



LUND INSTITUTE  
OF TECHNOLOGY  
Lund University



## **Vägen till en ökad merförsäljning**

**Ett examensarbete om hur man organisatoriskt kan stödja en ökad merförsäljning till befintliga kunder**

Av Zanna Mårtensson handledt av Carl-Johan Asplund (LTH) och Pehr Johnsson (Agresso)

## Sammanfattning

*Detta examensarbete handlar om hur Agresso kan öka sin försäljning till befintliga kunder genom organisatoriska förändringar.*

Agresso AB tillhör Koncernen Unit4Agresso som tillverkar och säljer affärssystem samt tjänster kopplat till produkten. Företaget har under de senaste åren vuxit kraftigt i storlek gällande anställda, kunder samt produkter och tjänster. Arbetet berör frågan hur Agresso kan öka sin merförsäljning till befintliga kunder med dessa nya förutsättningar. Ett Strategidokument för Agresso AB är framtaget och har varit ett viktigt grund för examensarbetet. Där beskrivs ledningens viljeinriktning och strategier för företaget. Bland annat tydliggörs fokus på branscher samt försäljning av lösningar till kund. De lösningar som säljs består av både produkter och tjänster.

Examensarbetets metodik bygger på systemsynsättet vilket innebär att ett företag beskrivs genom enheter och grupper av människor. Ansatsen för arbetet har även varit tydlig kvalitativt. Metodiken bygger på dels insamlad empiri och dels en teoretisk referensram. Den främsta insamlingen av empiri har skett genom en större fallstudie på Agresso som främst bygger på djupintervjuer med ett antal anställda på företaget. Information har även inhämtats genom observationer, litteraturstudier, information hämtat från Internet samt internt material från Agresso.

Den teoretiska referensramen innefattar flera olika ämnen eftersom frågeställningen berör ett antal ämnen. Teorin beskriver affärssystem, olika organisationsstrukturer, försäljningsprocesser, kundansvar, relationsmarknadsföring och incitamentssystem. Empirin beskriver främst Agresso och dess organisation och interna strukturer. Här beskrivs även företagets historia samt incitamentsstruktur. Företaget har en organisationsstruktur som bygger på branschindelning den översta indelningen är mellan offentlig och privat sektor. Empirin beskriver även kort andra företag för att få en referensram för olika organisationsstrukturer. I denna del av arbetet beskrivs bland annat hur Telia Partners använder Key Accounts.

Analysen utgår från teorin och empirin. Diskussionen berör bland annat organisation, strategi, försäljning samt merförsäljning. Analys sker av nuläget och jämför dagens struktur på Agresso med den teoretiska referensramen.

Utifrån analysen sammanställs sedan ett antal förbättringsområden samt åtgärder kopplat till dessa. Dessa beskrivs i slutsatsen.

De områden som beskrivs i slutsatsen och som det finns möjlig förbättringspotential i är:

- Organisation
- Försäljning
- Kundansvar
- Kommunikation
- Incitamentssystem

Inom alla dessa områden föreslås förbättringsåtgärder som ska syfta till att öka merförsäljningen till befintliga kunder.

# Innehållsförteckning

.....	1
<b>SAMMANFATTNING</b> .....	2
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b> .....	3
<b>INLEDNING</b> .....	5
BAKGRUND .....	5
PROBLEMBESKRIVNING .....	6
SYFTE .....	8
AVGRÄNSNINGAR.....	9
MÅLGRUPP.....	9
EXAMENSARBETETS UPPLÄGG .....	10
<b>METOD</b> .....	12
INLEDNING .....	12
HUR METODIKEN HAR ANVÄNTS I EXAMENSARBETET .....	12
METODSYNSÄTT .....	13
METODIK .....	17
UNDERSÖKNINGSANSATS .....	18
METODER FÖR DATAINSAMLING .....	20
METODKRITIK .....	23
GENOMFÖRANDET AV EXAMENSARBETET.....	24
<b>TEORI</b> .....	27
AFFÄRSSYSTEM.....	27
ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	28
BELÖNINGSSYSTEM .....	37
STYRNING AV VERKSAMHET.....	39
FÖRSÄLJNING .....	41
KEY ACCOUNT MANAGEMENT (KAM) .....	48
<b>EMPIRI - EN BESKRIVNING AV FÖRETAGET</b> .....	52
STRATEGI .....	52
PRIORITERADE BRANSCHER .....	54
PRODUKTER OCH TJÄNSTER .....	55
NÖJD-KUND-INDEX (NKI) .....	56
ORGANISATION .....	57
FÖRSÄLJNING .....	60
KUNDANSVAR .....	62
KOMMUNIKATION .....	64
INCITAMENTSSYSTEM.....	65
<b>EMPIRI - EXEMPEL</b> .....	67

TELIA PARTNERS ANVÄNDNING AV KEY ACCOUNTS .....	67
SAP .....	70
LAWSON .....	71
SAS- HUR HAR SAS MÖTT DEN HÅRDNANDE KONKURRENSEN OM KUNDER? .....	73
<b>ANALYS .....</b>	<b>75</b>
ORGANISATION .....	75
FÖRSÄLJNING .....	84
KUNDANSVAR .....	88
KOMMUNIKATION .....	92
INCITAMENTSSYSTEM.....	93
<b>SLUTSATS.....</b>	<b>96</b>
FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN .....	96
ÅTGÄRDSFÖRSLAG .....	99

## **Bilagor**

***Bilaga 1 - Frågemall***

***Bilaga 2 - Agresso organisation***

***Bilaga 3 -Historik***

***Bilaga 4 - Produkter och tjänster***

***Bilaga 5 -Sammanfattning av de genomförda intervjuerna***

## Inledning

*Detta kapitel ger en inledning till detta examensarbete. Bakgrund, problembeskrivningen och dess frågeställningar diskuteras och beskrivs. Även en beskrivning av examensarbetets upplägg och definitioner finns i denna inledning*

## Bakgrund

Ett affärssystem är idag en naturlig del av de flesta företag. Vi ser en utveckling som innebär att man förutom de klassiska funktionerna för ett affärssystem ofta kräver funktioner inom ett brett spektrum av områden. Det finns även behov av att olika system inom ett företag ska kunna integreras med varandra på ett smidigt sätt samt ibland även med system från leverantörer, kunder och/eller partners.

Affärssystemen blir allt mer avgörande för företagens överlevnad och mer än 85 % av beslutsfattarna i mindre och medelstora företag anser att affärssystemen är avgörande för affärerna.<sup>1</sup>

Många av de mindre och mer lokala affärssystemen håller på att bytas ut och i stället ersätts de med stora standardsystem. Många större leverantörer av affärssystem har valt att köpa upp mindre konkurrenter för att klara sig i konkurrensen när marknaden nu kommit in i en mer mogen fas.<sup>2</sup>

Konsolideringar sker inom branschen och många större företag breddar sina portföljer av erbjudna produkter och tjänster. Detta sker dels genom att de köper upp mindre företag och på det viset får fler produkter. Breddningen sker även genom att lösningarna som säljs blir alltmer komplexa vilket leder till att kunden kräver olika typer av konsulttjänster. Konsulttjänsterna erbjuds inom utbildning, kartläggning samt utveckling av processer och implementering för att kunden ska kunna nyttja systemet på bästa sätt. Vissa företag erbjuder dessa tjänster själv medan andra företag har partnerskap med andra företag som erbjuder dessa tjänster.<sup>3</sup>

Agresso är i grunden ett företag som säljer affärssystem. Agressos affärssystem ska vara ett *"Affärssystem utan bäst före datum"*. De har valt att fokusera på medelstora samt stora verksamheter i förändring inom specifika branschsegment. Dessa branschsegment är i dagsläget uppdelade på privata och offentliga kunder. Anledningen till att man valt att rikta sig mot specifika branscher är att man inom dessa områden anser sig besitta hög branschkunskap samt har kompetens att se behov hos kunderna för att sedan kunna leverera värdeskapande lösningar.<sup>4</sup>

Agresso är ett företag som på relativt kort tid har vuxit från 100 till 400 anställda i Sverige. Under denna tillväxtperiod har man bland annat förvärvat nya företag och har utökat med fler produkter och tjänster som erbjuds till kunderna.

---

<sup>1</sup> Affärssystemen är avgörande för företagen; ComputerSweden, 2008-04-02

<sup>2</sup> Storföretagen konsoliderar affärssystemen; ComputerSweden, 2008-04-23

<sup>3</sup> [www.agresso.se](http://www.agresso.se); [www.sap.com](http://www.sap.com)

<sup>4</sup> Agresso strategi 2008-2010; Internt material;

Agresso har vuxit genom att de fått in många nya kunder och vunnit många upphandlingar både på den privata och på den offentliga sidan. De har idag en stor kundbas och har i sin strategi valt att främst fokusera på försäljning till befintliga kunder. För att kunna erbjuda sina kunder ett större utbud av lösningar så har Agresso idag utvecklat sin lösningskatalog som består av ett flertal produkter och tjänster.<sup>5</sup>

### **Problembeskrivning**

Mycket förändringar har skett inom branschen därmed även för Agresso. Företaget har både vuxit i antalet anställda, antalet kunder och antalet produkter och tjänster de erbjuder. Detta arbete berör frågan om hur Agresso som har genomgått stora förändringar, på bästa sätt skall dra nytta av sin breddning av produkter och tjänster samt hur de genom breddningen ska kunna erbjuda fler lösningar till främst deras befintliga kunder på ett effektivt sätt.

Med en stor befintlig kundbas samt en breddning av deras lösningskatalog ser Agresso nu en möjlighet att i större utsträckning sälja fler av sina befintliga lösningar till sina befintliga marknader. Detta står skrivet i Agressos strategi för 2008-2010 och strategin benämns som en marknadspenetration.

Lösningarna kan bestå av en eller flera produkter och Agresso har de senaste åren köpt upp mindre företag vilket lett till ett bredare utbud av produkter. Även när det gäller tjänstesidan så erbjuder Agresso ett stort utbud. Tjänster som erbjuds är projektledning, implementering, kundanpassningar, integrationer, affärskonsultering och teknisk konsultering.<sup>6</sup>

Idag har många av Agressos kunder endast delar av Agressos system och använder sig kanske bara av två olika konsulttjänster parallellt. Agresso vill att varje kund ska köpa så många produkter och tjänster som möjligt av Agresso för att kunna erbjuda så kompletta lösningar som möjligt. Examensarbetet kommer att beröra hur Agresso kan uppmuntra och stötta denna förändring.

I och med att Agresso har vuxit så har även organisationen gått från att sälja en produkt, d.v.s. ett affärssystem, till att sälja ett flertal lösningar anpassade efter kundernas behov. Detta ställer nya krav på Agresso gällande kunskap om kunden samt gällande de lösningar som företaget kan erbjuda.

---

<sup>5</sup> Agresso strategi 2008-2010; Internt material;

<sup>6</sup> Agresso strategi 2008-2010; Internt material;

I Fig. 1 finns det beskrivet hur Agresso lösningar är uppbyggda. Här ser man att Agresso har kompetens inom flera lösningsområden och inom specifika branscher. Lösningarna som säljs består av ett flertal produkter och tjänster. Idag är det många kunder vars lösningar består av en eller två produkter och tjänster. Med den breddning av lösningskatalogen som skett finns det möjligheter att sälja en större bredd av produkter och tjänster till varje enskild kund. Denna bredare försäljning ger Agresso möjlighet att växa främst inom befintlig marknad men även till stor del hos de befintliga kunderna.

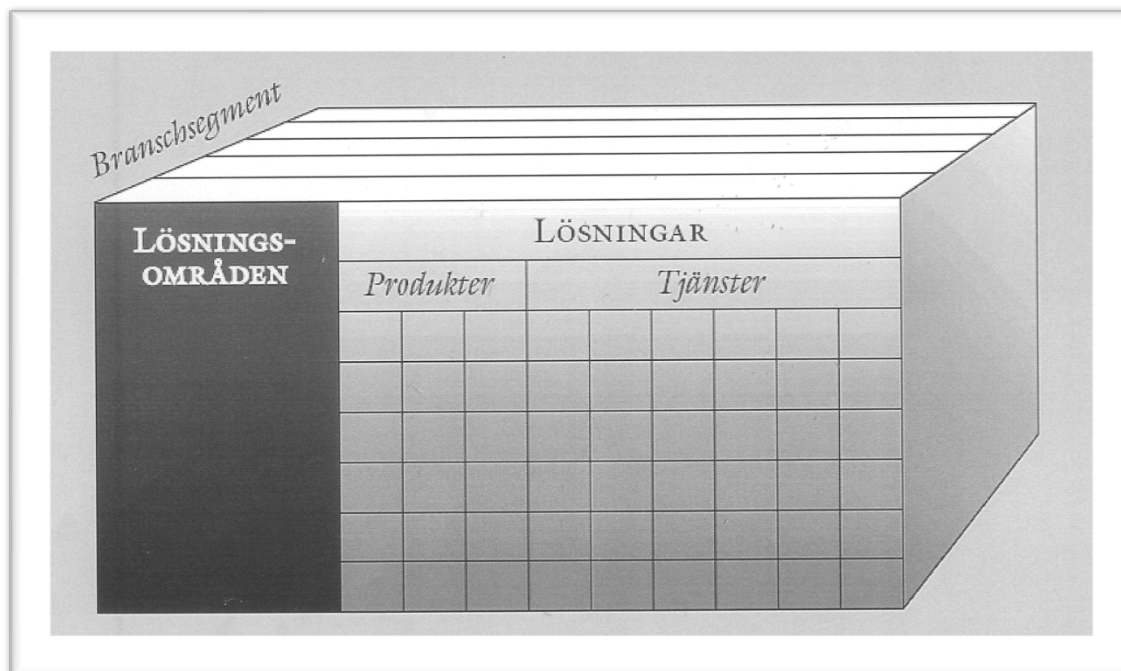


Fig.1 Beskrivning av Agressos lösningar

Agressos strategi har gått från att vinna många nya kunder i upphandlingar till att främst fokusera på att behålla befintliga kunder. Detta ställer nya krav på Agresso gällande kontinuerlig kontakt med kunderna samt sätter större fokus på återförsäljning och merförsäljning.

Agresso har under de senaste åren blivit betydligt fler anställda vilket gör att man har valt att organisera verksamheten annorlunda än tidigare. Man har gått från att ha en tydlig funktionsindelad organisation till att vara organiserade efter branscher. Dock har man valt att lägga vissa resurser utanför dessa branscher. Anledningen till att man vill vara mer branschspecifik är att man ska kunna återanvända kompetens som är specifik för olika branscher och för att kunna erbjuda kunderna lösningar som är specifika för kundernas branscher. En annan förändring som skett är att den lösningskatalog som en säljare kan erbjuda kunderna har breddats i form av både fler produkter och fler tjänster.

Strategin för Agresso innebär att de ska växa främst inom sina befintliga marknader och arbeta för att behålla samt sälja mer till befintliga kunder. De har även vuxit starkt under de senare åren, detta gäller antalet anställda, antalet produkter och antalet tjänster.

Med detta som bakgrund vill författaren undersöka hur man organisatoriskt kan stötta upp strategin för Agresso och hur man på bästa sätt fördelar ansvar gällande Agresso kunder.

## **Syfte**

Examensarbetet syftar till att belysa samt försöka besvara frågorna nedan. Syftet är indelat i ett huvudsyfte samt fyra olika delsyften.

Syftet med examensarbetet är främst att skapa underlag för fortsatt diskussion inom ämnet på Agresso. Arbetet ska ge en bred förståelse för Agresso som företag, deras marknadsstrategi och organisation.

Syftet är även att ge en mer ingående bild av hur Agressos organisation ser ut samt analysera och utvärdera denna till personer utanför Agresso.

Utifrån denna analys ska sedan förbättringsförslag på hur Agresso kan organisera sig presenteras med syfte att på ett bättre sätt stödja Agressos marknadsstrategi. Denna presentation ska innehålla förslag på hur kundansvaret ska fördelas och hur försäljningen mot befintlig kund bör ske.

## **Huvudsyfte**

- **Hur kan Agresso organisatoriskt stödja en ökad merförsäljning till befintliga kunder**

## **Delsyften**

Inom examensarbetet ryms både frågor som berör organisation, försäljning, kundansvar, kommunikation och incitamentssystem.

- *Hur kan man använda organisationsstrukturen för att öka merförsäljningen?*
- *Hur bör fördelningen av kundansvar se ut inom Agresso?*
- *Hur bör strukturen för kommunikation se ut inom Agresso?*
- *Hur bör incitamentsstrukturen för Agresso se ut?*



## **Avgränsningar**

Fokus på rapporten kommer att ligga på hur Agresso har valt att organisera sig samt vilka förändringar som skulle kunna medföra positiva effekter för företaget. Dock finns även teorier och exempel med för att ge referensramar till vilka förbättringsåtgärder som går att göra.

Arbetet kommer att ligga på en relativt generell nivå för att det ska vara hanterbart och kommer snarare att ge förslag och uppmuntra till funderingar än att ge exakta lösningar på problemformuleringarna.

Arbetet har inte heller som syfte att ge några djupare riktlinjer gällande hur Agressos produkter och tjänster ska utformas i framtiden för att underlätta för merförsäljning till befintliga kunder samt skapa större incitament för befintliga kunder att inte lämna företaget.

Studien har inga kvantitativa målsättningar då arbetet inte kommer att implementeras direkt i verksamheten. Inte heller kommer några kvantitativa bedömningar att göras

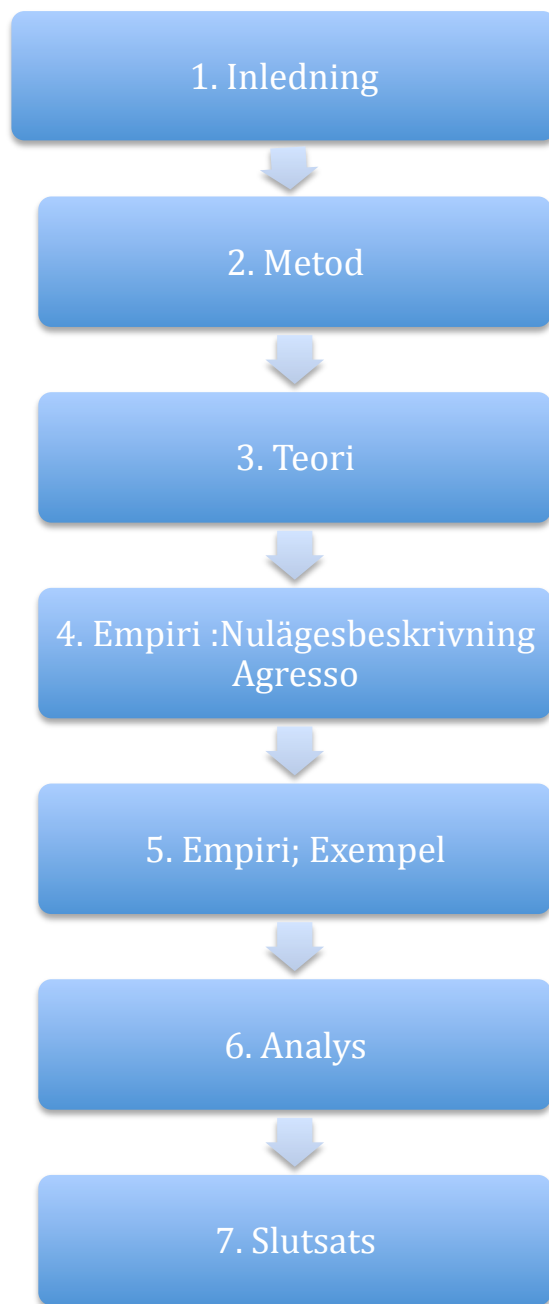
## **Målgrupp**

Detta arbete vänder sig till personal på Agresso som arbetar med dessa frågor främst ledningsgruppen, säljansvariga samt ansvariga för olika produkt- och verksamhetsområden.

Arbetet vänder sig även till personal och studenter på Lunds tekniska högskola samt andra högskolor med ett intresse inom området.

## **Examensarbetets upplägg**

Examensarbetet är uppdelat i olika delar för att det ska vara enklare att följa samt finnas möjlighet att fokusera på det som är av intresse för läsaren.



*Fig.2 Examensarbetets upplägg*

## **1. Inledning**

I detta kapitel presenteras bakgrunden till uppsatsen samt uppsatsens struktur och problemformuleringar.

## **2. Metod**

I detta kapitel beskrivs metoden som används för arbetet. Här beskrivs de mest kända forskningsperspektiven, samt de metodval som examensarbete bygger på.

## **3. Teori**

I detta kapitel beskrivs de teorier som används för inskaffande av en referensram inom ämnet. Denna referensram har sedan varit en del av grunden för analysen.

## **4. Empiri: Nulägesbeskrivning Agresso**

Denna del innefattar den insamlade empirin gällande Agresso som företag samt åsikter om merförsäljning och organisation i företaget. Informationen har inhämtats främst genom intervjuer men även från Agressos hemsida, intranät samt annat internt material.

## **5. Empiri: Exempel**

I denna del av empirin tas exempel från konkurrenter till Agresso samt andra företag av intresse upp. Exempelen ska visa på praktisk tillämpning av Key Accounts samt visa hur olika företag väljer att organisera sin verksamhet.

## **6. Analys**

I Analysen diskuteras olika områden som gåtts igenom i teori och empiridelen. Diskussionen berör bland annat organisation, strategi, försäljning samt merförsäljning.

## **7. Slutsats**

I detta stycke beskrivs de områden där Agresso har förbättringspotential samt åtgärdsförslag inom dessa. Områdena berör främst Agressos organisation, struktur och ansvarfördelning.

## Metod

Detta kapitel beskriver de mest kända forskningsperspektiven som är användbara vid uppsatsskrivning samt beskriver de metodval som examensarbetet bygger på. Metoder som används för datainsamling samt genomförandet av examensarbetet finns även beskrivet i kapitlet.

## Inledning

Enligt Ingeman Arbour och Björn Bjerke så utgör metoder "vägledande principer för kunskapande". Metoden och därmed de principer som man använder sig av måste hänga samman med de problem man vill belysa och lösa samt de grundläggande föreställningar som personen som ska använda sig av metoden har.<sup>7</sup>

En uppsats Metod kan även beskrivas som "planmässigt tillvägagångssätt för att insamla och/eller bearbeta information." Syftet med metoden är att ge svar på ett problem eller en fråga.<sup>8</sup>

## Hur metodiken har använts i Examensarbetet

Metod och Teori är de redskap som används för att undersöka och dra slutsatser om det material som inhämtas under undersökningen. Detta material som inhämtas samt är föremål för undersökningen kallas för empiri. Empiri kan vara iakttagelser, data, utsagor, texter m.m.<sup>9</sup>

Uppsatsen består av tre ben. I dessa finns teori, metod och empiri. Benen ses i Fig. 3.

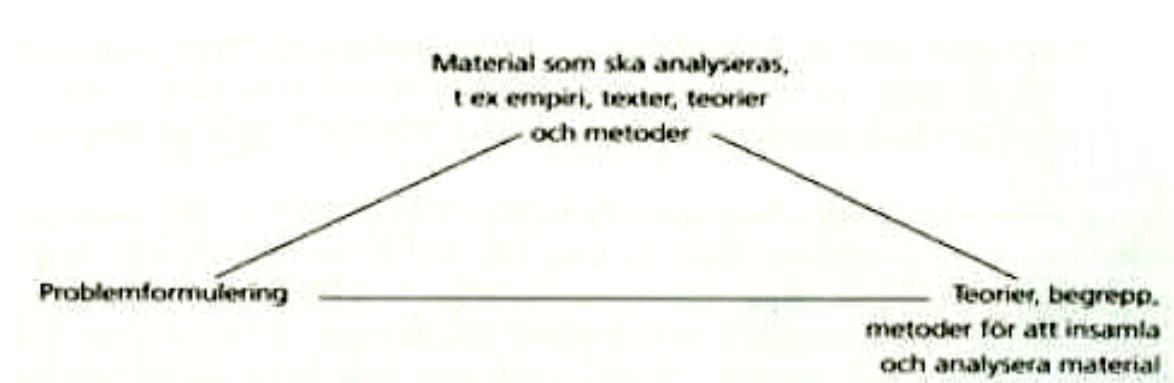


Fig. 3 Hur metodiken används i examensarbetet S.159

<sup>7</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 26.

<sup>8</sup> Lotte Rienecker, Peter Stray Jørgensen, Att skriva en uppsats S.158

<sup>9</sup> Lotte Rienecker, Peter Stray Jørgensen, Att skriva en uppsats S.158

## Metodsynsätt

Beroende på hur man uppfattar verkligheten så går det att dela upp metodsynsätten. Analytiskt synsätt, systemsynsätt och aktörssynsätt. De tre synsätten överlappar delvis varandra och kan även delas in efter vilken kunskap man eftersöker. Se Fig. 4. Man skiljer mellan förklarande och förstående kunskap. De härstammar från vilken syn man har på kunskap och vilka metoder som kan användas.<sup>10</sup>

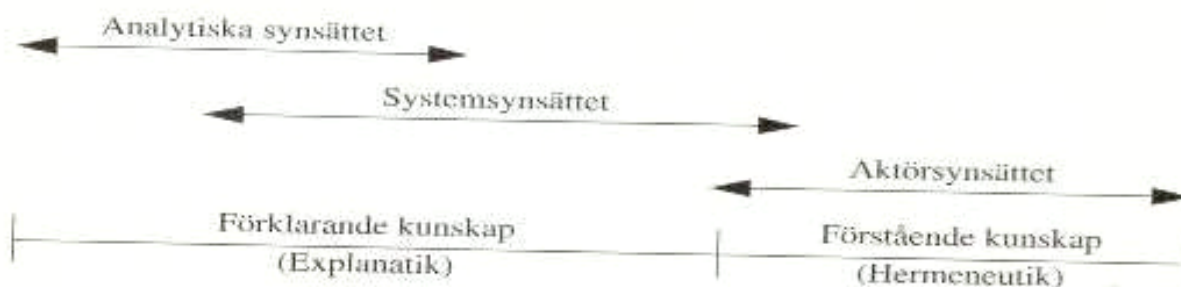


Fig. 4 De tre synsätten, Från Arbour och Bjerke

**Förklarande kunskap (Explanatik):** Denna syn på kunskap kommer från positivismen som förkastar alla skillnader mellan natur och samhällsvetenskaperna. Explanatiker antar att samma metoder som används med bra resultat inom naturvetenskapen även är tillämplbara inom samhällsvetenskapen. En Explanatiker betraktar sociala sammanhang och händelser kopplat till dessa som "fakta" och som "objekt". De vill sedan finna olika samband eller avvikelser och använder samma typ av logik som vid studier av skeenden i naturen. En Explanatiker anser dessutom att den sociala världen är så komplex att man bör reducera och förenkla den för att kunna förklara och finna samband.<sup>11</sup>

**Förstående kunskap (Hermeneutik):** Hermeneutiker hävdar att det finns en avgörande skillnad mellan att förklara naturen och förstå kulturen och skiljer därför på metoder som används i klassisk naturvetenskap och de som används i samhällsvetenskapen. De anser att de klassiska metoder som används inom naturvetenskapen inte är lämpliga att använda inom samhällsvetenskapen även om de anpassas. En Hermeneutiker hävdar att den sociala världen redan i stor utsträckning är förenklad genom t.ex. begrepp och modeller och därför bör man ägna sig åt att problematisera och helhetsorientera.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 61

<sup>11</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 62-63

<sup>12</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 62-63

## Analytiska synsätt

Detta synsätt kommer från den klassiska analytiska filosofin och är det äldsta synsättet av de tre. Det bygger på summativ karaktär alltså att *"helheten är summan av delarna"*. Detta gör att när man lärt känna delarna till något så kan man lägga ihop dessa för att få förståelse för helheten.<sup>13</sup> Se Fig. 5.

