnittsstudie. Intervjuerna har givit oss en beskrivande bild av hur respondenterna verkligen arbetar och använder sig av digitala medier vid kommunikation i den industriella kund - leverantörsrelationen.<sup>20</sup>

### 2.2.4. Kvalitativ ansats

Den kvalitativa ansatsen är lämplig då vi vill ge en beskrivande bild av hur företag verkligen arbetar vad det gäller kommunikation med kunder.<sup>21</sup> Intresset riktas mot individen och dennes tolkning av ”sin” verklighet.<sup>22</sup> Målet är att få fram en helhetsbild där vi fokuserar på processer istället för slutresultat.<sup>23</sup> Vi har använt oss utav ord och bilder för att beskriva vårt slutresultat snarare än siffror, vilket hade används om vi valt en kvantitativ ansats.<sup>24</sup>

## 2.3. Datainsamling

### 2.3.1. Primär- och sekundärdata

Genom intervjuer med fem key account managers på fyra stora industriella företag har vi fått ihop en tillfredställande mängd primärdata som vi har analyserat och tolkat. För att komplettera våra intervjuer har vi sedan samlat in en del sekundärdata i form av

---

<sup>18</sup> Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 1994, s. 24

<sup>19</sup> Denscombe, Martyn. *Forskningsmetodik - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna 2. uppl.* Lund: Studentlitteratur, 2009, s. 43

<sup>20</sup> Jacobsen, Dag Ingvar. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. 2002, s. 107

<sup>21</sup> *Ibid.*, s. 142

<sup>22</sup> Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser*. 2008, s. 54

<sup>23</sup> Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 1994, s. 30

<sup>24</sup> *Ibid.*, s. 33

årsredovisningar och respektive företags hemsida allt för att få en övergripande inblick i respektive organisation.

### **2.3.2. Intervjuer**

Då vi vill få fram respondenternas egna åsikter och uppfattningar samtidigt som vi vill kunna besvara våra specifika frågeställningar anser vi att kvalitativa semistrukturerade intervjuer är bäst lämpade för vår undersökning. Dessa görs genom att vi riktar vårt intresse mot respondentens tolkningar och låter intervjun spegla vad denne anser väsentlig. Vi får även möjlighet att fråga på förhand förberedda intervjuguide genom att exempelvis ställa följdfrågor när detta är lämpligt. På detta sätt anpassas intervjun efter det som respondenten anser relevant och vi erhåller detaljrika svar. För att få bästa möjliga empiriinsamling har intervjuerna genomförts under olika faser av vårt uppsatsskrivande.<sup>25</sup>

### **2.3.3. Intervjuguide**

Innan intervjuguiden började ta form tog vi reda på vad vi ville få ut av intervjun. Målet med intervjun var att få respondenten att återge sin bild av hur denne kommunicerar med sina kunder under relationens olika stadier.<sup>26</sup>

Vid utformningen av vår intervjuguide använde vi oss utav Bryman & Bells grundläggande råd för utformningen av en intervjuguide. Vi började med en kort presentation av uppsatsens ämne med efterföljande bakgrundsfrågor såsom position på företaget samt år i yrket. Därefter ställde vi mer generella frågor angående hur branschstrukturen ser ut samt längden på den genomsnittliga relationen. För att få en tydlig bild av hur respondenten kommunicerar med sina kunder utformade vi en modell med de tre olika stadierna i relationslivscykeln och lät sedan respondenten förklara hur denne använder sig av olika kommunikationsverktyg i de olika stadierna. Vi gick sedan vidare genom att ta upp kommunikationsverktyg som är relevanta för vår studie. Respondenten fick här förklara hur denne använder sig av kommunikationsverktyget i fråga med följdfrågor såsom varför, varför inte. Vidare berörde vi frågor angående förändring, effektivitet, tillvägagångssätt samt användning av databaser. Intervjun avslutades med en helt öppen fråga där respondenten fick möjlighet att ytterligare utveckla eller tillägga något.

Genom att ställa korta och förståeliga frågor i en naturlig följd samt indelning i olika tema gjorde vi det lätt för respondenten att följa vår röda tråd. Vi gjorde även plats för följdfrågor

---

<sup>25</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi, 2005, s. 363

<sup>26</sup> Ibid., s.369



samt gav utrymme för respondenten att utveckla särskilt intressanta frågor. Vidare försökte vi balansera intervjun så att respondenten kände sig bekväm i situationen. Vi undvek att säga för mycket för att inte göra respondenten passiv, samtidigt blev vi inte för tysta vilket skulle kunna göra att respondenten känner att denne svarat felaktigt.<sup>27</sup>

## 2.4. Urval

För att på bästa sätt besvara vår problemformulering samt vårt syfte har vi valt att undersöka stora industriella företag som arbetar med komplexa produkter och tjänster. Vidare har vi inriktat oss på en key account managers inom de valda företagen för att undersöka hur dessa kommunicerar med sina kunder. Vi valde att genomföra samtliga intervjuer ute hos respektive företag för att få en helhetsbild av företaget i fråga. Våra val av fallföretag har styrts av tillgänglighet samt access till relevanta och tillförlitliga respondenter. Då vi redan vid de första intervjutillfällena fann att vi fått tillräckligt med information för vår studie ansåg vi inte att uppföljningsintervjuer var nödvändiga.

### 2.4.1. Val av fallföretag

Vi har, som tidigare nämnts, valt att avgränsa oss till att undersöka stora industriella företag med försäljning av komplexa produkter eller tjänster. Detta urval är gjort med utgångspunkt i Bryman & Bells diskussion gällande urval för kvalitativa metoder. Valet av just stora industriella företag beror på att de har goda resurser till att kunna använda nya kommunikationsverktyg på bästa möjliga sätt. Företagen i fråga har även vuxit till dagens storlek genom att driva sin verksamhet på ett effektivt sätt. Valet av företag med försäljning av komplexa produkter eller tjänster är baserat på antagandet att dessa arbetar med längre relationer än företag med försäljning av enkla produkter eller tjänster. Inom varje företag har vi sedan valt att fokusera på ett specifikt case, en key account manager och dennes kundrelationer. Följande företag har vi valt som fallföretag; ABB, Tetra Pak, Trelleborg AB och ÅF.

### 2.4.2. Val av respondenter

Det är inte möjligt att beakta alla aspekter, individer samt allt material i respektive case.<sup>28</sup> För att undersöka hur de enskilda casen arbetar med kundrelationer har vi gjort ett

---

<sup>27</sup> Ibid., s.370

<sup>28</sup> Jacobsen, Dag Ingvar. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. 2002, s. 195

ändamålsinriktat urval genom att intervjua key account managers på respektive företag.<sup>29</sup> Valet av key account managers är gjort för att på djupet undersöka det unika och speciella caset.<sup>30</sup> Det enskilda caset är följaktligen specifikt för den key account manager som vi valt och inte generellt för hela företaget. På detta sätt har vi fått fram hur de enskilda långtgående relationerna fungerar. Vårt urval är även gjort så att vi har kunna jämföra resluten mellan respektive case.<sup>31</sup> Nedan följer en tabell över de våra valda case.

Case	Företag	Respondent	Befattning på företaget	Datum	Tid
1	ABB	Bertil Andersson	Key account manager	2009-12-01	70 min
2	Tetra Pak	Leif Bartholdson	Key account manager	2009-12-01	55 min
3	Trelleborg AB	Jörgen Jensen	Key account manager	2009-12-14	60 min
4	Trelleborg AB	Carl Samuelson	Key account manager	2009-12-14	50 min
5	ÅF	Lennart Mårtensson	Marknadsområdeschef, tidigare key account manager	2009-12-09	50 min

Tabell 2.1. Översikt över valda case, när respektive intervju utfördes samt dess varaktighet.

## 2.5. Analys

För att på bästa möjliga sätt kunna använda oss utav den insamlade empirin i analysen gjorde vi löpande anteckningar samt spelade in hela intervjun. Detta gjorde att det sedan var lätt att ta ut relevanta delar utav intervjun samt citera.

Vi har valt att dela in vår analys i within case analysis och cross case analysis. Vidare använder vi oss utav relationslivscykeln och media richness theory genomgående under de båda analysdelarna. I within case analysis analyseras de specifika fallen separat medan vi mer specifikt går in på de olika kommunikationsformerna i vår cross case analysis. Vi har här försökt finna likheter och skillnader mellan de olika fallen.

<sup>29</sup> Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 1994, s. 62

<sup>30</sup> Jacobsen, Dag Ingvar. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. 2002, s. 196

<sup>31</sup> Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 1994, s. 64

## 2.6. Källkritik

### 2.6.1. Kritik mot data

Vi har använt oss ut av den valda litteraturen då vi anser att denna är en tillräckligt bra grund vid uppbyggandet av vår uppsats. Eftersom vi startade uppsatsskrivandet med att söka lämpliga böcker på det ekonomiska kursbiblioteket har vi begränsat vårt ursprungliga perspektiv till utbudet som fanns tillgängligt vid det tillfället. När vi därefter gick vidare använde vi referenser och spår som vi fann i de första böckerna vilket har styrt vägen vi har valt. Vi skulle kunna hitta ännu fler perspektiv på våra teoretiska nedslag men på grund av uppsatsen tidsbegränsning och bestämde vi oss för att nöja oss med de perspektiven som vi redovisar i det teoretiska avsnittet. Det är möjligt att vi missat teori som skulle kunna gett nya infallsvinklar men vi känner inte att det har hindrat oss från att arbeta med uppsatsen enligt vårt syfte.

### 2.6.2. Kritik mot intervjuer

Vi har valt att genomgående intervjua key account managers på de valda fallen. Detta har gjort att vi endast har fått dennes bild av fenomenet. Således har valt att gå på djupet i ett specifikt fall vilket gör att vår studie har vissa begränsningar. Vi måste dock påpeka att intervjun med Leif Bartholdsson som är marknadsområdeschef på ÅF gjordes med utgångspunkt i hans tidigare positioner som key account manager. Detta ser inte vi som något problem då vi särskilt fokuserade på hans tidigare roll som key account manager.

På Trelleborg AB intervjuade vi två key account managers; Jörgen Jensen och Carl Samuelsson. Vi ansåg att detta har gett oss ytterligare en dimension då vi har jämfört generationsperspektivet vad det gäller kommunikationsverktygen. Vi ser alltså inte detta som någon direkt nackdel utan snarare som en tillgång till vår uppsats.

Vi anser att de valda respondenterna var trovärdiga och relevanta för vår uppsats. Resultaten från en intervju kan alltid ifrågasättas, dock anser vi att respondenterna gav ärliga svar och belyste kundrelationer som vi var ute efter på ett passande sätt.

## 2.7. Validitet och reliabilitet

Då vi eftersträvar giltiga och tillförlitliga resultat har vi värderat vårt material mot begreppen validitet och reliabilitet. Dessa har vi haft i åtanke under hela uppsatsens gång. Validitet innebär att empirin vi samlat in måste vara giltig och relevant.<sup>32</sup> Det är viktigt att det som vi

---

<sup>32</sup> Jacobsen, Dag Ingvar. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. 2002, s.21

avser mäta faktiskt är det som mäts samt att detta är relevant.<sup>33</sup> Giltighet kan vidare delas in i intern och extern giltighet. Den interna giltigheten avser spegla hur väl det enskilda fallet stämmer överens med verkligheten.<sup>34</sup> Extern giltighet även kallat överförbarhet, syftar till hur väl det går att generalisera undersökningen, om den även går att använda i andra sammanhang.<sup>35</sup> Utöver validitet krävs även reliabilitet det vill säga den empiri vi samlat in måste vara tillförlitlig och trovärdig.<sup>36</sup> Vår insamling av empiri måste vara gjord på ett tillförlitligt och trovärdigt sätt. För att utröna detta kan vi ställa oss frågan om undersökningen skulle gett samma resultat om den utfördes en gång till. Detta skulle då innebära att den har hög reliabilitet.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Ibid., s.190

<sup>34</sup> Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 1994, s.177

<sup>35</sup> Jacobsen, Dag Ingvar. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. 2002, s.266

<sup>36</sup> Ibid., s. 21

<sup>37</sup> Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 1994, s. 180

### 3. TEORETISK REFERENSRAM

---

*Vår teoretiska referensram kommer ge läsaren förståelse för vår empiriska undersökning. Vidare är det viktigt att dela in teorin i olika delar för att kunna härleda vår empiri. Dessa delar använder vi oss sedan av i empirin då vi analyserar informationen från våra fallföretag.*

---

#### 3.1. Teoretisk introduktion

För vårt syfte är det lämpligt att först utgå från ett brett perspektiv med den *industriella marknadsföringen* som bas. Här presenterar vi den industriella marknadsföringens kännetecken samt beskriver vilka kommunikationsverktyg och informationskällor som finns att tillgå i köpprocessen mellan företag. Inom den industriella marknadsföringen är *relationsmarknadsföring* ett viktigt och centralt begrepp och därför har vi valt att utveckla detta med utgång i Evert Gummessons litteratur och idé om 30 R. Då uppsatsen syftar att undersöka nyckelrelationer anser vi det vara viktigt att förklara vad som ingår i begreppet *Key Account Management* som en egen del av relationsmarknadsföringen. Digitaliseringen av samhället som skett under senare år har medfört nya synsätt på affärsrelationer och möjliggör nya kommunikationsformer som vi behandlar i avsnittet om *e-relationen* där vi valt att använda oss av litteratur skrivet av Efraim Turban samt Pelsmacker et al. Här redogör vi bland annat även för John Naisbitts teori om *high tech/high touch* som är en viktig bricka i övergången från analogt till digitalt och särskilt med hänseende till relationer. Det finns flera teorier med gemensamma beröringspunkter angående hur en affärsrelation utvecklas men vi har valt att använda oss av David Ford et als teori med fyra olika *relationsstadier*, men vi har även haft Zineldins *relationslivscykel* i åtanke och använd denna som komplement. Vidare skriver vi om klassisk *kommunikationsteori* vilket är väsentligt då det kan skapa förståelse för hur effektiv kommunikation uppstår samt vad som ligger till grund för kommunikationsproblem. *Media Richness* är en teori som vi anser är intressant eftersom den värderar kommunikationsformer och ligger till grund för Rapp och Ärlenbäck när de föreslår effektiv kommunikation beroende på uppgiftens komplexitet. Slutligen presenterar vi en egen *undersökningsmodell* som ligger till grund för analysen av vår empiriska undersökning.

### 3.2. Industriell marknadsföring

Industriell marknadsföring, även kallat *business-to-business (B2B)*-marknadsföring, innefattar de aktiviteter i en organisation som syftar att marknadsföra och sälja produkter till andra organisationer. Den köpande organisationen kan i sin tur välja att sälja vidare produkten som en återförsäljare eller använda produkten som en insats i sin egen produktion av konsument- eller industriprodukter. De som köper industriella produkter och använder dem i sina egna produkter kallas *original equipment manufacturers (OEM)*.<sup>38</sup> Den industriella marknadsföringen kännetecknas ofta av komplexa produkter och långa relationer där samspelet mellan köpare och säljare är av stor vikt.<sup>39</sup> Marknaden där företag gör affärer är ofta *oligopolistisk och oligopsonistisk*, vilket betyder att det finns få säljare som ska tillgodose få köparens behov.<sup>40</sup> En sådan struktur innebär att säljaren lära känna potentiella kunder, så kallade *prospects*, bättre och kan anpassa sitt erbjudande efter deras önskemål. Det säljande företaget har möjlighet att kommunicera med kunderna individuellt och face-to-face eftersom den enskilde säljaren ofta enbart handskas med ett fåtal klienter.<sup>41</sup> För komplexa produkter krävs det korta distributionskanaler och säljare som besitter god teknisk kunskap vilket kan skapa förtroende i interaktionen med köparen. Köpmotiven för B2B-transaktioner kännetecknas som rationella, objektiva och effektivitetsstyrda. Detta kan härledas till köparens höga involvement på grund av köpens storlek samt den höga risken som föreligger vid felköp. Vid byte av leverantör uppstår höga kostnader som medför att lojalitet inom B2B-relationen generellt sett är hög.<sup>42</sup>

B2B-annonsering beskrivs ofta som tung, seriös och tråkig. Det beror på de specifika kännetecknen som beskriver marknaden där det läggs stor vikt vid produkternas tekniska aspekter och komplexa beslutsprocesser. Budskapen utformas för att vara beskrivande och rationella. Generellt ligger tyngdpunkten på företaget istället för produkterna. Det anses vara viktigare eftersom kunden söker affärspartner som kan erbjuda pålitlighet, service och teknisk support.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh. *Marketing Communications: A European Perspective, Third Edition*. Essex: Pearson Education Limited, 2007, s. 533

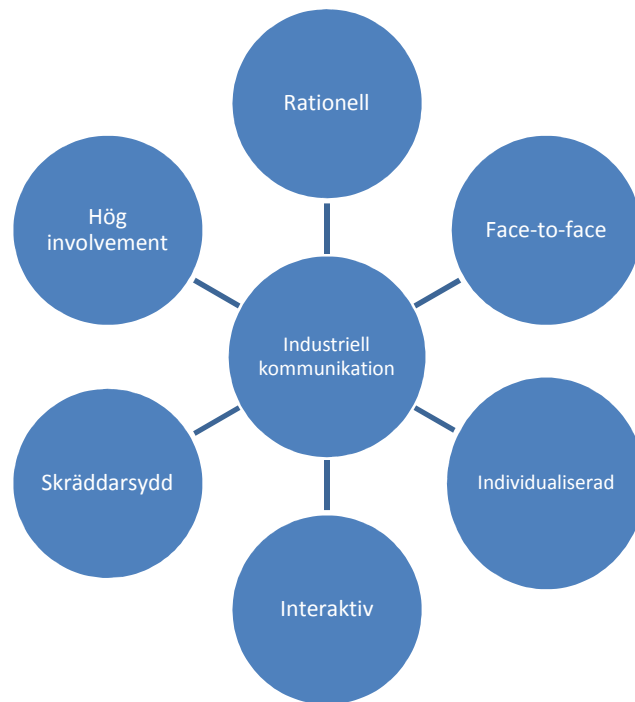
<sup>39</sup> Hakansson, Wootz, Andersson, Hangard. (1979), "Industrial Marketing As an Organisational Problem: A Case Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 13 sid. 81

<sup>40</sup> Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh. *Marketing Communications: A European Perspective, Third Edition*. Essex: Pearson Education Limited, 2007, s. 534

<sup>41</sup> Ibid. s. 535

<sup>42</sup> Ibid. s. 537

<sup>43</sup> Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh. *Marketing Communications: A European Perspective, Third Edition*. Essex: Pearson Education Limited, 2007, s. 548



Figur 3.1. Sex kännetecken för kommunikation i en B2B-relation.<sup>44</sup>

### 3.2.1. Informationskällor

Det finns en mängd olika informationskällor för B2B-företag att tillgå under köpprocessen. Pelsmacker et al. delar upp informationskällor i en fyrfältsmatris beroende på om de är personliga eller opersonliga samt om de är betalda eller inte.<sup>45</sup> Traditionellt så har den personliga och betalda kommunikationen lyfts fram som den viktigaste delen för B2B-kommunikationen. Ännu mer specifikt så betonas vikten av den personliga försäljningen i köpprocessen. En personlig men inte betald källa kan exempelvis vara det säljande företags tidigare eller existerande kund som tipsar en prospect om det säljande företags verksamhet. Den opersonliga kommunikationen utgörs av den betalda i form av klassisk påverkan såsom annonsering samt den obetalda i form av PR och den generella uppfattningen om företaget. Internet används huvudsakligen till att samla och utbyta information och inte fullt ut som det interaktiva redskap det har kapacitet att fungera som.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh. *Marketing Communications: A European Perspective, Third Edition*. Essex: Pearson Education Limited, 2007, s. 545

<sup>45</sup> Ibid., s. 539

<sup>46</sup> Ibid., s. 540



Figur 3.2. Informationskällor under köpprocessen.<sup>47</sup>

De opersonliga informationskällorna tenderar att vara som mest betydelsefulla i början av köpprocessen när det köpande företaget söker information. Därefter är personliga källor som konkurrenter, konsulter och försäljare av större vikt. PR är ett viktigt verktyg för att bygga upp goodwill hos referensgrupper som i sin tur påverkar prospects. Unga beslutsfattare är oftare än äldre innovativa och använder på ett naturligt sätt fler externa informationskällor. Stora företag tenderar att formalisera sin informationssökning mer än små vilket innebär att man ogärna avviker från det inarbetade sättet att söka information. Även risken spelar roll för hur företag söker information eftersom högre risk innebär högre involvement vilket leder till större engagemang och en mer aktiv informationssökning, särskilt i den inledande fasen.<sup>48</sup>

Personlig försäljning är tillsammans med den tekniska beskrivningen det viktigaste verktyget som en säljare inom den industriella sektorn har att tillgå. Mässor och utställningar används också men spelar endast en mindre roll i företagets kommunikationsmix. Det som ökat på senare år är digital marknadsföring via e-mail, internet och databaser.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh. *Marketing Communications: A European Perspective, Third Edition*. Essex: Pearson Education Limited, 2007, s. 539

<sup>48</sup> Ibid. s. 541

<sup>49</sup> Ibid. s. 543



### 3.3. Relationsmarknadsföring

I boken relationsmarknadsföring från 4 P till 30 R beskriver Gummesson relationsmarknadsföring samt CRM på följande sätt:

*”Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum.”*<sup>50</sup>

*”CRM är relationsmarknadsföringens värderingar och strategier – särskilt avseende kundrelationer – omsatta i praktisk tillämpning.”*<sup>51</sup>

Relationsmarknadsföring är en relationsbyggande process som snarare handlar om att värna om redan befintliga kunder än om att arbeta för att skaffa nya. Längre kundrelationer leder i sin tur till lägre kostnader vilket ger bättre lönsamhet genom ökad return on relationships, ROR.<sup>52</sup>

Det är viktigt att marknadsföringen genomsyrar hela företaget, inte bara de som arbetar på marknads- eller försäljningsavdelningen. Relationsmarknadsföringen lägger stor vikt vid långsiktigt samarbete. Målet är alltid en win-win situation där interaktionen mellan parterna genererar plusvärde, det vill säga ett plussummespel. Fokus ligger snarare på att behålla redan befintliga kunder snarare än att skaffa nya.<sup>53</sup> Tidigare ansågs kundens roll vara passiv medan leverantören var den drivande kraften i relationen. Detta stämmer dock inte utan kunden är i hög grad delaktig och står för stora delar av förändring och utveckling. Båda parter har ett ansvar för kund-leverantörsrelationen och dess utveckling. Relationsmarknadsföringen bygger på goda relationer och service. Det som räknas är slutresultatet och inte interna rutiner och ritualer.<sup>54</sup> Kunden ska stå i centrum och det är företagets uppgift att skapa värde för kunden.<sup>55</sup>

Marknadsföring mot företag skiljer sig från marknadsföring mot konsument. Vid konsumentmarknadsföring ses varje enskild kund som ”faceless”, man förutsätter att alla kunder överlag är lika varandra. När det gäller marknadsföring mot företag ses däremot varje enskild kund som unik och är ofta av stor betydelse för säljaren. Här läggs fokus på

---

<sup>50</sup> Gummesson, Evert. *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber ekonomi, 2002, s. 16

<sup>51</sup> Ibid., s. 17

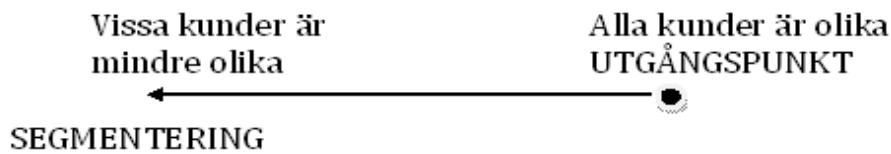
<sup>52</sup> Ibid., s. 20

<sup>53</sup> Ibid., s. 29

<sup>54</sup> Ibid., s. 30

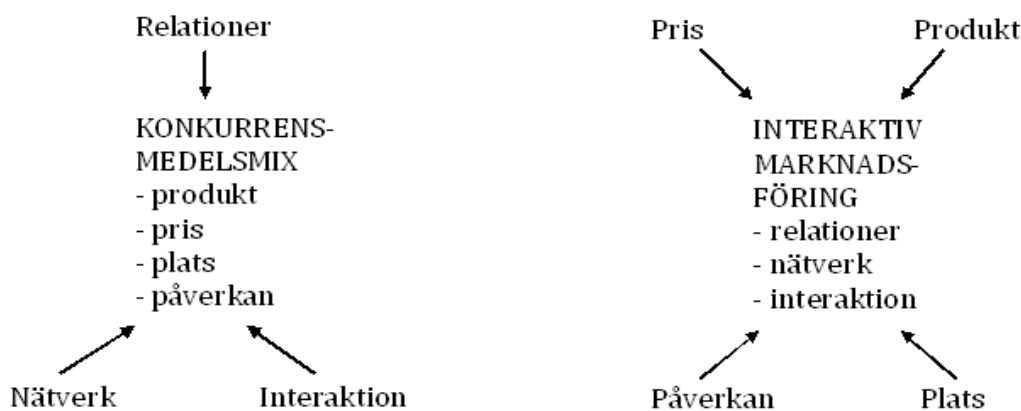
<sup>55</sup> Ibid., s. 31

individuell hantering av de största kunderna. Dock förekommer även segmentering med fokusering på skillnaderna mellan de olika kunderna.<sup>56</sup>



Figur 3.3. En illustration över utgångspunkt och "förflyttning" av marknadsbilden vid interaktionstänkade.<sup>57</sup>

Gummesson jämför de två synsätten på ett annat sätt. Från att ha marknadsmixen i centrum flyttas nu fokus till relationerna och samspelet mellan företagen på koncentrerade marknader.



Figur 3.4. Övergång från 4P i centrum och relationer, nätverk och interaktion som stöd, till relationer, nätverk och interaktion i centrum och 4P som stöd.<sup>58</sup>

Varje relation måste hanteras individuellt och betraktas ur såväl ett kort- som ett långsiktigt perspektiv. Det är vanligt att en relation blir väldigt lång, då har säljande och köpande företag lyckats matcha varandra väl. Denna matchning handlar inte bara om kärnprodukten, utan även om matchande system och personkemi. Samspelet mellan företagen kan beskrivas som problemlösningsprocesser och ska alltid vara funktionella eftersom båda parter lägger ner viktiga resurser och värdefull tid.<sup>59</sup>

<sup>56</sup> Axelsson, Björn & Agndal, Henrik. *Professionell marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur, 2005, s. 275

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid., s. 276

<sup>59</sup> Ibid., s. 277

För att förbättra befintliga relationer är det vanligt att företag tillämpar benchmarking, inte enbart med liknande företag utan även över branscher. Företag söker då vägledning genom att titta på hur andra företag har genomfört intresseväckande problemlösningar.<sup>60</sup>

### 3.3.1 Key Account Management (KAM)

Många företag använder sig idag av key account management för att tillgodose särskilt viktiga kunders behov. En key account manager har till uppgift att samordna företagets kontakter med den utvalda kunden, allt för att underlätta för kunden.<sup>61</sup> Inom KAM är det inte viktigt med säljfokus och det är inte något man gör för sina kunder utan tillsammans med dem.<sup>62</sup> KAM handlar om att fokusera på den långsiktiga relationen med nyckelkunden genom underhåll och utveckling.<sup>63</sup> Genom värderade aktiviteter tillsammans med kunden ökar kunskapen och ger bättre förståelse för kundens behov.<sup>64</sup> Många företag kallar key account managers för "*relationship officers*" vilket grundas i deras långsiktiga ansvar för den totala relationen och samordning av teamet som jobbar med kunden.<sup>65</sup>

De finns de som tycker att ordet *account* låter felaktigt i sammanhanget och för tankarna till en bankverksamhet. Det finns dock fog för att använda ordet i samband med en nyckelrelation. Företaget måste nämligen se kundrelationen som en långsiktig investering där tid och pengar investeras för framtida avkastning. En kortsiktig uppoffring görs för att möjliggöra en långsiktig vinst. KAM handlar om att vårda investeringen och framtiden genom att vårda kundrelationen.<sup>66</sup>

Även om det yttersta ansvaret ligger hos key account managern så är det inte denna som ensam sköter kundrelationen. Det är ofta ett stort antal medarbetare som jobbar i nära kontakt med nyckelkunden. Multipla kontakter är inte bara att rekommendera utan en nödvändighet för att kunna ge kunden tillräckligt mycket uppmärksamhet, tillräckligt ofta. Många kunder vill att leverantören ska se på verksamheten från utsidan och upptäcka deras särskilda behov

---

<sup>60</sup> Ibid., s. 448

<sup>61</sup> Ibid., s. 401

<sup>62</sup> Cheverton, Peter. Key Account Management: a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status. 3<sup>rd</sup> ed. Great Britain: Kogan Page, 2004, p. vii

<sup>63</sup> Maister, David H. 1999. "Key Account Management." *CPA Journal* 69 (3): 62–64

<sup>64</sup> Cheverton, Peter. Key Account Management: a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status. 3<sup>rd</sup> ed. Great Britain: Kogan Page, 2004, p. vii

<sup>65</sup> Maister, David H. 1999. "Key Account Management." *CPA Journal* 69 (3): 62–64

<sup>66</sup> Cheverton, Peter. Key Account Management: a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status. 3<sup>rd</sup> ed. Great Britain: Kogan Page, 2004, p. 9.

samt framtida möjligheter och hot. David Maister har kartlagt vad kunderna egentligen vill ha från leverantören.<sup>67</sup>

- Var inte bara synliga utan påverka oss. Kom med idéer och förslag.
- Lägg mer tid på att hjälpa oss tänka och utveckla strategier.
- Led vårt tänkande. Berätta för oss hur vår verksamhet utvecklas de kommande fem eller tio åren.
- Placera anställda i vår verksamhet under några månader så ni verkligen lär känna oss.
- Boka in möten utanför kontorsmiljön. Var med på brainstorming sessions.
- Erbjud benchmarking där ni jämför oss med våra konkurrenter.
- Var uppdaterad om vår verksamhet och bransch. Läs all ny information och hjälp oss att analysera den.
- Berätta varför våra konkurrenter agerar så som de gör.

Det är således tydligt att KAM inte bara bör handla om sociala aktiviteter som middagar och idrottsevenemang utan att leverantören verkligen blir en del av kundens verksamhet. På så sätt växer parterna närmre varandra och relationen blir väldigt lojal, önskvärd och svår att bryta.

### 3.4. E-relationen

Internet är globalt samtidigt som det inte har något centrum, det är ett elektroniskt nätverk som binder samman relationer. På bara några år har internet utvecklats från att vara en informationsplats till att bli en marknadsplats där människor inte bara kan köpa och sälja, utan även samverka genom sociala nätverk. Den nya elektroniska marknaden kommer till viss del att ersätta den fysiska marknaden men framför allt fungera som ett komplement vilket möjliggör ytterligare interaktion.<sup>68</sup> IT i sig tillför inte ett bättre innehåll utan istället effektivare medier för överföring. Det kan skapa snabbare, billigare och enklare lösningar. Den största fördelen är dock den att IT kan skapa *blue oceans*, dvs. nya relationer och nya roller. En vanlig utveckling av relationen med hjälp av IT är att kunden får en mer aktiv roll i köpprocessen i allmänhet och informationssökningen i synnerhet och därigenom ökar sin makt.<sup>69</sup> Det kan delvis ske genom digitala plattformar där kunder recenserar leverantörer och utbyter erfarenheter på diskussionsforum.

---

<sup>67</sup> Maister, David H. 1999. "Key Account Management." *CPA Journal* 69 (3): 62–64

<sup>68</sup> Gummesson, Evert. *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber ekonomi, 2002, s. 131

<sup>69</sup> Gummesson, Evert. *Total Relationship Marketing* 3<sup>rd</sup> ed. 2008, p. 124

Internet ger säljaren möjlighet att skräddarsy e-kommunikationen efter kundens behov. Med hjälp av särskilt framtagna kundprofiler är det möjligt att styra hur hemsidan ska se ut när kunden besöker den samt vilka e-mailutskick och erbjudande de får. Internet möjliggör utveckling av personliga relationer med hjälp av databaser där all kommunikation och köphistorik sparas samt möjlighet till adresserad och anpassad on-demand tvåvägskommunikation och enkla transaktionsmöjligheter. När ett företag använder sig av ny kommunikationsteknologi så är det naturligt att skifta från CRM till eCRM (Electronic Customer Relationship Marketing) vilket innebär att istället för att företaget tar hand om kunden så tar kunden hand om sig själv. Det sker med hjälp av self-service teknologi som gör kunden till en aktiv del av köp- och serviceprocessen.<sup>70</sup> I grund och botten handlar eCRM om att man synkroniserar kundrelationen genom kommunikationskanaler och affärsfunktioner med webbaserade system. Kunden får tillgång till anpassad information och service som är knuten till produkten som en del av self-service erbjudandet. Med eCRM kan säljaren samla på sig kundinformation genom teknologiska kommunikationskanaler och använda den informationen för att skapa bättre service, marknadsföring och försäljning.<sup>71</sup> Med eCRM föds en ny typ av organisation som med hjälp av databaser har snabb tillgång till kunder och nätverk med snabb kommunikation samt möjlighet att applicera ny kunskap med kort varsel.<sup>72</sup>

Internet är ett viktigt verktyg för strategisk marknadsföring. Det gäller att synas på de rätta platserna och nätverken. Syns du inte så finns du inte som ett alternativ för de köpare som är ute på internet och söker efter leverantörer. Gummesson liknar e-handel vid en global marknadsplats där dataskärmen är marknadsståndet och kallar det för click-and-mortar.<sup>73</sup> E-handel erbjuder ”any time, any place” som en verklig strategi för företag vilket naturligtvis gynnar utvecklingen av branschen. E-handel kommer förmodligen aldrig att ersätta den fysiska butiken helt och hållet, men förhållandet dem emellan kommer att förändras. Människor har ett behov av high touch, dvs. besöka en butik och kunna känna på varorna och insupa atmosfären med människor i omgivningen. Shopping innebär således inte bara att inhandla nödvändiga produkter.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh. *Marketing Communications: A European Perspective, Third Edition*. Essex: Pearson Education Limited, 2007, s. 516

<sup>71</sup> *Ibid.*, s. 517

<sup>72</sup> Gummesson, Evert. *Total Relationship Marketing* 3<sup>rd</sup> ed. 2008, p. 124

<sup>73</sup> Utveckling av brick-n-mortar vilket betyder traditionella butiker byggda av tegelsten och murbruk.

<sup>74</sup> Gummesson, Evert. *Total Relationship Marketing* 3<sup>rd</sup> ed. 2008, p. 124

De digitala kommunikationsverktygen presenteras som ett medel att framställa information på ett rikare och snabbare sätt men är egentligen bara en kanal och påverkar inte innehållet. En bokstav är en bokstav oavsett om den existerar på dataskärmen eller i morgontidningen. Det finns dock en länk mellan budskapet och kanalen eftersom kanalen påverkar mottagarens uppfattning om innehållet. Den digitala miljön erbjuder således en ny kontext för budskapet. Davenport talar om *information ecology* istället för information technology och lyfter således fram den sociala kontexten och relationen där budskapet överförs. För att något meningsfullt ska skapas måste information (data) konverteras till relationer. Därför är nätverk viktigt i relationsskapande och vid överföring av meningsfull information.<sup>75</sup>

#### 3.4.1. High Tech/High Touch

I boken Megatrends skriver John Naisbitt att när ny teknologi introduceras i människans liv så uppstår behov av motvikt i mänskligt gensvar annars kommer teknologin avvisas.<sup>76</sup> Naisbitt menar att människan har ett behov av att skapa balans mellan high tech (tekniken) och high touch (den mänskliga kontakten) eller med andra ord, en balans mellan teknologins materiella underverk och mänsklighetens andliga behov. Naisbitt observerade en parallell tillväxt av teknologi och mänsklig kontakt då Human Potential Movement<sup>77</sup> växte fram samtidigt som televisionen etablerades i de amerikanska hemmen.<sup>78</sup> Människan ansågs ha ett närkontaktsbehov där ett beroende av att gå till kontoret och träffa andra människor för att möjligheten vara tillsammans.<sup>79</sup> Naisbitt ansåg också att telekonferenser är så rationella att de aldrig kommer lyckas.<sup>80</sup> När företag inför ny teknologi så måste de bygga in en komponent av närkontakt annars kommer människan att skapa egna mänskliga komponenter.<sup>81</sup> När det inte är balans mellan tech och touch råder det högteknologisk dissonans vilket enligt Naisbitt gör människor rasande.<sup>82</sup> Teknologin har istället för att ersätta den mänskliga kontakten skapat ett större behov av fysisk interaktion.<sup>83</sup> Trots ett utökat användande av telefonkonferenser och e-

---

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Naisbitt, John. *Megatrender: Tio nya inriktningar som omvandlar våra liv i organisationer och företag*. Tredje upplagan. Svenska Dagbladets Förlag, 1983. s. 52

<sup>77</sup> Rörelse som växte fram under 50- och 60-talet och förespråkade självhjälp och personlig tillväxt.

<sup>78</sup> Naisbitt, John. *Megatrender: Tio nya inriktningar som omvandlar våra liv i organisationer och företag*. Tredje upplagan. Svenska Dagbladets Förlag, 1983. s.53

<sup>79</sup> Naisbitt, John. *Megatrender: Tio nya inriktningar som omvandlar våra liv i organisationer och företag*. Tredje upplagan. Svenska Dagbladets Förlag, 1983. s. 58

<sup>80</sup> Ibid., s. 60

<sup>81</sup> Ibid., s. 56

<sup>82</sup> Ibid., s. 57

<sup>83</sup> Gummesson, Evert. *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber ekonomi, 2002, s. 134

mail så har tillväxttakten i resandet ökat mer än någonsin. Gummesson liknar detta vid ett yin och yang-förhållande där motpolerna är beroende av varandra.<sup>84</sup>

Dagens teknologi tillför nya dimensioner av mänsklig kontakt. Eftersom kommunikationen har blivit snabbare och enklare, möjliggörs andra umgängesformer än möten, exempelvis som att spela golf eller andra sociala aktiviteter.<sup>85</sup> Genom lagring i databaser kan kunders behov tillgodoses på ett helt annat sätt än vad som tidigare var möjligt.<sup>86</sup> Det måste dock även tilläggas att lagring i databaser även kan leda till att den personliga integriteten riskeras.<sup>87</sup> En anledning till att internet inte har nått de höjder som länge förutspåts är möjligen att kombinationen mellan high tech och high touch.<sup>88</sup> Istället för att byta ut den mänskliga kontakten helt och hållet så kan teknologin inspirera till nya former av mänsklig kontakt. De som vuxit upp innan digitaliseringen av samhället kan ha svårt att anpassa sig till de nya förutsättningarna och att nyttja potentialen som den medför. Det finns känslomässiga och kognitiva hinder som måste övervinnas genom att förändra beteende och attityder. Trots de initiala svårigheterna med digitaliseringen och ny teknologi så menar Gummesson att många företag ändå anpassar sig förvånansvärt väl till de nya förutsättningarna.<sup>89</sup>

Trots Internets intåg i våra liv så fortsätter den mänskliga relationen att vara central och viktig. Personliga och sociala relationer utgör de mest stabila elementen inom affärlivet och kan till och med vara viktigare än säljarens kompetens. Därför är det viktigt att vårda sina relationer och inte förlita sig helt och hållet på teknologin och e-relationen.<sup>90</sup>

### 3.4.2. E-verktyg

Trots att den nya kommunikationsteknologin möjliggör snabba lösningar, kommunikationer och transaktioner så har utvecklingen av Internets användningsområde gått relativt långsamt. Första funktionen var informationssökning och gav företag en möjlighet att synas. Därefter blev nätet en handelsplats och nu nyligen har det förvandlats till en arena för upplevelser och

---

<sup>84</sup> Ibid., s. 135

<sup>85</sup> Gummesson, Evert. Total Relationship Marketing 3<sup>rd</sup> ed. 2008, s. 126

<sup>86</sup> Gummesson, Evert. *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber ekonomi, 2002, s. 136

<sup>87</sup> Ibid., s. 142

<sup>88</sup> Gummesson, Evert. Total Relationship Marketing 3<sup>rd</sup> ed. 2008, s. 125

<sup>89</sup> Ibid., s. 129

<sup>90</sup> Ibid., s. 173

social interaktion.<sup>91</sup> I affärssyfte kan man skönja tre huvudsakliga användningsområden för internet; informationssökning, kommunikation och samarbete.<sup>92</sup>

Med internetkommunikation möjliggörs snabba och kostnadseffektiva kanaler att dela och utbyta information. Kommunikationsverktygen förfinas och effektiviseras i en konstant process och det är således viktigt att ligga i framkant och implementera ny teknik för att kunna vara konkurrenskraftiga. Särskilt viktigt är det för chefer eftersom de är navet i organisationens informationshjul och spenderar 90 % med att kommunicera.<sup>93</sup>

Samarbete med de nya kommunikationsverktygen ökar väldigt snabbt och det är bland annat effektivt för företag som sysslar med outsourcing och behöver kommunicera på långa avstånd.<sup>94</sup> Företag behöver kommunikationsverktyg som är tillräckligt snabba för budskapets syfte, tillåter mottagaren att tolka budskapet på rätt sätt samt medför att kostnaden är resonlig. Det som kännetecknar dessa verktyg är att de tillåter tvåvägskommunikation oavsett avstånd mellan parterna, dvs. det är möjligt att bli nådd var som helst och när som helst.<sup>95</sup> Internet har blivit en viktig plattform för dessa kommunikationsverktyg och nedan redogör vi för några av dem.