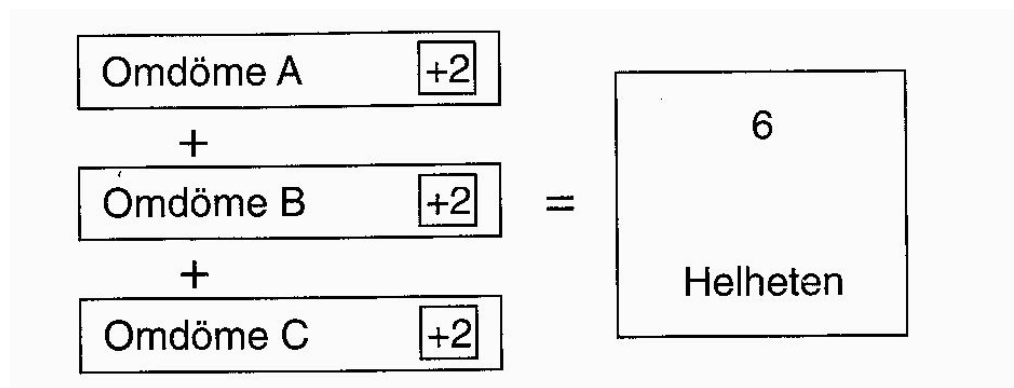


Fig. 5. Det Analytiska synsättet enligt Arbour och Bjerke S. 66

Kunskapen som utvecklas utifrån detta synsätt ska vara av individoberoende karaktär vilket betyder att den ska vara oberoende av subjektiva upplevelser. Det analytiska synsättet antar också att verkligheten är objektiv och strävar efter att förklara denna verklighet med hjälp av kausala samband. Kausala samband innebär att man letar efter samband mellan orsak och verkan.<sup>14</sup>

Vid användande av ett analytiskt synsätt införskaffas alltid data om det eller de objekt som ska beskrivas. Datainsamlingen styrs av de hypoteser som ställts i början av utredningen. Hypoteser är antagningar, beskrivningar och förklaringar som man genom undersökningen testar om de är korrekta. Resultatet från en undersökning med detta synsätt blir en teori uppbyggd av verifierade hypoteser. Dessa hypoteser ska med hjälp av data visa sig inte vara falska.<sup>15</sup>

## Systemsynsättet

Systemsynsättet kom under 1950-talet och var främst en motreaktion mot det analytiska synsättet och deras summativa verklighetsbild. Detta synsätt menar att helheten avviker från dess delar. Detta leder till att det finns skillnader (synergier) mellan summan av delarna och helheten.<sup>16</sup> Se Fig. 6.

<sup>13</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 65

<sup>14</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S 60, S. 70, S.78

<sup>15</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S 80

<sup>16</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 66

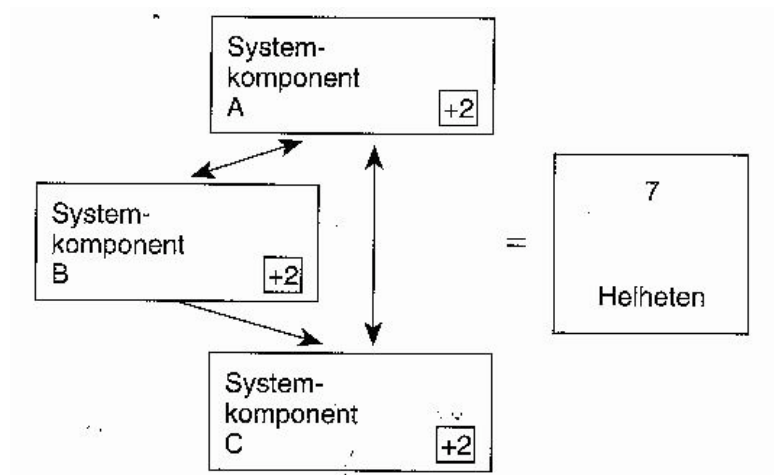


Fig. 6. Systemsynsättet enligt Arbour och Bjerke S. 67

Den kunskap som man utvecklar med hjälp av systemsynsättet är enligt synen systemberoende. Ett system kan bestå av individer där dessa individers beteende följer systematiska principer. Delar kan därför ibland förklaras utifrån helhetens egenskaper.<sup>17</sup>

Inom systemsynsättet anser man inte att det är användbart att söka kausala samband. I stället söker man efter faktorer som påverkar systemet i sin helhet och är ändamålsenliga för systemet. Dessa samband kallas finala samband mellan drivkrafter och deras resultat. Detta samband kallas förindikator-effekt-samband. Se Fig. 7.<sup>18</sup>

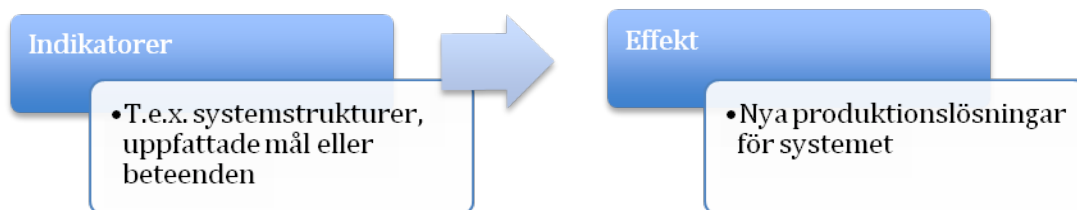


Fig. 7. Beskrivning av indikator- Effekt sambandet. Fri tolkning av Arbour och Bjerke S. 82

Systemsynsättet har en annan inställning till att använda erfarenheter från en undersökning till en annan än det analytiska synsättet. Detta eftersom resultatet från en undersökning inte utgör en absolut teori utan erfarenheterna går att använda om undersökningen görs på liknande system.<sup>19</sup>

## Aktörssynsättet

I Aktörssynsättet anser man att helheten kan förstås utifrån delarnas egenskaper och detta synsätt är det yngsta av de tre synsätten. Det kom fram under 1960-talet och synsättet har inget förklaringsintresse, utan fokuserar på att förstå den sociala helheten.

<sup>17</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 67

<sup>18</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 82

<sup>19</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 85

Förklaringen sker utifrån de enskilda aktörerna. Aktörssynsättet menar att det är ointressant att titta på de systematiska egenskaperna när man ska beskriva ex. en organisation. I stället ska man fokusera på de betydande aktörernas handlingar i det sociala sammanhanget. Se Fig. 8. <sup>20</sup>

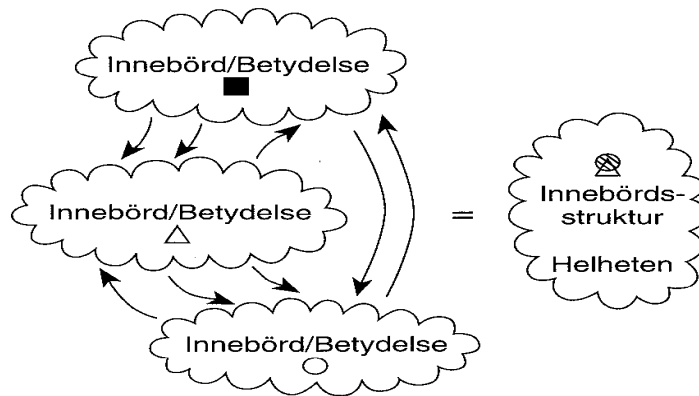


Fig. 8 Systemsynsättet enligt Arbour och Bjerke S. 67

Detta synsätt skiljer sig starkt från de andra eftersom synsättet inte utgår från att det finns någon objektiv verklighet. Verkligheten utifrån detta perspektiv är en social konstruktion vilket innebär att den är beroende av oss. Detta gör att verkligheten kan betraktas genom flera olika verklighetsbilder som delas av olika grupper av människor. Dessa bilder kan mer eller mindre överlappa varandra och i de fall överlappandet leder till att en stor grupp människor kan det ses som en objektiv verklighet. Denna objektivitet är dock inte av samma typ som nämns i de andra två synsätten utan denna objektivitet hela tiden bör ifrågasättas. Detta eftersom den är skapad av människor och vi bör löpande ifrågasätta och ompröva vad vi kallar verkligheten<sup>21</sup>

Den kunskap som man utvecklar i aktörssynsättet blir enligt synsättet individberoende men följer vissa principer för hur den sociala verkligheten konstrueras. Aktörssynsättet antar också att verkligheten är en social konstruktion. <sup>22</sup>

## Val av Metodsynsätt

Detta arbete bygger på systemsynsättet. Metodvalet för examensarbetet har byggts dels på författarens syn på verkligheten och även på problemet. Ett företag är ett system uppbyggt av individer samt enheter och grupper av människor. Dessa enheter bildar tillsammans en organisation som fungerar mer eller mindre väl både beroende på vilka grupper som finns i organisationen samt hur dessa är organiserade och hur väl de arbetar tillsammans. Därför passar ämnets karaktär väl in på systemsynsättet.

Det analytiska synsättet anser författaren inte tar tillräckligt hänsyn till den komplexiteten som finns i en organisation. De klassiska analytiska metoderna är inte tillräckliga för att svara på frågeställningen. Aktörssynsättet är inte heller lämpligt då

<sup>20</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 68

<sup>21</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 86-87

<sup>22</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 70



författaren anser att det finns en objektiv verklighet även om denna verklighet till viss del kan vara så komplex att den är svårt att förstå och förklara. Dock kan man dra inspiration från detta synsätt gällande hur enskilda individer i systemet kan ha en väldigt stor påverkan på organisationen i sin helhet.

## Metodik

Utifrån metodsynsättet och problemets karaktär har olika tekniker använts för att lösa de givna problemställningarna. Vid systemsynsättet är oftast syftet av att beskriva en objektiv verklighet. För att göra detta kartläggs ofta personers subjektiva idéer, ambitioner och föreställningar. Dessa behandlas som om de vore objektiva. Kraven är dock inte lika högt ställda gällande hur man använder de olika teknikerna som vid ett analytiskt synsätt. Vid ett systemsynsätt är det viktigt att skapa förståelse för komplexiteten i verkligheten.<sup>23</sup>

Metodik kan även betecknas orientering och avser kunskaparens sätt att planlägga och genomföra en studie. Inom systemsynsättet kan två olika orienteringar användas:<sup>24</sup>

- **Mål-medel orientering**
- **Sök-Lär orientering**

Mål-medel orienteringen leder i normalfallet till ett strukturellt system-perspektiv medan Sök-Lär orienteringen i regel leder till ett processuellt systemperspektiv.<sup>25</sup>

Denna undersökning har utgått från en Mål-medel-orientering eftersom författaren anser att denna orientering lämpar sig bäst för examensarbetet. Detta främst eftersom arbetet är av undersökande karaktär och nyckelpersoner inom Agresso inte är aktivt delaktiga i en förändringsprocess direkt kopplat till arbetet.<sup>26</sup>

Arbetsgången för arbetet kan ses i Fig. 9 och består av fyra olika steg. Problem, system-analys, system-konstruktion och tillämpning av det nya förslaget.

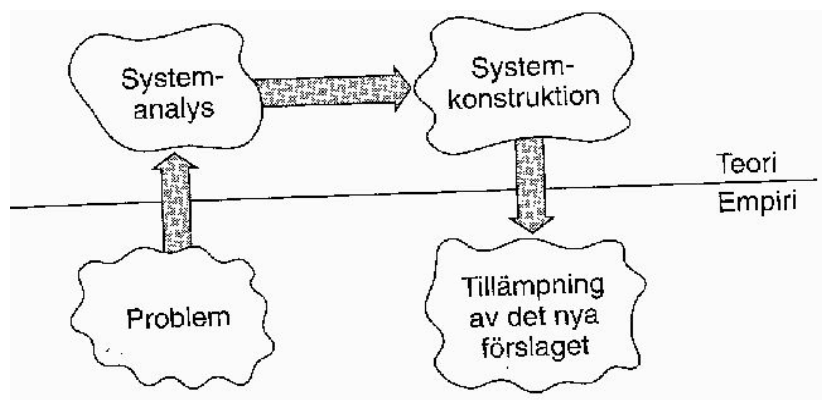


Fig. 9. Arbetsgången vid systemsynsättet enligt Arbour och Bjerke S. 321

<sup>23</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 313-314

<sup>24</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 319-320

<sup>25</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 320

<sup>26</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 320

Man utgår från att det föreligger ett problem i systemet. Utifrån detta antagande görs en systemanalys samt en problemformulering. Systemanalysen innebär att man kartlägger mönster samt letar efter samband i systemet. Denna systemanalys kan genomföras på flera olika sätt men gemensamt för alla är att man alltid ska fokusera på helheten, försöka förstå delarna utifrån helheten samt kartlägga relationerna mellan delarna och deras påverkan på helheten.<sup>27</sup>

De tekniker som används vid systemanalysen är traditionella tekniker för datainsamling vilka anpassas för den specifika situationen. Man utnyttjar sekundärt material, direkta observationer samt intervjuer. Man använder sig dock aldrig av experiment. Efter att man kartlagt problemet genom systemanalysen utarbetas ett nytt systemförslag. Denna del kallas för systemkonstruktion. Efter systemkonstruktionen kommer det sista steget som innebär att man vidtar ett försök till tillämpning av det nya förslaget.<sup>28</sup>

Det finns tre arbetssätt som används inom mål-medel orienterade studier. Dessa är:<sup>29</sup>

- **Expertvarianten.** Denna variant innebär att personen som utför undersökningen inte deltar i implementeringen av förslaget utan lämnar endast ifrån sig ett färdigt förslag.
- **Styrvarianten.** Detta arbetssätt följer den ursprungliga modellen för mål-medel-orientering. Personen som utför undersökningen deltar alltså även i tillämpningen av förslaget. Styrvarianten utgår ifrån antagandet att man med denna modell kan lösa olika typer av styrproblem.
- **Överensstämmelsevarianten.** Även denna variant innebär att undersökaren deltar i tillämpningen av förslaget. Denna variant bygger på föreställningen att ett problem uppstår genom bristande överensstämmelse mellan olika komponenter i systemet alternativt mellan systemet och dess miljö. Lösningen på problemet sker genom att skapa en överensstämmelsesituation.

I detta arbete används Expertvarianten. Arbetets målsättning är att lägga fram ett systemförslag och den ev. implementeringen av förslaget ingår inte i målsättningen.

## **Undersökningsansats**

En undersökningsansats har att göra med dess *"grundläggande tekniska utformning"*. Detta ska inte kopplas samman med vilka typer av slutsatser vi vill kunna dra d.v.s. vilka frågor vi vill få besvarade. Dock passar vissa tekniker mer eller mindre bra beroende på vilka slutsatser man vill dra samt vilken metodansats som valts.<sup>30</sup>

Det finns två dimensioner gällande undersökningsansatsen:<sup>31</sup>

- Den ena dimensionen är med avseende på om man vill undersöka på bredden eller på djupet. Det vill säga om man vill undersöka ett enskilt fall eller om man

---

<sup>27</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 321

<sup>28</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 322

<sup>29</sup> Arbour och Bjerke; Företagsekonomisk metodlära. S. 322-323

<sup>30</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 209

<sup>31</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 209; S.213

väljer att titta mer översiktligt på ett flertal fall. Om man vill titta översiktligt på flera fall kallas det tvärsnittsanalys. En tvärsnittsanalys kan delas in i survey och experiment.

- Den andra dimensionen är med avseende på om man vill använda sig av kvantitativa eller kvalitativa analysmetoder samt hur den insamlade datan uttrycks.

De olika dimensionerna kan redovisas i en matris se. Fig. 12 och det går att kombinera de olika dimensionerna.

	Fallansats	Tvärsnittsansats	
		Survey	Experiment
Kvantitativ ansats			
Kvalitativ ansats			

Fig. 12. Översikt av undersökningsansatser. *Fri tolkning från Lekvall och Wahlbin.*

**Kvantitativ ansats:** Kvantitativa studier innebär att det insamlade materialet uttrycks i sifferform och analyseras med hjälp av statistiska beräkningsmetoder.<sup>32</sup>

**Kvalitativ ansats:** En kvalitativ ansats innebär att man samlar in data som inte på ett meningsfullt sätt kan kvantifieras. I stället så analyseras det insamlade materialet med analysmetoder som är "icke räknande".<sup>33</sup>

**Fallansats:** Fallansats innebär att man studerar enskilda undersökningsobjekt på djupet. Ex. på en fallansats är en undersökning som syftar till att undersöka köpprocessen hos en eller några kunder till ett företag.<sup>34</sup>

Karaktären hos undersökningar med denna ansats är att man oftast fokuserar på detaljerade beskrivningar av de enskilda fallen. Man kartlägger ofta processer och beteenden men är inte intresserad av att dra några kvantitativa slutsatser såsom hur många av leverantörerna som gör på ett visst sätt.<sup>35</sup>

<sup>32</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 210

<sup>33</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 210

<sup>34</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 209

<sup>35</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 216

**Tvärsnittsansats:** Tvärsnittsansats är det när ett tvärsnitt av marknaden studeras. Detta sker genom studerande av ett flertal objekt för att jämföra dessa sinsemellan samt dra slutsatser om hela gruppen utifrån resultaten från undersökningen.<sup>36</sup>

Det finns två olika typer av tvärsnittsansats surveyansats samt experimentell ansats. Vid en surveyansats observerar och registrerar man passivt verkligheten medan man i experimentell ansats aktivt försöker att styra verkligheten så att man får det man är intresserad av särskilt belyst.<sup>37</sup>

### Val av undersökningsansats

Vid valet av undersökningsansats har hänsyn tagits till problemformuleringarna samt den metodansats som valts. I denna studie har författaren valts ett fall och kvalitativ ansats. Se Fig. 13.

	Fallansats	Tvärsnittsansatts	
		Survey	Experiment
<b>Kvantitativ ansats</b>			
<b>Kvalitativ ansats</b>	X		

Fig. 13. Beskrivning av undersökningsansatsen i detta arbete. *Fri tolkning från Lekvall och Wahlbin.*

Undersökningen kommer att vara en större fallstudie på Agresso samt några mindre fallstudier på dess konkurrenter samt exempel från företag i andra branscher. En fallansats lämpar sig för studier där det man vill undersöka är av mer komplex struktur som i detta fall ett företags organisation och struktur på mer detaljerad nivå.

Ansatsen kommer även att vara tydligt kvalitativ både gällande uttrycket av data och gällande analysmetoder. Undersökningen kommer att vara förklarande med stöd av analyser och beskrivningar. Den kommer inte att ge beskrivningar eller prediceringar i sifferform.

### Metoder för datainsamling

Vid insamling av empirin till arbetet användes flera olika metoder. Dessa metoder kan delas in i primär och sekundär information.

<sup>36</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 209

<sup>37</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 210

## Primärdata

Information som inhämtats för undersökningens specifika syfte kallas primärdata. Denna information används ofta i kombination med sekundärdata. När man inhämtar primärdata görs ofta någon typ av undersökning exempel enkätundersökning gällande konsumtionsvanor.<sup>38</sup>

## Observationer

Med direkt observation menas att undersökaren själv iakttar skeendet man är intresserad av. Metodens fördel är att skeendet registreras utan att man är beroende av vad en tredje person känner till, kommer ihåg eller vill svara på. Nackdelen med metoden är att man endast kan studera beteenden, inte kunskaper, åsikter eller värderingar.<sup>39</sup>

Under examensarbetet har det skett flera observationer av författaren som legat som grund till empirin. Dessa observationer har bestått av interna möten, kundbesök samt andra observationer som skett under den tiden författaren varit på Agresso.

## Intervjuer

För att få mer ingående uppgifter om ett företag måste man vända sig till någon som kan lämna de önskade uppgifterna. Valet av uppgiftslämnare är väldigt viktigt och om man ska undersöka ett företag kan det ofta vara lämpligt att använda sig av flera uppgiftslämnare.<sup>40</sup>

Den största fördelen med en personlig intervju är de stora möjligheter som finns gällande möjligheten till att ställa olika typer av frågor samt möjligheten till att ställa följdfrågor samt besvara frågor från respondenten. Metoden passar då man vill göra omfattande och ingående intervjuer men eftersom den är väldigt tids och kostnadskrävande används den främst på mindre urval.<sup>41</sup>

Personliga intervjuer kan vara upplagda på flera olika sätt. I vissa fall är intervjuerna väldigt strukturerade där alla frågor är färdigformulerade innan mötet samt att det finns tydliga riktlinjer gällande hur informationen under intervjun ska tydas och sammanställas. I andra fall är intervjuerna mer ostrukturerade och intervjuaren och respondenten diskuterar relativt fritt ett antal ämnen. Ofta har intervjuaren då en intervjuguide som tar upp ett antal breda frågeområden.<sup>42</sup>

---

<sup>38 38</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 121

<sup>39</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 258

<sup>40</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 259

<sup>41</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 265

<sup>42</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 265

Den huvudsakliga delen av empirin till detta examensarbete har insamlats genom personliga intervjuer. Urvalet för dessa har varit att få med representanter från olika delar av organisationen för att få ett brett perspektiv på frågorna i examensarbetet. Vilka som har intervjuats på Agresso kan ses i Bilaga 1. Fokuset har varit på de delar av organisationen som berörs mest av frågorna såsom ledning, säljansvariga samt affärsområdesansvariga.

De personliga intervjuerna har varit väldigt ostrukturerade av anledningen att problemformuleringen är väldigt bred samt komplex vilket medför att författaren ville ha väldigt öppna samt uttömmande intervjuer med respondenterna. Vid varje intervju fanns ett frågeformulär som stöd för intervjuaren. Frågemallen finns i Bilaga 2.

## **Sekundärdata**

Med sekundärdata menas befintlig data och information. Informationen har redan blivit producerad för andra syften än själva undersökningen. Anledningen till att den kallas sekundärdata är eftersom undersökaren inte själv har producerat materialet.<sup>43</sup>

## **Litteraturstudier**

Litteraturstudier användes under arbetet för att finna relevanta teorier och modeller men även för att författaren skulle få en referensram inom undersökningsämnet.

För att finna referenslitteratur har författaren letat efter referenslitteratur genom examensarbeten inom liknande område, databasen Elin, bibliotekskatalogen Lovisa samt flera olika bokhandelsföretag på internet. Exempel på sökord som används vid letande av referenslitteratur är cross-selling, försäljning, key account, kundansvar, organisation, incitament, kommunikation, information, tjänster samt relationsmarknadsföring.

## **Internet**

Det finns många olika källor och mycket av informationen finns idag kommunicerad och lagrad i elektronisk form.<sup>44</sup>

Författaren har använt internet som källa dels till att finna lämplig referenslitteratur men även för att finna information om Agresso, konkurrenter till Agresso samt information om andra företag.

---

<sup>43</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 80

<sup>44</sup> Per Lekvall och Clas Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut. S. 81

## **Internt material**

Under arbetet har empiri inhämtats även från interna dokument samt intranät. Detta rör sig om rapporter från salesmaker, presentationsmaterial från möten, mail med information samt information från Agresso intranät.

## **Metodkritik**

I val av metod har fokus varit på kvalitativa metoder istället för kvantitativa. Detta då författaren ansett att frågeställningen bäst besvaras med hjälp av denna metod. Dock hade det kunnat stärka arbetet om även inslag av kvantitativa metoder använts.

Den största delen av empirin har samlats in genom intervjuer. Dessa har skett med olika personer från företaget som besitter olika positioner och erfarenheter. Intervjuerna har skett genom djupintervjuer som varit relativt öppna för att få en bredd på frågorna och svaren samt att få olika perspektiv från olika personer.

Detta gör att examensarbetet bygger på de intervjuades åsikter samt erfarenheter vilket inte behöver vara ett statistiskt korrekt urval.

För att få en motvikt till de intervjuer som gjorts skulle en möjlighet vara att komplettera med kortare frågor som ställts skriftligt till ett större urval på företaget.

Författaren har även arbetat på Agresso under tiden som arbetet har producerats vilket troligen har påverkat möjligheten att vara objektiv.

## Genomförandet av examensarbetet

Examensarbetets omfattning är 30 högskolepoäng vilket motsvarar 20 veckors arbete. Att arbetets tidsomfattning varit längre än dessa 20 veckor beror på att författaren inte ägnat sig heltid åt examensarbetet under stora delar av tiden. Olika aktiviteter samt när dessa sker kan beskrivas med hjälp av ett Gantt-schema. Schemat läses från vänster till höger och visar när i tiden olika aktiviteter sker.<sup>45</sup> Nedan ses två Gantt-schemor över examensarbetet samt dess aktiviteter.