### *IP-telefoni*

När folk ska kommunicera på distans är telefoni det mest använda verktyget. Med hjälp av en mikrofon och ett ljudkort kopplat till datorn kan man använda sig av IP-telefoni över internet. Fördelen med röstkommunikation är att det går 2,5 gånger snabbare än skrift samt att budskapet blir tydligt eftersom vid inmatning av text på tangentbord riskeras stavfel uppkomma.<sup>96</sup>

### *Elektronisk chatt*

Här kommunicerar personer skriftligt över samma kanal samtidigt. Det finns en mängd olika chattprogram som exempelvis *Internet Relay Chat (IRC)*, e-mail baserade program, real time

---

<sup>91</sup> Gummesson, Evert. Total Relationship Marketing 3<sup>rd</sup> ed. 2008, s. 123

<sup>92</sup> Turban, Efraim. Information Technology for Management 5th ed. s. 92

<sup>93</sup> Turban, Efraim. Information Technology for Management 5th ed. s. 104

<sup>94</sup> Charles L Aird; Derek Sappenfield. IT the 'Enabler' of Global Outsourcing. *Financial Executive*; Jun 2009; 25, 5; ABI/INFORM Global. s. 62

<sup>95</sup> Turban, Efraim. Information Technology for Management 5th ed. s.106

<sup>96</sup> Ibid., s. 107



public conversations (alla på kanalen ser vad alla andra skriver), *Instant messenger (IM)* som MSN och ICQ. Dessa verktyg är bra för att kommunicera med kunder och erbjuda support.<sup>97</sup>

### *Real Time Collaboration Tools (RTC)*

RTC-verktyg används när olika parter arbetar med ett gemensamt projekt och befinner sig på olika platser. Genom dessa verktyg tillåts deltagarna överbrygga geografiska avstånd och interagera i realtid. I gruppen ingår verktyg som *interactive whiteboards* och *screen sharing*. Interactive whiteboards ser ut och fungerar ungefär som vanliga whiteboardtavlor men existerar endast i elektronisk form på skärmen där vem som helst av deltagarna kan editera innehållet.<sup>98</sup> Med screen sharing-teknik kan deltagare på olika platser arbeta med samma dokument eftersom de då har tillgång till den andre personens datorskärm. Det är även möjligt att kan även dela information från tabeller och diagram som ligger på datorn.<sup>99</sup>

### *Group Decision Support System (GDSS)*

När ett beslut ska fattas i en grupp kan deltagarna antingen vara på samma plats i ett mötesrum eller på olika platser och då blir det ett virtuellt möte. GDSS är ett interaktivt datasystem som strukturerar upp problem och lösningar på ett lättöverskådligt sätt för deltagarna och hjälper dem att fatta ett gemensamt beslut.<sup>100</sup> Detta är särskilt effektivt för stora företag som ofta har olika delar av verksamheten i olika delar av världen.

### *Electronic meeting systems*

Virtuella möten med hjälp av electronic meeting system som *telekonferenser* och *videokonferens* har ökat efter hand som tekniken blivit bättre, billigare och mer accepterad.<sup>101</sup> På grund av budgettätstramningar i kölvattnet av finanskrisen så har företag tvingats att tillämpa nya tekniker för att spara pengar och hålla nere resekostnader. Telekonferensen tillåter två eller fler personer på olika platser att samtala och med hjälp av kompletterande tekniska hjälpmedel som RTC-verktyg presentera tabeller, diagram och bilder.<sup>102</sup> Videokonferens används i sammanhang där kroppsspråket är särskilt betydelsefullt.<sup>103</sup>

---

<sup>97</sup> Ibid., s. 106-107

<sup>98</sup> Ibid., s. 118

<sup>99</sup> Ibid., s. 119

<sup>100</sup> Ibid., s. 471

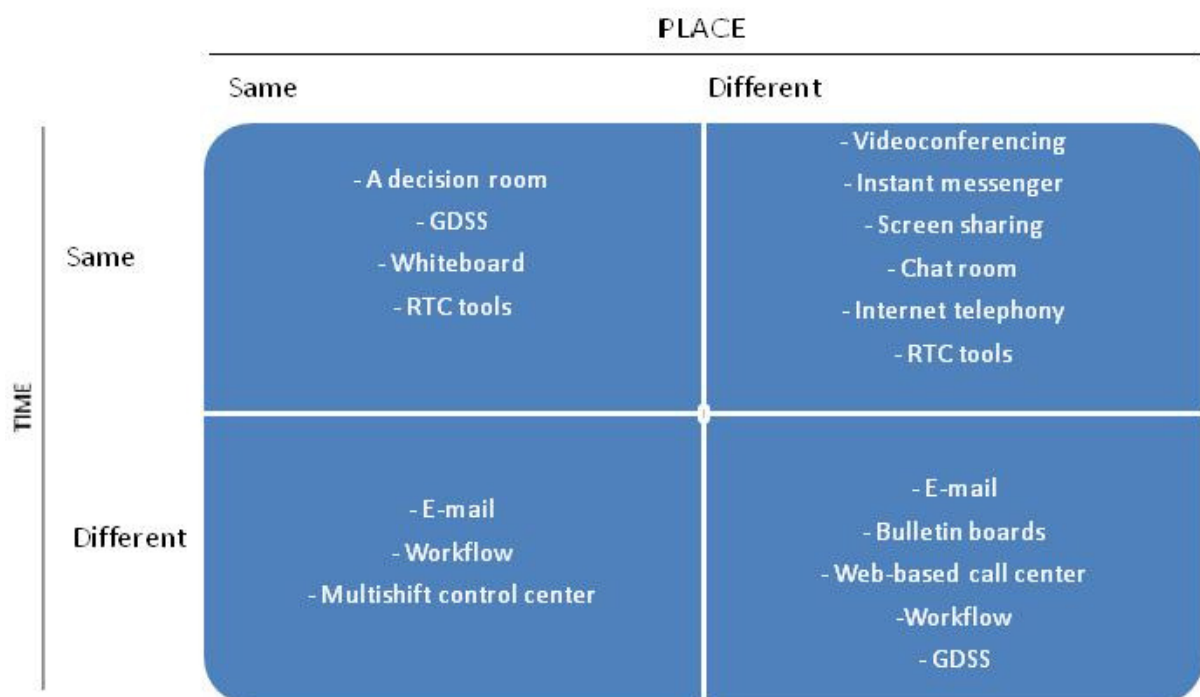
<sup>101</sup> Tonya Vinas. *Meetings makeover*. Industry Week. Cleveland: Feb 2002. Vol. 251, Iss. 1; s. 29

<sup>102</sup> Turban, Efraim. *Information Technology for Managament* 5th ed. s. 471

<sup>103</sup> Tonya Vinas. *Meetings makeover*. Industry Week. Cleveland: Feb 2002. Vol. 251, Iss. 1; s. 29

### Sociala Medier (SM)

Genom sociala medier kan företag kommunicera direkt med kunder och marknadsföra särskilda produkter eller erbjudanden. Tanken är att arbeta för att få viral effekt dvs. att budskapet sprider sig genom att besökarna delar med sig av innehållet till andra. Om traditionell ryktesspridning kallas för word-of-mouth så kallas den virala marknadsföringen och användandet av sociala medier för word-of-net. Några exempel på de redskap som finns att tillgå är bloggar, Twitter och nätverk som till exempel *LinkedIn*. Det är möjligt att även skapa en kampanjsida där man innehållet anpassas för spridning på andra nätverk genom så kallad *social media optimization (SMO)*.



Figur 3.5. Kommunikationsverktyg beroende på tid och rum.<sup>104</sup>

De faktorer som påverkar kommunikationsvalet är; medverkande, informationens källa och destination, media, plats och tid. Media syftar till informationens innehåll och kan vara text, röst, video, bilder eller animerat. För att leverera ett mer effektivt och tydligt budskap är det möjligt att kombinera flera kanaler. Det finns dock risk att en sådan förbättring sker på bekostnad av snabbhet och kostnadseffektivitet. Tid och plats påverkar valet eftersom

<sup>104</sup> Turban, Efraim. Information Technology for Management 5th ed. s. 105

tekniken möjliggör att personerna som kommunicerar kan befinna sig på samma eller olika plats, samtidigt eller vid olika tidpunkter.<sup>105</sup>

### 3.5. Relationslivscykeln

För att få en bild av relationens gång använder vi oss utav ”The Development of buyer-seller relationships in business markets”. Denne teori är skapad av Ford, Gadde, Håkansson och Snehota och är uppdelad i fem olika stadier där de fyra första intresserar oss mest; *Pre-relationship Stage (High inertia)*, *Exploratory Stage*, *Developing Stage* och *Mature Stage*.<sup>106</sup> Det är svårt, om inte omöjligt, att sätta in de olika stadierna i form av en tidsskala, eftersom tiden det tar att nå och utveckla en relation kan skilja sig mycket.<sup>107</sup>

#### 3.5.1. Pre relationship stage

Första steget, *Pre-relationship stage* tar för givet att varje relation byggs upp från en redan existerande situation. Att inleda en relation är något som kräver både tid och energi, något som företag inte alltid har mycket av. Oftast måste ett problem uppkomma för att ett företag ska vilja byta exempelvis en leverantör. Förekommer inget större problem hos den redan existerande leverantören vet de åtminstone vilka för- och nackdelar den redan har. En ny leverantör kan skapa ännu större problem.

Att utöka eller förändra sitt kontaktnät är alltså en viktig process för ett företag som då måste ta till akt fyra frågor:

- Vad kommer vi båda att få ut av relationen och vad vill vi få ut?
- Hur mycket pengar måste vi investera för att relationen ska vara hållbar?
- Hur mycket i vår nuvarande struktur måste förändras om vi ingår relationen?
- Hur mycket ny kunskap måste vi lära oss och vad kommer vi lära oss av relationen?

Att diskutera svaren på dessa frågor med det andra företaget kommer att kräva en betydande kommunikation de båda parterna emellan.<sup>108</sup>

Innan företagen lär känna varandra kommer det även att finnas en del naturliga gap som

---

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> Ford, David & Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. *Managing Business Relationships 2<sup>nd</sup> edition*. England: John Wiley & Sons Ltd, 2005, s. 51

<sup>107</sup> Ibid., s. 55

<sup>108</sup> Ford, David & Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. *Managing Business Relationships 2<sup>nd</sup> edition*. England: John Wiley & Sons Ltd, 2005, s. 52 -53

skiljer de båda åt:

- *Sociala skillnader*, företagen känner inte till den andra partens arbetsätt.
- *Kulturella skillnader*, företagen kommer från olika länder med olika kultur som skiljer normer och arbetsätt åt.
- *Teknologiska skillnader*, är skillnaden mellan parternas sätt att arbeta med produkter och teknologiska processer.
- *Tidsskillnader*, den tid det tar från att exempelvis placera en order till att få ordern levererad, alltså tiden som ett företag behöver i olika processer.
- *Geografiska skillnader*, Att företagen ligger i olika länder kan påverka deras sätt att hålla relationen vid liv.<sup>109</sup>

### 3.5.2. The exploratory stage

När företagen sedan börjar ingå diskussioner och förhandlingar når de *The exploratory stage*. Relationen har fortfarande inte utvecklats och blivit stark eftersom kunskapen är låg. Därför är det viktigt att de lär känna varandra som människor för att få bort gapet mellan dem.<sup>110</sup> Erfarenhet om den andres arbetsätt är låg och rutiner för att handskas med frågetecken har vid det här laget inte infunnit sig<sup>111</sup> vilket betyder att det kommer att vara både tids- och kostnadskrävande. Den låga vetskapen om den andra parten kommer även att resultera i lågt förtroende och att tydligt visa engagemang är här viktigt för att förtroende ska byggas upp och kunna växa sig starkt.<sup>112</sup> De fem skillnaderna som togs upp i *pre-relationship stage* har ännu inte förändrats då det inte har funnits någon större möjlighet till förändring inom detta stadiet.<sup>113</sup>

### 3.5.3. The development stage

När relationen byggs starkare går relationen in i *the development stage*. Detta stadie karaktäriseras av att handel mellan parterna ökar i volym eller att något annat förändras i

---

<sup>109</sup> Ford, The development of buyer-seller relationships in industrial markets (1980), s. 5

<sup>110</sup> Ford, David & Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. *Managing Business Relationships 2<sup>nd</sup> edition*. England: John Wiley & Sons Ltd, 2005, s. 54

<sup>111</sup> Ford, David. (1980) The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, Vol. 14. s. 5

<sup>112</sup> Ford, David & Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. *Managing Business Relationships 2<sup>nd</sup> edition*. England: John Wiley & Sons Ltd, 2005, s. 54

<sup>113</sup> Ford, David. (1980) The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, Vol. 14. s. 6

positiv bemärkelse.<sup>114</sup> Erfarenheten mellan parterna har också utvecklats genom att element såsom teknologi, material och know-how vävts samman.<sup>115</sup> För att relationen ska stärkas ytterligare är det viktigt att visa engagemang genom att ha en hög anpassningsförmåga gentemot den andre parten. Det görs på bästa sätt genom konkreta handlingar som stärker förtroendet. Att kunna anpassa sig till saker som sker utanför kontraktets ramar spelar störst roll för relationen, exempelvis att kunna acceptera försenade omformningar av produkter visar på att företaget är villigt att lägga ner tid och resurser för relationens bästa. Ford et al beskriver det enligt följande:

”...it is a willingness to adapt that demonstrates the company’s commitment to the development of the relationship.”<sup>116</sup>

#### 3.5.4. The mature stage

*The mature stage* är det fjärde och sista stadiet dit företag når då relationen blivit stabil i form av kunskap, förtroende och investeringar hos motparten. På vägen dit har företaget gått igenom tre tidigare stadier och relationen har successivt växt sig starkare. Vid det här laget har rutiner börjat infinna sig i leveranser och produktion. Även normer gällande hur relationen sköts samt ökat förtroende har blivit en viktig del som gynnar båda parter. De flesta relationsförknippade moment tas om hand på samma sätt som tidigare och det är sällan tillvägagångssätten ifrågasätts. På så sätt kommer kostnaden hållas låg då mindre tid och kraft investeras jämfört med tidigare stadier. Dock kan detta leda till stora problem för relationen. Att handla rutinmässigt under en längre tid kan leda till att förändringar kan komma att hamna i skymundan. Företagens behov och efterfrågan kan förändras men handlingarna är desamma som tidigare. Detta kallar litteraturen för *institutionalisering* och kan ha mycket negativa följder. Relationen kan komma till en punkt då den ena parten identifierar ett eget missnöje som får dem att avväga om det är rätt företag de gör affärer med.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Ford, David & Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. *Managing Business Relationships 2<sup>nd</sup> edition*. England: John Wiley & Sons Ltd, 2005, s. 54 - 55

<sup>115</sup> Ford, David. *Understanding Business Marketing & Purchasing 3<sup>rd</sup> edition*, s. 165

<sup>116</sup> Ford, David & Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. *Managing Business Relationships 2<sup>nd</sup> edition*. England: John Wiley & Sons Ltd, 2005, s. 55

<sup>117</sup> Ford, David & Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. *Managing Business Relationships 2<sup>nd</sup> edition*. England: John Wiley & Sons Ltd, 2005, s. 56

### 3.6. Zineldins relationslivscykel

Det finns även andra idéer när det gäller relationslivscykler. Zineldin är en av många som liknar en affärsrelation vid en vanlig kärleksrelation. Teorin är indelad i fyra olika steg som till viss del liknar relationslivscykeln av Ford et al. Första steget är *The discovery phase (romans)*, då parterna träffas och finner in intresse för varandra. Då diskuteras vilka fördelar och nackdelar de får ut vid ett relationsbygge. Kommer parterna överens i steg ett kommer ett utbyte göras och relationen går då vidare till steg två, *The development phase or the basic relationship phase (förlovning)*. Parterna har vid det här laget fått en ökad erfarenhet om varandra och kommer nu kunna bestämma om det är en relation värd att bygga vidare på. Fortsätter relationen i positiv bemärkelse går relationen vidare till det tredje steget, *The commitment phase (giftermål)*, då ett starkt band utvecklats genom förtroende, respekt och tillfredsställelse. Fungerar relationen bra parterna emellan kommer de nå *The loyalty phase (Varit gifta ett tag)*. Det är då viktigt att visa fortsatt förtroende och hela tiden underhålla relationen så att den inte stagnerar och förändras i negativ bemärkelse.<sup>118</sup>

### 3.7. Kommunikationsteori

#### 3.7.1. Shannon och Weavers matematiska kommunikationsmodell

Shannon och Weavers matematiska modell från 1949 ser kommunikation som en linjär process och är en av de mest inflytelserika kommunikationsmodellerna. Modellen uppkom när Claude Shannon jobbade som ingenjör på Bell Telephone Laboratories och försökte hitta det mest effektiva sätt att sända en elektrisk signal via telefonkablar och radiovågor.<sup>119</sup> Shannon formulerade ett sätt att mäta den maximala informationsmängden som kan överföras genom en kanal vilket angav kanalens effektivitet. Trots Shannon och Weavers teknologiska ansats så har modellen även visat sig fungera bra för att beskriva interpersonell kommunikation, det vill säga kommunikation mellan människor.<sup>120</sup> Det finns dock väsentliga skillnader mellan elektronisk information och mänsklig information bland annat det att mänsklig information inte kommer i bitar<sup>121</sup> då kontextens betydelse inte kan fångas med

---

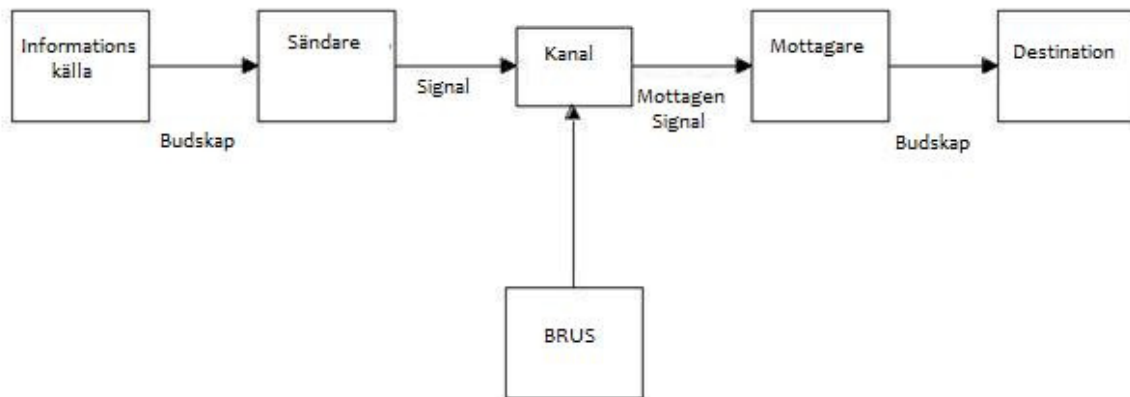
<sup>118</sup>Zineldin, Mosad. (2002) Developing and managing a romantic business relationship: life cycle and strategies. *Managerial Auditing Journal*

<sup>119</sup> Fiske, John. *Kommunikationsteorier – En introduktion*. Borås: Centraltryckeriet AB, 1994, s. 16

<sup>120</sup> <http://www.uta.fi/viesverk/grundkurs/fore1/forelasning1.1.html#mansliga> 2009-11-25

<sup>121</sup> Förkortning av binary digits, mått för att mäta elektronisk information.

tekniska mått.<sup>122</sup> Med kontexten betydelse åsyftas sättet att presentera information och i vilket sammanhang vilket kan ha större betydelse än mängden information.<sup>123</sup>



Figur 3.6. Shannon och Weavers matematiska kommunikationsmodell.<sup>124</sup>

Modellen beskriver en process där källan sänder ett budskap som en signal via en kanal och avkodas av mottagaren. Vid ett vanligt samtal är människan källan och när han talar med munnen (sändaren) genereras ljudvågor (signalen) vilka transporteras genom luften (kanalen) och träffar den andre personens öra (mottagare) och tolkas av honom (destinationen). Brus är allt som tillförs signalen från det att den sänds till att den träffar mottagaren. Det kan delvis röra sig om brus som uppkommer inom kanalen men även andra signaler som träffar mottagaren men inte sänts av källan och som försvårar avkodningen av budskapet.<sup>125</sup> Shannon introducerade även en tidig form av feedback, vilket var en mekanism som korrigerade skillnader mellan signalen som sändes och den som mottogs.<sup>126</sup>

### 3.7.2. Kommunikationsproblem

Shannon och Weaver identifierade tre problemnivåer vid kommunikationsstudier.<sup>127</sup> De olika nivåerna hänger ihop och är beroende av varandra men det är viktigt att studera respektive nivå på ett individuellt plan och därigenom kunna förbättra processens noggrannhet och effektivitet.<sup>128</sup>

<sup>122</sup> Gärdenfors, Peter. *Fängslande information*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur, 2003, s. 22

<sup>123</sup> *Ibid.*, s. 24

<sup>124</sup> Inspiration från <http://www.shkaminski.com/Classes/Handouts/Communication%20Models.htm> 2009-11-20

<sup>125</sup> Fiske, John. *Kommunikationsteorier – En introduktion*. Borås: Centraltryckeriet AB, 1994, s. 18

<sup>126</sup> <http://www.shkaminski.com/Classes/Handouts/Communication%20Models.htm> 2009-11-20

<sup>127</sup> Fiske, John. *Kommunikationsteorier – En introduktion*. Borås: Centraltryckeriet AB, 1994, s. 17

<sup>128</sup> *Ibid.*, s. 18

#### *Nivå A. Tekniska problem*

Hur exakt kan kommunikationssymbolerna överföras?

Exempel. Störningar i videokonferens med bild som laggar och ljud som knastrar?

#### *Nivå B. Semantiska problem*

Hur noggrant uttrycker de överförda symbolerna den önskade betydelsen?

Exempel. Kulturella skillnader som påverkar möjliga kanaler för kommunikation.

#### *Nivå C. Effektivitetsproblem*

Hur effektivt påverkar den mottagna betydelsen beteendet på önskat sätt?

Exempel. Kommer ett e-mailutskick göra att en möjlig kund tar kontakt?

### **3.7.3. Redundans och entropi**

Vid val av kanal är det viktigt att tänka på hur mottagaren kommer uppfatta och tolka budskapet och förstå behovet av redundans för kanalvalet.<sup>129</sup>

*”Redundans är det som är förutsägbart eller konventionellt i ett meddelande.”<sup>130</sup>*

Vid överföring av ett budskap via en kanal med mycket brus kan informationen ändå nå fram med önskad tydlighet om budskapet är redundant. Alfabetet är ett bra exempel på något som är redundant eftersom de flesta människor känner till alfabetet och vet vilken bokstav som följer vilken. Sammanhanget är viktigt för redundansen eftersom det ger mottagaren en bättre förståelse för budskapet baserat på tidigare erfarenheter.<sup>131</sup> Motsatsen till redundans är entropi som innebär information med maximal oförutsägbarhet.<sup>132</sup> Ett innehållsrikt meddelande med mycket ny information och låg förutsägbarhet är entropiskt och anses, till skillnad från redundans, vara ett kommunikationsproblem.<sup>133</sup> Det är möjligt att minska entropin och öka redundansen genom att strukturera budskapet enligt kända mönster och

---

<sup>129</sup> Ibid., s. 23

<sup>130</sup> Ibid., s. 21

<sup>131</sup> Ibid., s. 22

<sup>132</sup> Ibid., s. 21

<sup>133</sup> Ibid., s. 23



konventioner.<sup>134</sup> Ett budskap för en stor heterogen grupp kräver ett redundant budskap medan en smalare homogen grupp är möjlig att nå med ett entropiskt budskap.<sup>135</sup>

Redundans är inte bara ett naturligt inslag i kommunikationen utan den är även absolut nödvändig för sociala relationer. Att säga *hej* eller någon annan hälsningsfras till en bekant är ett väldigt redundant meddelande eftersom det är konventionellt och inte tillför någon ny information. Inte desto mindre är det absolut nödvändigt för att upprätthålla och förstärka en relation. Det är ett sätt att använda kanalerna enbart för att hålla dem öppna.<sup>136</sup> Roman Jakobson kallar det *phatisk kommunikation* och menar att det är kommunikation som uttrycker sällskaplighet.<sup>137</sup> Jakobson anser det vara grundläggande mänskligt eftersom spädbarnet försöker och vill kommunicera trots att det varken förstår språket eller kan hantera information.<sup>138</sup> Uttrycket härstammar ursprungligen från Bronislaw Malinowski som menar att den phatiska kommunikationens enda funktion är att utföra en social uppgift utan att överföra någon information.<sup>139</sup> Ännu mer kortfattat är phatisk kommunikation det vi i folkmun kallar artighet.<sup>140</sup>

#### 3.7.4. Resonansmetaforen

Enligt filosofen Paul Rice måste mänsklig information genomsyras av samspel och återkoppling för att den ska vara effektiv. Således är sändaren beroende av någon form av feedback för att veta om syftet med budskapet har uppfyllts.<sup>141</sup> Resonansmetaforen ligger i linje med Paul Rices teori och är ett alternativt perspektiv på mänsklig kommunikation. För att ett budskap ska kunna nå fram måste sändaren och mottagaren komma i resonans med varandra. Det måste råda ett samspel mellan parterna där mottagaren inte är passiv utan kan komplettera och omforma budskapet.<sup>142</sup>

---

<sup>134</sup> Ibid., s. 24

<sup>135</sup> Ibid., s. 23

<sup>136</sup> Ibid., s. 25

<sup>137</sup> Jakobson Roman. Closing Statement: Linguistics and Poetics, s. 355

<sup>138</sup> Ibid., s. 356

<sup>139</sup> Malinowski, Bronislaw. *The Problem of Meaning in Primitive Languages*, in: Charles K. Ogden / Ian A. Richards (eds.), *The Meaning of Meaning*, 146-152, London: Routledge 1923

<sup>140</sup> Fiske, John. *Kommunikationsteorier – En introduktion*. Borås: Centraltryckeriet AB, 1994, s. 26

<sup>141</sup> Gärdenfors, Peter. (1995, januari) Efterlyses: Virtuella bibliotekarier. *Svenska dagbladet*. 2009-11-27

<sup>142</sup> Gärdenfors, Peter. *Fängslande information*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur, 2003, s. 25

### 3.8. The media richness theory

Teorin *The media richness theory* härstammar från boken *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design*, skriven av Richard L. Daft och Robert H. Lengel, och beskriver hur rik en kommunikationsform är samt i vilka sorts situationer den ska användas. Rikedomen hos en kommunikationsform definieras som:

- *möjligheten för omedelbar feedback*
- *hur många olika sätt det går att uttrycka sig på*
- *hur personlig kommunikationen är*
- *möjlighet att använda ett naturligt språk.*

År 1986, när teorin för första gången presenterades innefattade den en handfull olika kommunikationsformer där ordningen med den mest rika formen först var följande: *face-to-face, telefon, personliga brev och opersonliga brev.*<sup>143</sup>

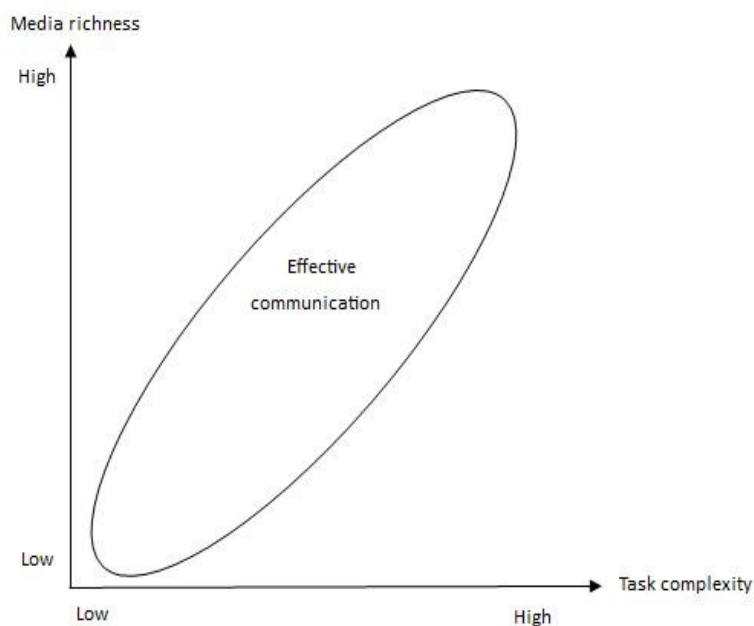
Teorin beskriver att rika kommunikationsformer ska användas i komplexa situationer. Komplexitet kan vara i form av avancerade produkter, avancerade förhandlingar eller liknande. Face-to-face som anses vara den mest rika formen gör det möjligt att ge omedelbar feedback då de involverade kan gestikulera med hjälp av kroppsspråk samt använda rösten på ett naturligt sätt.

Kommunikationsformer som är mindre rika, såsom e-mail och brev, kan inte förmedla information på ett lika effektivt sätt. Dessa former ska inte självständigt användas i komplexa situationer, men fungerar då bra som komplement.

Modellen nedan visar hur media richness ska avläsas. Desto mer komplexitet det finns desto rikare kommunikationsform ska användas.

---

<sup>143</sup>Richard L. Daft and Robert H. Lengel, *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design*, s. 560



Figur 3.7. *Effective communication av Rapp & Ärlenbäck.*<sup>144</sup>

### 3.9. Undersökningsmodell

Vår undersökningsmodell sammanfattar de viktigaste delarna av teorin som vi använder för att analysera vår empiriska undersökning. Vårt syfte är att se hur relationen påverkar valet av kommunikationsverktyg. De faktorer som påverkar relationen är komplexiteten och relationens mognad, det vill säga vilket relationsstadium som är aktuellt. Givet vårt syfte att undersöka KAM-relationen i stora industriella företag med komplexa produkter så är produktkomplexiteten hög. Vi kopplar även graden av komplexitet till att relationen anses vara high tech i sin ursprungsform. Komplexiteten kommer att förändras över tiden, efter hand som relationen utvecklas och företagen lär känna varandra. Köphistoriken kommer även påverka komplexiteten. Om företagen har gjort liknande affärer tidigare kommer den vara lägre än om det aldrig tidigare utförts några köp mellan parterna. Således tror vi att, även om branschkomplexiteten är hög så kommer relationens komplexitet variera beroende på mognad, köphistorik och parternas kunskap om varandra. Det är särskilt intressant att se om relationen kräver high touch-verktyg när den är komplex för att balansera förhållandet enligt John Naisbitts idé.

<sup>144</sup> Paul J. Jackson, Reima Suomi. *eBusiness and workplace redesign* (kap. 9 av Rapp & Ärlenbäck.), 2004, s. 142

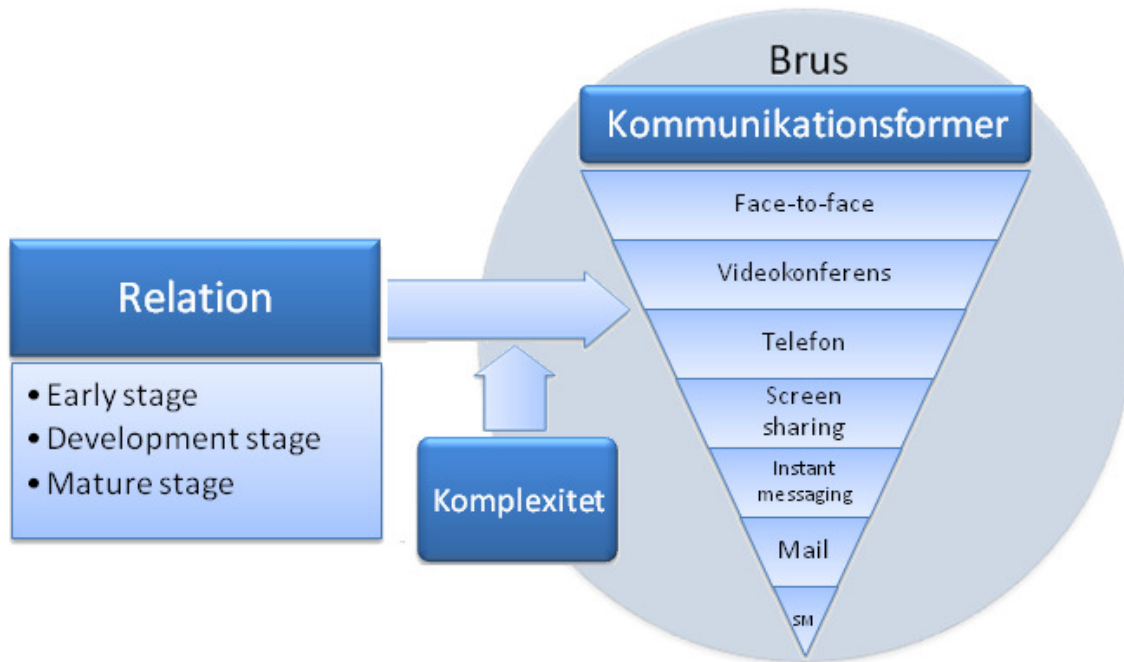
Vi har valt att utveckla relationsteorin till en trestegsvariant med grund i David Fords idéer. Vår variant består av ett tidigt stadie (early), ett utvecklingsstadie (development) samt ett stadie där relationen börjar mogna (mature). Vi tycker att detta känns mer relevant och tillräckligt specifikt för vårt undersökningssyfte då det första (pre-relationship) och det andra (exploratory) steget i Fords et als modell känns relativt snarlika.

Vi har utvecklat en egen verktyglåda med kommunikationsformer som känns relevanta för den typen av företag som vi har valt att inrikta oss mot. Därefter har vi rangordnat dessa enligt en modifierad media richness-modell där vi valt bort och lagt till några kommunikationsformer för att matcha vår verktyglåda som är anpassad efter den teknologiska utvecklingen.

Vi anser precis som den ursprungliga teorin att face-to-face är den i särklass mest rika kommunikationsformen. Därefter är det ett glapp ner till videokonferensen som, trots möjligheten för parterna att se varandra och inkludera fler uttryckssätt som kroppsspråk, misslyckas med att erbjuda ett naturligt språk och personlig kommunikation eftersom parterna endast träffas i affärsrollen och missar den sociala interaktionen runt mötet. Även om parterna ser varandra är det inte möjligt att läsa av stämningen lika lätt som när de träffas i verkligheten. Tekniken kan även bidra till en viss fördröjning som ger sämre möjlighet till omedelbar feedback jämfört med face-to-face. Telefon är nästa steg på trappan och det beror på telefonens egenskap att erbjuda omedelbar muntlig feedback. Antalet uttryckssätt är naturligtvis begränsat eftersom det endast är möjligt att tala till varandra. Screen sharing är effektivt vid behov av visuell informationsdelning och särskilt förtjänstfullt i kombination med telefon. På grund av den omfattande informationsdelningen som kan utföras via en skärm blir det en relativt rik kommunikationsform, särskilt eftersom det möjliggör att kombinera visuell information med skriftkommunikation på skärmen. Instant messaging tillåter direkt skriftlig kommunikation och är ett snabbare kommunikationsverktyg än e-mail. Det finns uttryckssätt förutom text då det går att infoga symboler vilket kan förmedla en känsla eller sinneslag som fyller en liknande funktion som kroppsspråket. Det måste dock påpekas att användandet av symboler naturligtvis inte är lika omfattande och informationsrikt som kroppsspråket vid det personliga mötet. E-mail är ofta lite mer formellt än instant messaging och det finns en fördröjningsfaktor. Dels kan tekniken göra att det dröjer innan e-målet kommer fram och sen måste mottagaren öppna sin e-mailklient för att se e-målet. Sociala medier ska egentligen fungera som en personlig kommunikationskanal till kunder men eftersom det ofta blir en plattform för flera deltagare blir kommunikationen inte lika personlig

som de andra kommunikationsformerna. Det finns även begränsningar för hur snabbt feedback når fram från exempelvis en kund eftersom kunden måste vara uppkopplad på mediet för att nås av informationen.

Vi gör även antagandet att det, vid användandet av de olika kommunikationsverktygen, förekommer brus, vilket påverkar vilka verktyg som lämpar sig bäst för det särskilda syftet.



Figur 3.8. Undersökningsmodell: Hur påverkar relationen valet av kommunikationsverktyg?

## 4. REDOVISNING AV EMPIRI

---

*I detta kapitel har vi för avsikt att presentera våra fem fall. Vi vill klargöra att det vi kommer att fokusera på är den enskilda key account managern och dennes kundrelationer.*

---

### 4.1. Case 1: En KAM-relation på ABB

#### 4.1.1. Bakgrund

ABB är en sammanslagning av det Svenska företaget Asea, som grundades 1883 och det Schweiziska företaget BBC Brown Boveri, grundat år 1891. De två företagen slogs samman 1987 och ha sedan dess varit ledande i Sverige när det gäller produkter och system för kraftöverföring och process- och industriautomation. ABB har idag 120 000 anställda i ett hundratal länder, där 9000 finns i Sverige.<sup>145</sup> Omsättningen 2008 var ungefär 260 miljarder kronor.<sup>146</sup>

Bertil är business driver och arbetar med kanalpartners som köpt komplexa produkter av ABB. Som tillägg till det är Bertil även account manager för Tetra Pak och innefattar alla produkter ABB levererar till Tetra Pak, såsom motorer, frekvensomriktare och styrsystem, produkter som är väldigt komplexa.

#### 4.1.2. Relationsutveckling

För att etablera sitt varumärke och nå ut till kunder annonserar case 1 i tidningar och på internet. När nya relationer inleds är det alltid den potentiella kunden som tar första kontakten. Detta sker vanligen genom att den intresserade skickar ett e-mail eller ringer ett telefonsamtal. Det är även vanligt att kunder tar kontakt på olika mässor som arrangeras. Ett exempel på det är ITF(instrumenttekniska föreningen)-dagarna som årligen arrangeras i Stockholm.<sup>147</sup> När kunden tagit kontakt och visat sitt intresse bokas ett första personliga möte in.

*”Det finns ingen kommunikationsform som är bättre än face-to-face vid ett första möte. Vid sådana möten är det*

---

<sup>145</sup> <http://www.abb.se/cawp/seabb360/482EC92B7276EECCC1256AFD00375C9A.aspx>

<sup>146</sup> Annual report 2008 ABB, sid 66

<sup>147</sup> <http://www.abb.se/cawp/seitp202/3ede782b5fca6261c12576790057424e.aspx>

*enkelt att uttrycka sig och lätt att vara lyhörd och läsa kundens kroppsspråk, något som kan vara oerhört viktigt.”*

Vid detta första personliga möte diskuteras vilka lösningar case 1 kan bidra med för att kunden ska bli nöjd. Det är vid detta tidiga stadie viktigt att vara väl förberedd för att på så sätt ge kunden ett bra intryck.

När parterna kommer överens om en affär fortsätter de personliga mötena. Detta för att stärka relationen och öka förtroendet. När relationen byggts upp ytterligare och parterna utökar sina affärer med varandra fortsätter de personliga mötena att öka. När relationen fortskrider framåt blir den starkare. Parterna känner varandra väl och har nu inte i lika stort behov av att träffas. Kontakten sker nu mer avslappnat eftersom missförstånd sällan sker.

*”Om vi känner varandra behöver vi inte skriva långa, välformulerade e-mail utan det är nästintill som om korrespondensen är på en intern nivå.”*

När en relation blivit mogen är det viktigt att den med jämna mellanrum underhålls genom korta möten som inte nödvändigtvis behandlar affärer. Att bjuda på lunch eller komma förbi kundens kontor med kaffebröd uppskattas ofta och ger relationen den avslappnade känsla som krävs. Sker inte detta underhåll är sannolikheten stor att relationen försvagas och successivt dör ut.

#### **4.1.3. Kommunikationsverktyg**

##### ***Face-to-face***

Face-to-face är det viktigaste kommunikationsverktyget. Det används i alla stadier i en relation och är nödvändig för att skapa förtroende. Produktens komplexitet i produkten avgör hur nödvändigt det är att träffas.

*”Personliga möten används olika beroende på hur komplex en produkt är. Vid enkla produkter behövs inga face-to-face-möten, utan allt sker över internet.”*

Trots alla nya kommunikationsverktyg som tillkommit den senaste tiden är face-to-face fortfarande väldigt vanligt. Dessa möten går inte att ta bort eftersom de ger fler dimensioner

än bland annat telefon och e-mail, antalet möten hade dock kunnat minskas.

*”Det hade fungerat att byta ut en del personliga möten mot enklare former av kommunikation då relationen är på en mogen nivå. Då känner vi våra kunder tillräckligt bra för att missförstånd inte ska uppstå.”*

För att bygga upp relationer och skapa förtroende anordnas egna events där lokala kunder bjuds in. På dessa events presenteras produktlösningar både via utställningar samt fördrag.

*”Vi vill att kunden ska känna sig bekväm i relationen och i fortsättningen kontakta ABB och inte en konkurrent.”*

Ett face-to-face-möte skiljer sig i karaktär beroende på var i relationscykeln en relation befinner sig. Är relationen i ett tidigt stadie ställer samtalet högre krav och det är nödvändigt att vara väl förberedd. När en relation är mogen är samtalet mer bekvämt. Det sociala som face-to-face-möten innehåller är en mycket viktig del för att bygga och bibehålla en kundrelation. Genom att vara lyhörd går det att läsa av personen på ett annat sätt. Den sortens kontakt går inte att få genom andra kommunikationsverktyg.

### **Videokonferens**

Användningen utav videokonferens är något som börjat synas mer på grund av finanskrisen. Reserestriktioner har gjort att en del personliga möten försvunnit, dock mest interna möten. Att använda videokonferenser med kunder är ovanligt och när det väl används är det i relationer som är i ett moget stadie.

*”Det kan ändå anses onödigt att använda sig av videokonferens i det stadiet eftersom vi känner varandra bra och inte har ett behov av att se varandra under samtalet.”*

En annan stor anledning till att det används så lite är den okunskap som finns. Många anser att det är för komplicerat att påbörja den processen som krävs för att rigga upp en videokonferens. Det är även en dyr form att använda sig av.