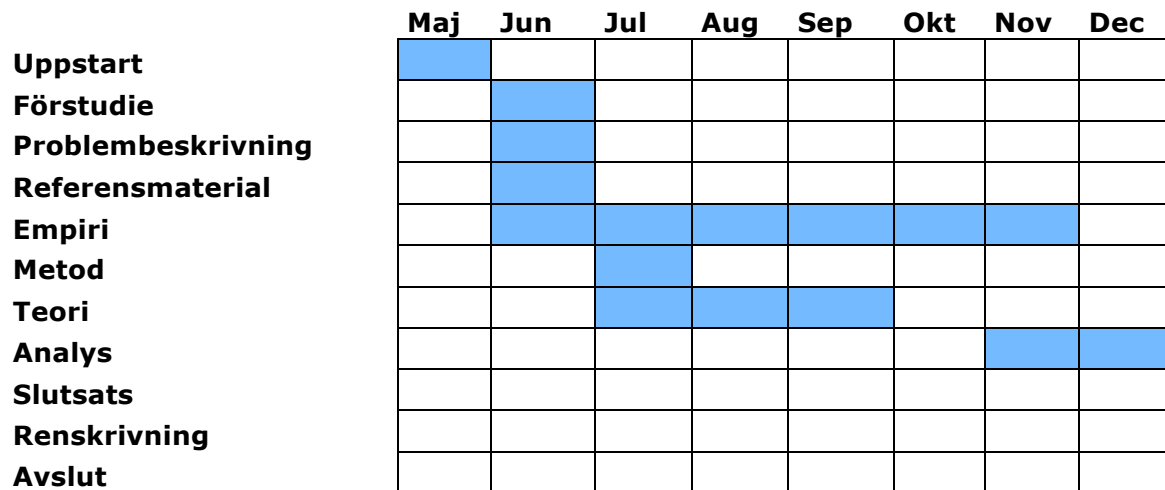


Fig. 10. Gantt-schema över de aktiviteter som skett under produktionen av examensarbetet under 2008

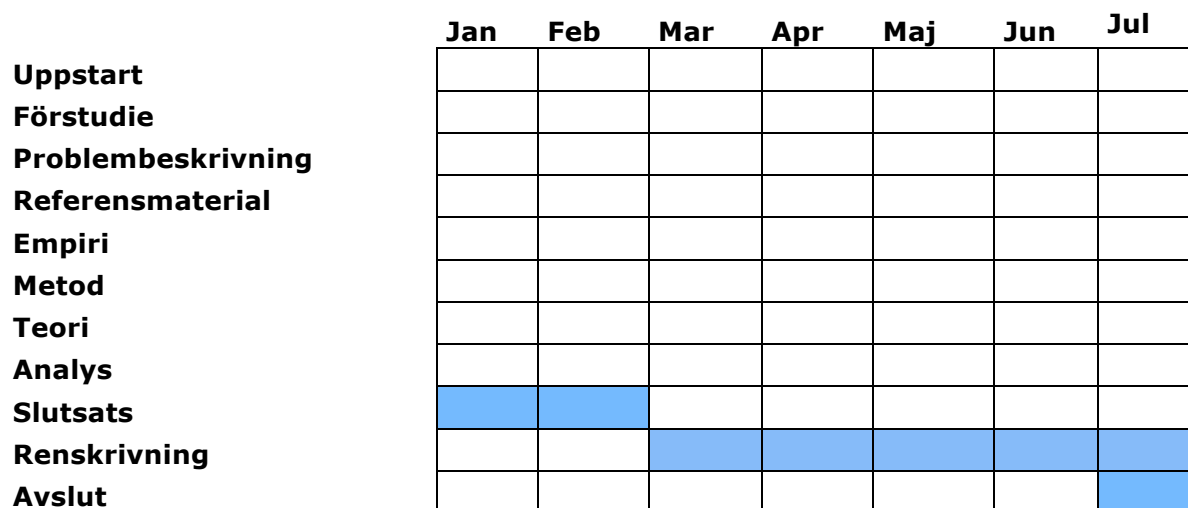


Fig. 11. Gantt-schema över de aktiviteter som skett under produktionen av examensarbetet under 2009

<sup>45</sup> Sommerville, Software Engineering 8, S103



## Beskrivning av aktiviteter

I Gantt-schemat finns de aktiviteter som genomförts. De olika aktiviteterna har olika karaktär samt syfte. Nedan finns beskrivningar av dessa aktiviteter.

**Uppstart:** Denna aktivitet innefattar förarbetet till examensarbetet. Fasen innefattar diskussioner om upplägg och ansvarsfördelning gällande examensarbetet. Det skrevs även en preliminär uppdragsbeskrivning för arbetet.

**Förstudie:** Arbetet började med en förstudie med syfte att kunna specificera uppdraget och problembeskrivningen ytterligare.

Denna förstudie skedde parallellt med insamling av empiri och innefattade intervjuer med personer på Agresso samt inläsning på internt material gällande Agresso samt dess produkter och tjänster. Under förstudien ägnades även tid åt att läsa olika examensarbeten för att få en referens till vilken form arbetet skulle ha.

**Problembeskrivning:** Efter förstudien så specificerades problembeskrivningen ytterligare jämfört med den preliminära problembeskrivningen.

**Referensmaterial:** Denna aktivitet innebär att författaren ägnade tid åt att finna lämplig referenslitteratur till arbetet. Främst lades tid ner för att finna lämplig litteratur till teorin. För att finna lämplig referenslitteratur så ägnades tid bland annat åt att läsa närliggande examensarbeten, leta i databaser samt på internet.

**Empiri:** Empirin syftar till den inhämtning av primär och sekundär data som inhämtats för att sedan beskrivas eller analyseras i examensarbetet.

Underaktiviteter som skett under Empiri är:

- Intervjuer med personal på Agresso. Detta för att få en bättre bild av hur företaget ser ut samt vilka behov av förbättringar som finns
- Enstaka möten med kunder samt inhämtning av internt material. Detta för att förstå hur kunderna uppfattar Agresso samt förstå deras behov och önskningsar.
- Benchmarking gentemot Agressos konkurrenter.
- Benchmarking gentemot andra branscher
- Internt material såsom material från intranätet, interna möten m.m.

**Metod:** Denna aktivitet innebär att upplägget av arbetet gjordes och därmed bestämdes också vilka metodval som skulle göras samt vilka tekniker som skulle användas under arbetet.

**Teori:** Denna aktivitet innebär att författaren ägnade tid på att inhämta och ta till sig en teoretisk referensram till arbetet. Denna teoretiska ram lade sedan tillsammans med empirin och metoden grunden till arbetet. Den teoretiska referensramen innebär framförallt litteraturstudier inom områden såsom affärssystem, försäljning, organisation samt kundansvar.

**Analys:** Under denna aktivitet analyserades den insamlade empirin med hjälp av tekniker och teorier. Det är under denna aktivitet som själva systemanalysen skett.

**Slutsats:** Under denna aktivitet formulerades arbetets slutsatser samt presenterades systemförslaget. Här beskrivs olika områden där det finns förbättringsåtgärder samt förslag på åtgärder.

**Renskrivning:** Under denna fas skedde finjusteringar av examensarbetet. Detta rörde sig om språkliga justeringar samt mindre tillägg och ändringar i arbetet. Den slutgiltiga versionen av arbetet färdigställdes under denna aktivitet

**Avslut:** Denna aktivitet innebär avslutande delaktiviteter kopplat till examensarbetet.

## Teori

*Detta kapitel beskriver de teorier som författaren använt för att skaffa sig en referensram inom ämnet samt finna de teorier och modeller beskrivna som använts till analysarbetet av den insamlade empirin.*

### **Affärssystem**

Det finns flera olika definitioner på affärssystem. En bredare definition av ett affärssystem är en samling entiteter relaterade till affärer på ett eller annat sätt. Enligt Magnusson och Olsson kan affärssystem definieras som:<sup>46</sup>

*Standardiserade verksamhetsövergripande systemstöd*

Att affärssystemet är standardiserat menas att konceptet med ett affärssystem är att det ska passa flera olika användare och där produkten inte nämnvärt är anpassad efter en specifik kunds behov och önskemål.<sup>47</sup>

Affärssystem har traditionellt sålts som bransch eller industrispecifika lösningar och införande av systemen har ofta skett parallellt med förändringar av verksamheten. Säljargumentet för detta har varit att affärssystemen ska representera 'best practice'. Att systemen är standardiserade leder till att arbetssättet hos ett företag måste anpassa sig till systemet. Detta kan vara positivt om det innebär förbättringar hos kunden jämfört med innan införande av systemet.<sup>48</sup>

Syftet med att implementera ett affärssystem i ett företag är effektivisering. Denna effektivisering kan ge genom förbättring av besluts kvalitén och effektivisering av processer.<sup>49</sup>

### **Köp av affärssystem**

Det finns ett antal motiv som är de vanligaste vid köp av ett affärssystem:<sup>50</sup>

- Strävan efter standardisering
- Hantera och överkomma problem med arv-system
- Undvika kostnader för egenutveckling
- Kostnader
- Uppfattningen om ett system rakt ur lådan, testat och klart
- Tillgång till en djupare kunskaps- och erfarenhetsbas
- Frigöra IT-funktionen
- Införandet av förändring
- Att få tillgång till best practices
- Att imponera på andra

---

<sup>46</sup> Johan Magnusson och Björn Olsson, Affärssystem S. 7

<sup>47</sup> Johan Magnusson och Björn Olsson, Affärssystem S. 7

<sup>48</sup> Johan Magnusson och Björn Olsson, Affärssystem S. 8

<sup>49</sup> Johan Magnusson och Björn Olsson, Affärssystem S. 10

<sup>50</sup> Johan Magnusson och Björn Olsson, Affärssystem S. 62

## Organisationsstruktur

Strukturen i en organisation kan delas upp i en formell och en informell struktur. De formella strukturerna är de som är bestämda på ledningsnivå och det finns ofta organisationsscheman samt arbetsbeskrivningar över den formella strukturen. Syftet med de formella strukturerna är att det är med dessa ledningen ska styra arbetsprocesserna. Dessa strukturer ska vara ett instrument för ledningens bestämda syften och de formella strukturerna ska vara utformade beroende på vilka mål och vilken strategi ett företag har. En organisations informella struktur har även denna en stor betydelse för organisationen. Denna struktur bygger på att människor har sociala behov som den formella strukturen inte tillgodoser och då skapas spontana kontakter samt grupperingar som komplement till den formella strukturen. Den informella strukturen består av strukturer gällande vilka som pratar med vilka men även normer och regler gällande personers beteende, inställning till organisationen samt till olika arbetsuppgifter. Utifrån hur den formella och den informella strukturen ser ut kan dessa både motverka och komplettera varandra vilket gör att den informella strukturen kan både ha negativa och positiva konsekvenser för organisationen i sin helhet.<sup>51</sup>

Enligt Max Weber bör den formella strukturen användas som medel för att nå olika mål. Den ses då som en del av en kedja där syftet är att nå vissa mål. Se Fig. 15. Denna kedja börjar med en strategi och slutar med ett resultat som man vill uppnå. I denna kedja har den formella strukturen en central roll. En formel struktur handlar om att analysera, systematisera och fördela arbetsuppgifter så att företagets alla resurser används på ett effektivt sätt samt att de uppsatta målen nås.<sup>52</sup>



Fig. 15. Styrningskedja enligt Weber

## Arbetsdelningsprinciper

Arbetsdelning är en fråga som handlar om hur många personer i ett företag som finns tillgängliga för att utföra de uppgifter som ett företag har. Det handlar om att kunna utnyttja företagets resurser och kompetenser på ett effektivt sätt. Effektivitet uppnås då den enskilde anställde får använda sin speciella kompetens på bästa möjliga

---

<sup>51</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.43-45

<sup>52</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.51

sätt. Vilken grad av specialisering som är möjlig för de anställda i ett företag beror på företagets storlek. I små företag måste de anställda ta på sig en större bredd av arbetsuppgifter medan det i ett stort företag är möjligt med större specialisering.<sup>53</sup>

Det är alltid svårt att finna den optimala nivån av specialisering i ett företag. Om man specialiserar för mycket finns det en risk för att det blir problem med kommunikationen mellan olika specialister. Det finns även risk för att konflikter skapas mellan olika individer eller grupper av specialister på grund av olika synsätt. Det är även viktigt att ha personer i ett företag med mer generell kompetens eftersom de kan förstå synpunkter från flera olika specialister och kan därför vara mer informerad än en specialist.<sup>54</sup>

Det finns olika grupperingsätt i en organisation. De vanligaste kriterierna som används vid indelningar inom organisationen samt fördelning av uppgifter är:<sup>55</sup>

- Funktion
- Produkt
- Kund
- Område

## **Decentraliserad verksamhet**

En decentraliserad verksamhet ses ofta som en motvikt till en väldigt hierarkisk organisation och har ofta två olika huvudbetydelser. Den första betydelsen är själva processen att delegera uppgifter och kompetens till lägre nivåer i en organisation. Den andra betydelsen är gällande själva "strukturen" av en organisation där denna process är genomförd. Man brukar då prata om decentraliserad organisation.<sup>56</sup>

Det finns många fördelar med att ha en centraliserad organisation. En är att beslutsbefogenheterna ger klara fördelar gällande koordinering av aktiviteter. Det ger även en bra överblick av organisationen för ledningen samt ger större möjligheter till balansering mellan de olika funktionella grupperna inom verksamheten genom att man centraliserar alla beslut gällande strategi och resursallokering. Det kan även finnas möjligheter till besparing vid centralisering. Detta genom att man kan göra t.ex. administrativa besparingar samt att specialister inom ett område kan användas i hela organisationen istället för att vara uppdelade. Centralisering innebär även att man kan fatta snabba beslut vid ex. en kris samt att beslutsbefogenheterna koncentreras till organisationens bästa ledare.<sup>57</sup>

Det finns även flera argument för att ha en decentraliserad organisation. Ett stort argument för att decentralisera en organisation är att det minskar belastningen på ledningen. Detta är framförallt bra argument på väldigt stora organisationer där denna belastning är ett påtagligt problem såsom att beslutsprocessen blivit trög och att

---

<sup>53</sup> Organisationsteori, Nya perspektiv; Arent Greve, S. 44

<sup>54</sup> Organisationsteori, Nya perspektiv; Arent Greve, S. 45

<sup>55</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.53

<sup>56</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.56

<sup>57</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S. 57

organisationens anpassningar efter omvärlden går allt långsammare. Vid en decentralisering av verksamheten kan ledningen istället fokusera på ett mindre antal uppgifter. <sup>58</sup>

Motivationsforskning har visat att en individ som får påverka sin egen arbetsituation arbetar både mer och bättre. En delegering av ansvar innebär även att fler personer i en organisation får pröva på olika beslutssituationer vilket leder till att organisationen stimulerar interna rekryteringar till högre poster. Decentralisering leder även till större flexibilitet och snabbare beslut gällande den operativa nivån i en organisation. I takt med att man flyttar ned beslutsrätten flyttas ofta även resultatansvaret ned vilket förtydligar resultatansvaret för de olika delarna i organisationen.<sup>59</sup>

## Funktionsorganisation

Funktionsorganisationen är den vanligaste typen av organisation och det är denna form som även kallas byråkrati enligt Weber och linjeorganisation enligt Mintzberg. Även mindre organisationer kan vara strukturerade på detta sätt och strukturen bygger på att man gör specialiseringar inom företaget. Hur djupt denna specialisering går beror på hur stort företaget är samt vilken teknologi som företaget arbetar med.<sup>60</sup>

Uppgifterna inom organisationen fördelas på ett antal funktioner såsom produktion, ekonomi och försäljning. Se Fig. 16. Dessa kan sedan fördelas på individer eller avdelningar beroende på företagets storlek.<sup>61</sup>

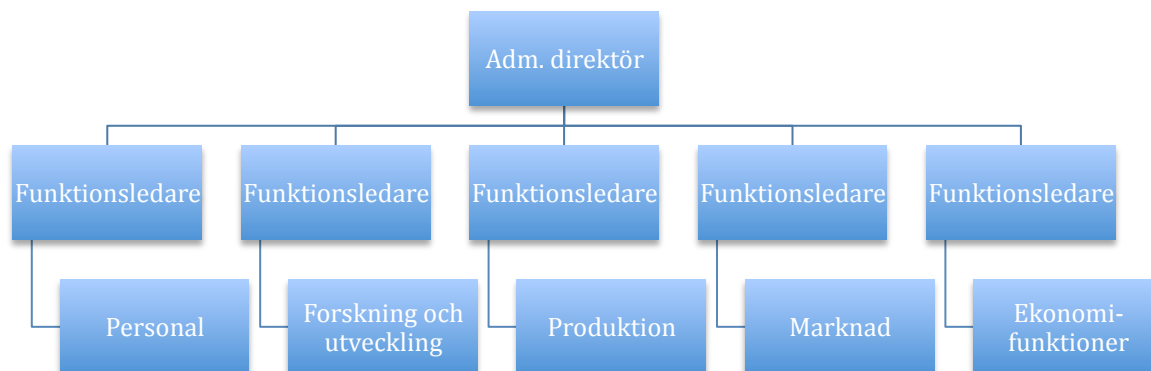


Fig. 16. Funktionsorganisation

Denna typ av organisation har många fördelar. Uppdelningen sker på områden som betecknas som funktioner. Inom dessa områden byggs därför specialistkunskap upp och man får personer i organisationen som är experter inom olika områden. <sup>62</sup>

<sup>58</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S. 57

<sup>59</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S. 57-58

<sup>60</sup> Organisationsteori, Nya perspektiv; Arent Greve, S. 126

<sup>61</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S. 54

<sup>62</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S. 54

Fördelarna med specialiseringen är att det byggs upp rutiner för snabb och kunnig problemlösning. Det leder även till att människor med samma intressen och utbildning sätts att arbeta med varandra vilket ofta fungerar väl gällande intern kommunikation och samarbete.<sup>63</sup>

Det finns även nackdelar med att fördela arbetet efter funktioner. Det främsta problemet ligger i att kommunikationskanalerna blir överbelastade. All samordning sker med överordnad vilket kan medföra att denna nivå blir överbelastad när en organisation växer. Detta kan hanteras genom att flera beslut decentraliseras. För uppgifter som inte ligger direkt i linjen men som bör vara underställda toppledningen kan en stabsorganisation byggas upp. Denna typ av organisation kallas linje och stabsorganisation. Stabsfunktioner kan även användas vid en produktindeldad organisation och har som syfte att lyfta vissa uppgifter ur linjen och är ofta av administrativ karaktär.<sup>64</sup>

En stor risk med organisationstypen är att olika grupper inom företaget isolerar sig och det uppstår lätt kommunikationsbrister mellan verksamhetens olika funktioner. Det finns då risk för att de olika funktionerna drar i olika riktningar, att det blir konflikter samt att man inte förstår varandra. Det finns även en risk att resultatansvaret blir otydligt och med det finns risken att olika funktioner skyller på varandra när ett företag har problem.<sup>65</sup>

En funktionsindeldad organisation är en organisation där mycket av besluten hamnar hos högsta chefen. Därför kan det vara en bra organisation vid ex. ett familjeägt företag eftersom man kan bibehålla en stark styrning av verksamheten. Den högsta chefen får en tydlig överblick som sällan chefer får i andra strukturer dock med risk för att den högsta chefen får det väldigt stressigt eftersom många uppgifter och beslut hamnar på denna person.<sup>66</sup>

## **Produktorganisation**

Att organisera en organisation efter produkter är ett vanligt sätt att organisera verksamheten och denna struktur är särskilt användbar när organisationen har klart åtskiljbara produktgrupper eller tjänster. Strukturen kan ses i Fig. 17.<sup>67</sup>

---

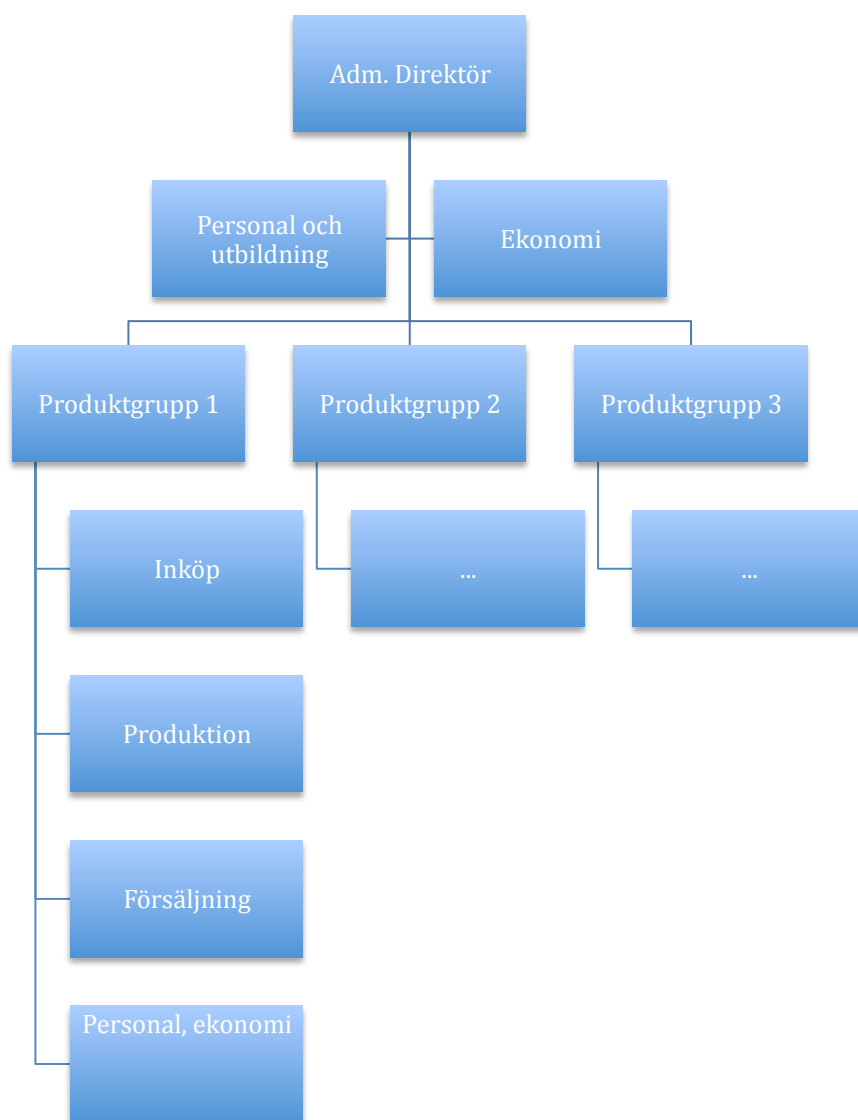
<sup>63</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.54

<sup>64</sup> Organisationsteori, Nya perspektiv; Arent Greve, S. 127

<sup>65</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.54

<sup>66</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.54

<sup>67</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.55-56



*Fig. 17 Produktorganisation*

Produktorientering används ofta av företag som ska fördela sina resurser på flera olika produkter och styrningen är inriktad på produkter samt samordning av funktioner. Funktionerna underställs produkter om de ingår i den interna värdekedjan för produkterna. Funktioner som inte ingår i värdekedjan kommer att organiseras som stabs- eller stödenheter. Det krävs en viss storlek för att ett företag ska kunna organisera sig på detta sätt eftersom de olika funktionerna delas upp på produkter. En produktorganisation passar bara då produkterna har leverantörer från skilda marknader, olika typer av produktionsteknologier samt att försäljningen sker till helt olika marknader.<sup>68</sup>

En produktorienterad verksamhet har fördelen av att koordineringen förenklas samt möjliggör tillväxt utan att styrningen förloras. Det blir ett tydligt resultatansvar samtidigt som beslutsbefogenheterna flyttas närmare problemen.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Organisationsteori, Nya perspektiv; Arent Greve, S. 137-138

<sup>69</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.56



Den stora konkurrensfördelen med en produktorganisation framför en funktionsorganisation är att resultatkraven inom organisationen blir betydligt tydligare. En annan fördel är att man utvecklar en sakkunskap inom organisationen som är direkt kopplad till de specifika produkterna. Företaget kan därför få kontroll över varje enskild produkt genom den interna värdekedjan. Inom de olika produktområdena kan expertiskunskap utvecklas inom ex. inköp, tillverkning och försäljning. Det finns heller inget behov av att kompromissa och förhandla inom organisationen gällande hur resurserna ska fördelas mellan de olika produkterna.<sup>70</sup>

Det finns även nackdelar med produktorganisationen. Den främsta är att den skapar dubbelarbete mellan avdelningarna. Den minskar även yrkesspecialiseringen och kan leda till felaktig konkurrens mellan avdelningarna samt tendenser till sub-optimering. Strukturen kräver även en viss storlek för att den ska kunna fungera optimalt eftersom experterna delas upp på de olika produkterna. Eftersom experterna inom ett område är relativt få under varje produkt är det också svårt att utveckla en yrkesmiljö om företaget inte är stort. Olika experter inom ett område riskerar att hamna långt ifrån varandra och möjligheterna till att dra nytta av varandras kunskap och erfarenhet minskar. Detta gör att en produktorganisation inte passar för mindre företag.<sup>71</sup>

### **Blandformer mellan produkt- och funktionsorganisation**

Det finns även organisationer som väljer en blandform mellan en produkt- och funktionsorganisation. Detta görs genom att gemensamma funktioner har direkt auktoritet över varje produktavdelning samtidigt som produktavdelningarna har sina funktioner underställda sig själva. Syftet med denna organisationstyp är att man vill dra fördelar av de både grundstrukturerna. Funktionsspecialisering kan ge hög sakkunskap och skalfördelar samtidigt som en produktorganisation sätter fokus på de olika produkterna i en organisation och utvecklar en hög sakkunskap direkt kopplat till produkterna. Den stora nackdelen med en produktorganisation är att det är svårt att få tillräckliga skalfördelar om företaget inte är tillräckligt stort. Denna blandform tillåter att man arbetar efter en produktorganisation fastän företaget inte är tillräckligt stort eftersom de funktioner som inte är tillräckligt stora för att ha under alla produkterna sätts separat i organisationen.<sup>72</sup>