*”Den problematik som finns och de pengar det kostar vägs inte upp av nyttan i samtalet.”*

### **Telefon**

När det inte går att träffas face-to-face är telefon det som ligger närmst till hands, då ofta i kombination med screen sharing. Skillnaden i ett face-to-face-möte och ett telefonsamtal är informationen som kommunikationen innehåller.

*”Vid ett personligt möte är samtalet mer avslappnat jämfört med ett telefonsamtal som överlag enbart behandlar affärer.”*

### **E-mail**

E-mail är den digitala kommunikationsform som används mest idag. Det negativa med e-mail är den volym den ofta kommer i. Det är vanligt att inkorgen blir snabbt full, något som skapar irritation och stress. Det är också vanligt att e-mail, på grund av detta, raderas utan att de läses.

*”E-mail är snabbt, enkelt och man får tid att tänka över sitt svar, men det gäller att vara noga med vad man skriver och vem man skickar till, så att mottagaren inte slänger e-målet utan att läsa det.”*

### **RTC-tools**

Den enda form av RTC-tools som används är screen sharing. Den används alltid i kombination med andra kommunikationsformer och då i relationer där affärsutbyte pågått under en längre tid. Det går ibland att se en skillnad på användandet av dessa kommunikationsverktyg beroende på åldersgrupp, där en yngre generation ser det som mer naturligt och har lättare att förstå nyttan i kommunikationen.

### **Sociala medier**

Inom 1 är det vanligt att använda sig av det sociala nätverket *LinkedIn*. Det används mycket internt men även externt och då främst för att ta kontakt med potentiella kunder för att se om de är tillgängliga för samtal med hjälp av rikare kommunikationsverktyg.

## 4.2. Case 2: En KAM-relation på Tetra Pak

### 4.2.1. Bakgrund

Tetra Pak arbetar med att förpacka och distribuera livsmedel världen över. Dr. Ruben Rausing grundade 1951 Tetra Pak<sup>148</sup> som ett dotterbolag till Åkerlund & Rausing<sup>149</sup> och har idag över 21 000 anställda i fler än 150 länder runt om i världen.<sup>150</sup> I Sverige har Tetra Pak 4 000 anställda varav 3 500 i Lund. Under 2008 hade Tetra Pak i Sverige en omsättning på 16,7 miljarder kronor, varav 15,3 miljarder i export.<sup>151</sup> Tetra Paks vision lyder enligt följande:

*”Vi åtar oss att göra livsmedel säkra och tillgängliga, överallt.”*

Tetra Pak arbetar endast för att skapa långa relationer. De arbetar med försäljning på summor upp till miljardbelopp och säljer exempelvis ett helt mejeri med alla processer runt omkring samt all know-how vilket gör att så bygger kundrelationen bygger på förtroende. Produkterna är väldigt komplexa och kräver ofta mycket underhåll.

### 4.2.2. Relationsutveckling

En affärsrelation följer i stort sett samma mönster som en kärleksrelation som ständigt byggs starkare. Det är viktigt att hela tiden underhålla och visa engagemang, annars kommer relationen dö ut. När case 2 kommer i kontakt med nya kunder är det främst de själv som ser ett behov hos ett företag och genom att påpeka det tas första kontakten. Sker det motsatta är det genom mässor och utställningar.

*”När första kontakten tas börjar vi alltid med att ringa upp potentiella kunder och ge en presentation över företaget och vad vi kan erbjuda i form av produkter, service och allt vad det innefattar. Finns det intresse bokas ett första face-to-face-möte in.”*

---

<sup>148</sup> [http://www.tetrapak.com/se/about\\_tetra\\_pak/the\\_company/history/pages/default.aspx](http://www.tetrapak.com/se/about_tetra_pak/the_company/history/pages/default.aspx) 2009-12-03

<sup>149</sup> [http://www.tetrapak.com/se/about\\_tetra\\_pak/the\\_company/history/pages/the\\_50s.aspx](http://www.tetrapak.com/se/about_tetra_pak/the_company/history/pages/the_50s.aspx) 2009-12-03

<sup>150</sup> [http://www.tetrapak.com/se/about\\_tetra\\_pak/the\\_company/facts\\_and\\_figures/pages/default.aspx](http://www.tetrapak.com/se/about_tetra_pak/the_company/facts_and_figures/pages/default.aspx) 2009-12-03

<sup>151</sup> [http://www.tetrapak.com/se/about\\_tetra\\_pak/the\\_company/organisation/pages/default.aspx](http://www.tetrapak.com/se/about_tetra_pak/the_company/organisation/pages/default.aspx) 2009-12-03

Det första personliga mötet sker hos kunden och är ofta mellan två personer där parterna diskuterar allmänt om lösningar som kan gynna både parterna. Andra mötet, som alltid sker hos case 2, tar kunden med sig ett par medarbetare från olika positioner. Detta möte går in på djupet och kunden får mer expertis från olika håll inom case 2. Vid det tredje mötet tar case 2 med kunden till en referensanläggning där de visar upp en liknande lösning som de har levererat till en annan kund vid ett tidigare tillfälle.

*”Det krävs ofta minst tre till fyra möten innan ett köp genomförs.”*

För att göra relationen ännu starkare och utveckla den efter det första köpet arbetar case 2 mycket med att påpeka behov som kunden själv inte är medveten om och då försöka övertyga att deras produkter är lösningen. I denna utveckling möts nya kategorier människor inom företagen och större kontaktyta skapas. Att ha stora kontaktytor med kunden är viktigt för relationen. Om case 2 enbart har en kontaktperson och denne slutar, så försvinner kunden helt.

Det är viktigt att värdera en relation högt. Många gånger erbjuder case 2 samma produkt som sina konkurrenter. I de situationerna är det företaget som inger högst förtroende som kommer vinna kunden. Att skapa ett starkt vänskapsband är därför viktigt och kan göras genom att bjuda ut kunden på en golfrunda, se på en fotbollsmatch eller likande sociala aktiviteter. Vid liknande produkter kommer kunden välja det företag som den känner sig mest bekväm med.

*”Vid situationer när två konkurrenter erbjuder samma produkt till samma pris köper kunden ett förtroende.”*

När relationen mognar krävs det att den ständigt utvecklas så att den inte stagnerar. Trots det starka band som finns mellan parterna är det nödvändigt att genom affärsutveckling och spontana träffar underhålla relationsbygget.

#### **4.2.3. Kommunikationsverktyg**

##### ***Face-to-face***

Genom face-to-face skapas en mer lättsam kontakt. Ska kundrelationen bli en kompisrelation är det nödvändigt att träffas face-to-face. Det fungerar aldrig med telefon eller videokonferens.

*”Om face-to-face-möten skulle försvinna hade det varit omöjligt att skapa nya kunder. Även existerande kunder skulle efter ett tag försvinna till konkurrenter som använder sig av face-to-face.”*

Det skulle vid ett par enstaka tillfällen vara möjligt att ersätta de personliga mötena med andra kommunikationsformer, men tas det bort i för stor omfattning är det lätt att även ta bort kunden. Anställda inom case 2 blir idag uppmanade att resa mer än vad de redan gör.

*”Att vara ute hos kunden är prioritet.”*

Dock är det viktigt att inte trötta ut kunden med personliga möten.

*”Man ska aldrig ha träffar som inte ger kunden någonting. Då är det bättre att komplettera med e-mailkorrespondans där man skickar lite info.”*

*”Face-to-face ger en väldigt bra bild av den andre personen. Man kan läsa mellan raderna när man ser folk, till exempel hur de betar sig. Detta missar man på telefon och e-mail.”*

### **Videokonferens**

Videokonferens tillämpas inom case 2 enbart vid interna möten. Det används inte med kunder eftersom affärerna behandlar så pass stora summor pengar. Hade det handlat om mindre affärer hade videokonferenser kunnat göra nytta, men det är inget område case 2 är verksamma på. Med videokonferenser krävs även disciplin och vana. Kunskapen om hur en videokonferens förbereds är inte självklar för samtliga anställda och är en anledning till varför kommunikationsverktyget inte används mer.

*”Det har dock förekommit videokonferenser med kunder belägna väldigt långt bort. Då har en representant från Tetra Pak varit på plats hos kunden och börjat med en inledning på mötet. Sedan har experter från Tetra Pak kopplats in via video från olika platser i*

*världen.”*

Videokonferens anses inte vara ett effektivt alternativ till personliga möten. Det som sägs vid personliga möten är mer avslappnat och ärligt. Det förekommer inte vid videokonferenser. Telefon är då ett bättre alternativ.

### **Telefon**

Telefon används väldigt mycket inom case 2. När kundrelationen är upparbetad är det en kommunikationsform som fungerar utmärkt och gör det möjligt att kundmöte enbart sker en gång per år. Telefonkonferenser används mycket internt och externt. De externa konferenserna sker när parterna kommit långt in i relationen.

### **E-mail**

E-mail är ett vanligt kommunikationsverktyg. Case 2 ger ut en nyhets- och informationstidning via e-mail. Det har konstaterat att det fungerar bättre än att ge ut en fysik tidning.

*”En papperstidning hamnar lätt i soptunnan utan att den läses.”*

I början av relationen är det väldigt viktigt att använda sig av e-mail för att komplettera de personliga mötena. Case 2 vill undvika att ge ut för mycket information på en gång och skickar därför e-mail med jämna mellanrum och då med nödvändig information. Det är även möjligt att komma närmre kunder idag med hjälp av den nya teknologin.

*”Det är möjligt att skicka roliga saker via e-mail som gör relationen mer lättsam.”*

Det är också viktigt att inte skicka ut för många e-mail. Får en kund e-mail som inte berör deras område kan det lätt bli irritation.

*”Det gäller att selektera, så att rätt kund får rätt e-mail.”*

Det är lätt att e-mail blir en stressfaktor om det kommer i för stor kvantitet med information som inte är av intresse.

### **RTC-tools**

Screen sharing används en del, men då främst internt. Vid tillfällen då det används externt har relationen pågått ett bra tag. Det finns en del andra kommunikationsformer som inte tillämpas inom case 2, såsom Live chat, video chat och sociala nätverk. De yngre generationerna ser ofta dessa nya kommunikationsverktyg som naturliga sätt att kommunicera, medan äldre generationer ofta håller kvar vid traditionella verktyg.

### **Sociala medier**

Inga former av sociala medier används då det inte anses nödvändigt.

## **4.3. Case 3: En KAM-relation på Trelleborg AB**

### **4.3.1. Bakgrund**

Trelleborg AB grundades 1905 som Trelleborgs Gummifabrik AB. Idag är Trelleborg AB en global industrikoncern med spetskompetens inom avancerad polymerteknologi.<sup>152</sup> Koncernen har 20 000 anställda i 44 länder och omsätter ca 31 miljarder kronor om året. Huvudkontoret ligger i Trelleborg<sup>153</sup> och där finns idag ca 400 medarbetare. Koncernen består av fyra affärsområden; Trelleborg Engineered Systems, Trelleborg Automotive, Trelleborg Sealing Solutions och Trelleborg Wheel Systems. Trelleborg AB:s affärsidé lyder:

*”Vi tätar, dämpar och skyddar i krävande industriella miljöer över hela världen. Våra kunder kan förlita sig på ingenjörs-lösningar baserade på ledande polymerteknologi och ett unikt applikationskunnande.”*

Jörgen Jensen har arbetat på Trelleborg AB i 42 år och har under sina år på Trelleborg AB sysslat med det mesta inom företaget. Innan arbetade han som key account manager på Trelleborg Engineered Systems och ansvar även för specialprojekt. En huvudprodukt Jörgen säljer är en slang vid namn Scirocco, en slang som arbetar med fluidiseringsprincipen; när ett

---

<sup>152</sup> <http://www.trelleborg.com/sv/Koncernen/Historik/2009-12-03>

<sup>153</sup> <http://www.trelleborg.com/sv/Koncernen/Om-Trelleborg/2009-12-03>

torrt, fint pulvermaterial omvandlas från ett statiskt till ett flytande tillstånd genom att en gas – oftast torr, ren tryckluft – passerar genom pulvret.<sup>154</sup>

#### 4.3.2. Relationsutveckling

Case 3 har många konkurrenter och är ett relativt okänt företag på världsmarknaden. Det kräver att de själv hittar potentiella kunder och då förklarar vad deras produkter kan bidra med. Denna del av relationsskapandet kan vara tids- och kostnadskrävande.

*”Vi har en uppsökande verksamhet. Vi söker oss till industrier som kan tänkas använda våra produkter.”*

När case 3 ska ta kontakt med en ny kund använder det sig av två olika kommunikationsverktyg; telefon eller brev. Ett telefonsamtal är positivt i den bemärkelsen att det går att prata och formulera direkt med kontaktpersonen. Ett brev kan göras personligt om namn och adress skrivs med penna. Detta gör att kunden känner sig utvald på ett speciellt sätt.

*”När vi söker upp en potentiell kund så ringer vi eller så skickar vi en presentation per brev där vi skriver att vi gärna vill komma och presentera produkten.”*

Den första kontakten görs för att på så sätt boka in ett personligt möte, där parterna träffas och där case 3 kan förklara och beskriva sina produkter. Det är inte möjligt att använda sig av någon annan kommunikationsform än face-to-face i detta stadie, det är nödvändigt för att övertyga kunden och inge förtroende.

Behandlingen av relationer skiljer sig även beroende på var i världen kunden befinner sig. Det kräver uppmärksamhet och anpassning till de olika affärskulturer som finns.

*”Kunder köper en produkt på olika sätt om det är i Grekland, Spanien eller USA.”*

Om case 3:s produktförslag passar bra överens med kundens behov inleds en förhandling och

---

<sup>154</sup> <http://www.trelleborg.com/sv/Media/Trelleborgs-varld/Scirocco-II--slangen-fran-Trelleborg-som-sanker-kostnaden-vid-transport-av-pulver-i-industriella-processer/> 2009-12-03

en första affär görs. Därefter är det viktigt att vara närvarande och visa övertygande material för att underhålla kontakten.

*”Man måste vårda befintliga kunder väl. Jag försöker besöka dem någon gång om året.”*

Främst arbetar case 3 med väldigt långa relationer som kräver expertis och kunnande för att tillgodose kundens behov. Försvarsapplikationer är ett område där kunderna ger case 3 en produktspecifikation som de önskar köpa. Eftersom dessa specifikationer är unika måste case 3 på bästa sätt skapa en produkt som stämmer överens med kundens förfrågan. Detta kräver ett engagemang för att övertyga och inge förtroende, annars försvinner kunden.

*”Det är människor som gör affärer och de bygger sin beslutsprocess på trygghet och förtroende.”*

#### **4.3.3. Kommunikationsverktyg**

##### ***Face-to-face***

I affärssituationer med väldigt komplexa produkter är face-to-face-möten det mest viktiga kommunikationsverktyget. Face-to-face gör det möjligt att läsa av personen och se dennes reaktioner i olika situationer. Det är inte lika lätt att vara lyhörd i ett telefonsamtal.

*”Jag arbetar med face-to-face i alla lägen eftersom jag arbetar med specialprodukter med hög komplexitet.”*

Det är viktigt att vara fysiskt närvarande, att kunna visa produkten rent fysiskt för kunden. Kunden måste känna sig unikt utvald, därför fungerar det inte att enbart skicka presentationen med ett e-mail eller liknande.

##### ***Videokonferens***

Videokonferens används väldigt lite inom case 3, det på grund av att det inte går att skapa någon extra nytta i jämförelse med personligt möte eller telefonkonferens.

*”För mig är det en död historia. För det första tar den mycket*



*tid med teknisk förberedelse och så finns där en fördröjning. Att gå in på närbilder när någon talar är trögt med zoomning och dylikt. Videokonferens är tekniskt dåligt. Det hade fungerat lika bra i en telefonkonferens.”*

Den problematik som videokonferensen medför är för många svår och skapar en viss skepsis. Andra kommunikationsverktyg ligger alltid närmre till hands och kräver inte lika stor förberedelse och kunnande som videokonferens.

*”Jag tror inte att jag hade lyckats anordna en videokonferens. Den tekniknivå som krävs i en videokonferens är ofta svår”*

### **Telefon**

Telefonkonferenser används bara med kunder i nödfall. När det används så är det enbart för att boka in ett framtida personligt möte. Inga ordrar eller liknande görs över telefon. Detta på grund av att ett sådant samtal inte är lika effektivt och förtroendeingivande som ett personligt möte. Inte heller används det som ett komplement till personligt möte, i de situationerna fungerar e-mail bättre.

Telefonsamtalet används enbart när kunden ska bli intresserad av vad case 3 har att erbjuda. Vid den första kontakten är det ett övertygande kommunikationsverktyg för att visa tydligt intresse.

*”När jag pratar kan jag enbart få eventuella känslor tillfredsställda, trygghet i detta fall. Jag måste för det första väcka ett intresse och för det andra ge säkerhet. Det är det enda jag kan uppnå med ett telefonsamtal.”*

### **E-mail**

Idag sparas det mer än förr vilket leder till att de personliga mötena ibland blir färre. Det som då ligger närmst till hands är e-mail. Det är det billigaste sättet att överföra information. E-mail gör det möjligt att skicka produktspecifikationer i form av bilder och text, då får kunden en tydlig bild av vad allt handlar om.

*”E-mail är en bättre kommunikationsform än telefon. Då kan jag bifoga en bild. I ett telefonsamtal måste jag tala upp en bild, vilket är mycket svårare.”*

E-mail används under hela relationens gång och fungerar många gånger som ett komplement till personliga möten. Det finns även negativa fenomen när det gäller e-mail. Informationen måste vara av intresse för mottagaren annars kommer denne lämna meddelandet oläst.

*”Det är fruktansvärt viktigt att veta hur ett mail ska formuleras så att mottagaren får upp ett intresse och inte ser det som onödig information. Det gäller att vara vaksam så att mailet inte hamnar i papperskorgen direkt.”*

#### **RTC-tools**

Inga RTC-tools används under relationens gång. Det anses inte vara nödvändig för att skapa ytterligare förtroende. Det finns redan etablerade kommunikationsformer som är bekväma att använda.

#### **Sociala medier**

Sociala medier är inte något som används och inget som är nödvändigt att behärska i case 3:s relationer. Det finns dock skillnader beroende vilka generationer som tillfrågas. Yngre personer tenderar att använda nyare kommunikationsformer eftersom de är uppväxta och bekväma med datorer och dylikt.

*”Användandet av ny teknologi är en generationsfråga. Jag tillhör den generation som har fått en dator för att man skulle ha det.”*

### **4.4. Case 4: En KAM-relation på Trelleborg AB**

#### **4.4.1. Bakgrund**

Carl Samuelsson har arbetat som försäljare på Trelleborg AB i tre och ett halvt år blev nyligen key account manager på Trelleborg Engineered Systems. Affärsområdet innefattar väldigt

komplexa produkter såsom ingenjörslösningar inriktade på tätning, skydd och säkerhet för investeringar, processer och personer i extremt krävande miljöer. Carl arbetar med långa relationer som kan sträcka sig över flera generationer som exempelvis relationen mellan Trelleborg AB och Atlas Copco.

#### 4.4.2. Relationsutveckling

Relationen gentemot kunder är densamma som en romans två personer emellan. Från att de för första gången träffas och fram till att de gifter sig är det viktigt att underhålla och visa uppskattning så relationen tar steg i rätt riktning. Det är vanligt att kolleger inom case 3:s olika områden ger rekommendationer till varandra om kunder de själv har gjort affärer med. På det sättet utökas case 3:s inflytande hos den specifika kunden. Att träffa potentiella kunder på mässor förekommer också, men hör inte till vanligheterna.

Det största problemet med mässor är den höga kostnad som inte tillräckligt vägs upp av nyttan. I detta tidiga stadiet används telefon och e-mail för att ta kontakt. Det är först då parterna inser att de har ett behov av varandra som ett möte bokas in.

*”Vid detta laget har vi kommit tillräckligt långt för att sitta ner med varandra och förstärka relationen.”*

Det är viktigt att veta hur den andre parten reagerar i olika situationer för att på så sätt kunna agera så att relationen går i rätt riktning. Fungerar parterna bra ihop finns det ingen anledning att avsluta relationen. Den måste ständigt underhållas och ges tid för att fungera på ett bra sätt.

#### 4.4.3. Kommunikationsverktyg

##### *Face-to-face*

Det personliga mötet är väldigt viktigt i en relation. Många problem kan enkelt lösas vid face-to-face-möten, något som inte fungerar med exempelvis e-mail eller telefon.

*”Personliga möten i en relation är väldigt viktiga. Det är en markant skillnad i kommunikationen av ett personligt möte jämfört med telefon.”*

Det personliga mötet är effektivt eftersom det är enklare att läsa av den andre partens reaktioner och tankar genom att vara lyhörd. Detta är nödvändigt för att en relation ska fungera.

*”Man kan läsa av stämningen i ett personligt möte. Det är svårt att fånga upp varningssignaler i ett e-mail.”*

Om det personliga mötet skulle försvinna skulle kommunikationen bli tuffare eftersom parterna då inte kan känna av varandra på samma sätt som när de träffas regelbundet.