### **Divisionaliserad organisation**

Denna organisationsform påminner om produktorganisationen och är uppbyggd med liknande struktur. Skillnaden mot produktorganisationen ligger i att uppdelningen av avdelningarna samt styrningen av dessa kan skilja sig från en produktorganisation. Principen som ligger till grund för denna organisationsstruktur är att varje division ska vara en självständig och vinstdrivande enhet. Divisionerna ska vara oberoende av

---

<sup>70</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.55, Organisationsteori, Nya perspektiv; Arent Greve, S. 138

<sup>71</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.56 Organisationsteori, Nya perspektiv; Arent Greve, S. 138-139

<sup>72</sup> Nya perspektiv; Arent Greve, S. 139-140

varandra och styras som självständiga organisationer och inte ha några inga gemensamma resurser.<sup>73</sup>

Fördelarna med denna organisationsform ligger i styrningsformen och i kontrollen. Eftersom enheterna drivs enligt marknadsprincipen kommer de att få en effektivitetsnivå som motsvarar konkurrenternas. En annan fördel är att den decentraliserade organisationsformen leder till att operativa beslut kan tas inom divisionerna vilket gör att varje division kan utveckla expertis som är relevant för deras division. Nackdelen med organisationen ligger i att den inte är lämplig för mindre företag eftersom när divisionerna är för små saknar de sina skalfördelar och det blir svårt att utveckla tillräckligt kraftiga yrkesmiljöer och expertis.<sup>74</sup>

## Projektorganisation

Nackdelen med funktionsorganisationer och produktorganisationer är att de ofta får problem då de ställs inför omfattande och komplexa uppgifter som förutsätter samarbete inom hela organisationen. För att bättre klara av denna typ av övergripande uppgifter har det vuxit fram även andra organisationstyper som har som syfte att vara dubbelverkande det vill säga att linjer och ansvar skär över verksamheten. Projektorganisation är en typ av sådan struktur.<sup>75</sup>

Ett projekt kännetecknas av ett antal egenskaper:<sup>76</sup>

- Ett projekt är en omfattande och relativt komplex uppgift
- Ett projekt är av tillfällig karaktär
- Det råder osäkerhet kring projektuppgifternas förutsättningar och villkor
- Ett projekt har en viss storlek i form av krav på insats och resurser
- Projektet kräver insatser som skär igenom den befintliga organisationen och ofta även genom etablerade yrkesområden

Själva projektet definieras sedan av att:<sup>77</sup>

- Det finns relativt väldefinierade start- och slutpunkter
- Det finns avgränsningar ifråga om tid, ekonomi och resursförbrukning
- Projektet kan delas upp i aktiviteter eller faser
- Det etableras en speciell projektorganisation

Ett projekt organiseras utanför den vanliga strukturen och resurser plockas antingen ur den befintliga organisationen eller så hyrs resurser in specifikt till projektet. Projektet består av flera olika faser och dessa faser kan antingen ske efter varandra, ske

---

<sup>73</sup> Nya perspektiv; Arent Greve, S. 140

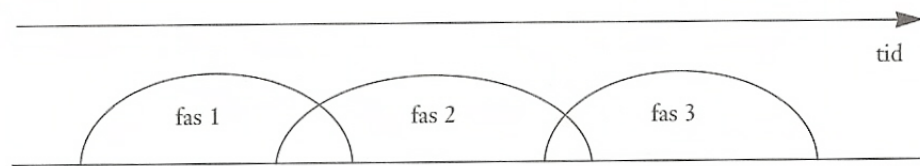
<sup>74</sup> Nya perspektiv; Arent Greve, S. 141

<sup>75</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.55

<sup>76</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S. 61

<sup>77</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S. 62

överlappande eller samtidigt. I Fig. 18 ses ett projekt där faserna är delvis



överlappande.<sup>78</sup>

Fig. 18 Projektorganisation enligt Bakka, Fivelsdal, Lindkvist

Det finns flera fördelar med att arbeta med projekt i en organisation. Man uppnår mer omfattande och genomarbetade lösningar samt kan gå djupare in på problemen. Projektformen ger också möjlighet till större spelrum vid uppgiftslösning eftersom personer med olika bakgrund inkluderas i problemlösningen. Det finns även fördelar som är av personalpolitiskt intresse såsom att projektarbetet är inspirerande och lärorikt för deltagarna, ger möjligheter till individuell utveckling samt ger möjligheter till prövning av ledningsuppgifter under en begränsad tidsperiod. Projektformen skapar även en bred acceptans för den genomförda lösningen eftersom alla berörda partner är delaktiga i problemlösningen. Det finns även nackdelar och ev. problem kopplat till att ha en projektorganisation. Samarbetsproblem kan uppkomma på projektsgruppsnivå samt att det finns en inbyggd konfliktrisk mellan projekt- och basorganisationen vilket kan skapa stress i arbetssituationen. Linjeorganisationen ska avvara resurser till olika projekt vilket kan skapa diskussioner gällande resursallokering i organisationen. Det kan även uppstå konflikter inom organisationen eftersom personer med olika yrkesbakgrund ska samarbeta och enas om olika lösningar på problem.<sup>79</sup>

Enligt Mikkelsens består en projektorganisation av tre olika delar:<sup>80</sup> Dessa delar kan ses i Fig. 19

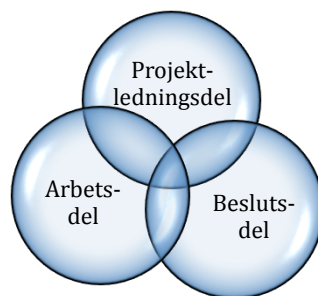


Fig. 19 De tre delarna i en projektorganisation. Enligt Mikkelsens

**Arbetsdelen:** Arbetsdelen består av de medarbetare som utför problemlösningssdelen av uppgiften.

<sup>78</sup> Nya perspektiv; Arent Greve, S. 142

<sup>79</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S.62, S.66

<sup>80</sup> Organisationsteori, Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, S. 64-65

**Projektledningsdelen:** Projektledningsdelen består av projektledare som har arbetsledansvar samt ansvar för det enskilda projektet.

**Beslutsdelen:** Beslutsdelen kan bestå av en chef eller en grupp med tillräcklig befogenhet och som är knuten till basorganisationen. Denna person eller dessa personer agerar som uppdragsgivare och träffar de övergripande besluten gällande projektet såsom igångsättning, avslutning samt prioriteringsproblem.

## Matrisorganisation

Vid organisering av stora och komplicerade projekt eller för att organisera aktiviteter med förändringar i resurstilldelningen används ibland en matrisorganisation. Strukturen för organisationen är uppbyggd kring en matris där ena sidan av matrisen tilldelas resurser medan den andra sidan nyttjar resurserna. I Fig. 20 ses ett exempel på en matrismodell där en projektorganisation används tillsammans med en organisation för basfunktionerna.<sup>81</sup>

Styrkan med organisationsformen ligger i att det går att samordna resurser för relativt komplicerade uppgifter samt att strukturen är väldigt flexibel vilket gör att resurser kontinuerligt kan omdisponeras efter behov. Nackdelen med organisationen är att det kan uppstå konflikter på grund av att en anställd har två olika chefer. De som arbetar inom ett projekt har i denna struktur två olika överordnade. Dels har de en funktionschef och dels har de en projektledare. En matrisorganisation fungerar bra i de fall då verksamheten är decentraliserad och de som utför projekten också är delaktiga och fattar beslut tillsammans med sina två överordnade.<sup>82</sup>

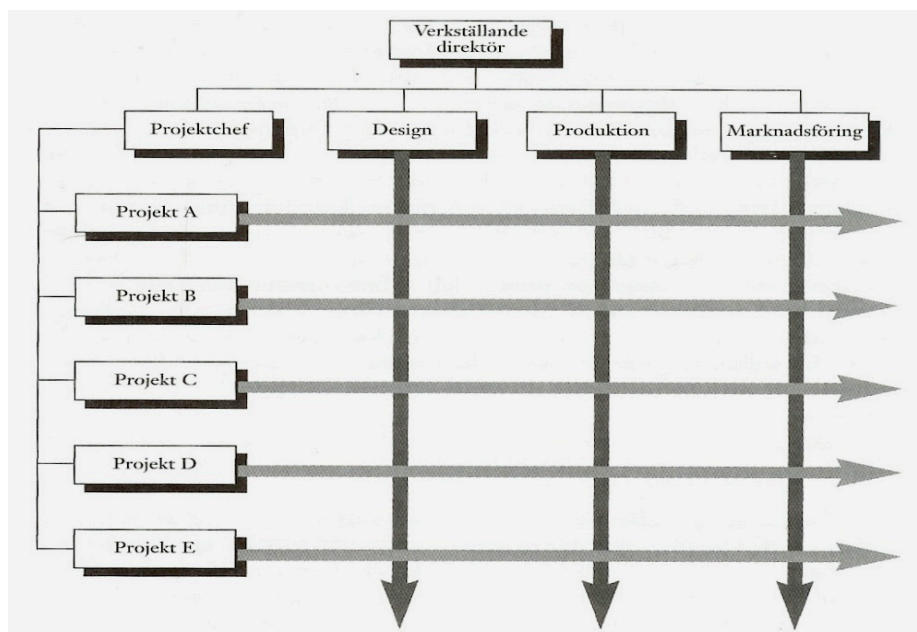


Fig. 20 Matrisorganisation enligt Greve

<sup>81</sup> Nya perspektiv; Arent Greve, S. 145-146

<sup>82</sup> Nya perspektiv; Arent Greve, S. 146

## **Belöningsystem**

Belöningar är något som tillför en anställd ett positivt värde. Det kan vara pengar i form av lön eller bonus men även beröm eller personlig utveckling kan vara belöningar. Den anställdes behov och värderingar påverkar vad som är en belöning samt hur mycket den är värd. En anställd påverkas till stor del av inre belöningar d.v.s. belöningar som de får av att utföra vissa arbetsuppgifter vilket ger dem en känsla av att uppnå resultat.<sup>83</sup>

Syftet med ett belöningsystem är att på bästa sätt ta vara på de anställdas kompetenser och resurser. Detta vill man uppnå genom att påverka de anställdas sätt att arbeta och göra sina uppgifter så att resultatet håller bra kvalitet samtidigt som arbetet utförs effektivt. Ett belöningsystem bör öka motivationen hos de anställda samtidigt som det ska öka lagkänslan och uppmuntra till samarbete inom verksamheten. Ett belöningsystem består både av materiella och immateriella belöningar och ett effektivt och genomtänkt belöningsystem kan bidra till ett gott resultat samt en effektiv organisation.<sup>84</sup>

Det finns flera olika sätt att påverka beteenden i en organisation. Den vanligaste metoden är antagligen att man betalar individer i organisationen efter deras beteende och insats. Resultat kontroll leder till att individer belönas efter vad de gör och presterar istället för vem de känner eller hur länge de arbetat inom organisationen.<sup>85</sup>

Resultatkontroll fungerar endast bra då det önskade resultatet kan påverkas genom de anställdas handlingar samt att resultatet kan mätas på ett effektivt sätt. Det används ofta i kombination med en decentraliserad verksamhet för att kunna mäta och kontrollera mer självständiga enheter. För att resultatkontroll ska fungera bra krävs det att följande villkor är uppfylla.<sup>86</sup>

- Personer med ledande befattningar vet vilka resultat som ska uppnås.
- Anställda ska på ett signifikant sätt kunna påverka resultatet som de hålls ansvariga för.
- Det går att mäta resultaten på ett tillförlitligt sätt.

## **Lön**

De flesta organisationer har reaktiva ersättningssystem istället för proaktiva. Reaktiva ersättningssystem innebär att den anställda får en ersättning för sitt arbete. Denna ersättning ses då ofta som en rättighet och inte som en belöning för den anställda. Den anställdes lön är ofta grunden i ett belöningsystem trots att denna inte uppfattas som en belöning eller en drivkraft för den anställda. Alla förmåner som är stadigvarande saknar stimulerande effekt på arbetsviljan och fungerar endast som en ersättning för den tid och grundläggande arbetsinsats som genomförts. Löneförhöjning kan dock vara

---

<sup>83</sup> Belöningsystem för personal i kunskapsföretag, Frank, Fredholm och Johansson S.7

<sup>84</sup> Belöningsystem för personal i kunskapsföretag, Frank, Fredholm och Johansson S.7

<sup>85</sup> Management control systems, Merchant, Van der Stede S. 23

<sup>86</sup> Management control systems, Merchant, Van der Stede S. 24, S.29

en belöning eftersom detta skickar signaler gällande hur nöjd en arbetsgivare är med den anställdes arbetsinsats.<sup>87</sup>

Ett generellt belöningsystem bygger på följande principer:<sup>88</sup>

- Hur svårt ett arbete är att utföra.
- Hur användbart arbetet är för en verksamhet.
- Hur bra arbetet utförs samt hur effektivt det utförs.

Med dessa principer som grund kan man dela in lönen i tre olika delar. En arbetsberoende del, en personberoende del och en resultatberoende del. Dessa komponenter kan ses i Fig. 21.

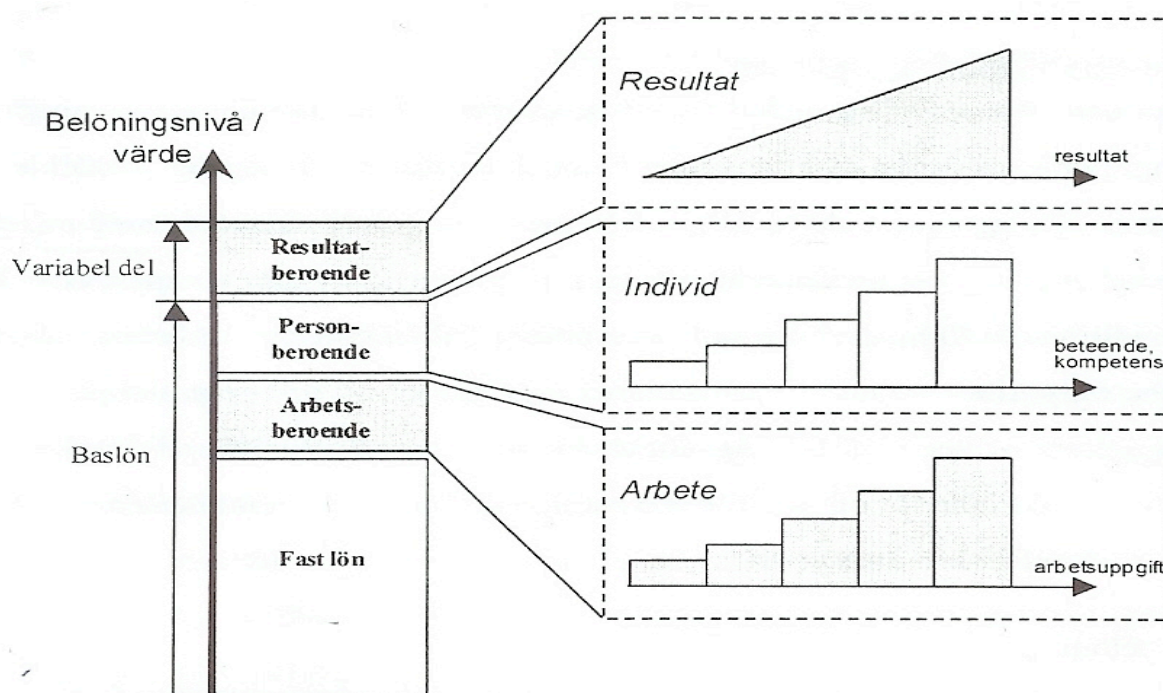


Fig. 21 Komponenter i ett generellt belöningsystem enligt Frank, Fredholm och Johansson

Vid lönesättning blir det allt vanligare att använda sig av resultatlön. Bredbacka<sup>89</sup> definierar resultatlön som följande: *Resultatlön är en löneform som innebär att lönen eller vanligare en viss del av lönen varierar med resultatet eller resultatförbättringen i en verksamhet på ett i förväg bestämt och känt sätt; resultatet mäts i ekonomiska termer eller med mått som har betydelse för verksamhetens ekonomiska resultat.*

Vid lönesättning av privattjänstemän används ofta definitionen att den ska vara individuell och differentierad, bygga på arbetets svårighetsgrad och den enskildes duglighet och prestation. Inom kunskapsföretag blir det allt vanligare att man till en anställds grundlön lägger till en variabel del som är resultatberoende. Syftet med

<sup>87</sup> Belöningsystem för personal i kunskapsföretag, Frank, Fredholm och Johansson S. 8

<sup>88</sup> Belöningsystem för personal i kunskapsföretag, Frank, Fredholm och Johansson S. 8-9

<sup>89</sup> Bredbacka, Resultatlön S. 10

införandet av ett variabelt lönesystem är ökad grupprestation, ökad delaktighet från de anställda, förbättrat resultat samt leda till att man får en mer variabel lönekostnad. Ett variabelt system består av en del som är en fast individbaserad baslön och del som är variabel och resultatberoende. Grunddelen sätts då utifrån vilka uppgifter som ingår i en individs arbete men även efter den individuella kompetensen. Den variabla delen av lönen har som syfte att skapa ett framgångsrikt partnerskap mellan en individ och en verksamhet.<sup>90</sup>

Det finns flera olika typer av incitamentssystem som bygger på att mäta och uppmuntra grupper av anställda. De anställda kan få bonus, en del av företagets vinst eller en del i företaget. Hur stor utdelning beror på resultatet i gruppen. Syftet med detta är att alla anställda vinner på att företaget går bra och att man säkerställer att alla anställda delar ledningens syften och mål. Belöningsystem som bygger på grupprestation skiljer sig markant från de som bygger på individuell prestation. Korrelationen mellan den individuella prestationen och belöningen minskar betydligt med ett system som bygger på grupprestation. Syftet med gruppbaseade belöningsystem är främst att man vill uppmuntra till ett visst grupp beteende samt vill förmedla mål ut i verksamheten.<sup>91</sup>

En viktig del av ett belöningsystem är de mer vardagliga och mindre strukturerade belöningarna från chef till medarbetare. Detta kan röra sig om positiv kritik eller att en prestation uppmärksammas inför gruppen ex. på en informationsträff.<sup>92</sup>

Det finns nackdelar med att ha individuellt differentierade lönesystem. Den största är att systemet kräver omfattande mätningar. Dessa mätningar är en förutsättning för att kunna relatera belöning till individuell prestation. I vissa fall är det svårt att mäta på individuell nivå såsom vid arbete i grupp då blir bedömningen av den individuella prestationen betydligt mer subjektiv eftersom en individs överordnad då får göra en personlig bedömning. Risk finns då att medarbetarna inte accepterar denna bedömning utan finner den orättvis vilken kan leda till en motsatt effekt mot vad man vill uppnå.<sup>93</sup>

## **Styrning av verksamhet**

För att ett företag ska uppnå bra resultat krävs en tydlig och väl genomtänkt strategi samt incitamentsmodeller i verksamheten som leder till att uppsatta mål kan nås.

### **Mål**

Kunskap om mål och hur man sätter bra mål i en verksamhet är grundläggande för att kunna uppnå en bra styrning. Mål behöver inte vara kvantifierbara eller ekonomiska. Ifall ett mål är generellt definierade bör detta följas upp av kvantifierbara undermål om

---

<sup>90</sup> Belöningsystem för personal i kunskapsföretag, Frank, Fredholm och Johansson S.9 - 10

<sup>91</sup> Management control systems, Merchant, Van der Stede S. 81

<sup>92</sup> Belöningsystem för personal i kunskapsföretag, Frank, Fredholm och Johansson S. 12

<sup>93</sup> Belöningsystem för personal i kunskapsföretag, Frank, Fredholm och Johansson S. 14-16

detta är möjligt. I alla företag måste de anställda ha kunskap om organisationens mål. Annars kan de anställda inte veta om deras handlingar leder till måluppfyllelse eller inte.  
94

## Strategi

En organisations strategi definierar hur de uppsatta målen som finns i företaget ska uppfyllas. Strategin används för att alla i organisationen ska veta vilka aktiviteter de ska fokusera på för att de ska få fördelar gentemot konkurrenterna.<sup>95</sup>

## Val av Strategi

För en leverantör finns det fyra olika tillväxtstrategier som kan väljas för att sedan ligga till grund för fortsatt handlande. Se Fig. 22. <sup>96</sup>

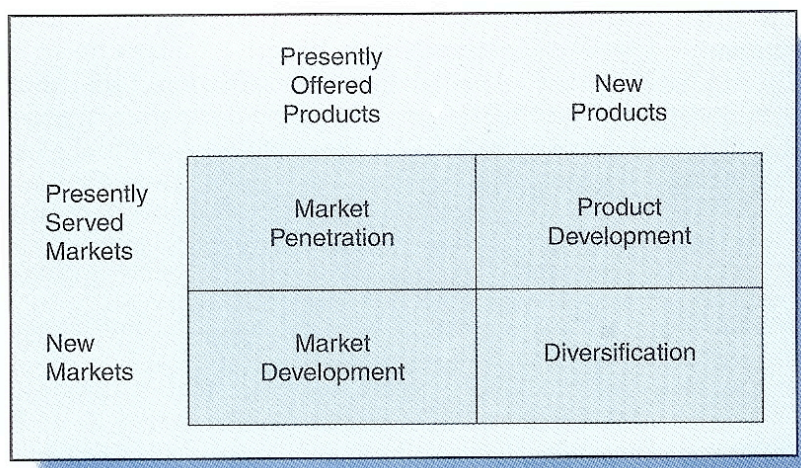


Fig. 22 . Val av tillväxtstrategi enligt Anderson och Narus

**Marknadspenetration:** Denna strategi innebär att det primära målet är att öka tillväxten genom att erbjuda existerande produkter till den marknaden som man redan befinner sig på.

**Produktutveckling:** Innebär fokus på försäljning av nya produkter till existerande produkter och marknader.

**Marknadsutveckling:** Här ska främst de nuvarande produkterna säljas till nya marknader.

**Diversifiering:** I denna strategi säljs nya produkter till helt nya marknader.

---

<sup>94</sup> Management control systems, Merchant, Van der Stede S. 5 , Exploring corporate strategy, Johnsson, Scholes, Whittington S.13

<sup>95</sup> Management control systems, Merchant, Van der Stede S. 5-6

<sup>96</sup> Business Market Management, Anderson och Narus S. 320-322



## Försäljning

Det finns flera olika modeller för hur försäljning till ny och befintlig kund går till. I vissa modeller skiljer man på försäljning till ny respektive befintlig kund medan vissa inte gör detta.

### Försäljning till ny kund

Det finns flera olika modeller för försäljning till ny kund. Ofta används adoptionsmodellen som bygger på att varje köpare går igenom ett antal faser innan handling. Det har dock visats att inte alla kunder går igenom alla faser innan handling. Modellen bygger på att ett antal kunder faller bort mellan de olika stegen av olika anledningar. De olika stegen är:<sup>97</sup>

- Kännedom
- Intresse
- Värdering
- Prövning
- Handling

Anderson och Narus tolkning av försäljningsprocessen samt dess olika steg ses i Fig. 23. Denna modell är till skillnad från adoptionsmodellen mer lämpad för köp mellan business to business.<sup>98</sup>

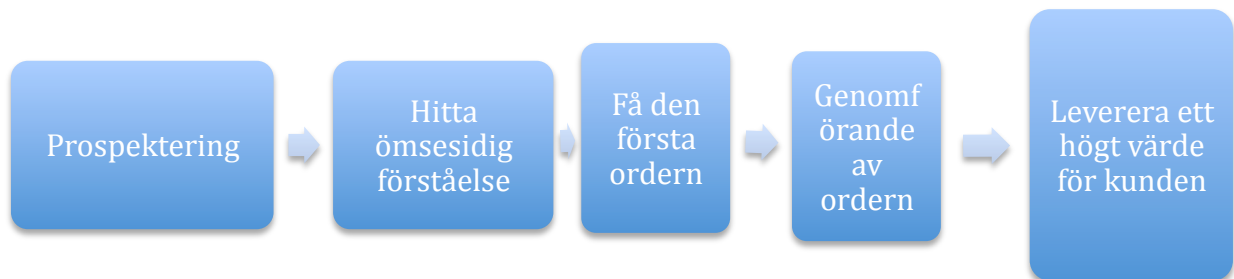


Fig. 23 Försäljningsprocessen

**Prospektering:** Denna fas av försäljning innebär att olika metoder används för att finna potentiella kunder. Detta kan ske genom att man använder sig av databaser för att finna lämpliga kunder, att säljarna gör bedömningen att ett företag är en potentiell kund alternativt att en kund själv tar initiativ till kontakt.

**Hitta ömsesidig förståelse:** I denna fas bokas de första mötena mellan leverantör och kund samt läggs tid ned för att få en ömsesidig förståelse kring vilka förutsättningar och krav som finns från de båda parterna.

---

<sup>97</sup> Key Account Management, Edman, Laurell S.59

<sup>98</sup> Business Market Management, Anderson och Narus S.318-319

**Få den första ordern:** Här presenteras det för kunden vilket värde som erbjuds samt sker förhandlingar gällande avtal.

**Genomförandet av ordern:** Här sker leveransen av den avtalade produkten eller tjänsten. I denna fas bestäms det även om de två parterna ska fortsätta att göra affärer.

**Leverera ett högt värde för kunden:** Detta är slutet av kedjan och ett högt värde har levererats till kund.

### Att behålla nuvarande kunder

Företag vill maximera sin vinst dels genom att finna nya kunder till företaget men även genom att behålla bra relationer med sina befintliga kunder. Processen för att behålla bra relationer till sina kunder kan ses i Fig. 24. Som är en tolkning av Anderson och Narus.<sup>99</sup>



Fig. 24 Process för att behålla befintliga kunder

**Tänka på strategisk relation:** Det finns flera olika typer av relationer mellan kund och leverantör allt ifrån rena transaktioner av varor till djupa partnerskap. I denna fas ägnas tid åt att fundera på vilken relation företaget vill ha med en specifik kund.

**Leverera mervärde genom relationsspecifika marknads erbjudanden:** I denna fas erbjuds specifika marknads erbjudanden, Erbjudandena kan vara specifika gällande pris eller innehåll på produkt eller tjänst.

**Kontinuerliga köp och tillväxt:** När en relation mellan kund och leverantör byggs upp sker regelbundna köp. Leverantören arbetar kontinuerligt för att bli så viktigt som

---

<sup>99</sup> Business Market Management, Anderson och Narus S.394-431

möjligt för kunden. I denna fas ägnas tid åt att bygga upp ett förtroende mellan parterna samt eventuell anpassa sig till varandra.

**Fortgående hantering av relationer med kunder:** Här implementeras ofta ett system för att kunna hantera Custom relationship management och systemet används för att kunna hantera och ständigt utvärdera de nuvarande kunderna. Med hjälp av systemet kan det ske en översyn av kunden samt möjliggöra en ständig utvärdering av om relationen bör utvecklas eller förändras.

**Leverans av mervärde över tiden till etablerade kunder:** I denna fas har det samt sker det fortfarande leverans av ett mervärde till kunden över tiden.

## Försäljning av tjänster

Vid försäljning av tjänster räcker inte den klassiska 4P modellen som konkurrensmedel utan även andra aspekter spelar in för hur kunden uppfattar värdet av den köpta tjänsten. Relationer och nätverk spelar stor roll för ett tjänsteföretag och fokus ligger inte bara på nyförsäljning utan även på att behålla och utveckla relationer med befintliga kunder.<sup>100</sup>

Grönroos<sup>101</sup> definierar tjänster enligt följande:

*En tjänst är en aktivitet eller serie aktiviteter av mer eller mindre abstrakt slag som normalt, men inte nödvändigtvis, äger rum i interaktion mellan kunden och tjänsteföretagets medarbetare och/eller fysiska tillgångar eller varor och/eller system som tillhör tjänsteleverantör. De tillhandahålls som lösningar på kundens problem.*

## Kundrelationen vid försäljning av tjänster

En kund går igenom olika skeden gällande relationen till sin leverantör. Det är viktigt att i sin marknadsföring skilja på försäljning till potentiella kunder och befintliga kunder. Vid försäljning till befintliga kunder kan det röra sig om antingen försäljning av produkter som kunden tidigare köpt eller försäljning av nya produkter, merförsäljning. Varje ny kund går igenom tre olika faser: initialskede, köpprocess och konsumtionsprocess. Se Fig. 25. De olika faserna har olika karaktär och rollerna ändras med tiden. Vid försäljning av en tjänst är det viktigt att få kunden nöjd med den upplevda kvalitén på tjänsten då detta avgör återköpssannolikheten samt möjligheten till merförsäljning.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> Grönroos, Marknadsföring i tjänsteföretag S. 9-10, 18-19

<sup>101</sup> Grönroos, Service Management S. 29

<sup>102</sup> Grönroos, Service Management S. 20-22

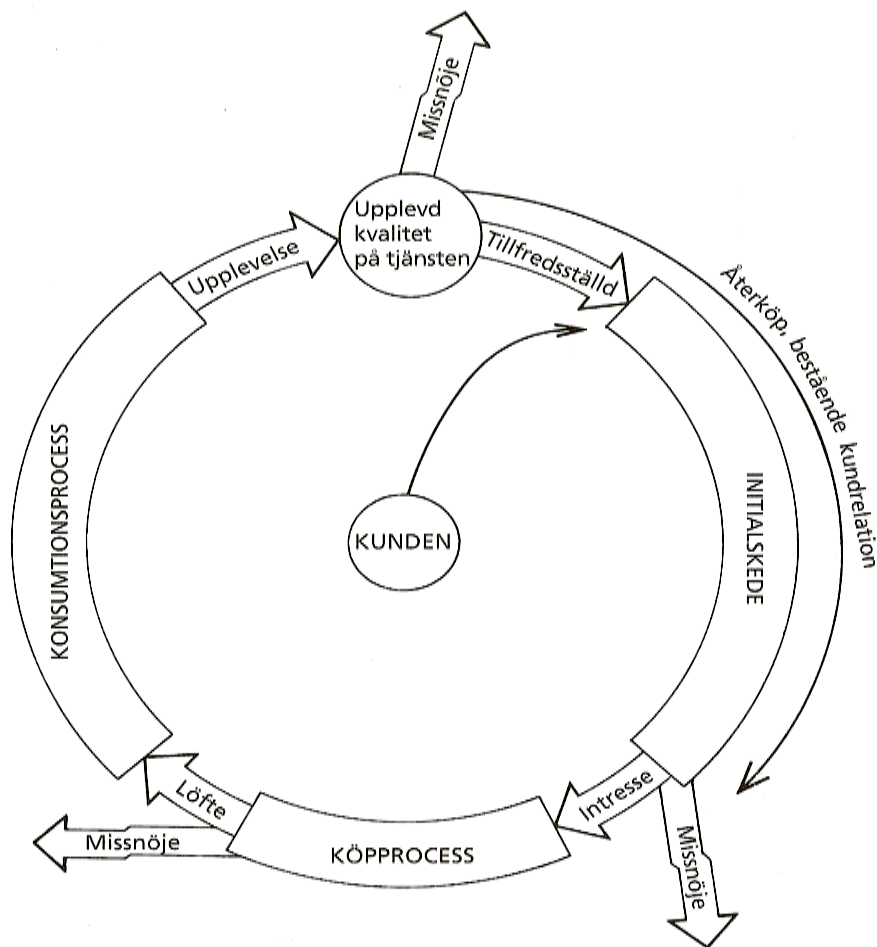


Fig. 25 Kundrelationens livscykel vid försäljning av tjänster enligt Grönroos

För att hålla en god kontakt mellan kund och leverantör bör kontinuerlig kontakt ske mellan dessa två vilket underlättas av att det finns en struktur för kommunikation och informationsdelning. Ofta känner kunden större samhörighet med sin kontaktperson på ett företag än med företaget i sig själv vilket gör att den personliga relationen spelar stor roll varför man bör sträva efter att ha samma kontaktpersoner gentemot kunden över tiden. Vid tjänsteföretag där flera olika tjänster säljs och organisationen är stor blir lätt kontaktytorna med kunden komplexa och många då ofta strukturen i företaget gör att personer från olika avdelningar ofta tar kontakt med samma kund. Det bör istället vara en person som sköter den dagliga kontakten med kunden och så få personer som möjligt bör ta en aktiv roll i relationen till kund. Detta gör det enklare för kunden att veta vem som ska kontaktas vid frågor samt uppmuntrar till en kontrollerad merförsäljning eftersom inte flera olika delar i företaget lämnar anbud samtidigt. Det finns dock även risker med att ha denna struktur främst eftersom kunden blir väldigt bunden till sin kontaktperson vilket skapar problem om denna person slutar på företaget <sup>103</sup>alternativt om relationen mellan denna och kunden inte fungerar optimalt.

<sup>103</sup> Grönroos, Marknadsföring i tjänsteföretag S. 70-74

## Organisering vid försäljning av tjänster

En traditionell hierarkisk organisation med separata marknadsavdelningar lämpar sig mindre bra vid försäljning av tjänster då detta lätt bidrar till ett avstånd mellan leverantör och kund. Vid produktion av varor fungerar den traditionella organisationen bra eftersom en betydligt mindre del av de personerna som finns i verksamheten arbetar med olika marknadsföringsfunktioner. Vid försäljning av tjänster krävs det att alla anställda har en fokus på marknadsaktiviteter. De går att skilja mellan personer som arbetar med marknadsföring på heltid och deltid. Inom ett konsumentvaruföretag finns i princip bara marknadsförare på heltid eftersom kundkontakten är betydligt mindre än vid försäljning av tjänster.<sup>104</sup>

För att kunna organisera företaget med hjälp av en marknadsorienteras marknadsföring bör marknadsfunktionerna delas upp i tre olika delar:<sup>105</sup>

- **Traditionell marknadsföringsfunktion:** Dessa funktioner är samma marknadsföringsfunktioner som används vid försäljning av varor.
- **Interaktiva funktioner:** Funktioner som genom interaktioner mellan köpare och säljare påverkar kundens uppfattning om företaget. Ex. på dessa funktioner är drift, produktion och personal.
- **Icke-interaktiva funktioner:** Funktioner såsom ekonomifunktionen har ingen direkt påverkan på kundens uppfattning av företaget och det sker heller ingen interaktion mellan kund och leverantör.

Utifrån dessa olika funktioner kan en organisering av ett företag ske. I denna struktur bör den marknadsansvarige få möjlighet till planering av traditionella marknadsföringsaktiviteter samt inflytande över de köp - och sälj interaktioner som sker med personer i den operativa verksamheten.<sup>106</sup>

## Relationsmarknadsföring

Enligt Evert Gummesson är definitionen på relationsmarknadsföring: *marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum*. Och hans definition på CRM är: *CRM är relationsmarknadsföringens värderingar och strategier - särskilt avseende kundrelationer - omsatta i praktisk tillämpning*.<sup>107</sup>

En relation innebär att det finns minst två parter som står i relation till varandra. Inom marknadsföring är den mest grundläggande relationen den mellan en leverantör och dess kund. När relationerna blir många och komplexa uppstår nätverk av relationer. Tanken med RM är att man vill förlänga sina kundrelationer och därmed minska sina kostnader för att finna nya kunder. Följden blir högre lönsamhet för varje kund.<sup>108</sup>

---

<sup>104</sup> Grönroos, Marknadsföring i tjänsteföretag S. 65-66

<sup>105</sup> Grönroos, Marknadsföring i tjänsteföretag S. 67

<sup>106</sup> Grönroos, Marknadsföring i tjänsteföretag S. 67-69

<sup>107</sup> Gummesson, Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R S.16

<sup>108</sup> Gummesson, Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R S.17, S.20

Traditionell marknadsföring bygger på opersonlig försäljning av varor och tjänster och att reklaminsatser går ut till stora massor och är därför opersonlig. RM är motsatsen till detta och riktar sig till individen vilket gör att varje individ ses som ett eget segment. Insatser kan även riktas mot mindre grupper av konsumenter med gemensamma intressen. Till stor del har tjänstemarknadsföringen samt nätverksansatsen bidragit till utvecklingen av RM och har använts framförallt till marknadsföring mellan business-to-business. Inom dessa områden ansågs inte den traditionella 4P (produkt, pris, påverkan och plats) lämpa sig eftersom denna är utvecklad för att passa för marknadsföring av standardiserade konsumentvaror.<sup>109</sup>

### **Skillnader mellan transaktionsmarknadsföring och RM**

Principerna för RM skiljer sig mot principerna för klassisk transaktionsmarknadsföring. Transaktionsmarknadsföring innebär att man ser varje försäljning som en engångsförsäljning och att man har gjort en affär med en kund innebär inte att sannolikheten för köp igen ökar. Principen för transaktionsmarknadsföring är att en transaktion saknar minne och sentimentalitet. En kund kan dock välja att göra återköp på grund av kostnader för att byta leverantör men detta har dock endast med den ökade kostnaden att göra och beror inte av relationen i sig. I RM menar man istället att relationen mellan kund och leverantör kan skapa en lojalitet som påverkar sannolikheten för återköp.<sup>110</sup>

Det finns stora skillnader i perspektiv och i marknadsföring beroende på om fokus ligger på byte av varor eller på långsiktiga relationer. Se Fig. 26. Vid bytesperspektivet läggs fokus på att producera standardiserade varor på ett effektivt sätt samt distribuera ut dessa till kunderna. Produktion sker oftast inte i nära samarbete med kund och marknadsföringen går ut på att sälja in standardiserade produkter som skapar värde för flera olika kunder. Vid användande av relationsperspektiv blir värdeskapande för den enskilda kunden en central del i marknadsföringen och produkten. Relationen mellan kund och leverantör blir här en viktig del och samarbetet mellan dessa central. Vid byte av produkter är det färdiga resultatet det som säljs till kund medan vid en djupare relation som försäljning av tjänster är processen lika viktig som slutresultatet för kunden. Vid relationsmarknadsföring är oftast både kund och leverantör delaktiga i processen och det sker en ömsesidig samverkan under denna.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> Gummesson, Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R S.24

<sup>110</sup> Gummesson, Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R S.31-32

<sup>111</sup> Grönroos, Service Management S. 15-18

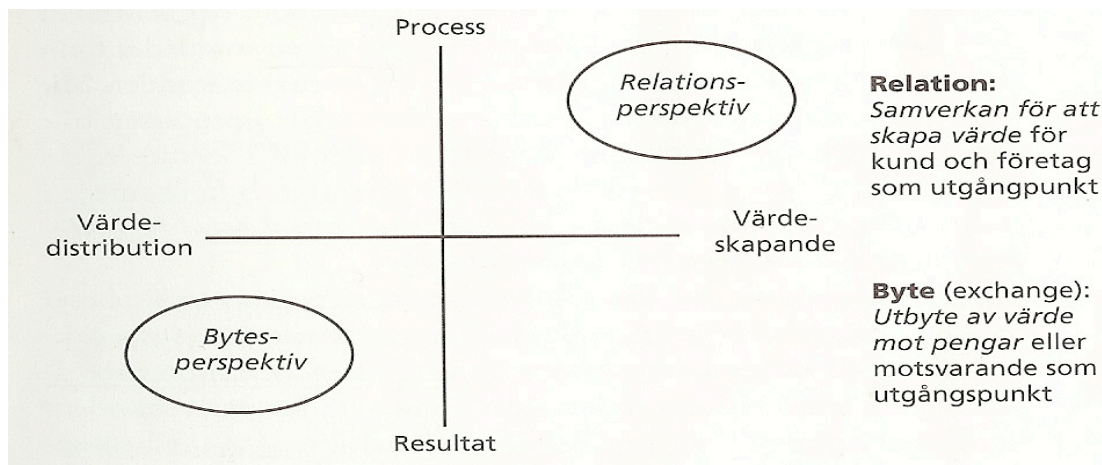


Fig. 26 . Skillnaden mellan bytes och relationsperspektivet inom marknadsföring enligt Grönroos

När en leverantör och en kund gjort affärer ett flertal gånger kan detta ses som en relation. Inom relationsmarknadsföring kan leverantörer välja att klassa sina kunder och relationerna olika allt från engångskunder till långsiktiga relationer och partnerskap. Se Fig. 27

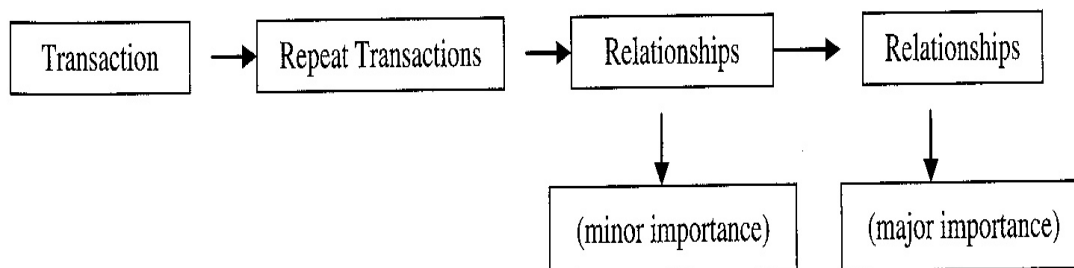


Fig. 27. Spektrum av relationer enligt Jackson

Vid användningen av transaktionsmarknadsföring är det inte ett mål att fördjupa relationen och metoden används ofta och fungerar väl vid standardiserade varor. Inom RM finns det flera olika nivåer för relationer mellan leverantör och kund.<sup>112</sup>

1. *Kundämne.* Denna nivå innebär den första kontakten med kunden.
2. *Kund.* Efter den första affären blir kundämnet en kund.
3. *Klient.* Blir kunden om det sker fler än ett köp.
4. *Supporter.* I denna nivå är kunden lojal mot sin leverantör
5. *Aktiv marknadsförare.* Kunder på denna nivå är inte bara lojala gällande återköp utan pratar även väl om leverantören till andra.

<sup>112</sup> Gummesson, Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R S. 32

## Grundläggande värderingar i RM

För att RM ska kunna implementeras på ett sätt som skapar mervärde är det viktigt att marknadsförare och ledning förstår de grundläggande idéerna som ligger till grund för RM.

- *Marketing Management bör ses som en marknadsorienterad företagsstyrning.* Det är viktigt att se försäljning och marknadsföring som mer än en specifik avdelning. Istället bör dessa genomsyra hela verksamheten. I ett företag så bör det finnas marknadsförare på heltid samt deltid där de som arbetar med det på heltid är de som arbetar på marknads och försäljningsavdelningar medan de andra som arbetar med det på deltid är alla andra i företaget.
- *Långsiktigt samarbete och win-win.* RM bygger på samarbete mellan leverantör och kund. Kunderna ska ses som medpart istället för som motpart och relationen ska skapa mervärde för både leverantör och kund.
- *Alla parter i en relation har ansvar för det som händer.* En relation är ömsesidig och kvaliteten på relationen bestäms av kundens förtroende för leverantören och säljaren. Dock är det inte bara leverantörens ansvar att ta initiativ i relationen utan även kunden har ett stort ansvar gällande förändring och utveckling av relationen.
- *Relations- och servicevärderingar, inte byråkratjuridiska värderingar.* Vid användning av byråkratiska värderingar blir relationen stelbent och fokuset ligger på interna rutiner och bestämmelser. Det riskerar då att bli onödiga konflikter gentemot kund. Istället bör fokus ligga på att sätta kunden i fokus och skapa värde för kunden. Varje kund bör ses som en intäkt istället för en utgift.

## Key Account Management (KAM)

Under de senaste åren har KAM varit den starkaste trenden inom marknadsföring. Företag har under alla tider behandlat kunder olika även om det inte varit en formell strategi. I de fallen då man inte använder sig av KAM läggs det på den enskilde försäljaren eller annan kontaktperson gentemot kunderna att avgöra vilka kunder som det ska läggas ned lite mer möda på. Användningen av Key Account bygger på principen att ett företags Key Accounts eller strategic accounts ofta är ett företags mest värdefulla tillgång och man bör därför arbeta systematiskt med dessa.<sup>113</sup>

Enligt Edman och Laurell är den övergripande målsättningen med KAM *att skapa en symbiotisk relation som ökar lönsamheten för både kund och leverantör.* Det finns flera fördelar med KAM:<sup>114</sup>

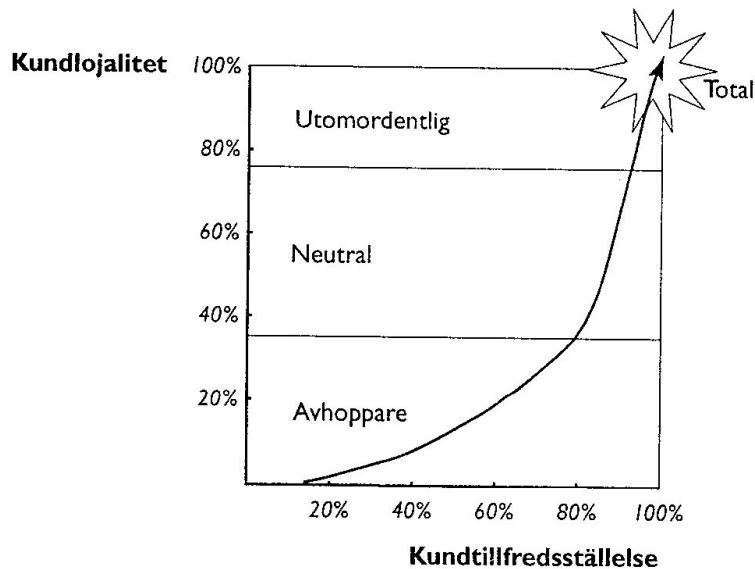
- Det blir både en fördjupning och en breddning av kontaktytor mellan leverantör och kund.
- Det blir en minskning av direkta försäljningskostnader. Samtidigt sker det inte någon minskning av intäkter.

---

<sup>113</sup> Towards an integrated framework of key account management; Zupanic; Journal of Business & Industrial Marketing S. 323-324

<sup>114</sup> Key Account Management, Edman, Laurell S.19





- Den djupare relationen skapar ett mervärde för kunden och

återkopplingen mellan leverantör och kund ökar.

- En kontinuerlig påverkan från kund sker vilket gör att anpassningar efter kundens behov kan göras i ett tidigt skede vilket skapar konkurrensfördelar.

Det finns ett stort ekonomiskt värde i användningen av KAM. Framtidens lönsamhet kommer till stor del bero på långsiktiga och stabila relationer. Mycket fokus kommer att ligga på att hitta lösningar som skapar värde för kunden vilket kräver en stor känsla för kundens behov. Edman och Laurelli skriver följande: *Det är kundlojaliteten som skapar tillväxt och lönsamhet - faktum är att kvalitén på kundlojaliteten är viktigare än produktkvalitet.* Det finns en tydlig relation mellan kundlojalitet och kundtillfredsställelse som sedan leder till en hög lönsamhet. Se Fig. 28.

Fig. 28 Korrelationen mellan kundlojalitet och kundtillfredsställelse

Befintliga kunderna kan delas in i tre olika grupper. Den första gruppen är de kunder som är missnöjda och det finns därför en risk att kunden även avråder andra från köp. Den andra gruppen är de kunder som är nöjda men som inte rekommenderar sin leverantör vidare. Denna grupp har relativt enkelt för att byta leverantör. Den tredje gruppen är både nöjda och rekommenderar leverantören även till andra. Det är kunder i den sista gruppen man vill ha eftersom det både är ett väldigt långt steg för dem att byta

leverantör samtidigt som det finns ett stort värde av att de pratar gott om produkterna och tjänsterna även till andra företag.<sup>115</sup>

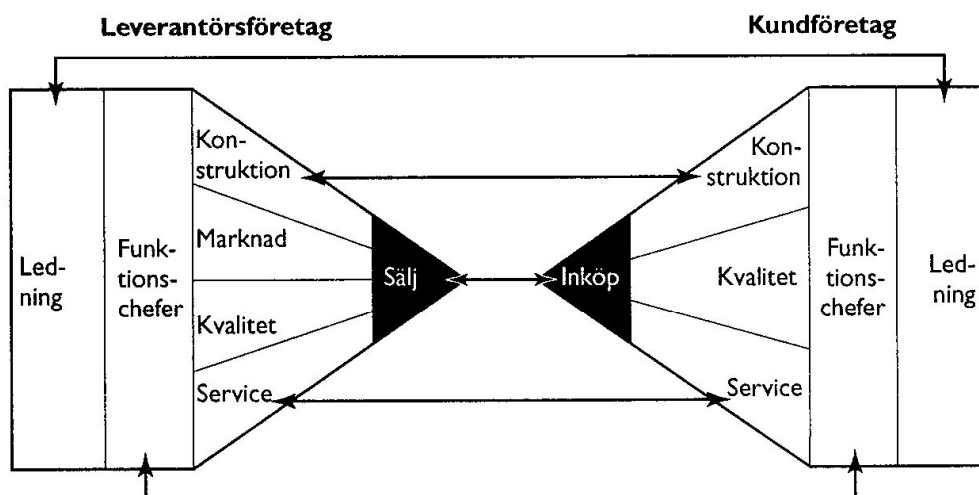
För att KAM ska kunna genomföras krävs det flera kontaktytor på olika nivåer mellan leverantör och kund samt att varje kund har sin egen KAM-ansvarig som besitter full information och kunskap om kunden. Ett ömsesidigt utbyte av information mellan leverantör och kund samt en insikt från båda parterna att relationen ska vara långsiktig är även viktiga faktorer för att samarbetet ska fungera väl.<sup>116</sup>

## KAM-ansvarig

Vid användande av KAM är en hierarkisk organisationsform mindre lämplig. En Key Account manager måste ha tillräcklig kunskap samt befogenhet att fatta snabba beslut när detta krävs. Det krävs även att personen kan samordna de resurser som krävs för att tillgodose kundens behov. Det är viktigt att betänka att affärer görs mellan människor. Ibland kan ett avtal skrivas genom att affären görs upp mellan två personer men ofta är det en hel grupp människor som är delaktiga. Vid kontakt med kund är det därför viktigt att det är personer som har möjlighet att bygga en god relation till.<sup>117</sup>

Det är viktigt att den som är KAM-ansvarig sätter kunden i fokus och anpassar information och budskap i sin kommunikation till denna. Att känna till kunden ska alltid vara i fokus och det är viktigt att ha kunskap om saker som hur kundens behov uppstår, hur inköpsprocessen ser ut samt vilka som är nyckelperson i kundföretaget.<sup>118</sup>

Att sälja samt upprätthålla en god relation till en strategisk relation innebär ofta att flera personer är delaktiga i försäljningen och den kontinuerliga relationen. Det är viktigt att ha breda kontaktytor med kunden och flera personer från både leverantör och kund bör ha en god och nära kommunikation. I Fig. 29. Sex exempel på hur flera kontaktytor kan upprätthållas.<sup>119</sup>



<sup>115</sup> Key Account Management, Edman, Laurell S.36-39

<sup>116</sup> Key Account Management, Edman, Laurell S.20

<sup>117</sup> Key Account Management, Edman, Laurell S.26,S. 52

<sup>118</sup> Key Account Management, Edman, Laurell S.80-83

<sup>119</sup> Key Account Management, Edman, Laurell S.109-110

ansvarige är det viktigt att betänka de kvaliteter som krävs av personen för att kunna göra ett bra arbete. McDonald och Roger har sammanfattat dessa kvalitéer som personliga kvalitéer, fackkunskaper, intellektuell förmåga och ledaregenskaper. Personliga kvalitéer såsom förmåga att kunna sälja samt skapa bra relationer är viktiga egenskaper då KAM-ansvariga ska kunna sälja in lösningar till kund samt ha kontinuerlig kontakt. Fackkunskaper inom den verksamheten som företaget och kunden arbetar med är viktiga för att kunden ska kunna känna tilltro till personen men även en ekonomisk kunskap är viktig då en KAM ansvarig har ett ekonomiskt ansvar för sina kunder. Den intellektuella förmågan behövs för att kunna leverera bra lösningar samt vara ett bidrag till kundens utveckling medan ledaregenskaper behövs eftersom personen ska kunna samordna och hålla ihop både externa och interna resurser.<sup>120</sup>

De aktiviteter som krävs för att kunna erbjuda nyckelkunderna bra lösningar kan sällan skötas ensamt av en person eller ett antal personer från försäljningsfunktionen i ett företag. Därför är det vanligt att en KAM-ansvarig har ett team som besitter olika erfarenheter och kompetenser. Det är sedan KAM-ansvariges uppgift att leda och samordna detta team.<sup>121</sup>

Enligt Millman och Wilson finns det fyra huvudkrav på en KAM-ansvariges roll:<sup>122</sup>

- Ansvar för försäljnings- och vinsttillväxt över de konton som den KAM-ansvarige ansvarar för.
- Ansvar för att samordna och skraddarsy företagets totala anbud till kunderna.
- Underlätta för flernivå- och flerfunktionella bytesprocesser.
- Marknadsföring av KAM-konceptet internt.