*”Drar man ner på personliga mötet blir det en annan sorts kommunikation. Det är tuffare att hålla kundkontakter utan personliga möten. Man har inte koll på varandra.”*

I ett moget stadie är det dock möjligt att minska antalet personliga möten. Då är det möjligt att istället använda andra kommunikationsverktyg.

*”Det är lättare att dra ner på personliga möten i en mogen relation. Då känner vi varandra bra och det går att avhandla mycket på telefon och e-mail.”*

### **Videokonferens**

Användandet av videokonferens är väldigt lågt och inget som anses vara något nödvändigt i en relation. En videokonferens blir aldrig så naturligt som ett face-to-face möte.

*”Det är svårt att läsa av personer på samma sätt som vid personliga möten.”*

När väl videokonferenser används är det när relationen är mogen och parterna känner varandra väl. Det fungerar inte i tidigare stadier eftersom kommunikationsformen då lätt uppfattas som stel och obekväm.

Det största problemet med videokonferenser är den tekniska delen. Det låga användandet gör

att rutiner aldrig infinner sig. Då förblir det ett tekniskt hinder som alltid måste passeras, något som gör videokonferensen oattraktiv.

*”Videokonferenser blir aldrig så naturligt som ett riktigt möte.  
Det tekniska i en videokonferens strular alltid.”*

### **Telefon**

Telefon används under hela relationen och är efter det personliga mötet det bästa alternativet. Ett telefonsamtal gör det möjligt att snabbt och enkelt tala med den andre parten på ett naturligt sätt. Det används ofta som ersättning till det personliga mötet när det inte är möjligt att träffas.

*”Drar man ner på personliga möten är det telefon som ligger  
närmst till hand och därefter e-mail.”*

### **E-mail**

E-mail är i jämförelse med andra kommunikationsformer ett mer bekvämt verktyg. Det är enkelt att skicka ett e-mail och i motsats till telefonsamtal och personliga möten krävs ingen omedelbar respons, utan det finns tid till att tänka igenom och formulera ett svar. Denna enkelhet har gjort att antal kommunikationstillfällen har ökat vilket bidrar till en starkare relation.

*”Informationen i ett e-mail är mindre viktig information, men  
e-mail är ofta mer bekvämt eftersom man har tid på sig att tänka  
igenom ett svar, men det ger inte lika mycket som personliga  
möten och telefon.”*

Kommunikationen via e-mail blir mer kortfattad i takt med att relationen blir djupare. Informationen blir även mer privat och behandlar saker som inte berör affärer.

*”Innehållet i ett e-mail är mer kortfattad och privat i en mogen  
relation. Då känner vi varandra sen flera år tillbaka och har  
kunskap om varandra som privatpersoner.”*

### *Instant messaging*

Instant messaging används internt mellan personer som är uppkopplade på den egna servern *Lotus*. Denna kommunikationsform används aldrig med kunder eftersom det redan existerar bättre och mer effektiva sätt att kommunicera på.

*”Det blir inget viktigt i innehåll vid instant messaging.”*

### *Screen sharing*

Screen sharing används ibland och är ett verktyg som fungerar bra. Denna kommunikationsform används främst då en relation har pågått ett tag och är i ett moget stadie, då säljare och köpare har behov av ett större informationsutbyte.

*”Screen sharing används ofta när det är större datamängder som måste gås igenom tillsammans.”*

Ett problem med screen sharing är att det ofta finns de som inte är bekanta med hur det används. Det är ofta en generationsfråga, där de äldre generationerna föredrar äldre redan etablerade kommunikationsverktyg.

### *Sociala medier*

*LinkedIn* används inte som ett direkt kommunikationsverktyg utan mer för att söka information. Säljaren tar inte kontakt med någon potentiell kund direkt via *LinkedIn*, utan försöker endast lokalisera hur denne skulle kunna kontakta kunden ifråga.

## **4.5. Case 5: En KAM-relation på ÅF**

### **4.5.1. Bakgrund**

ÅF bildades 1895 som Södra Sveriges Ångpanneförening och idag är de ett av Europas största tekniska konsultföretag.<sup>155</sup> Företaget består av fyra divisioner; energy, engineering, infrastruktur och kontroll<sup>156</sup> som tillsammans arbetar för att skapa lönsamma, säkra och

---

<sup>155</sup> Solberg i samarbete med ÅFs informationsavdelning. *ÅF i korthet*. s.3

<sup>156</sup> Solberg i samarbete med ÅFs informationsavdelning. *ÅF i korthet*. s.2

hållbara lösningar.<sup>157</sup> Totalt har ÅF 4 400 medarbetare i 21 länder, av dessa arbetar ca 3 200 på 50 kontor runt om i Sverige.<sup>158</sup> Under 2008 hade ÅF en omsättning på lite drygt 4,5 miljoner kronor jämfört med 3,8 miljoner under 2007.<sup>159</sup>

ÅF arbetar för det mesta för att skapa långvariga relationer, men även lite med kortare projekt. I det senare fallet brukar ÅF vara med i ett första skedet för att hjälpa kunden att komma igång med exempelvis ett nytt system. ÅF säljer konsulttimmar till olika kunder, därför är det viktigt att bygga upp ett förtroende och en personlig relation till kunden. marknadsområdeschef inom engineering. Lennart Mårtensson arbetar som marknadsområdeschef och ansvarar för södra Sverige med entreprenader och consulting inom automation, elkraft, mekanisk konstruktion, industriell IT, områden som är väldigt komplexa. Han har tidigare arbetat som key account manager och arbetar fortfarande i stor utsträckning med kundrelationer.

#### 4.5.2. Relationsutveckling

Det är ofta case 5 som tar första kontakten med nya kunder. De söker de potentiella kunderna i branschregister, tidningar, på börsen eller så får de tips från andra liknande företag. Denna första kontakt sker genom ett telefonsamtal där ett personligt möte bokas in. Det personliga mötet är den enda kommunikationsform som fungerar i detta skede.

*”Det är väldigt få gånger det går att sälja något per telefon, du måste träffas.”*

När sedan relationen utvecklas ytterligare är dessa möten viktiga för att vinna kundens förtroende. Desto djupare in i relationen parterna går, desto fler personliga möten går att byta ut mot andra kommunikationsverktyg såsom telefon och e-mail. För att utveckla och hålla relationen vid liv är det viktigt att vara delaktig i kundens framtida planer.

*”Om du inte utvecklas så avvecklas du”*

---

<sup>157</sup> Solberg i samarbete med ÅFs informationsavdelning. *ÅF i korthet*. s.4

<sup>158</sup> Solberg i samarbete med ÅFs informationsavdelning. *ÅF i korthet*. s.16

<sup>159</sup> Produced by Solberg in collaboration with the ÅF Group's Corporate Information and Corporate Finance Departments. Printed by Strokirk-Landströms. *ÅF: Annual report 2008*.

Att under hela relationens gång visa ett engagemang och förtroende gentemot kunden är nödvändigt. I början av relationen är det extra viktigt eftersom parterna inte känner till varandras sätt att reagera i olika situationer.

*”Att visa fingertoppskänsla vid kundkontakter är väldigt viktigt i ett relationsbyggande. Det finns en mängd småsaker som man alltid måste ta hänsyn till; till exempel att stänga av mobiltelefonen, komma i tid till möten och alltid leverera i tid. Skulle man ignorera sådana saker kommer kunden ta det såsom brist på respekt och med stor sannolikhet avbryta samarbetet.”*

De nya sätten som finns idag har gjort att affärer flyter på i ett högre tempo. Detta höga tempo kräver mer effektiva kommunikationsverktyg.

*”Allt går snabbare idag eftersom det går att kommunicera bättre. Används det rätt kan det gå fortare att komma i mål, det är som att sätta turbo på en liten motor, men det utesluter absolut inte det personliga mötet”*

#### **4.5.3. Kommunikationsverktyg**

##### **Face-to-face**

Face-to-face är nödvändigt i en relation. Det är viktigt att vara på plats och därmed visa intresse för kunden. På så sätt går det att skapa ökat förtroende, något som är nödvändigt för en relation. Ett personligt möte behöver inte alltid vara allvarligt utan kan behandla saker som gör samtalet mer avslappnat.

*”Vi säljer väldigt mycket på relationer och det blir svårt att skapa en relation utan de personliga mötena.”*

Ett personligt möte har många fördelar, exempelvis är det lättare att läsa av en person genom hur denne gestikulerar och talar. Personliga möten kan också innebära att kontaktytor blir större om träffen sker ute hos kunden.



*”Besöker man en kund kan det innebära tre möten istället för ett eftersom man går förbi andra kontor och stöter på folk i korridorerna.”*

Dessa möten kan vara väldigt korta och informella och finns enbart för att underhålla och förbättra relationen. Att möta kunden över en kopp kaffe kan vara väldigt nyttigt eftersom samtalet håller en mer avslappnad nivå än på ett formellt möte. Det är ofta lättare att lära känna den andre partens verkliga uppfattningar kring affärerna.

### **Videokonferenser**

Fastän videokonferenser har funnits en längre tid är det inte en kommunikationsform som används frekvent. Det förekommer interna videokonferenser med medarbetare som befinner sig långt borta, men det är väldigt ovanligt med externa videokonferenser.

*”Videokonferenser används väldigt sällan. Värdet av en videokonferens är ganska litet.”*

Vid en jämförelse med telefon så har videokonferens ytterligare en dimension i form av att parterna kan se varandra på en skärm. Denna extra dimension har en negativ påverkan på kommunikationen.

*”Visserligen får man en dimension till vid videokonferens, men mötet blir väldigt stelt av att se varandra på en skärm.”*

Ett stort problem med videokonferens är de tekniska svårigheter som uppkommer vid uppställningen av denna. Eftersom den används sällan är det svårt för den användande att få en rutin på hur de ska gå tillväga. Acceptansen kan ofta vara långsam när det gäller ny sorts utrustning.

Ett irritationsmoment med videokonferens är den fördröjning av videon som ofta förekommer.

*”Om det finns en fördröjning med två sekunder mellan ljud och bild blir det lätt irritation och gör mervärdet av*

*videokonferensen lågt.”*

### **Telefon**

Telefon används ofta och under hela relationens gång. Informationen som utbytes vid ett telefonsamtal är av mindre vikt. Exempelvis görs inga ordrar över telefon.

*”Telefonkonferens har vi väldigt ofta, både internt och externt.”*

Antalet telefonmöten har ökat med införandet av ny miljöpolicy som har inneburit reserestriktioner. Telefonmöten blir ofta korta, effektiva och behandlar enbart affärer. Ofta sker dessa möten i kombination med andra kommunikationsverktyg som gör det till ett mer praktiskt redskap.

*”Ett telefonmöte berikas ibland med screen sharing. Det är praktiskt, men det är inte alltid lätt att utföra eftersom alla inte är bekanta med det. Det används främst när en relation kommit en bit på vägen och relationen känns bekväm.”*

### **E-mail**

E-mail är det kommunikationsverktyg som används mest med kunder. Desto djupare en relation går desto mer e-mailkorrespondens används.

*”Mail används mer och mer desto längre i en relation du kommer. I början används det mer för att konfirmera ett möte, till exempel att skicka över förhandsinformation eller liknande.”*

Innehållet i e-mail är av kort och koncist slag, ofta i form av bekräftelser och information som kompletterar tidigare samtal.

*”Mail är väldigt effektivt om det används på rätt sätt. Främst är det korta saker som skrivs, inte saker som behöver diskuteras fram och tillbaka, det fungerar inte. Då är det bättre att ringa ett telefonsamtal.”*

Som med andra kommunikationsverktyg finns det även problem med e-mail. Eftersom informationen ofta är kort är det lätt att den tolkas fel av mottagare, speciellt i ett tidigt stadie av relationen. Den korta tid det tar att svara på ett e-mail kan också ha negativa konsekvenser.

*”Mail går så snabbt att man i kan skicka iväg meddelandet utan att tänka efter. Det är enkelt att i ren glädje eller ilska reagera snabbt och skicka iväg ett mail. Sen ångrar man sig när man hunnit tänka igenom det mer noggrant.”*

Som avsändare av ett e-mail är det viktigt att vara noggrann med vem informationen skickas till och varför den skickas till den eller de utvalda personerna. Att sortera inkomna e-mail är tidskrävande och påfrestande, vilket gör att e-mail lätt slängs utan att mottagaren har läst igenom det.

*”Det händer att personer skickar mail till fyra tusen, fastän det bara är två som är intresserade.”*

### **RTC-tools**

Dessa nyare, mer moderna verktyg används väldigt sällan. En del förekommer inte överhuvudtaget. Acceptansen är långsam och kommunikationsverktygen fungerar enbart om båda parterna använder dem.

*”Varken chat, interactive whiteboards eller videochat används, mycket på grund av att ingen tar första steget till att börja använda dem.”*

För att vara kunder bra till mötes lagras information såsom tidigare köp och pågående köp.

*”Vi har en databas där information lagras. Utnyttjas främst i projekt som involverar flera personer.”*

### *Sociala medier*

Sociala medier är inget som används av större vikt. Det flesta har ett konto på *LinkedIn*, men det är många utav dem som inte anser det vara nödvändigt.

## 5. ANALYS OCH TOLKNING

---

*I detta kapitel kommer vi analysera och tolka vårt empiriska material. Som vi tidigare nämnt kommer vi att göra en within case analysis samt en cross case analysis.*

---

### 5.1. Within case analysis

#### 5.1.1. Case 1: En KAM-relation på ABB

##### *Relationslivscykeln*

Case 1 arbetar med att skapa intresse hos potentiella kunder genom annonsering och mässor. Därefter är det enligt teori nödvändigt med en betydande kommunikation mellan parterna. För Case 1:s del är det viktigt att visa engagemang och därigenom skapa ett förtroende hos kunden. Detta stämmer överens med deras arbetssätt då de alltid använder sig utav personliga mötet i detta stadie. Under det första personliga mötet diskuteras vilka lösningar som case 1 kan bidra med för att tillfredsställa kunden. De personliga mötena fotsätter sedan i takt med att affären fortlöper för att ytterligare skapa ömsesidig kännedom i enlighet med teori. Trots att det personliga mötet är tids- och kostnadskrävande är värdet av den personliga relation som skapas högt.

##### *Media richness theory*

Vi kan se att case 1 använder sig av det personliga mötet i början av relationen då situationen är mer komplex. I takt med att kommunikationen och relationen utvecklas minskar komplexiteten och då krävs inte längre lika rika kommunikationsverktyg utan kommunikationen kan då ske via e-mail eller telefon vilka enligt teori är mindre rika kommunikationsverktyg. Användandet av videokonferens skiljer sig från teorin då det inte används i den utsträcknings som teorin anser att denna borde. Videokonferens uppfattas som väldigt dyrt och komplicerat vilket gör att nyttan inte väger upp för kostnaden. Telefonen används flitigt under hela relationen. I början av relationen kan den mer användas för att boka in ett personligt möte. Generellt sätt blir telefonen ett effektivare kommunikationsverktyg i förhållande till det personliga mötet då konversationen endast behandlar affärer. Telefon i kombination med screen sharing tillför ytterligare en dimension enligt media richness theory eftersom detta underlättar förståelsen genom att säljaren nu även kan dela med sig av

innehållet på sin dator. E-mail är det kommunikationsverktyg som används mest. Det används för att hålla löpande kontakt och utbyta information under hela relationen. E-mail har även möjliggjort mer frekvent kommunikation och fungerar som ett komplement till rikare kommunikationsformer som är i överensstämmelse med teorin om e-relationen. *LinkedIn* är ett socialt medium som används för att komma i kontakt med både kunder och medarbetare och då antingen boka in ett personligt möte eller ett telefonmöte.

### 5.1.2. Case 2: En KAM-relation på Tetra Pak

#### *Relationslivscykeln*

Case 2 arbetar med att lokalisera problem hos potentiella kunder. Därefter ringer de upp kunden och presenterar företaget och vad de har att erbjuda för den specifika kunden. Vid det initiala telefonsamtalet bokas sedan ett personligt möte in. Detta möte sker hos kunden vilket visar tydligt engagemang. Vid det personliga mötet diskuteras lösningar för att gynna båda parter. Vi ett andra möte tas experter från olika avdelningar inom case 2. Företagen lär här känna varandra och skapar förståelse för varandras arbetssätt vilket stöds av teorin. Vidare sker ett tredje möte ute på en referensanläggning för att visa upp en lösning som de har levererat till en annan kund. När det första köpet är gjort arbetar case 2 med att lokalisera ytterligare behov hos kunden samt övertyga om att deras produkter är lösningen. Här utökas även kontaktnätet mellan de båda företagen och relationen växer sig starkare genom ökat engagemang vilket stämmer med teorin.

Då case 2 många gånger erbjuder samma produkt som sina konkurrenter handlar kundrelationen mycket om förtroende. Därför är det i mognadsstadiet viktigt att underhålla relationen så att den inte som teorin säger blir institutionaliserad. Följaktligen handlar det om att hela tiden underhålla kundrelationen så att rutinmässiga handlingar inte hindrar vidare utveckling som stöds av teorin.

#### *Media Richness Theory*

Case 2 använder sig mycket av det personliga mötet för att på djupet lära känna kunden och arbeta fram lösningar där behov finns. De investerar mycket i tid för att skapa ett förtroende hos kunden. Just förtroende är betydande då det ofta är anledningen till att kunden väljer case 2 framför konkurrenten. Detta stämmer väl överrens med teorin som säger att rikare kommunikationsverktyg används för komplexa situationer. Det personliga mötet möjliggör

även en mer personlig relation genom att en helhetsbild skapas vilket gör att kommunikationen dem emellan blir mer lättsam. Löpande under relationens utveckling använder sig case 2 av e-mail för att komplettera de personliga mötena. Detta konfirmerar teorin om e-relationen vilken säger att IT bara är ett verktyg som kompletterar våra prestationer. Case 2 försöker undvika att skicka ut för mycket information på en gång, utan skickar då hellre kortare e-mail med endast nödvändig information. Case 2 använder således e-mail för att förmedla mindre komplex information. Telefonen används väldigt flitigt när kundrelationen är väl uppbyggd. Case 2 sköter då merparten av relationen via telefon vilket gör att de endast behöver träffa kunden en gång per år. När relationen har mognat och därmed komplexitet börjar avta behövs inte längre lika rika kommunikationsformer. Videokonferens skulle enligt media richness theory vara det mest rika kommunikationsverktyget efter det personliga mötet. Dock tillämpas den knappt inom 2 eftersom videokonferenser kräver rutin och tekniskt kunnande. Den anses inte vara ett effektivt alternativ till det personliga mötet. Case 2 ser telefonen som ett bättre alternativ än videokonferensen vilket som sagt säger emot teorin. Screen sharing används inte i någon större utsträckning. När det väl används har kundrelationen pågått ett bra tag. Vidare tillämpas inte kommunikationsformer såsom Live chat, video chat och sociala nätverk.

### **5.1.3. Case 3: En KAM-relation på Trelleborg AB**

#### ***Relationslivscykeln***

Case 3 arbetar med en uppsökande verksamhet genom att de söker sig till verksamheter som kan tänkas använda deras produkter och lösningar. Den allra första kontakten sker antingen genom ett telefonsamtal eller med ett brev. Här presenteras företaget kort följt av en förfrågan om intresse för vidare information om produkten genom ett personligt möte. Det krävs enligt teorin en betydande kommunikation mellan parterna i det första stadiet vilket vi kan se genom att ett första personligt möte bokas in i ett så här tidigt skede. Det personliga mötet är viktigt för att lära känna varandra som människor och på så sätt skapas ett starkare band som relationen kan bygga vidare på. Då förtroende ligger som grund för försäljningen arbetar case 3 med personliga möten under hela relationen. Telefon och e-mail används löpande under hela relationen men då främst som ett komplement till det personliga mötet. Det bästa substitutet till det personliga mötet är i detta fall e-mail. Det är ett bättre kommunikationsverktyg än telefonen eftersom det via ett e-mail är möjligt bifoga bilder eller dokument. I ett telefonsamtal måste istället en bild talas fram, vilket är mycket svårare. E-mail

är även ett billigt sätt att skicka information. Det måste dock tilläggas att när kommunikationen sker via e-mail är det extra viktigt att formulera sig på rätt sätt för att skapa ett intresse hos läsaren och inte hamna i papperskorgen.

### *Media Richness Theory*

Då case 3 arbetar med väldigt komplexa special produkter använder de sig ofta av det personliga mötet som enligt teorin är det mest rika kommunikationsverktyget. Detta kan kompletteras med mindre rika kommunikationsverktyg såsom telefon och e-mail. Dessa används främst för att exempelvis boka in ett personligt möte eller skicka över kortare mindre komplex information. Dock anser case 3 att e-mail är ett bättre substitut för det personliga mötet än telefon vilket säger emot teorin där telefonen anses vara ett rikare kommunikationsverktyg jämfört med e-mail. Case 3 menar på att det går att exempelvis bifoga en bild i ett e-mail, om samma bild ska förmedlas via telefon måste denna talas upp med ord, vilket är mycket svårare. Enligt teorin är videokonferensen det mest rika kommunikationsverktyget efter det personliga mötet. Detta skulle följaktligen innebära att videokonferensen skulle vara det bästa substitutet till det personliga mötet. Så är dock inte fallet utan videokonferensen uppfattas som ett tekniskt svår kommunikationsverktyg som störs av fördröjning och dylikt. Uppfattningen är att en telefonkonferens hade fungerat minst lika bra. Den extra dimensionen som videokonferensen ska tillföra störs helt enkelt av de tekniska svårigheterna.