---

<sup>120</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 18-19

<sup>121</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 17

<sup>122</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 15

## Empiri - En beskrivning av företaget

*Denna del innefattar den insamlade empirin gällande Agresso som företag samt åsikter om merförsäljning och organisation i företaget. Informationen har inhämtats främst genom intervjuer men även från Agressos hemsida, intranät samt annat internt material. Nedan finns endast kortare sammanfattning av intervjuerna. I Bilaga 5 finns en längre sammanfattning av de genomförda intervjuerna.*

*"Agresso AB säljer, implementerar och supporterar affärssystemet Agresso... Vår affärsidé är att leverera branschspecifika IT-lösningar och tjänster som ska ge våra kunder mervärde som kan bestå av ökad effektivitet, bättre beslutsunderlag, och ökad lönsamhet."<sup>123</sup>*

Agresso AB, som är den svenska delen av Agresso startade sin verksamhet 1995. De första åren var man mellan 30-50 personer och har under åren vuxit kraftig genom tillväxt och flera uppköp.

Agresso vänder sig till mellanstora och stora kunder och riktar sig mot både privata och offentliga kunder. Den svenska delen av Agresso har idag nästan 400 anställda. Huvudkontoret ligger i Solna men kontor finns även i Göteborg, Malmö och Uppsala. Agresso AB tillhör det börsnoterade holländska bolaget Unit 4 Agresso som har kontor i över 20 länder och nästan 3000 anställda. Utvecklingen av Agresso Business World som är det största av Agressos program sker till största delen i Oslo men lokala anpassningar görs även i Sverige.<sup>124</sup>

Agressos historik kan ses i Bilaga 3.<sup>125</sup>

## Strategi

*Agresso AB har tagit fram ett strategidokument som sträcker sig från 2008 till 2010. Detta dokument berör mål, vision och strategi för Agresso.*

Agresso har som målsättning att vara bäst inom de branscher som de väljer att rikta in sig mot. Detta ska de lyckas med genom att ha djup kunskap om både deras kunder och de branscher som deras kunder befinner sig i. Det krävs även en förståelse för både nuvarande och framtida behov hos kund för att kunna erbjuda de bästa lösningarna till de utvalda kundsegmenten. Agresso prioriterar de branscher som kännetecknas av ständiga förändringar såsom omorganisationer, politiska förändringar samt förvärv.<sup>126</sup>

Verksamheter som lever i ständig förändring kräver flexibilitet inte bara under själva implementeringsfasen utan även därefter. Enligt Agresso är det inom dessa branscher som de ska rikta in sig eftersom Agressosystemets fördelar ligger främst i dess

---

<sup>123</sup> [www.agresso.se](http://www.agresso.se)

<sup>124</sup> [www.agresso.se](http://www.agresso.se) , Agresso Strategi 2008-2010, S.8-9

<sup>125</sup> [www.agresso.se](http://www.agresso.se)

<sup>126</sup> Agresso Strategi 2008-2010 S. 4-6

flexibilitet efter implementering. Agresso beskriver själva sitt system som ett affärssystem utan bäst före datum.<sup>127</sup>

Agresso vill öka sin omsättning, sin vinst samt antalet anställda fram till 2010. Tillväxten ska innebära att Agresso ökar sina marknadsandelar och tillväxten ska främst ske på nuvarande marknader med nuvarande lösningar d.v.s. med en marknadspenetration. Tillväxt ska även ske genom lösningsutveckling vilket innebär att nya lösningar erbjuds till befintliga marknader. Se bild 30

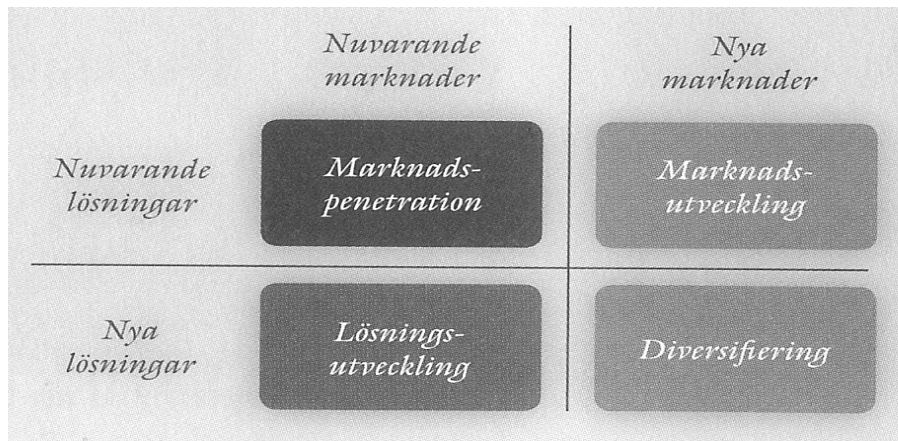


Fig. 30 Agressos Strategi

I Agressos strategidokument beskrivs Agressos vision, affärsidé och mål. Visionen för företaget är följande: "Agressos vision är att år 2010 vara den ledande leverantören av affärssystem globalt för verksamheter i förändring."

Agressos affärsidé är följande: "Agresso erbjuder värdeskapande lösningar (produkter och tjänster) med marknadens modernaste affärssystem som bas till medelstora och stora verksamheter i förändring. Detta gör vi inom prioriterade branschsegment, på ett sätt som får våra kunder att uppnå önskade effekter och tydliga förbättringar inom sin verksamhet. Våra lösningar ska vara tydligt definierade för att möjliggöra effektiva leveranser samt erbjudas till olika servicenivåer, så att lösningarna upplevs som enkla att köpa och använda."

Agresso har som mål att öka sin omsättning med 100 Mkr per år fram till 2010 samt att vinsten ska uppnå till minst 10 % av omsättningen. Agresso vill även öka kundnöjdheten samt medarbetarnas nöjdhet vilket mäts genom Nöjdhetsindex samt NöjdMedarbetarindex. Agresso vänder sig till medelstora och stora verksamheter i förändring, inom prioriterade branschsegment. De branscher som är prioriterade kännetecknas av att Agressos lösningar är särskilt funktionella inom dessa områden samt att Agresso här besitter stor branschkunskap.<sup>128</sup>

<sup>127</sup> Agresso Strategi 2008-2010 S. 4-6

<sup>128</sup> Agresso strategi 2008-2010 S.18

### ***Prioriterade branscher***

Agressos prioriterade branscher ligger inom två olika affärsområden, offentlig och privat. De prioriterade branscherna kan ses i tabellen nedan.<sup>129</sup>

---

<sup>129</sup> Agresso strategi 2008-2010 S.19

<b><i>Privat</i></b>	<b><i>Offentlig</i></b>
<b>Fastighet</b>	<b>Myndigheter</b>
<i>Förvaltande fastighetsbolag</i>	
<i>Övriga fastighetsbolag</i>	<b>Energibolag</b>
<i>Bostadsrättsföreningar</i>	<b>Kommuner</b>
<b>Entreprenad</b>	
<i>Installationsbolag</i>	<b>Hälsa och sjukvård</b>
<i>Entreprenadbolag</i>	<i>Landsting</i>
<b>Industri</b>	<b>Statligt och kommunalt ägda bolag</b>
<i>Skogsbolag</i>	
<i>Projektorienterad industri</i>	<b>Offentligt ägda organisationer</b>
<b>Tjänste/Finans</b>	
<i>Tjänsteföretag</i>	
<i>Media</i>	
<i>Bank/finans</i>	
<i>Försäkring</i>	
<i>Skolor/utbildning</i>	
<i>IT-företag</i>	
<i>Organisationer</i>	

Fig. 31 Agressos prioriterade branscher

## **Produkter och tjänster**

Agresso säljer lösningar till sina kunder och kan erbjuda en kombination av flera produkter och tjänster. I Bilaga 4 beskrivs de flesta av de produkter och tjänster som Agresso erbjuder för att ge en bild av bredden och komplexiteten i de lösningar som Agresso erbjuder.

Agresso arbetar med att agera proaktivt och med att förutse behov hos kunden istället för att enbart agera reaktivt efter önskemål som kunden kommer med. Alla Agressos kunder ska uppfatta att de är viktiga för Agresso. Agresso poängterar i strategidokumentet att de inte säljer programvara eller konsulttimmar till kund utan

lösningar som i sin tur kan bestå av olika kombinationer av produkter och tjänster. Det är denna kombination som skapar värde för kunden och Agresso erbjuder lösningar inom flera olika lösningsområden såsom ekonomi och inköp.

### **Nöjd-Kund-Index (NKI)**

Varje år genomförs en mätning av kundnöjdheten på Agresso. Denna administreras av Katarina Gunnarsson. 2008 var det för sjätte gången som undersökningen genomfördes.

2007 var följande påståenden i topp över hur många av kunderna som instämde:<sup>130</sup>

- Agresso har trevliga och positiva medarbetare
- Agresso har bra produkter
- Jag kan rekommendera Agresso till andra
- Jag anser att Agressos produkter har god kvalitet
- Agresso har kompetenta medarbetare

Samma år låg följande påståenden i botten över hur många av kunderna som instämde:<sup>131</sup>

- Agressos produkter är prisvärda
- Agresso har prisvärda tjänster
- Jag känner mig som en viktig kund hos Agresso AB
- Jag är nöjd med de nya versionerna med ny funktionalitet och mer teknologi
- Jag anser att Agressos produkter är kostnadseffektiva

I samband med NKI-enkäten fanns det även flera kommentarer från kunderna. Dessa var både positiva och negativa. Det problem som kunderna främst upplevde under 2007 var resursbristen. Det fanns även en önskan från kunder att ha mer kontakt med Agresso och kundansvarig för att exempelvis få förslag på nya produkter. Flera upplevde att det varit svårt att få tag på personer på Agresso. Kunderna vill ha bra relationer och tydliga kontaktvägar till Agresso. Det fanns även kommentarer att det upplevdes som om Agresso bestod av "flera företag" och att det verkade vara högt i tak mellan de olika avdelningarna. Resultaten förra året visade på att det fanns behov av att koordinera olika insatser som görs mot ett företag samt att ha en tydlig huvudansvarig för kunden. Det framgick även att mindre kunder kände sig bortprioriterade av Agresso.<sup>132</sup>

2008 var följande påståenden i topp gällande hur många av kunderna som instämde:<sup>133</sup>

- Positiva omdömen gällande växel och reception
- Agresso har trevliga och positiva medarbetare
- Agresso har bra produkter
- Agresso är en ledande leverantör
- Agresso har kompetent personal

---

<sup>130</sup> Internt material, Sammanställning av NKI-undersökningen 2007

<sup>131</sup> Internt material, Sammanställning av NKI-undersökningen 2007

<sup>132</sup> Internt material, Sammanställning av NKI-undersökningen 2007

<sup>133</sup> Information från en intern presentation av NKI-undersökningen 2008



- Agresso är en konkurrenskraftig produkt

Samma år låg följande påståenden i botten gällande hur många av kunderna som instämde:<sup>134</sup>

- Agresso är innovativa och drivande i vår verksamhetsutveckling.
- Agresso visar nya användningsområden av systemet.
- Agresso har en bra support
- Agresso har prisvärda tjänster

Kommentarerna från kunderna i samband med 2008 års NKI gällde framförallt att man inte anser att Agresso deltagit tillräckligt mycket i utvecklingen av deras verksamhet. Det fanns även många kunder som ansåg att det var svårt att få hjälp vid behov. Det har även uppfattats som svårt att få tag på konsulter samt att få besked från dem. De positiva kommentarerna handlar om att Agressos medarbetare är väldigt trevliga samt kompetenta. I jämförelse med tidigare års kommentarer har det inte funnits några kommentarer gällande önskemål om bredare kompetens hos konsulterna. Det har även blivit tydligare vart man ska vända sig i Agresso. Tidigare år har det funnits kommentarer som berört detta.<sup>135</sup>

### **Organisation** <sup>136</sup>

Agresso har nyligen gjort en omorganisation där de gått från ett klassiskt funktionsindelad företag till att organisera sig efter de två affärsområdena privat och offentlig. se Fig. 32.

---

<sup>134</sup> Information från en intern presentation av NKI-undersökningen 2008

<sup>135</sup> Information från en intern presentation av NKI-undersökningen 2008

<sup>136</sup> Bilaga 5

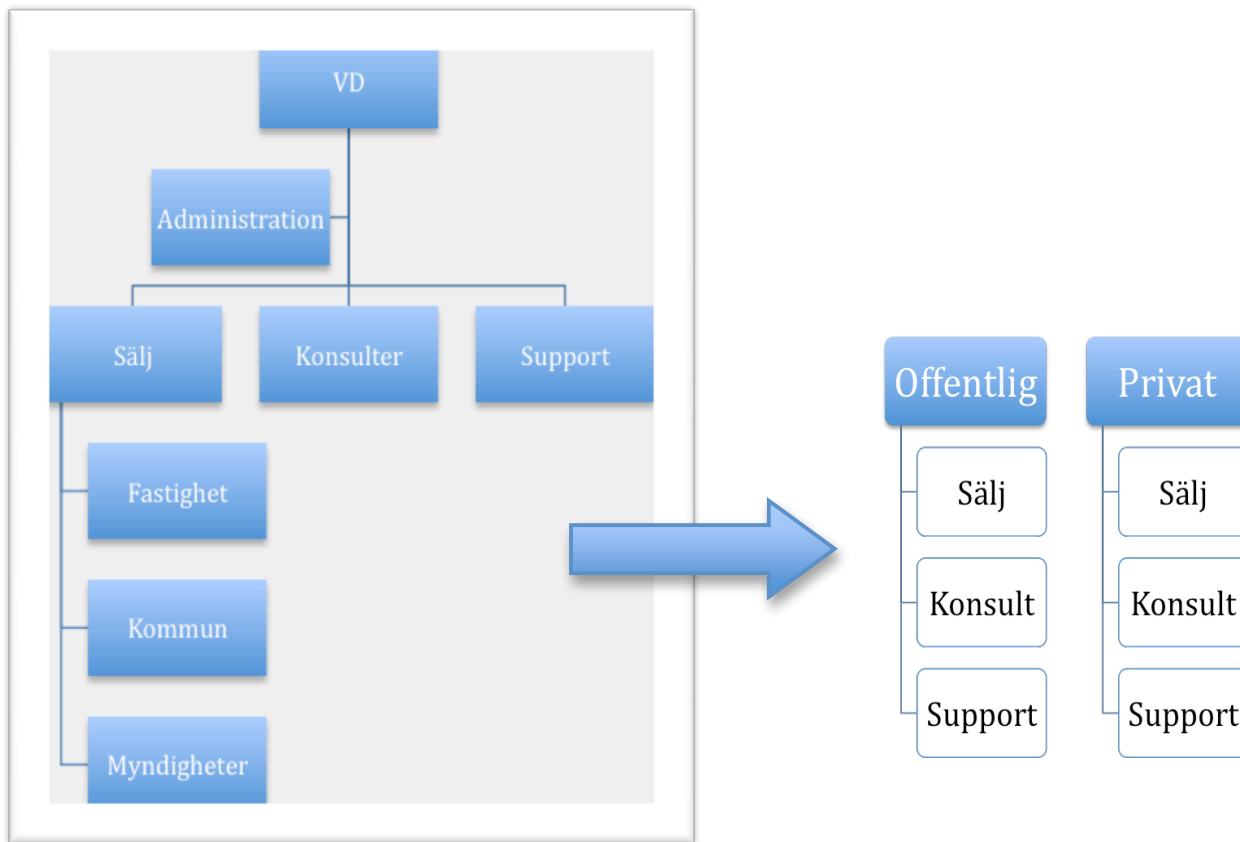


Fig. 32 Agressos organisationsstruktur

Syftena för den förändrade organisationen är främst:

- Man vill öka fokuseringen mot de olika branscherna. Om en konsult arbetar gentemot endast en bransch ökar kompetensen och förståelsen för den branschen.
- Eftersom företaget har vuxit är det först nu företaget varit tillräckligt stort för att man ska kunna ha denna organisation.
- Man vill få ett tydligare "ägarskap" av kunden vilket uppmuntrar till ett lagspel där både konsulter och säljare ingår.
- Är lättare att styra ekonomiskt med denna uppdelning.

Agressos nuvarande organisationsstruktur kan ses i Bilaga 6. Organisationen är en blandning av en segmentbaserad organisation och en funktionell. De två stora affärsområdena privat och offentlig dominerar i organisationen och består i sin tur av olika branchsegment. Samtidigt finns det funktioner och områden som inte ligger under dessa två affärsområden.

CODA, MAP, Agresso Business world och Agresso HRM ligger utanför de två stora affärsområdena offentlig samt privat. Förutom dessa finns det centrala funktioner som ekonomi, marknad, personal och teknik som delas av alla de olika affärsområdena.

Enligt de anställda på Agresso finns det både för och nackdelar med organisationsförändringen. Det finns de som anser att den nya organisationen har inneburit en förbättring och de som tycker att det inneburit en försämring.

Vad olika personer anser beror till viss del vilken funktion de har i Agresso. Konsulter och Projektledare är i regel mer positiva till förändringen än säljare och representanter från supporten.

### **Fördelar med organisationsförändringen**

Det finns försäljningsmässiga anledningar till att ha en branschfokusering gentemot kund. Det ger bilden av att Agresso är specialister. I praktiken är det dock svårt att hålla på indelningen. Man lånar resurser över branschgränserna.<sup>137</sup>

Säljprocessen för offentlig är helt annorlunda än den för privat. Detta främst eftersom offentlig måste anpassa sig till lagen om offentlig upphandling. I och med indelningen privat och offentlig tydliggörs denna skillnad samt fokus sätts på branchkunskap. Vilken branschkompetens man har blir allt viktigare i branschen. Lösningarna som säljs är också oftast branschspecifika.<sup>138</sup>

Det finns fördelar med uppdelningen i brancher eftersom kunderna ofta frågar efter konsulter med erfarenhet från deras branch. Om man ska rikta organisationen mot brancher bör man även fokusera på kompetensutveckling inom brancherna. Kompetensutvecklingen inom branscherna behöver förbättras.

### **Nackdelar med organisationsförändringen**

Fördelarna med en funktionell organisation är att man får dynamik i t.ex. en säljavdelning och att man på ett enkelt sätt kan dela information med andra inom samma funktion. Det finns en nackdel med att dela upp funktioner i alltför små grupper. I dagens organisation är det framförallt säljavdelningen och supporten som riskerar att bli för små. Detta eftersom man måste hålla upp kompetensen på två olika områden<sup>139</sup>

Anledningen till att det inte är så bra att dela upp säljarna på brancher är att efterfrågan ofta fluktuerar mellan brancher och det blir väldigt små enheter om de ligger under delbranscherna. Om man är en större enhet är det lättare att stötta varandra samt utbyta erfarenheter.

Det finns fördelar med uppdelningen i brancher. Dock är det fortfarande så att det viktigaste kompetensen är att kunna Agresso produkten och det finns ingen större

---

<sup>137</sup> Intervju med Annika Leijonhufvud

<sup>138</sup> Intervju med Niklas Eriksson

<sup>139</sup> Intervju med Christopher Lovén

fördel i uppdelning när det kommer till leveransen. Det finns en risk att detta kommer i skymundan för branchkunskap med den nya organisationen.

## **Ett växande företag**

Agresso har vuxit starkt de senaste åren och flera andra företag har fusionerats in eller blivit uppköpta. Detta har gjort att antalet anställda konstant har ökat de senaste åren samt att utbudet av antalet produkter och tjänster ökar för varje år. Agresso har en kultur av att flera företag har lyfts in i företaget vilket har lett till att man fått in mindre grupper som tidigare varit sina egna företag.

Det är viktigt att Agresso klarar av att utnyttja alla resurser. På alla ställen i företaget är det underbemannat. Resursproblematiken har varit ett stort problem. Risk finns för att fokus sätts på att lösa problem kortsiktigt istället för att se till att rätt resurser hamnar i rätt projekt.

## **Försäljning<sup>140</sup>**

Det finns många åsikter om hur säljprocessen i Agresso bör se ut och vilka som ska sälja Agressos produkter och tjänster. De finns även viss skillnad i hur olika personer anser att försäljningsprocessen samt fördelning av ansvar för denna ska se ut. Försäljningen på Agresso sker främst genom säljavdelningarna på privat och offentlig. Det sker även försäljning via andra delar i företaget såsom Agresso business Consulting, MAP och CODA.

Det finns delade meningar om alla försäljning ska ske genom säljavdelningarna på privat och offentlig. Vissa anser att det är bra om de olika delarna inom företaget får sälja själva eftersom de har mycket kontakt med kunderna medan andra anser att det endast ska finnas en kontaktperson gentemot kund.

Det har funnits samarbete mellan de olika avdelningarna men detta har varit kopplat till specifika säljare. En anledning till att det inte sålts mycket av nya produkter och tjänster av säljarna inom offentlig och privat kan vara att man säljer de produkter som är mest bekanta. Varje säljare har en säljbudget som de vill nå upp till.

I några fall har förmedling av kontakter skett från en avdelning medan en annan avdelning har slutfört försäljningen. Denna förmedling av kontakt bör inte bara ske mellan en säljare till en annan säljare utan även från en konsult eller projektledare till en säljare.

Fördelen med att ha flera olika delar av organisationen som säljer produkter är att de som säljer oftast har mycket kontakt med kunderna. Om försäljning sker på flera olika ställen i organisationen är det viktigt att man pratar ihop sig innan möten med kund. Detta för att Agresso inte ska uppfattas som okoordinerat. Därför är det bra om någon har ett koordinat ansvar. Det är även viktigt att man i de olika delarna i företaget är öppna och inbjuder till gällande samarbete med andra delar. Man måste ha kontroll på

---

<sup>140</sup> Bilaga 5

vad som händer samtidigt som man måste använda så många vägar som möjligt in till kunderna. Desto fler människor man känner på ett företag desto bättre.

Agresso är i grunden ett standardsystem. Dock vill ofta kunderna att man ska göra anpassningar så att det passar dem bättre. Agresso får väga hur mycket tid och resurser det tar gentemot hur mycket betalt man får för anpassningen. Säljarna har inte alltid den insikten som krävs gällande hur mycket resurser det krävs för att göra en viss anpassning. Därför är det viktigt att konsulter kopplas in tidigt för att kunna avgöra vilka anpassningar som är rimliga samt vad som är rimligt att ta betalt för dem.

## **Merförsäljning**

Det framgår tydligt i Agressos strategidokument att företaget ska satsa på merförsäljning till befintliga kunder. När det gäller merförsäljning mellan de olika avdelningarna ligger ansvaret på ledningsnivå och på affärsområdena ligger ansvaret att ta fram strategier för de olika affärsområdena. När en årsplanering görs för marknadsplaneringen är det viktigt att man vet vilka områden som det ska satsas på.

Enligt de flesta på Agresso finns det potential för merförsäljning till befintliga kunder. Det finns dock olika åsikter i organisationen gällande hur detta ska gå till samt vilken merförsäljning som ska prioriteras.

Flera personer anser att det är viktigt att det sker strukturerat och att det finns en strategi för varje kund. Man bör arbeta med att fånga upp behov hos kunden för till exempel affärskonsultning-tjänster. Detta behov kan ses hos säljare eller konsult. I dagsläget säljer säljarna inom affärsområdena flera olika program och tjänster. MAP och CODA är dock egna bolag som sköter mycket av sin försäljning själva. Flera personer som intervjuats efterfrågar ett tydligt regelverk samt bra med informationsbyte. Detta för att kunna öka merförsäljningen. Det finns delade åsikter gällande hur många kontaktytor som ska finnas gentemot kund.

En del personer på Agresso anser att det bra med så många kontaktytor som möjligt hos en kund. Detta för att öka möjligheten till försäljning samt att olika personer besitter olika kompetenser. Detta underlättar för de olika personerna att finna lösningar till kundens behov. För att Agresso ska kunna identifiera kundens behov krävs det en generell kompetenshöjning av alla anställda så att de kan lära sig att identifiera behov. Han anser även att det behövs kunskap och struktur för hur behoven ska kommuniceras internt.

Andra personer på Agresso menar att det ska finnas en ansvarig säljare till varje kund. Denna person ska ansvara för all försäljning till kunden och har ett ansvar att finna de bästa lösningarna för sin kund. Sedan är det viktigt för den som är ansvarig för en produkt att marknadsföra den inom Agresso. Dessa personer menar att kunden vill ha en gemensam strategi och vill inte att olika personer från samma företag berättar att de ska köpa olika saker.

Det finns även olika åsikter inom Agresso gällande hur viktigt det är med merförsäljning av nya produkter och tjänster. Vissa anser att det kan vara riskabelt att sälja in allt för många produkter och tjänster till samma kund. Detta gör att kunden blir mer beroende av Agresso och därför ställer väldigt höga krav. Om de blir missnöjda med en produkt

kan företaget förlora dem helt som kund. Andra anser istället att försäljning av fler produkter och tjänster kan leda till en inlåsnings-effekt vilket kan öka både intäkterna från kunden samt öka sannolikheten för att de stannar som kund.

Flera personer på Agresso anser att en ökad merförsäljning kräver bättre informationsspridning samt kommunikation inom Agresso. För att få en bättre kommunikation krävs mer än en struktur på ett papper. Agresso har testat olika modeller. Förutom en struktur krävs det att tid avsätts för dialog mellan personer på olika avdelningar. Det är även viktigt att det finns incitament till att ha denna dialog med varandra. I dagsläget finns det resursbrist i alla leden på Agresso vilket gör att många inte anser sig ha tid för dialog internt. Man fokuserar på att utnyttja de knappa resurser man har för att titta på hur man kan lösa de problem som man har tilldelats. Det gör även att man inte tar tag i det behov som syns ute hos kund av exempelvis supporten eller konsulterna.

Det finns även en informationsbrist gällande vilka produkter som löser vilka behov. För att man ska öka informationsutbytet krävs det incitament och tid för detta. Alla vill ha den bästa lösningen för kund men man utnyttjar oftast de resurser som man känner bäst till.

### **Kundansvar<sup>141</sup>**

Alla de personer som intervjuats på Agresso anser att det är ledningens ansvar att ta fram strategier för de största kunderna. De allra flesta på Agresso anser att det är viktigt att det finns en tydlig ansvarsfördelning gällande kundansvaret. Det finns i dagsläget en otydlighet gällande hur kundansvaret ser ut och olika personer på företaget uppfattar kundansvaret olika.

Ansvarsfördelningen för kund kan ses nedan (Fig. 33) och överlämning sker mellan de olika delarna:

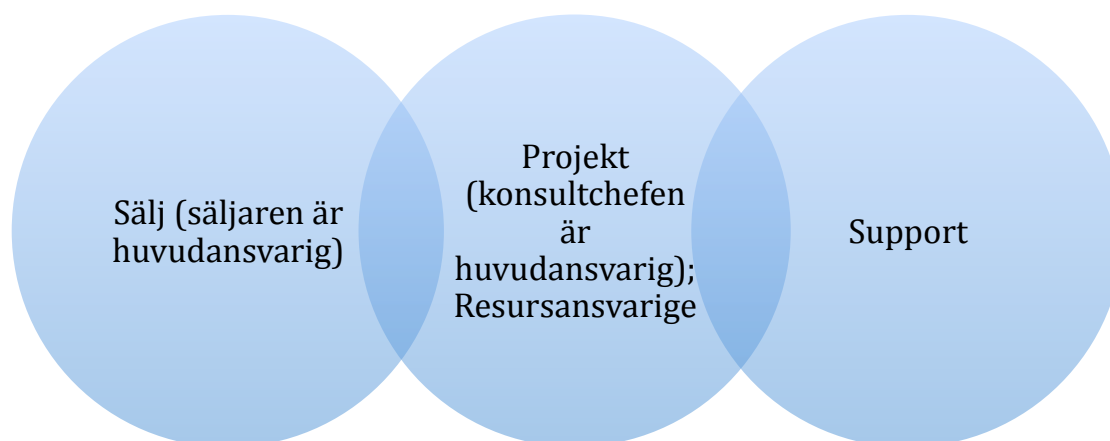


Fig. 33 Ansvarsfördelningen för kund

---

<sup>141</sup> Bilaga 5

Säljarna är kundansvariga idag och inom offentlig arbetar man med att dela upp säljarna mellan nya och befintliga kunder. Kunderna delas in i olika nivåer beroende på hur viktiga de är för Agresso och för de viktiga kunderna binds det ihop ett Team kring kunden med olika ansvariga från olika avdelningar.

Sälj har i dagsläget det primära kundansvaret men det är otydligt vad det egentligen innebär. Det blir ofta så att en säljare fokuserar på säljprocessen och när avtalet är skrivet så går man vidare. Sedan finns det ibland en kundansvarig konsult som ansvarar för att saker blir lösta under implementeringen Vid de mörkblå fälten sker överlappningar som exempelvis i slutskedet av försäljningen. Då kopplas konsultchefen in.

Det finns problem med denna modell då ansvaret delvis försvinner efter implementeringen. Det är till viss del otydligt vem som har ansvar efter implementeringen och till vilken grad. Vissa anser att den kundansvarige har kundansvar hela vägen medan andra menar att det är supporten som tar över huvudansvaret. Det finns även behov av bättre kommunikation vid avtalsskrivning samt överlämningar.

I dagsläget lägger olika säljare olika mycket tid på att hålla kontakten med kund efter försäljning och implementering. Det finns fördelar med att dela på säljare på nya och befintliga kunder. Samtidigt så har det negativa aspekter också. Detta handlar främst om att man som säljare ofta använder äldre kunder som referenser när man säljer till ny kund. Att man har bra referenser när man säljer är ytterst viktigt.

Flera personer på Agresso anser att det vore bra att ha ett utökat kundansvar. Det är viktigt att kundansvaret är tydligt både internt och externt och det ska helst vara samma person under hela tiden kunden finns å Agresso. Anledningen till att det är viktigt att det finns en Kundansvarig är att det ska vara tydligt gentemot kunden vem man ska kontakta. Det finns dock skilda meningar på Agresso vad detta kundansvar ska innebära. Allt ifrån att den kundansvarige ska ha fullt ansvar för kunden och ha möjlighet att tilldela resurser till att den kundansvarige endast ska ha ett koordinerat ansvar.

Om en kundansvarig skulle ha fullt ansvar kräver det att denna person har affärsmannaskap, personifierar Agresso, ser till att det blir leverans, samordnar resurser, finner behov, kreditera fakturor, och tar diskussioner med kund. En kundansvarig bör i så fall även ha full beslutanderätt samt ansvar för kunden. Fördelen med detta är att det blir ett tydligt ansvar samt att det är enkelt för kunden att veta vem den ska kontakta. Risken med att ha en ansvarig per kund att den personen inte är tillräckligt expansiv och inte ser alla möjligheter. Fördelen med att inte ha någon ansvarig är att 7 personer som springer på samma kund skulle innebära fler idéer eftersom alla har olika erfarenheter och kompetens. Om man inte har en ansvarig så blir det dessutom lätt att man tappar fokus på vad som är viktigast.

Om en kundansvarig endast skulle ha koordinationsansvar skulle det innebära att denna person främst ansvarade för den interna kommunikationen och informationsspridningen. Att ha ett delat kundansvar för de större kunderna är också ett alternativ. Detta främst då en kund använder sig av flera av Agressos produkter och tjänster. Detta skulle innebära samarbete över avdelningar. Vid eventuella problem skulle det ytterst vara ledningsgruppen som beslutade över prioriteringar.

Det finns flera olika arbetsuppgifter som kan vara kopplat till en kundansvarig:

- Ha tid att hålla kontinuerlig kontakt med kunden
- Ser till att koppla in rätt personer när det är problem hos kunden
- Ha information om kunden och veta vad som är på gång hos kunden
- Se till att det finns uppdaterad dokumentation om kunden och dess lösningar

En kundansvarig bör ha följande egenskaper:

- Vara en social person som kan skapa en bra relation med kunden
- Vara duktig på att fånga upp kundens behov
- Ha ett brett kontaktnät internt på Agresso

Det finns olika åsikter om vilka personer som bör vara kundansvariga. En del anser att det naturliga är att det är en säljare som är kundansvarig. Andra menar att en kundansvarig kan vara en säljare men även konsult eller projektledare. Det viktiga är att det är en person som har god kontakt med kunden.

Om flera personer från Agresso har kontakt med samma kund är det viktigt att man kommunicerar väl internt på Agresso. Det är extra viktigt på den offentliga sidan eftersom man ofta försöker undvika att hamna i en upphandling. Om man hamnar över ett visst belopp tvingas man ut i upphandling. Om ex. ABC går in och försöker sälja in sina tjänster till en kommun precis innan de ska handla upp ett nytt system är risken stor att Agresso tvingas in i en upphandling som de annars hade kunnat undvika. Det har skett en del kollisioner då man inte har pratat med varandra tillräckligt mycket.

## **Kommunikation**<sup>142</sup>

I princip alla på Agresso anser att kommunikationen borde förbättras. Det samma gäller informationsspridningen. Det är viktigt att kunden uppfattar Agresso som en enhet och att det inte ringer säljare, projektledare och konsulter från olika ställen till samma kund. Det är därför viktigt att det kommuniceras innan aktiviteter sker mot kund. Det är även viktigt att ha kundens befintliga lösningar dokumenterade.

Det finns idag flera olika ställen där information om kunder ska finnas. Salesmaker som är det system som finns idag för informationsspridning och är främst ett säljstöd och fungerar inte som informationsspridning mellan konsulter eller mellan olika avdelningar. För konsulter finns en mappstruktur på intranätet och supporten använder sig av Heat för att hålla reda på kunderna och supportärendena. Det finns även en otydlighet gällande vilken information som ska finnas var. Om ett system ska användas så måste informationen vara tillförlitlig och konsekvent. Det kan inte finnas information om endast vissa kunder vilket är fallet främst på intranätet.

All information om kunden bör vara samlad på ett ställe. Denna information är viktig för att man ska kunna ta ansvar för kunden men kan även hjälpa till som en bra erfarenhet inför nästa liknande försäljning. I vissa fall är det inte läge att sälja in en ny produkt. Det kan ex. handla om att ett företag med knappa resurser precis implementerat ett nytt system som blivit väldigt dyrt och har tagit mycket tid. Kunden uppskattar inte om

---

<sup>142</sup> Bilaga 5



samma företag direkt i slutfasen försöker sälja in fler produkter. Men om implementeringen blivit riktigt bra och företaget har god ekonomi är kanske läget bättre att försöka sälja tilläggstjänster.

Enligt flera behövs det ett system för information och kommunikation. Verktøget är en del av strukturen för en bra kommunikation. Det behövs även möten och det måste avsättas tid för kommunikation. Det bör finnas konsulter som har specialfunktioner och därför nedsatt debiteringsgrad. Det är bra för kundansvariga att veta om det har varit några svåra ärenden uppe så att man inte försöker sälja in något precis när det har kommit in flera ärenden till support som inte blivit lösta. Med hjälp av en gemensam portal hade detta kunnat undvikas. Det finns behov av en portal men då är det viktigt att den verkligen används. Informationen på portalen måste vara aktuell. Det är dock alltid bättre med någon form av information än ingen alls.

För att förbättra kommunikationen på Agresso krävs det förutom en struktur för kommunikation även att det avsätts tid. I dagsläget gäller ofta snäva deadlines ute hos kund samtidigt som det finns ett debiteringskrav på konsulterna på att de ska debitera kunderna 70 % av sin arbetstid. Detta gör att konsulterna ofta prioriterar arbete ute hos kund framför interna möten och dokumentation.

Det är viktigt att bygga upp och överföra kompetens och kunskap. Dock bör man inte dra för starka skiljelinjer mellan privat och offentlig eftersom mycket av kunskapen handlar fortfarande om programmet. Gällande informationsspridningen så har alla sina egna dokument och man delar oftast bara med sig till dem i sin grupp. Det bör finnas en bra struktur för att denna typ av dokument ska spridas.

För att kunna utnyttja konsulterna för att sälja fler produkter så krävs det att det är enkelt att skicka vidare informationen om ett eventuellt behov hos kund. Om det funnits ett enkelt och tydligt system hade nog fler tipsat om behov hos kunden. Man vill inte lämna över informationen om det är för svårt eller om det tar för mycket tid för konsulten.

### ***Incitamentssystem***<sup>143</sup>

Incitamentsstrukturen har betydelse för hur personer agerar. Har man ett incitamentssystem som uppmuntrar försäljning till befintliga kunder så kommer försäljningen till dessa också att öka.

Ledningen bör fatta beslut gällande mål och strategier som berör vilka produkter och tjänster som ska prioriteras. Det måste finnas tid för hela ledningsgruppen att arbeta med frågor av mer övergripande karaktär som rutiner för informationsflöden inom företaget.

Säljarnas incitamentssystem bygger idag på att man ska fokusera på försäljning av licenser. Detta gör att fokuset lätt hamnar på nyförsäljning. Det har av intervjuerna framkommit att Agresso även bör fundera på hur det ska se ut om någon från en

---

<sup>143</sup> Bilaga 5

avdelning säljer produkter eller tjänster som tillhör en annan avdelning. Ska dessa avdelningar få bonus i dessa fall och i så fall hur mycket?

Det är viktigt att det finns incitament för att sälja in andra avdelningars produkter samt finnas tydliga regler hur exempelvis provision ska fördelas om det är flera personer som är inblandade i affären. Det borde kanske även vara så att säljarna har högre provision på produkter och tjänster som är mer svårsålda.

Det har funnits oklarheter om vem som ska ha provisionen när flera säljare från olika avdelningar har varit involverade vid en försäljning. Det är viktigt att man tydliggör hur provisionen ska delas mellan avdelningarna vid affär.

Av intervjuerna har det även framkommit synpunkter om att Agresso borde tillsätta resurser för att ha anställda som inte behöver leverera resultat. Dessa kan exempelvis arbeta med att se till att implementeringar blir gjorda på bästa sätt. Enligt synpunkterna måste det vara acceptabelt med vissa OH-kostnader för företaget.

Alla anställda bör ha övergripande kontroll på Agressos lösningar. Varje konsult mäts på sin debiteringsgrad vilket går ned om de går på möten. Detta gör att många väljer bort dessa. Det tar tid att delge varandra information. Man bör mäta och därmed tydliggöra även andra mått än debiteringsgrad. Projekten utvärderas i praktiken inte. Det ska ske en utvärdering men görs i många fall inte. Det bör finnas obligatoriska delar i utvärderingen som ska göras på varje projekt.

## Empiri - Exempel

*I denna del av empirin tas exempel från konkurrenter till Agresso samt andra företag av intresse upp. Exempelen ska visa på praktisk tillämpning av Key Accounts samt visa hur olika företag väljer att organisera sin verksamhet.*

### **Telia Partners användning av Key Accounts**

Telia Partners är ett säljbolag inom Telia Sverige och är enligt dem själva starkt kundorienterade samt den ledande leverantören av integrerade, kompletta, Telecom, internetbaserade och mobila kommunikationslösningar till företag och organisationer. Verksamhetsområdet för företaget innefattar integrerade lösningar inom ljud, nätverk, IT och mobilt till större företag, kommuner och landsting.<sup>144</sup>

Telia Partners använder KAM för att kunna göra fler affärer med kunderna eftersom förståelsen för kunden och dess verksamhet ökar med användandet av KAM. Företaget tillämpar inte KAM på alla sina kunder utan bara på en mindre del, detta eftersom en mindre del av deras kunder står för den större delen av omsättningen. De vill kunna utnyttja företagets alla resurser på bästa sätt för att möta de kraven som finns från deras största kunder. Med hjälp av KAM kan de öka interaktionen mellan säljare och köpare och leder till fler kontakter högre upp i hierarkin hos kunden vilket skapar inflytande hos kund.<sup>145</sup>

### **Fördelar med KAM**

Enligt anställda på Telia Partners finns det flera fördelar med användningen av KAM i verksamheten. De kommer framförallt med tidigare i kundens köpprocess vilket skapar stora fördelar gentemot konkurrenter. Det sker även en starkare återkoppling mellan kund och leverantör än innan användandet av KAM vilket bidrar till att förståelsen för kunden och dess behov ökar och skapar större möjligheter att erbjuda lämpliga lösningar.<sup>146</sup>

Det leder även till en fokusering då de KAM-ansvariga kan ägna sig åt övergripande frågor och relationsskapande till kund medan lösningsarkitekterna kan ägna sig åt de faktiska lösningarna samt de tekniska svårigheterna med dessa. Det skapar även utrymme för kundanalyser vilket sällan sker i företag som inte använder sig av KAM och bidrar till struktur gällande hur man ska arbeta med de olika kundkontona och vilken information som ska samlas in om dessa. En av de största fördelarna med införandet av KAM är att det stärker relationen mellan kund och leverantör och gör att Telia Partners i många fall ses mer som en partner än en leverantör vilket medför att det blir en större delaktighet i kundens utveckling vilket medför att den befintliga kundbasen blir mer stabil.<sup>147</sup>

---

<sup>144</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 21

<sup>145</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 25

<sup>146</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 25

<sup>147</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 26-27

Att kundbasen blir mer stabil är väldigt viktigt då det är betydligt svårare att få nya affärer än att behålla befintliga kunder samt lyckas med merförsäljning på dessa. Att det är ekonomiskt lönsamt att använda KAM är en av de största fördelarna. Telia Partners anser att KAM förutom att ge en stabil kundbas även skapar stora förutsättningar för merförsäljning eftersom den djupare relationen gör att kunden blir mer medveten om vilka lösningar företaget kan erbjuda samt hur dessa kan tillfredställa kundens behov på ett effektivt sätt. Det blir även tydligare hur mycket varje kund är värd och vilka intäkter och kostnader som finns på varje kund. Slutsatsen är att KAM leder till genererar mer intäkter samt att det blir tydligt vilka kunder som är mest lönsamma.<sup>148</sup>

Teorin för relationsmarknadsföring och KAM innebär att det finns en stark koppling mellan kundtillfredsställelse och återköp. Telia Partners genomför regelbundna nöjdhetsindexmätningar och sedan införandet av KAM har kundnöjdheten ökat. Anledningen till detta tros främst vara att det blir ett tydligare ansvar för kunden vilket även medför att det är lättare för kunden att veta vem som är ytterst ansvarig och vem som ska kontaktas vid problem. Eftersom tid ägnas åt relationen med kunden blir även förståelsen för kundens problem och behov större vilket skapar större möjligheter för att ge kunden lösningar som de kan bli nöjda med. Denna djupare förståelse för kunden samt relationen med olika personer på kundföretaget är också en stor konkurrensfördel.<sup>149</sup>

Användningen av KAM leder även till att det blir fler kontaktytor gentemot kund eftersom som varje kund har ett team till sitt förfogande samt att kommunikationen gentemot kunderna har förbättrats eftersom de kan vända sig till hela teamet. Det har tydliggjort vilka teammedlemmar man ska prata med om olika frågor vilket gör att kunden får bättre svar eftersom de direkt vänder sig till rätt person. Dock finns det även en fara med att ha flera olika kontaktpersoner om dessa personer inte är överens om vilken information som ska gå ut till kund. Därför är samordningen av teamet väldigt viktigt och kräver kontinuerlig kommunikation internt mellan medlemmarna i teamet.<sup>150</sup>

## Val av Nyckelkunder

Enligt Telia Partners är en nyckelkund en kund som de har en bra relation med som bygger på ett win-win förhållande och kunden ska även vara av en viss ekonomisk storlek samt att det ska finnas möjligheter till utveckling av relationen. Det behöver dock inte vara en befintlig kund hos Telia utan kan även vara en potentiell kund som är av vikt för företaget.<sup>151</sup>

Vid valet av nyckelkunder är oftast de ekonomiska förutsättningarna den viktigaste faktorn men hänsyn tas även till andra faktorer. Vilka faktorer som är viktiga kan även påverkas av i vilken bransch kunden befinner sig i. De ekonomiska förutsättningarna handlar i grunden om att man jämför intäkterna för en kund med kostnaderna för densamma och är uppdelade på omsättning, sundhet på affärerna samt finansiell

---

<sup>148</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 28-29

<sup>149</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 27

<sup>150</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 27-28

<sup>151</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 29

stabilitet hos kunden. Omsättningen är den faktorn som främst legat som grund vid valet av dagens nyckelkunder även om det finns en önskan att i större utsträckning titta på även andra faktorer. Det finns dock en del nyckelkunder som har lite mindre i omsättningen men istället ger väldigt bra avkastning. När det gäller andra faktorer än ekonomiska är det alltid bra att få kunder som ligger långt fram i sin bransch eller är marknadsledande dock är det ofta när en kund ligger på gränsen mellan att bli en nyckelkund eller inte som dessa saker spelar in i valet av en nyckelkund. Även konkurrensmässiga faktorer kan tas i beaktande även om det är relativt sällan som det skett.<sup>152</sup>

## Struktur för KAM

Enligt Telia Partners är den KAM-ansvarige kopplingen mellan företaget och deras kund. Den främsta uppgiften den KAM-ansvarige är att utnyttja företagets alla resurser för kundens räkning. Rollen innefattar även huvudansvar för kundkontot och utvecklingen av kunden och dess relation till företaget samt ansvaret för att kunden är lönsam för företaget. Fokus ska ligga på att utveckla relationen med kunden samt skapa en stor förståelse och kunskap om kunden och dess verksamhet. Skillnaden på rollen som KAM-ansvarig och en traditionell säljare är att en säljare säljer en kombination av produkter och tjänster medan en KAM-ansvarig säljer totala löningar vilket kan innefatta produkter även från andra leverantörer än Telia Partners. En KAM-ansvarig har även mer tid att ägna sig åt själva relationen med kunden och fokus ligger inte på detaljkunskap om de produkter och tjänster som erbjuds. Istället använder sig en KAM-ansvarig av lösningsarkitekter som besitter djupare kunskaperna om de produkter och tjänster som företaget erbjuder.<sup>153</sup>

Varje KAM-ansvarig arbetar i ett team som består av personer med olika kompetenser och kontaktytor till kunden. KAM-ansvarig har dock inte personalansvar för medlemmarna i teamet utan får resurser tilldelat sig och medlemmarna har oftast även andra arbetsuppgifter förutom de som är kopplat till den specifika kunden och teamet. Teamet ska kunna leverera de lösningar om säljs till kunden. Det ska hållas kontinuerliga möten inom teamet och rollen som KAM-ansvarig bygger till stor del på att hålla ihop gruppen och se till att alla har tillräckligt med information om kunden.<sup>154</sup>

Den enskilde KAM-ansvarige har ca 5 kunder som och som är nyckelkunder för företaget och det är KAM-ansvarig som ska se till att det finns en affärsplan för varje kund. Denna plan ska innefatta vision, strategi och målsättning för kund men även mindre delmål och planerade aktiviteter ska finnas med. Även om det yttersta ansvaret för att ta fram denna plan ligger på KAM-ansvarig är det viktigt att även resten av teamet är involverade i framtagningen av planen. Det är inom Teamet som all information om kunden ska finnas. Denna information innefattar hur företaget är uppbyggt, vilken verksamhet de bedriver samt vilka nyckelpersoner som finns i kundföretaget.<sup>155</sup>

---

<sup>152</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 30-32

<sup>153</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 33

<sup>154</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 34, 38

<sup>155</sup> Key Account Management i verksamheten, Johnsson, Nylund S. 29-30

## **SAP**

*SAP som i grunden är ett tyskt företag, är en stor tillverkare av affärssystem. Företagets fokus ligger på de olika branscher de riktar sig mot och företaget säljer ett stort utbud av produkter och tjänster.*

SAP är en av världens ledande leverantörer av affärssystem och levererar produkter och tjänster som ska öka innovationen hos deras kunder. Produkterna ska skapa ett mervärde för kunderna och få dem att växa.

*SAP:s vision definieras som följande " SAP ska ... obestritt ledarskap i den framväxande marknaden för affärsprocessplattformar ... påskynda IT- och verksamhetsutvecklingen för företag och branscher världen över ... och därigenom bidra till storslagen ekonomisk utveckling. <sup>156</sup>*

SAP är i grunden ett tyskt företag och har i dagsläget sitt huvudkontor i Tyskland. Företaget har över 75 000 kunder i över 120 länder samt över 51000 anställda. <sup>157</sup>

## **Branscher<sup>158</sup>**

SAP har som Agresso valt att rikta in sig mot olika branscher och deras lösningar är baserade på kunskaper om de processer som driver ett företag. De olika branscherna som SAP riktar in sig mot är:

- Tillverkande industrin
- Detaljhandeln
- Offentlig sektor
- Finansbranschen
- Försvar och luftfart
- Bilindustrin
- Kemibranschen
- Konsumentvaruprodukter
- Bygg- och anläggningsindustri
- High-tech
- Industrimaskiner och komponenter
- Bioteknik och läkemedel
- Materialindustri
- Gruvindustri
- Olja och gas
- Professionella tjänster
- Telekommunikation
- Rese- och logistik tjänster
- Energiförsörjning och VVS
- Grossistbranschen

---

<sup>156</sup> Processförbättring med SAP s. 10; [www.sap.com](http://www.sap.com)

<sup>157</sup> [www.sap.com](http://www.sap.com)

<sup>158</sup> [www.sap.com](http://www.sap.com)

## Lösningar samt tjänster<sup>159</sup>

SAP riktar in sig mot små, mellanstora samt stora företag och erbjuder många olika system från det klassiska affärssystemet till lösningar för informationsspridning inom företaget, CRM samt lösningar för hantering av produktlivscykeln.

SAP erbjuder även tjänster inom utbildning, service och konsulttjänster. De har delat in sina tjänster i fyra olika grupper:

- SAP Consulting, erbjuder rådgivning vid implementering.
- SAP Business Consulting; erbjuder företaget hjälp med att uppfylla sin potential
- SAP Education; Bistår SAPs kunder med kunskap och skicklighet
- SAP Financing; Tar fram finansieringsalternativ för SAP-lösningar.