#### **5.1.4. Case 4: En KAM-relation på Trelleborg AB**

### *Relationslivscykeln*

Via exempelvis en rekommendation från en kollega tas kontakt med kund. Det har även förekommit en del representation på mässor, men det är inget som hör till vanligheterna. Potentiella kunder kan även lokaliseras via *LinkedIn*. I början av relationen används e-mail och telefon flitigt för att diskutera tekniska specifikationer. När parterna insett att de har ett behov av varandra bokas ett personligt möte in för att lära känna varandra och på så sätt stärka relationen i enlighet med teorin. När relationen har nått mognadsstadiet anpassas kommunikationen efter kunden. Beroende på hur kunden är som person kan kommunikationen bli informell eller väldigt strikt. Här är det lättare att dra ner på de personliga mötena och avhandla mycket per telefon eller via e-mail. Detta har gjort att kommunikationen idag är mer intensiv än tidigare.



### *Media Richness Theory*

Det personliga mötet är enligt teorin det mest rika kommunikationsverktyget. Det är väldigt viktigt att parterna träffas och lär känna varandra. Bara genom att träffas personligen kan många problem lösas. En videokonferens blir aldrig lika naturligt som ett personligt möte och används inte som det enligt teori borde göras. Dock kan det vara ett bra kommunikationsverktyg när olika projektgrupper ska samarbeta. Det skulle möjligtvis vara lämpligt i relationens senare stadie när en bra relation redan är uppbyggd och många medarbetare är anslutna till affären. Det är dock fortfarande så att videokonferensen inte fungerar som den ska, utan användare möts alltid av tekniska missöden. Vidare har videokonferens även fått en negativ laddning då säljaren bara blir kallad när något gått fel. Det måste tilläggas att videokonferens inte används särskilt ofta vilket gör att rutin saknas. Telefonen är det kommunikationsverktyg som ligger närmst till hand efter det personliga mötet. Detta stämmer inte överens med teorin som säger att videokonferensen ska vara den mest rika kommunikationsverktyget efter det personliga mötet. E-mail beskrivs som en bekvämare kommunikationsform som används för enklare information vilket stämmer överens med teorin som säger att mindre rika kommunikationsformer används för mindre komplex information. Screen sharing är ett kommunikationsverktyg som används för större informationsutbyte när relationen kommit en bit på vägen och då inte kräver lika rika kommunikationsverktyg eftersom relationen inte längre är av samma komplexitet. *LinkedIn* som tillhör de mindre rika kommunikationsverktygen används endast för att lokalisera potentiella kunder och inte för att direkt ta kontakt.

#### **5.1.5. Case 5: En KAM-relation på ÅF**

##### *Relationslivscykeln*

Case 5 arbetar med att söka upp potentiella kunder i branschregister eller tidningar men det händer även att de får tips utifrån. Därefter tas kontakt med den potentiella kunden via telefon för att på detta sätt boka in ett personligt möte. Det är nödvändigt att parterna lär känna varandra då kunskapen i detta skede är väldigt låg. Det är viktigt att lära känna kunden på ett mer personligt plan eftersom försäljningen bygger på förtroende vilket stämmer väl överens med teorin. Vidare är det viktigt att visa engagemang och hela tiden underhålla kundrelationen även detta i enlighet med teorin. Detta görs genom att arbeta för att vara delaktiga i kundens framtida planer, vilket ytterligare stärker kundens förtroende för företaget. Det är viktigt att leverera det som utlovats då detta visar att de verkligen satsar på kunden och

är villiga att anpassa sig efter kundens behov, något som tydligt följer teorins tredje stadie. E-mail används kontinuerligt under hela relationen som ett komplement till det personliga mötet. När förtroendet i relationen är högt och parterna känner varandra blir telefonen ett kommunikationsverktyg som används allt oftare. I relationens senare stadier, då parterna besitter erfarenhet om varandras arbetssätt och rutiner är det även vanligt att använda sig av telefon i kombination med screen sharing samt att dela informationsplatser. Det är viktigt att hela tiden låta relationen utvecklas för att inte som teorin säger institutionaliseras genom rutinmässigt handlande.

### *Media Richness Theory*

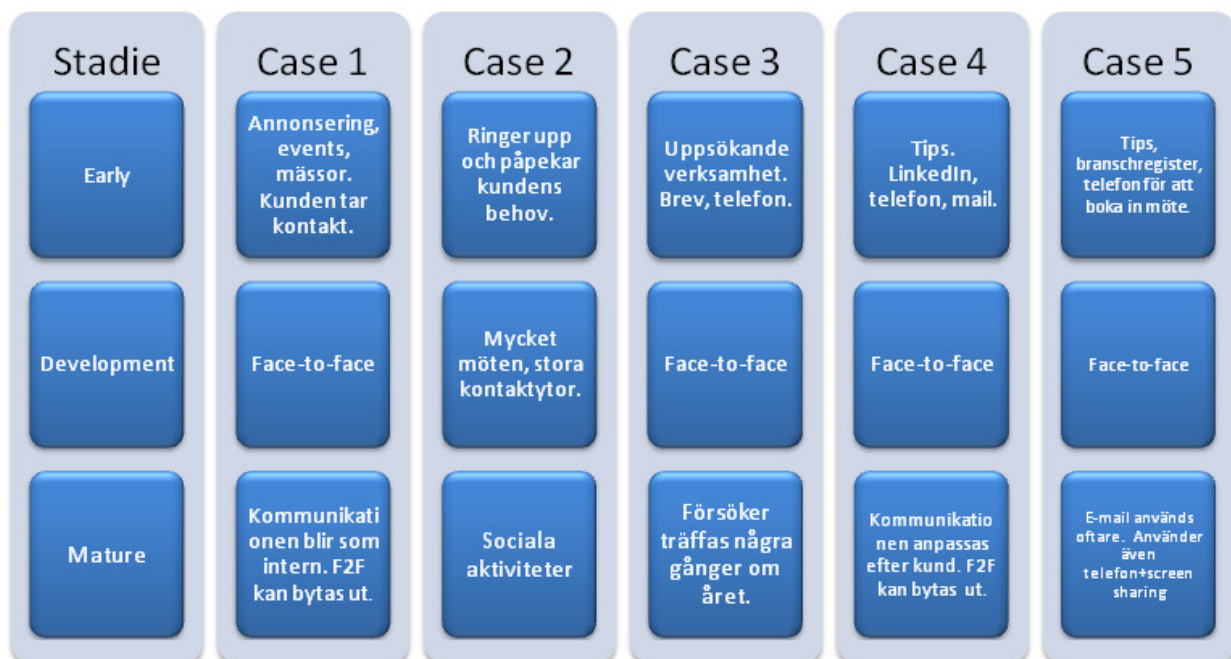
Då case 5:s försäljning grundar sig på förtroende är det viktigt för dem att vara på plats och visa intresse för kunden. Detta blir särskilt tydligt i relationens första stadie då det krävs rikare kommunikationsformer såsom det personliga mötet eftersom situationen här är mer komplex. Desto mer erfarenhet av kundens arbetssätt och rutiner de fått, desto fler av de personliga mötena går då att byta ut mot ett telefonsamtal eller ett e-mail. Här skulle det vara mer naturligt att byta ut det personliga mötet mot en videokonferens istället för ett telefonsamtal eller ett e-mail då videokonferensen enligt teorin anses vara en rikare kommunikationsform. Så är emellertid inte fallet, vilket beror mycket på att tekniken inte riktigt fungerar som den ska. Dessutom är utrustningen dyr medan mervärdet är lågt. I relationens tidiga stadier nyttjas e-mail mest för att konfirmera ett möte eller för att skicka över kort information. E-mail används följaktligen här mest som ett komplement till rikare kommunikationsverktyg för att förmedla enklare information. När relationen har utvecklats och förtroendet ökat blir mer vanligt att använda sig av telefon då även i kombination med screen sharing vilket tillför ytterligare en dimension och gör kommunikationsverktyget rikare. Vidare blir det mer vanligt att dela informationsplatser och dylikt desto längre relationen har kommit. Relationen har nu inte längre lika hög komplexitet som tidigare och därför behövs inte lika rika kommunikationsverktyg.

## **5.2. Cross case analysis**

### **5.2.1. Relationslivscykeln**

Majoriteten av fallen använder sig av en uppsökande verksamhet, dock är det även viktigt att vårda befintliga kunder och på så sätt skapa sig ett gott rykte vilket i sin tur genererar nya kunder. Case 1 skiljer sig dock från resterande och blir alltid kontaktad av kund som då redan

har ett intresse för företagets produkter. Samtliga arbetar för att lokalisera så kallade *white spots* hos existerande kunder, då för att utveckla den nuvarande kundrelationen så att den inte stagnerar. Enligt KAM-teorin har företagen tidigare i relationen gjort investeringar i form av tid och resurser som avsatts för att vårda kunden. Avkastningen av investeringen sker då *white spots* hittats och affärer parterna emellan ökar. Första kontakten tas via telefon eller via e-mail. Därefter är det viktigt att träffa kunden face-to-face för att lära känna denna och bygga en långvarig relation. Detta stämmer väl överens med media richness theory som säger att det i komplexa situationer krävs en rik kommunikationsform. I takt med att relationen utvecklas ersätts det personliga mötet med mindre rika kommunikationsverktyg, och då framförallt telefon och e-mail. Parternas kunskap om varandra har då ökat vilket gör att relationens komplexitet minskar. Denna relationsutveckling kan även liknas vid en kärleksrelation som intar nya faser och ständigt måste vårdas ömt.



Figur 5.1. Överblick av vår analys av relationslivscykeln samt en sammanställning av de enskilda casen.

Modellen ovan är en sammanställning av de tillvägagångssätt som är utmärkande för våra fall under den relationsbyggande processen. Vi har medvetet valt bort några delar som tidigare uppmärksammats och fokuserar här istället på det som är annorlunda eller särskilt typiskt. Vi tycker även att modellen uppfyller ett syfte som en sammanfattande avslutning för relationslivscykelns del i vår undersökningsmodell.

### 5.2.2. Media Richness theory

I de fall som vi undersökt ser vi inte bara skillnader mellan hur key account managers arbetar med de olika kommunikationsverktygen ute på respektive företag. Vi ser även skillnader i hur de olika individerna arbetar för att på bästa möjliga sätt bygga upp en god kundrelation. Det går att urskilja mönster hos de enskilda fallen som visar att acceptansen är långsammare hos den äldre generationen som inte är uppvuxen med de nyare kommunikationsverktygen på samma sätt som den yngre generationen. Trots att det personliga mötet fortfarande visat sig vara av väldigt stor betydelse kan vi se att det är möjligt att ersätta några av dessa med nyare kommunikationsverktyg såsom e-mail och screen sharing.

#### *Det personliga mötet*

Det personliga mötet är viktigt för att visa engagemang och skapa förtroende hos kunden. Detta är det mest rika kommunikationsverktyget vilket lämpar sig i relationens komplexa inledning då parterna inte känner varandra men även i resterande faser av relationen. Genom att träffas face-to-face kan parterna lära känna varandra på ett mer personligt plan vilket gör att relationen blir mer lättsam och växer sig starkare. En ytterligare fördel är att parterna kan vara lyhörda och läsa mellan raderna, vilket inte är möjligt på samma sätt vid användning av mindre rika kommunikationsformer. Efterhand som parterna lär känna varandra och relationen utvecklas krävs inte längre lika rika kommunikationsverktyg då parterna skapat en förståelse för deras respektive arbetssätt och är medvetna om hur de fungerar i olika situationer. Då blir det möjligt att byta ut det personliga mötet mot andra, mindre rika kommunikationsverktyg.

Det personliga mötet är den kommunikationsform där det finns minst brus vid överföring av information. Framför allt finns det inga tekniska överföringsproblem vid face-to-face-kommunikation. Det kan finnas omständigheter eller personkemi mellan människor som försvårar avkodningen av budskapet men det är ofrånkomligt oavsett kommunikationsform och inget som är specifikt för det personliga mötet. På grund av det minimala bruset lämpar sig face-to-face särskilt bra för entropiska eller komplexa budskap eftersom man, som tidigare nämnts, kan läsa av och anpassa sig efter motparten. Det är även lätt att nå resonans och därmed göra budskapet meningsfullt enligt Paul Rices idé om samklang och återkoppling. Även om face-to-face är särskilt viktigt för komplexa budskap är det även ett verktyg som används för patisk kommunikation då säljare exempelvis besöker kunder för att upprätthålla en god relation genom att vara sällskaplig och hålla kommunikationskanalen öppen.

### *Videokonferens*

Enligt media richness theory är videokonferensen det mest rika kommunikationsverktyget efter det personliga mötet. Dock stämmer detta inte överens med de fall som vi undersökt eftersom det verktyget inte används i särskilt stor utsträckning. Med videokonferens finns det brus i form av tekniska problem såsom fördröjningar i bildöverföringen och knaster i ljudöverföringen. Tekniken förfinas dock och blir bättre och bättre. Det finns även en viss motvilja att använda verktyget och således uppstår brus då man inte är bekväm med användandet och inte kan fokusera på överföringen av budskap. Vidare är videokonferensen en dyr kommunikationsform och på grund av den upplevda otillfredsställelsen vägs inte kostnaden upp av nyttan. Formen är ändå rik på så sätt att kroppsspråk inkluderas vilket kan förtydliga särskilda delar. På så sätt minskar semantiska och effektivitetsproblem med videokonferensen. Det är dock inget redskap för phatisk kommunikation eftersom många upplever användandet som komplicerat och onaturligt och gärna använder det så sällan som möjligt. Detta gör att videokonferensen anses vara för komplex och tidskrävande, något som hämmar effektiviteten. Att koppla in och sätta i ordning en videokonferens kräver ett kunnande som byggs upp av erfarenhet, men eftersom videokonferensen inte används frekvent byggs ingen rutin upp. Brist på rutin leder till ett avståndstagande från kommunikationsverktyget vilket gör att acceptansen blir långsam.

### *Telefon*

Telefonen är det kommunikationsverktyg som ligger närmst till hands efter det personliga mötet. Det är en enkel kommunikationsform som ger omedelbar feedback, dock tas inte de viktigaste besluten över telefon. Det är även vanligt att fallen använder sig av telefonkonferenser där flera personer deltar. Telefonen används även i kombination med screen sharing för att skapa ytterligare en dimension i kommunikationen.

Det kan uppstå brus i form av tekniska problem vid ljudöverföringen. Med hjälp av talspråk som är en effektiv kommunikationsform är det lätt att stämma av om det önskade budskapet nått fram. Eftersom det är ett snabbt och billigt verktyg är det en föredragen form för social kommunikation och för att upprätthålla en sällskaplig relation. Det lämpar sig dock inte för tekniskt avancerad information eftersom mottagaren inte får några visuella intryck vilket ofta kan underlätta att förstå komplexa sammanhang.

### *Screen sharing*

Screen sharing används först när relationen kommit en bit på vägen. Den används främst för ett större informationsutbyte och ofta i kombination med telefon. Eftersom screen sharing möjliggör ett visuellt budskap för mottagaren är det möjligt att behandla mer komplex information då det ryms mer information i bild jämfört med text och tal. När mottagaren kan se budskapet under önskad tid kan denna lägga till sin egen redundans och ta den tid som krävs för att förstå budskapet. För att det ska finnas resonans mellan sändaren och mottagaren bör verktyget kompletteras med en annan kommunikationsform för att få meningsfull kommunikation. De verktygen som oftast kompletterar screen sharing är telefon eller instant messaging. Det kan uppstå effektivitetsproblem då det finns en rädsla för att oavsiktligt råka avslöja känslig information när motparten ges tillgång till ens datorskärm och därmed uppnås inte den önskade effekten av kommunikationen.

### *Instant messaging*

Instant messaging används inte mycket och det verkar vara en relativt oetablerad kommunikationsform. Det finns inga direkta tekniska problem eftersom det som skrivs omedelbart når fram i oförändrad form. Verktöget behandlar ingen komplex information och därmed är det mest lämpat för redundanta budskap. Eftersom kommunikationen är i textform kan det uppstå stavfel, men då sändaren kan se de sända budskapen finns det möjlighet att rätta till misstag innan mottagaren hinner misstolka dem. Det kan även finnas semantiska problem då chattspråk ofta innehåller förkortningar som inte alltid är bekanta för mottagaren. Eftersom det inte är möjligt att se eller prata med varandra är det också svårt att veta om budskapet nått fram med den önskade betydelsen. Det är också en anledning till att viktigare frågor inte behandlas med instant messaging. Eftersom andra uppgifter ofta utförs samtidigt som verktyget används så uppstår det brus då det inte läggs fullständig uppmärksamhet på kanalen.

### *E-mail*

E-mail är den kommunikationsform som generellt används mest. Det är en enkel och snabb kommunikationsform som möjliggör mer frekvent kommunikation. Det går smidigt att skicka över produktinformation och genom att det är möjligt att bifoga bilder och informationsblad. Till skillnad från övriga fall ansåg fall case 3 att e-mail är det bästa substitutet för det personliga mötet. Då informationen lagras är det lätt att gå tillbaka och behandla

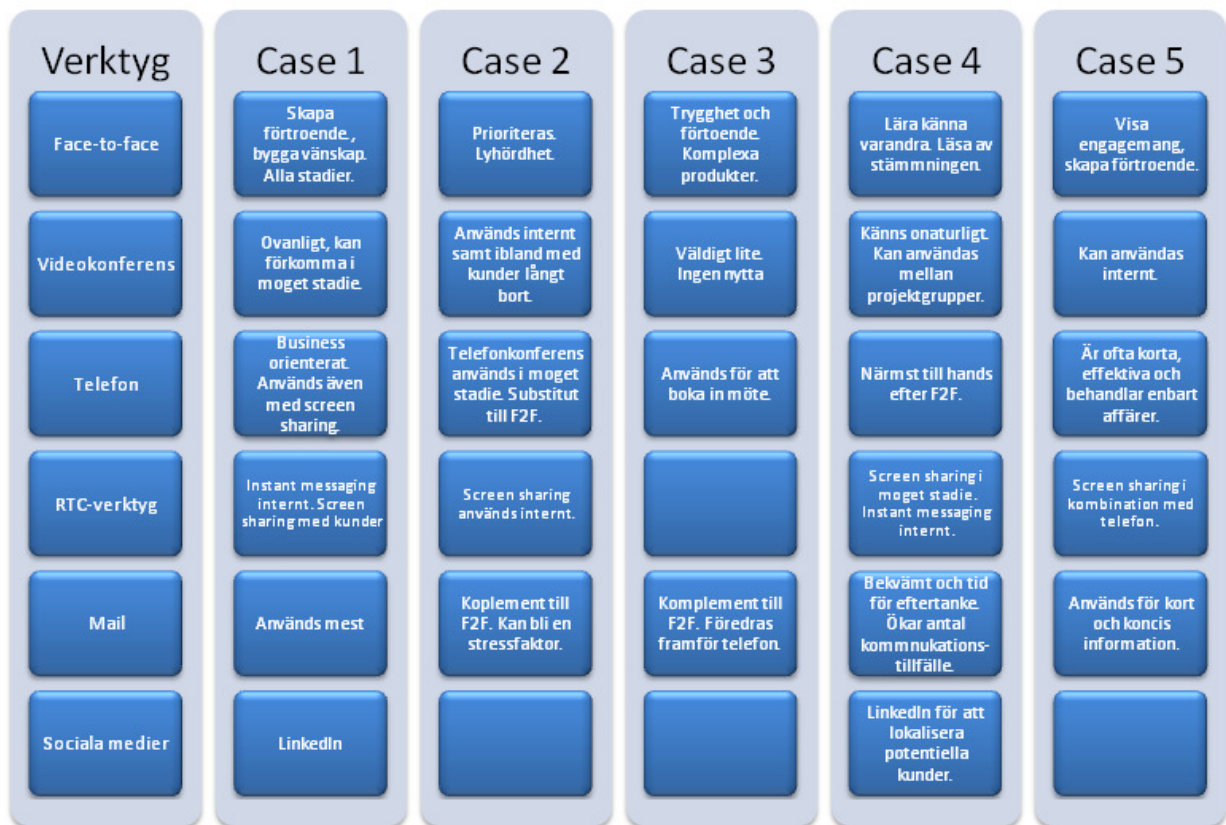
informationen flera gånger. E-mail används dock inte så mycket som relationsskapande aktivitet.

Vid e-mailkommunikation kan det uppstå tekniska problem. Mailet kan exempelvis hamna i skräpposten eller råka raderas innan mottagaren läser det. Det föreligger även risk för semantiska problem då kommunikationen enbart sker med skrift vilket kan tolkas på ett annat sätt av mottagaren än vad som var avsändarens avsikt. Det är vanskligt med skriftkommunikation om parterna inte känner varandra eftersom de då inte har en personlig relation och inte vet hur de bör uttrycka sig. Det finns väldigt många sätt att formulera sig på och många sätt att tolka varje formulering. E-mail har dock fördelen att det ger möjlighet att bifoga avancerad information, t.ex. produktspecifikation, vilket mottagaren i lugn och ro kan gå igenom så många gånger han önskar och därigenom tillföra sin egen redundans.

### *Sociala medier*

*LinkedIn* använd främst för att lokalisera potentiella kunder. Kontakten tas sedan via andra kommunikationsformer såsom telefon och e-mail som vi tidigare nämnt. Sociala medier finns i ett brus av konkurrerande medier. Det finns inget företag som kan använda sig av sociala medier och få den önskade publikens odelade uppmärksamhet. För att inte försvinna i bruset är det viktigt att försöka hitta nya vägar och ständigt förnya sig. Det är viktigt med redundanta budskap som mottagaren lätt kan relatera till. Effektivitetsproblem påverkar användandet av sociala medier då det inte finns vetenskap om ansträngningarna får den önskade effekten då kundernas åsikter och uppfattningar om aktiviteter är svåra att förutspå.





Figur 5.2. Överblick av vår analys av media richness theory samt en sammanställning av de enskilda casen.

Ovanstående modell sammanställer användningen av de olika kommunikationsformerna bland våra fall. Det finns ingen given struktur utan vi uppmärksammar de företeelser som utmärker det specifika fallet. Det kan vara när i relationen ett särskilt verktyg används, varför det används eller den generella åsikten om verktyget.



## 6. AVSLUTANDE REFLEKTIONER

---

*I vårt avslutande kapitel kommer vi presentera de slutsatser vi kommit fram till genom vår teoretiska referensram kombinerat med vår empiriska undersökning.*

---

### 6.1. Slutsatser

Vårt syfte var att undersöka användandet av ny teknologi i den relationsbyggande processen mellan industriella företag där traditionella affärsmetoder präglat tillvägagångssättet. Genom vår forskning kring detta anser vi syftet uppfyllt enligt följande slutsats:

Trots digitaliseringen, och de nya effektiva kommunikationsformerna som medföljer denna utveckling, har det personliga face-to-face-mötet fortsatt visa sig vara oerhört viktigt för att bygga upp industriella relationer. Särskilt viktigt är det när relationen är under uppbyggnad eller utveckling då den till naturen är mer komplex. De intervjuobjekt som vi använt i vårt empiriska underlag handlar samtliga med komplexa produkter vilket, enligt både teoretiker och praktiker, ställer högre krav på face-to-face-kommunikation i relationen. Genom att träffas face-to-face är det lättare att skapa förtroende vilket är nödvändigt för att relationer ska utvecklas i komplexa branscher. Vid mötet ges säljaren möjligheten att visa engagemang, teknisk kompetens och utmärka sig från konkurrenterna. På grund av specialiseringen som äger rum i dagens näringsliv besitter de köpande företagen mindre teknisk kunskap. Det ställer krav på det säljande företaget att erbjuda teknisk assistans och information. Eftersom denna information ofta är omfattande och avancerad kräver det en rik kommunikationsform där face-to-face utmärker sig. Face-to-face gör det lättare för säljaren att vara lyhörd och att kunna förstå kundens verkliga behov. Detta kan visa sig genom kundens reaktioner och kroppsspråk i olika situationer. Det erbjuder även en möjlighet att träffas utanför mötesrummet i mer avslappnade miljöer vilket ofta leder till nyttig information om kunden som annars hade missats. Även om det som sägs utanför mötesrummet inte alltid är av affärsintresse så kan det vara viktigt i egenskap av att det kan utveckla den sociala och vänskapliga relationen. För att kunna bygga dessa vänskapliga band är face-to-face en grundsten.

Under relationens utveckling visar det sig att face-to-face är som viktigast strax efter att den första kontakten är tagen och därefter under hela relationens uppbyggnad. I det mogna stadiet

är det möjligt att ersätta enstaka möten med andra kommunikationsverktyg eftersom parterna då känner varandra väl och har väl inarbetade rutiner. Det är dock viktigt att hålla relationen vid liv genom att fortsätta träffas regelbundet för att undvika att relationen institutionaliseras och stagnerar, om inte i samband med affärer så i andra sammanhang där socialt umgänge ligger i fokus. Affärsrelationen kan liknas vid en kärleksrelation som ständigt måste vårdas för att hålla lågan vid liv. Därför måste företaget investera tid och resurser som påvisar engagemang och uppskattning genom både spontana och planerade aktiviteter. Det är anledningen till att vi fortfarande ser inslag av kaffebrödsspontanitet som är en form av phatisk kommunikation med face-to-face som verktyg. Ett bra förtroende parterna emellan är absolut avgörande för hur relationen utvecklas och i den industriella affärsvärlden kan förtroende endast skapas genom att träffas i verkligheten.

Även om face-to-face fortsätter att användas i stor utsträckning kommer de digitala kommunikationsverktygen ändå att påverka relationen. Dessa fungerar som ett komplement till det personliga mötet och sker löpande under samtliga av relationens stadier. Utav alla digitala kommunikationsverktyg som idag används är det e-mail som brukas mest och det som anses generera störst nytta. E-mail är snabbt, bekvämt, kräver ingen större förberedelse och gör kommunikation effektiv då innehållet ofta är kort och koncist. Meddelandet kan även berikas med bifogade bilder och dokument, något som ger e-målet en extra dimension. Det finns dock en risk med enkelheten eftersom det är lätt att skicka e-mail utan någon större eftertanke. Det är inte ovanligt att det dagligen skickas stora volymer e-mail som för mottagaren inte är av intresse. Att ständigt öppna och läsa dessa meddelanden riktade till någon annan ses som en tidskrävande stressfaktor och skapar irritation. Därför har det visats sig vara viktigt att noggrant välja rätt information till rätt mottagare, så att meddelandet med säkerhet läses med intresse.

Andra digitala verktyg som kan möjliggöra kostnadseffektiv kommunikation är instant messaging och screen sharing, varav det sistnämnda oftast används i kombination med telefon. Bland de intervjuade var användandet av dessa tekniker generellt sett lågt och i de fall man använde dem var det oftast internt. Då det användes mot kund var det när relationen var upparbetad och närmade sig eller befann sig i ett moget stadie. Det skulle delvis kunna förklaras med branschernas komplexa natur och de väl inarbetade arbetsrutiner som ogärna frångås. Oavsett om en större andel teknologisk korrespondens önskas så är det ofrånkomligt att affärsvärlden utvecklas mot en digital framtid. Detta leder i sin tur till att antalet kommunikationstillfällen ökar eftersom det blir billigare och enklare att interagera.

Kommunikationen blir därigenom mer intensiv vilket både kan stärka och försämra en relation. Det gäller att inte kommunicera mer än nödvändigt och slösa bort kundens tid med överflödiga information. Fler kommunikationsvägar innebär även att de båda parterna blir mer anträffbara vilket kan leda till en framtid där yrkesroll och privatliv integreras ännu mer. Kunderna kommer, till följd av en fortsatt specialisering, kräva mer teknisk assistans från säljaren och det kommer kunna ske över fler kanaler, utan några tidsrestriktioner. Vi ser en framtid där nätbutikens strategi ”any time, any place” överförs till de flesta marknader och kundrelationer med hjälp av digitala kommunikationsverktyg.

Videokonferensen som enligt teorin borde vara det mest rika kommunikationsverktyget efter face-to-face används inte i någon större utsträckning eftersom det anses vara både dyrt, tidskrävande och komplicerat att rigga upp och komma igång. Att videokonferensen nyttjas så sällan bidrar till att acceptansen blir långsam då ingen rutin skapas. Kommunikationen har en tendens att bli väldigt stel och den visuella dimensionen anses inte vara berikande. Vid de tillfällen som videokonferens förekommit har det ofta uppstått tekniska problem såsom fördröjning, både i form av bild som kan försvinna samt ljud som laggar<sup>160</sup>. Teknologin måste förbättras för att videokonferensen ska leva upp till sin fulla potential. I framtiden kan videokonferensen komma att bli ett mer aktuellt kommunikationsverktyg i takt med utveckling av ny miljöpolicy och reserestriktioner. Då borde det bli mer intressant för företag att satsa på att förbättra teknologin och därigenom skapas rutiner som gör att videokonferensen blir ett bättre verktyg.

Den nya tekniken är fortfarande under utveckling och är inte alltid etablerad inom företagen. Det har tydligt visat sig att användandet av nyare kommunikationsverktyg främst styrs av acceptans och generationsskillnader. Användandet av personliga möten och telefonsamtal har funnits de senaste femtio åren och är väl etablerade kommunikationsverktyg som användarna kan hantera på ett effektivt sätt. När det tillkommer nya verktyg såsom de digitala medierna kan det ta väldigt lång tid innan de accepteras och etableras inom företaget. De äldre generationerna kan ha svårt att se nyttan i nya kommunikationsverktyg när de under hela karriären klarat sig bra med de traditionella. Idag växer yngre generationer upp med digital teknik och istället för att tvingas använda den, som den äldre generationen gör, ses de som naturlig del av livet. Med detta i åtanke finns det förståelse för varför det finns skillnader i tillämpning av digitala kommunikationsverktyg mellan generationerna.

---

<sup>160</sup> Från engelskan lag, ”släpa efter”

För att den nya tekniken ska anses effektiv krävs det att parterna i relationen använder de nya kommunikationsverktygen. Vid tvåvägskommunikation spelar det ingen roll om enbart den ena parten använder sig av exempelvis screen sharing, det krävs nämligen att båda parter tillämpar tekniken för att det ska generera nytta i relationen.

Att inte kunna se nyttan av nya kommunikationsverktyg är en starkt bidragande faktor till varför acceptans av ny teknologi kan gå långsamt. Många ifrågasätter förändringar eftersom de anser att de existerande kommunikationsverktygen fungerar på ett tillfredsställande sätt.

För att tydliggöra ovanstående slutsatser sammanfattar vi de här nedan i punktform:

- Face-to-face-kommunikation är nödvändig i komplexa situationer för att visa engagemang och bygga förtroende.
- Efter hand som relationen utvecklas minskar komplexiteten vilket leder till att enstaka face-to-face-möte kan bytas ut mot andra kommunikationsverktyg.
- Digitaliseringen leder till att antalet kommunikationstillfällen ökar och gör kommunikationen mer intensiv vilket både kan stärka och försämra relationen.
- Videokonferensen lever inte upp till sin fulla potential då den hindras av teknisk komplexitet.
- Acceptansen av digitala kommunikationsverktyg beror till viss del på generationskillnader.

## 7. REFERENSLISTA

### 7.1. Litteraturkällor

- Axelsson, Björn & Agndal, Henrik. *Professionell marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur, 2005
- Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser*. Danmark: Studentlitteratur, 2008
- Bryman, Alan & Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi, 2005
- Denscombe, Martyn. *Forskningsmetodik - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna 2. uppl.* Lund: Studentlitteratur, 2009
- Fill, Chris. *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications 3rd edition*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2002
- Fiske, John. *Kommunikationsteorier – En introduktion*. Borås: Centraltryckeriet AB, 1994
- Ford, David & Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. *Managing Business Relationships 2<sup>nd</sup> edition*. England: John Wiley & Sons Ltd, 2005
- Gummesson, Evert. *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber ekonomi, 2002
- Gummesson, Evert. *Total relationship marketing marketing strategy moving from the 4Ps - product, price, promotion, place - of traditional marketing management to the 30Rs - the thirty relationships: of a new marketing paradigm*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002
- Gärdenfors, Peter. *Fängslande information*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur, 2003
- Jacobsen, Dag Ingvar. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur, 2002
- Krag Jacobsen, Jan. *Intervju: konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur, 1993
- Malinowski, B. *The Problem of Meaning in Primitive Languages*, in: Charles K. Ogden / Ian A. Richards (eds.), *The Meaning of Meaning*, 146-152, London: Routledge 1923
- Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 1994
- Naisbitt, John. *Megatrender - tio nya inriktningar som omvandlar våra liv i organisationer och företag*. Stockholm: Sv. dagbl., 1984
- De Pelsmacker, Patrick & Geuens, Maggie & Van den Bergh, Joeri. *Marketing Communications – A European Perspective 3<sup>rd</sup> edition*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2007

Turban, Efraim & Leidner, Dorothy & McLean, Ephraim & Wetherbe, James. *Information Technology for Management – Transforming organizations in the digital economy 5<sup>th</sup> edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc, 2006

## 7.2. Elektroniska källor

### 7.2.1. Böcker

Boone, Mary E. *Managing Inter@ctively – Executing Business Strategy, Improving Communication, Creating a Knowledge-Sharing Culture*. Available from [http://books.google.com/books?id=K4fzu5srzs8C&pg=PP1&dq=managing+interactively&as\\_brr=0&hl=sv#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com/books?id=K4fzu5srzs8C&pg=PP1&dq=managing+interactively&as_brr=0&hl=sv#v=onepage&q=&f=false)

Cairncross. Frances. *The death of distance – How the Communications Revolution Is Changing Our Lives*. Available from [http://books.google.com/books?id=6W\\_-8GvYgD0C&printsec=frontcover&hl=sv#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com/books?id=6W_-8GvYgD0C&printsec=frontcover&hl=sv#v=onepage&q=&f=false)

Cheverton, Peter. *Key Account Management: a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status. 3rd ed.* Available from <http://professionalsforum.net/downloads/books/Key%20Account%20Management.pdf>

Daft, Richard L. and Lengel, Robert H. *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design*. Available from <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2631846.pdf>

Ford, David. *Understanding Business Marketing & Purchasing 3<sup>rd</sup> edition*. Available from <http://books.google.com/books?id=YuYCYqsMfIYC&printsec=frontcover&dq=understanding+business+marketing&hl=sv#v=onepage&q=&f=false>

Jackson, Paul J &Suomi, Reima. *eBusiness and workplace redesign*. Available from <http://books.google.com/books?id=xtC0cgkVCGMC&pg=PT159&dq=birger+rapp+%C3%A4rleb%C3%A4ck&hl=sv#v=onepage&q=birger%20rapp%20%C3%A4rleb%C3%A4ck&f=false>

Jakobson Roman. *Closing Statement: Linguistics and Poetics*. Available from <http://www.scribd.com/doc/14088195/Roman-Jakobson-Closing-Statement-Linguistics-Poetics>

Naisbitt, John & Naisbitt, Nana & Philips, Douglas. *High Tech High Touch – Technology and Our Accelerated Search for Meaning*. Available from [http://books.google.se/books?id=4ftHGY-cUusC&dq=john+naisbitt+high+tech+high+touch&printsec=frontcover&source=bn&hl=sv&ei=IHkOS9eAB4jCsAa0ydSIAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CCMQ6AEwAw#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.se/books?id=4ftHGY-cUusC&dq=john+naisbitt+high+tech+high+touch&printsec=frontcover&source=bn&hl=sv&ei=IHkOS9eAB4jCsAa0ydSIAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CCMQ6AEwAw#v=onepage&q=&f=false)

### 7.2.2. Artiklar

Carey, Robert. (2000, January). High tech, high touch. *Successful Meetings*, Vol. 49. Retrieved November 25, 2009 from <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=2&hid=105&sid=84fc288a-3a9e-4f6a-ba96-5c783715e102%40sessionmgr114&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=2716971#db=bth&AN=2716971>

Gårdenfors, Peter. (1995, januari) Efterlyses: Virtuella bibliotekarier. *Svenska dagbladet*. Retrieved November 27, 2009 from <http://www.lucs.lu.se/Peter.Gardenfors/Articles/Bibliotekarier.html>

Ford, David. (1980) The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, Vol 14. Retrieved November 25, 2009 from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070140507.pdf>

Maister, David H. (1999) Key Account Management. *CPA Journal 69* Vol 3. Retrieved December 15, 2009 from <http://ns.davidmaister.com/pdf/KeyAccountManagement745.pdf>

Aird, Charles L.; Sappenfield, Derek. (2009). IT the 'enabler' of global outsourcing *The Free Library*. Retrieved November 28, 2009 from [http://www.thefreelibrary.com/IT the 'enabler' of global outsourcing.-a0202922861](http://www.thefreelibrary.com/IT+the+'enabler'+of+global+outsourcing.-a0202922861)

Tonya Vinas. (2002) Meetings makeover. *Industry Week*. Vol. 251. Retrieved November 20, 2009 from [http://www.industryweek.com/articles/meetings\\_makeover\\_1019.aspx](http://www.industryweek.com/articles/meetings_makeover_1019.aspx)

Zineldin, Mosad. (2002) Developing and managing a romantic business relationship: life cycle and strategies. *Managerial Auditing Journal*. Retrieved December 10, 2009 from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0510170903.pdf>

### 7.2.3. Övriga elektroniska källor

ABB: <http://www.abb.se/>

SCB: <http://www.scb.se>

Tetra Pak: <http://www.tetrapak.com/se/Pages/default.aspx>

Trelleborg: <http://www.trelleborg.com/sv/>

### 7.3. Övriga källor

Produced by Solberg in collaboration with the ÅF Group's Corporate Information and Corporate Finance Departments. Printed by Strokirk-Landströms. *ÅF: Annual report 2008*.

Solberg i samarbete med ÅFs informationsavdelning. *ÅF i korthet.*



# Bilaga 1

## Intervjuguide

### Presentation av ämnet

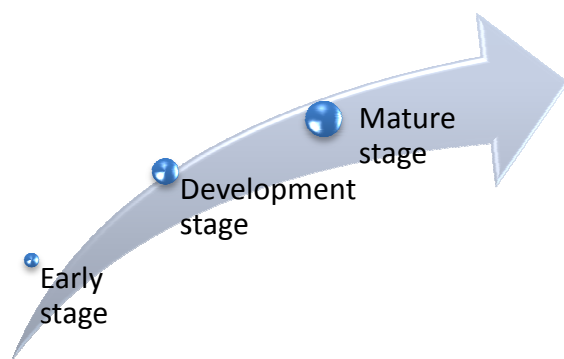
Kommunikationsmetoder och informationsinsamling har med dagens teknik förändrat sätt att skapa och bibehålla relationer. Vi vill genom denna intervju få en klarhet hur ni kombinerar olika stadier i en relation med olika kommunikationsformer. En primär teori vi utgår ifrån är *High tech/High touch* som grundar sig i att desto mer högteknologiskt ett företag är desto mer närkontakt krävs vid kundkontakter. Problemet vi då identifierat är hur denna teorin förhåller sig till dagens relationer där nya kommunikationsformer tillkommit som i många fall ersatt face-to-face-möten. Är det möjligt att face-to-face är på väg att bli ersatt med exempelvis videokonferens? Hur ska man på bästa sätt hålla en relation vid liv.

### Respondentens bakgrund

- Position
- Ålder
- År i yrket
- Företagets bakgrund

### Frågor

1. Relationer
  - a. Hur ser branschstrukturen ut?
  - b. Är det vanligt att kundrelationen varar under en längre tidsperiod?
  - c. Hur lång är genomsnittsrelationen/lojaliteten?
2. Kommunikationssätt olika stadier (modell) visa modell och låt respondenten förklara.



- i. Early stage
  - ii. Development stage
  - iii. Mature stage
- b. Avstånd till kund? Både geografiskt och kulturellt

3. Verktygslåda
  - a. Det personliga mötet
    - i. Är det personliga mötet viktigt? Varför, varför inte? Vad ingår?
    - ii. Vad går förlorat om face2face möten försvinner?
  - b. Telefon
    - i. one2one
    - ii. konferens
  - c. Videokonferenser.
    - i. Sammanhang.
    - ii. Utveckling.
    - iii. Fördelar- nackdelar
    - iv. (internt – extern)
  - d. E-mail
    - i. utsträckning, olika mkt beroende på. (RLC)
  - e. RTC-tools
    - i. Instant messaging
    - ii. interactive whiteboards
    - iii. screen sharing
    - iv. video chat
  - f. Sociala medier
    - i. networks
    - ii. blogs
    - iii. twitter
4. Hur har sättet att göra affärer förändrats i takt med ny teknologi?
  - a. Hur det har sett ut tidigare? (RLC)
5. Anser du att den nya teknologin har potential att helt eller delvis ersätta det personliga mötet?
  - a. I vilket steg i RLC? Varför?
6. Undersöks effektiviteten av olika kommunikationsformer? Läggs arbete ned på att få kunskap om i vilka situationer de olika formerna ska användas eller blir det en form utav trial & error?
  - a. Anser du att ni på företaget har ett effektivt sätt att gå tillväga då ni skapar och underhåller relationer?
7. Använder ni er av databaser för att erbjuda er kunder bättre erbjudande? ECRM
  - a. På vilket sätt underlättar detta relationsbyggandet?
8. Vad tycker du generellt om ny kommunikationsteknologi på arbetsplatsen?

9. Hur reagerar anställda när ny kommunikationsteknologi introduceras?