## Lawson

*Lawson är ett annat företag som säljer affärssystem och riktar sina produkter och tjänster mot företag i olika branscher. Organisatoriskt har Lawson valt att organisera sin verksamhet efter en mer traditionell funktionsindelning.*

Lawson Software och Intentia gick i Maj 2006 samman och blev Lawson. Företaget levererar affärsapplikationer på 20 språk och har över 4000 olika kunder spridda över mer än 40 olika länder. Företaget hade 2007 en omsättning på 762 miljoner dollar och har ca 4200 anställda.<sup>160</sup>

Lawson säljer affärssystem framförallt inom logistik, sjukvård, personal och ekonomi samt livsmedels- och klädindustrin. Lawson arbetar med att jämföra företag med andra i deras bransch för att sedan utnyttja deras system för att företaget ska bli bättre.<sup>161</sup>

Lawson menar att ingen lösning kan möta kraven hos alla företag. Även då alla företag har liknande mål gällande exempelvis ökad vinst, förbättrade kundrelationer och ökad effektivitet har olika företag ofta olika metoder för att uppnå dessa mål. Vilka metoder ett företag använder beror ofta på vilken bransch företaget tillhör. Lawson erbjuder därför lösningar som är bransch specifika och som bygger på en djup förståelse för de olika branscher som företaget vänder sig till. Lawson har som strategi att ha långa relationer med sina kunder. Detta för att kunna förutse inte bara dagens behov utan även vilka behov kunden har framåt.<sup>162</sup>

---

<sup>159</sup> [www.sap.com](http://www.sap.com)

<sup>160</sup> [www.Lawson.com](http://www.Lawson.com)

<sup>161</sup> [www.lawson.com](http://www.lawson.com)

<sup>162</sup> [www.lawson.com](http://www.lawson.com)

## Organisation

Lawsons organisation är uppbyggd efter nio olika funktioner där de olika funktionerna alla har rapportansvar direkt till styrelsen. Säljorganisationen har ansvar för försäljning av licenser, tjänster samt underhåll och mäts främst på försäljningen av licenser.<sup>163</sup>

Serviceorganisationen är ansvarig för att möta kundens behov av konsulttjänster och kan exempelvis hjälpa kunden med att se till att projekt levereras på rätt tid inom tillsatt budget. Funktionen för produkt management ska se till att rätt produkter tas fram för rätt marknader.<sup>164</sup>

Funktionen för finans och IT ansvarar för frågor rörande ekonomin på Lawson. Exempel på uppgifter som hamnar inom detta ansvarsområde är ekonomiplanering och administration. Produktutveckling är den funktion som arbetar med att utveckla företagets produkter och ansvarar även för produktutvecklingen på Lawson.<sup>165</sup>

Support och leveransfunktionen arbetar med att se till att Lawsons produkter möter upp till kundernas krav. Marknadsföring av företagets olika produkter och tjänster samt marknadsanalyser sker under marknadsfunktionen medan avtalsfunktionen arbetar med att ta fram och underhålla de avtal som finns mellan Lawson och dess kunder. Det finns även en HR-funktion på företaget som arbetar med att företagets personal.<sup>166</sup>

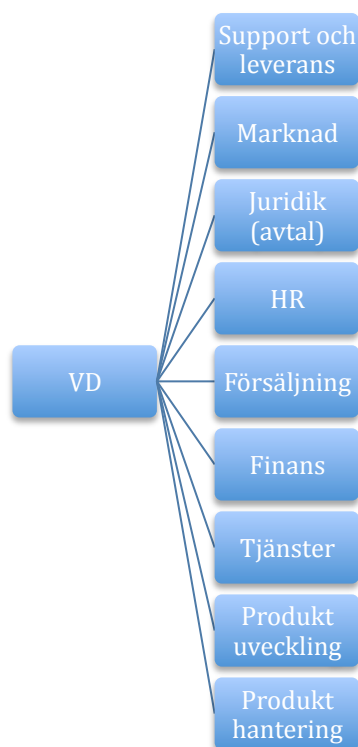


Fig. 34 Lawsons organisation

<sup>163</sup> [www.lawson.com](http://www.lawson.com) ; Users from a role perspective s.4-5

<sup>164</sup> [www.lawson.com](http://www.lawson.com) ; Users from a role perspective s.5

<sup>165</sup> [www.lawson.com](http://www.lawson.com) ; Users from a role perspective s.5

<sup>166</sup> [www.lawson.com](http://www.lawson.com) ; Users from a role perspective s.5



## **SAS- Hur har SAS mött den hårdnande konkurrensen om kunder?**

SAS har i en hårdnande konkurrens svårt att konkurrera endast med pris och har istället fokuserat på att skapa lojalitetsband med sina kunder samt erbjuda en hög servicegrad. SAS erbjuder även ett stort utbud av tilläggs tjänster samt produkter förutom kärnprodukten som är flygresan. En resenär kan boka både hyrbil och hotell via SAS samt reseförsäkring för resan och smink på planet.

1994 bolagiserades alla delar inom SAS och bildade enskilda bolag inom olika affärsområden. Alla de olika delarna hamnade sedan under SAS AB. De anställda delades upp på de olika dotterbolagen. Flygpersonalen delades upp beroende på om de flög endast inom Europa eller om de även flög utanför Europa. Teknikerna fick tillhöra ett dotterbolag medan incheckningspersonal och servicekoordinatorer fick tillhöra ett annat. Bagagepersonalen hamnade i ytterligare ett bolag.<sup>167</sup> Se Bild 35.

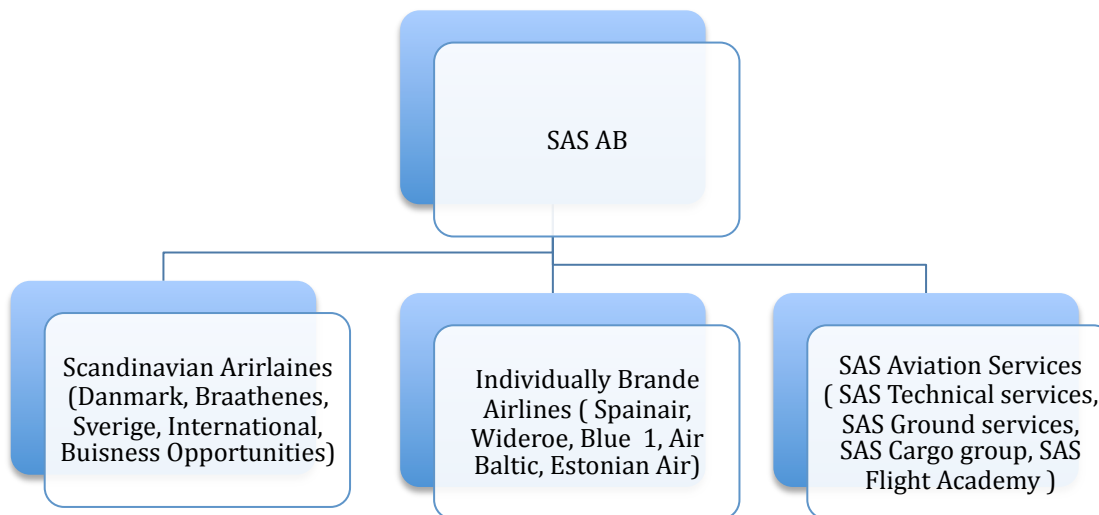


Fig. 35 Organisationen för SAS

SAS är en del av Star Alliance som är ett nätverk av 17 olika flygbolag från olika delen av världen. Star Alliance samarbetar kring ett gemensamt bonussystem, tillgång till loungers, teknik, logistik samt kring gemensamma erbjudanden såsom jorden runt resor.

---

<sup>167</sup> De traditionella flygbolagens överlevnad på den skandinaviska marknaden, En studie om SAS Sverige S. 37

Samarbetet inom Star Alliance har haft som syfte att öka intäkterna samtidigt som utgifterna har minskat.<sup>168</sup>

Efter avregleringen av flygmarknaden har konkurrensen hårdnat och många lågprisbolag har kommit in på marknaden. Dessa nya bolag konkurrerar med pris och har tagit en allt större del av antalet passagerare. SAS har en struktur som gör att företaget inte kan konkurrera inom lågprissegmentet. Detta beroende på att SAS har höga fasta kostnader samt höga löner i jämförelse med lågprisbolagen. Med den ökade Internetanvändningen har det också blivit lättare för kunderna att jämföra de olika bolagens priser och lojaliteten bland kunderna har minskat.<sup>169</sup>

Lojalitetsprogram av olika slag används för att skapa köptrohet hos ett företags kunder. Genom lojalitetsprogram kan företagen erbjuda ekonomiska rabatter vilket bidrar till lojalitet på kort sikt. Dock krävs det att en relation etableras för att få lojala kunder på sikt. Relationen ska då inte endast bygga på ekonomiska incitament utan även på känsla, förtroende och ömsesidighet. Om en kund är långsiktigt lojal innebär detta att kunden drar sig för att byta till en annan leverantör och det krävs mer än en mindre prisskillnad för att de ska byta.<sup>170</sup>

SAS erbjuder alla sina resenärer ett gratis medlemskap i Eurobonus. Genom medlemskapet kan en resenär samla poäng på sina reser eller när resenären bokar hotell och hyrbil via SAS och deras samarbetspartners. Poängen kan sedan användas för nya resor eller andra erbjudanden såsom hotellnätter. Medlemskapet har tre olika nivåer, guld, silver och bas och de olika alternativen ger olika mycket fördelar.<sup>171</sup>

Av en undersökning som skett på SAS kan man finna att få av de anställda på SAS Sverige har en tydlig kännedom om företagets affärsidé och vision. Det framkom också att flera anställda ansåg att SAS mål främst handlade om att företagets överlevnad samt vinstmaximering. Av undersökningen framkom även att ledningen ansåg att det funnits en del kommunikationsproblem och att bolagiseringen 2004 medfört att SAS Sverige blivit ett mindre företag där ledning och anställda arbetar närmare varandra vilket i sin tur leder till bättre kommunikation. Det framgick även att många av de anställda ansåg att ledningen var dåliga på att motivera personalen samt att många ansåg att de hade mindre insikt i företaget och att det varit svårare att samarbeta efter bolagiseringen.<sup>172</sup>

---

<sup>168</sup> De traditionella flygbolagens överlevnad på den skandinaviska marknaden, En studie om SAS Sverige S. 8

<sup>169</sup> De traditionella flygbolagens överlevnad på den skandinaviska marknaden, En studie om SAS Sverige S. 8-9

<sup>170</sup> De traditionella flygbolagens överlevnad på den skandinaviska marknaden, En studie om SAS Sverige S. 32

<sup>171</sup> De traditionella flygbolagens överlevnad på den skandinaviska marknaden, En studie om SAS Sverige S. 38

<sup>172</sup> De traditionella flygbolagens överlevnad på den skandinaviska marknaden, En studie om SAS Sverige S. 62-64

## **Analys**

*I Analysen diskuteras olika områden som gåtts igenom i teori och empiridelen. Diskussionen berör organisation, försäljning, kundansvar, kommunikation samt incitamentssystem.*

## **Organisation**

*En organisationsstruktur används för att tydliggöra informations och beslutsvägar i ett företag. Vilken organisationsstruktur man använder påverkas främst av vilken verksamhet som en organisation bedriver, storleken på organisationen samt synen på organisation och ledarskap.*

## **Strategi**

För att ett företag ska vara framgångsrikt över tiden krävs det att företaget har en strategi för hur deras mål ska uppnås. Agresso har ett genomarbetat strategidokument som har beslutats av ledningen samt distribuerats till de anställda. I dokumentet finns mål, vision samt strategi för Agresso på ett översiktligt sätt. Agresso har en tydlig strategi samt mål för verksamheten. Dock finns det behov att i större utsträckning bryta ned dessa mål och strategier på lägre nivåer.

## **Branschfokus**

Agresso har en målsättning att vara bäst inom de branscher som de väljer att inrikta sig mot. Vilka dessa branscher är finns tydligt beskrivet i strategidokumentet. Strategin för att uppnå denna målsättning är att ha en djup kunskap om Agressos kunder samt de branscher som kunderna befinner sig i. Detta gör att personalen på Agresso behöver kompetensutveckling inte bara inom produkten utan även inom den bransch de arbetar med.

SAP som också är ett företag som säljer affärssystem har även de valt att ha en tydlig fokus mot olika branscher. De branscher de valt att rikta in sig mot skiljer sig dock en del från de branscher som Agresso har valt att rikta in sig mot, även om några branscher är desamma för de båda företagen. Även Lawson som är en annan tillverkare av affärssystem har fokus på olika branscher då de menar att företag i olika branscher har branschspecifika behov. Lawson har valt några specifika branscher som de särskilt riktar in sig mot och menar precis som SAP och Agresso att de inte bara ska känna till kundernas nuvarande behov utan även förutse kundernas framtida behov. De tre företagen Agresso, SAP och Lawson har alla tre liknande strategi även om branscherna som de riktar sig mot kan skilja sig åt. Detta visar på att stora företag som säljer affärssystem har tydligt fokus mot branscher. Det finns en tydlig likriktning för företagen gällande detta samt gällande bredden på de produkter som de erbjuder. Affärssystem har traditionellt sett sålts som branschspecifika med argumentet att de ska representera "best practice" inom en specifik bransch. Därför har också företagen valt att fokusera på branscher samt poängtera kunskapen om deras kunder samt deras branscher.

Att som företag välja att inte rikta in sig mot branscher skulle troligen vara svårt då kunderna förväntar sig en branschfokus och vill att leverantören ska ha erfarenheter från liknande kunder som sig själva. Detta för att dessa erfarenheter ska kunna användas för att förbättra deras verksamhet. Det som skiljer Agresso åt gentemot de andra två företagen är att de särskilt riktar sig åt organisationer som befinner sig i förändring. Anledningen till detta är att visa på flexibiliteten i produkten. Detta är säkert bra då de flesta företag ofta gör förändringar i organisationen eller verksamheten samt är viktigt som ett säljargument som skiljer sig mot de andra företagen.

Agresso har valt att ha en tydlig lösningsfokus gentemot kund. Detta kan ses i deras strategidokument där det står att Agresso ska kunna erbjuda de bästa lösningarna för deras utvalda kundsegment. På hemsidan skrivs det även väldigt lite om olika produkter utan stället skrivs det mycket om vilka funktioner som erbjuds samt vilka effekter som kan uppnås med Agressos lösningar. Även Lawson och SAP har en tydlig fokus på funktioner och lösningar. SAP har dock även fokus på de olika produkterna som de säljer medan Lawson precis som Agresso har mycket tydligt fokus på lösningar och inte på produkter. Alla tre företagen erbjuder sina kunder ett brett utbud av produkter eller moduler kopplat till olika affärsfunktioner. Företagen erbjuder förutom produkter och licenser kopplat till dessa flera olika typer av konsulttjänster såsom utbildning, hjälp vid implementering samt anpassningar och integrationer. Eftersom antalet produkter, moduler och funktionaliteter har blivit allt fler blir det även svårt att marknadsföra exempelvis en enskild modul. Det är troligtvis delvis därför många väljer att paketera sina produkter i lösningar alternativt olika affärsfunktioner.

## **Tillväxtstrategi**

Agresso har tydliga tillväxtmål för åren fram till 2010 och har målet att öka sina marknadsandelar. Strategin är att tillväxten ska ske främst på nuvarande marknader med nuvarande lösningar. I andra hand ska tillväxt ske genom nya lösningar på befintliga marknader. Agressos strategi är i första hand marknadspenetration och i andra hand produktutveckling. Båda dessa strategier bygger på att Agresso vill fokusera på befintliga marknader. I första hand vill de fokusera på sina befintliga produkter medan de i andra hand vill bredda sin produktportfölj. Se Bild 36.

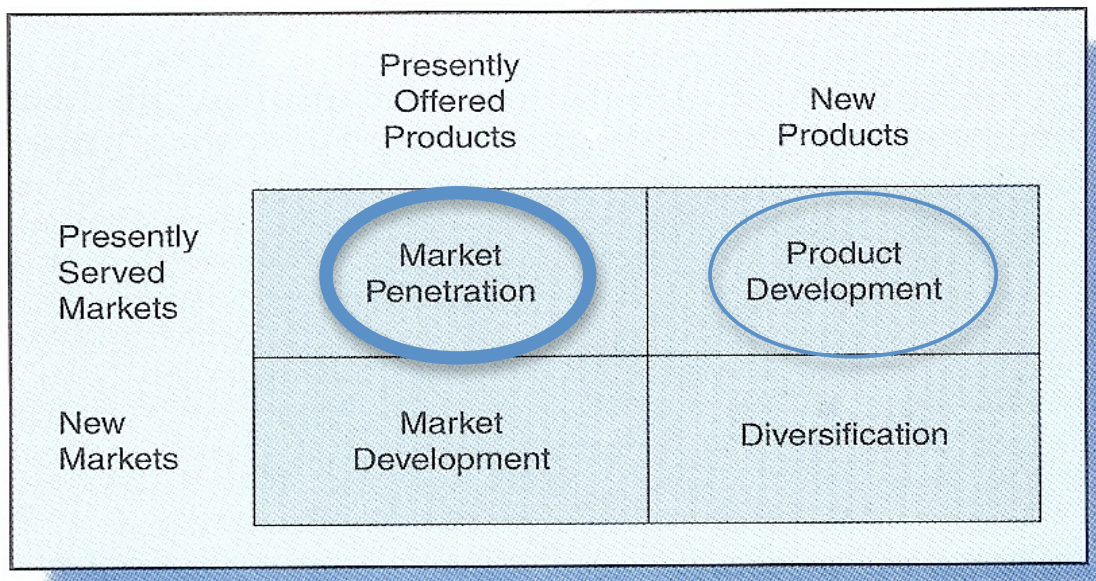


Fig. 36. Val av tillväxtstrategi enligt Anderson och Naurus.

Tillväxtstrategin för Agresso är markerad med ringar.

Anledningen till att Agresso vill fokusera på befintliga marknader är att det finns mycket potential kvar på de marknader som de redan riktar sig mot och det skulle krävas mycket energi att ge sig in på nya marknader.

Det finns även mycket att göra för att få befintliga kunder att använda fler av Agressos produkter och tjänster än de gör idag. Agresso erbjuder många olika produkter och tjänster men de flesta företag köper bara några få av dessa. Det finns även stora möjligheter att utöka sin kundbas inom de redan befintliga branscherna. Agresso har redan idag många kunder inom dessa branscher och vill i första hand arbeta med att utveckla samarbetet med dessa kunder samt se till att de även i fortsättningen väljer Agressos produkter. Agresso har valt att i första hand sälja befintliga produkter eftersom de under de senaste åren har utvecklat samt köpt upp många nya produkter och moduler samt börjat erbjuda fler och fler tjänster. Att i dagsläget ta in ännu fler produkter och tjänster skulle kunna göra det svårt att behålla helhetsbilden av vad som säljs. Dock ser de även en tillväxtpotential som bygger på utveckling av befintliga produkter och tjänster.

### Tidigare Organisation

Innan den senaste organisationsförändringen har Agresso haft en klassisk funktionsindeldad organisation. Detta är den vanligaste formen av organisation. Uppgifterna inom en organisation fördelas då på olika funktioner som i Agressos fall framförallt försäljning av applikationer/programvaror, konsulttjänster och support. Fördelen med organisationstypen är att det lätt byggs upp specialkunskap kring de olika funktionerna och det är enkelt att dela kunskap med andra inom sin specialisering. För Agresso har en funktionsindeldad organisation underlättat för att ha en bra dynamik i säljavdelningen, hög kompetens bland konsulterna och ett bra samarbete i supporten. Många av personalen i de olika funktionerna som Agresso har haft har tyckt det varit

positivt att samla kompetensen på ett ställe eftersom det då leder till högre kompetens och det är enkelt att byta erfarenheter mellan specialister. Funktioner såsom sälj och support kräver också att gruppen ska vara av en viss storlek för att nå en viss bredd på specialister samt för att få en bra gruppdynamik.

En funktionsindelad organisation har passat Agresso bra när företaget har varit mindre för att kunna hålla uppe en tillräckligt hög kunskapsnivå eftersom det då var enkelt att kommunicera även över funktionsgränserna. En nackdel med funktionsorganisationen är att det finns risk för överbelastning av de kommunikationskanaler som finns mellan de olika funktionerna. Detta eftersom all kommunikation mellan funktioner ska ske genom överordnad. När en organisation växer finns det därför en stor risk att det blir problem.

I en funktionsindelad organisation hamnar mycket av besluten hos de högsta cheferna vilket gör att ledningen kan ha en stark styrning av verksamheten. Den högsta chefen får en möjlighet att ha en bra insyn i hela verksamheten. Det finns dock en stor risk för överbelastning på ledning och högsta chef då många beslut hamnar på denna nivå. En lösning på problemet kan vara att decentralisera fler beslut för att minska belastningen på kommunikationskanalerna.

En annan nackdel med en funktionsorganisation är att det blir väldigt tydliga grupperingar mellan de olika funktionerna vilket kan medföra stora avstånd mellan funktionerna och risk för meningsskiljaktigheter mellan dem. För Agresso har det lett till ett stort avstånd mellan sälj, konsultorganisationen och support. Detta har gjort att det varit lättare att fokusera på de olika delarna än på helheten. För att kunden ska uppfatta Agresso som ett företag samt för att kunskap ska spridas över funktionsgränserna krävs det kommunikation mellan de olika funktionerna. Denna kommunikation försvåras då företaget är stort samt har en funktionsorganisation. En tydlig nackdel för Agresso med den tidigare organisationen var också att företaget inte skaffade sig tillräcklig branschkunskap då konsulter, säljare och support arbetade väldigt brett över kundbasen. Detta gjorde att man inte utnyttjade erfarenheter från tidigare kunder fullt ut gällande liknande uppsättningar. Det fanns även en tydlig önskan från kunderna att få konsulter som har erfarenhet från en viss bransch.

När ett företag växer så mycket som Agresso har gjort kräver det förändringar både i internkulturen samt i organisationsstrukturen. Det ställer nämligen andra krav på struktur, framförallt krav på mer struktur när ett företag består av 400 anställda än när ett företag består av 40 anställda. Det samma gäller att det ställs andra krav på organisation och struktur när ett företag säljer 20 produkter än när ett företag säljer två produkter. Den främsta anledningen till organisationsförändringen var att man ville ha tydligare fokus mot branscher. Organisationsförändringen ger signaler mot kunderna att företaget arbetar med tydligare branschfokus samtidigt som man genom att gruppera anställda efter branscher skapar förutsättningar för att höja kompetensen gällande specifik branschkunskap. För Agresso känns det naturligt att gå i denna riktning då kunderna tydligt har efterfrågat en tydligare branschriktning samt högre branschkunskap hos konsulterna. Ett annat syfte med organisationsförändringen har varit att få ett tydligare kundansvar samt ett tydligare helhetsansvar. Målet är att få säljare, konsulter och de som arbetar i supporten att arbeta närmare varandra och lättare kunna dela information.

## Dagens organisation

Nyligen har Agresso ändrat organisationsform från en klassisk funktionsindelning till att bygga organisationen kring deras två affärsområden privat och offentlig. Man har då gått mer mot en segmentbaserad organisationsform även om vissa karaktärsdrag från den tidigare funktionsindelningen finns kvar i strukturen. Organisationsformen kan beskrivas som en blandform mellan produkt- och funktionsorganisation. Fokus ligger på den större indelningen mellan privata och offentliga kunder. Agressos organisation kan ses i Bilaga 2. Indelningen bygger dock även på produkt och funktion. Detta då en produktorganisation har liknande struktur och egenskaper som en struktur som bygger på kundsegment vilket är fallet för Agresso. Det finns dock även vissa delar som är organiserade med avseende på produkt eller tjänst.

På samma nivå som affärsområdena privat och offentlig ligger även en del andra affärsområden som till viss del överlappar de kunder som finns i privat och offentlig. Dessa är ABC, Nextlearn, MAP, HRM samt produkt och kundservice. ABC, Nextlearn, MAP och HRM är avdelningar som arbetar med andra tjänster och produkter än Agressos programvaror. Dessa skiljer sig från affärsområde privat och offentlig genom att produkterna eller tjänsterna här skiljer sig från Agressoprodukten samt att dessa avdelningar har en historia av att ha kommit in i Agresso via exempelvis uppköp eller fusioner. Produktutveckling är också en egen ruta på samma nivå som de andra affärsområdena. Detta ansvarsområde skiljer sig dock en del från de andra eftersom deras ansvarsområde inte handlar om att sälja några produkter eller tjänster utan deras uppgift är att stötta upp framförallt affärsområdena privat och offentlig. Detta genom att se till att det finns lokala anpassningar för den svenska marknaden.

Under affärsområdena offentlig och privat finns kunderna uppdelade på några mindre segment. Under dessa segment finns sedan konsulter och projektledare. Försäljning och support är dock inte fördelade på de olika segmenten utan finns samlade under de två affärsområdena offentlig och privat. Grundstrukturen för de båda affärsområdena kan ses i Se bild. 37.

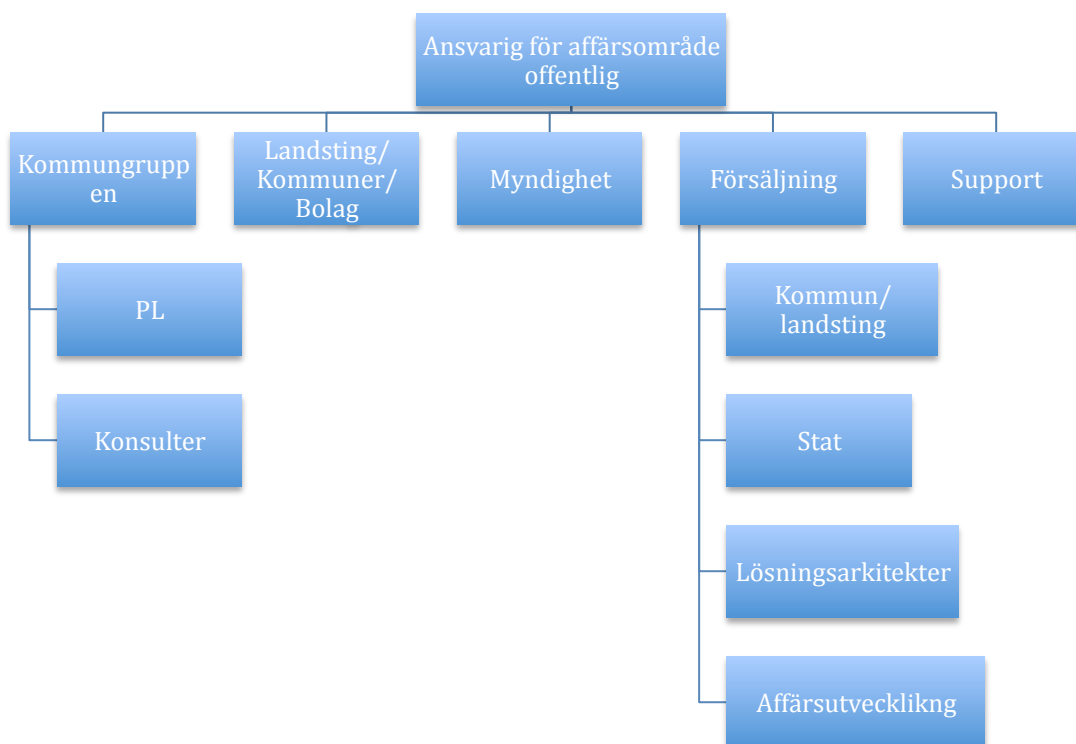


Fig. 37. En förenklas bild av Agressos organisation. Under affärsområde offentlig

För att ett företag ska kunna organisera sin verksamhet efter produktgrupper måste företaget vara av en viss storlek. Detta för att det ska kunna dela upp sina funktioner på flera olika ställen. Tidigare har Agresso varit för litet för att dela upp på detta eller liknande sätt. Nu när Agresso har vuxit passar denna typ av organisation bättre än tidigare varför man också gjorde förändringen. Dock skedde förändringen med huvudfokus mot kundsegment istället för produkter. Vidare har man inte gjort förändringen fullt ut eftersom vissa funktioner och produkter fortfarande ligger utanför de två affärsområdena och dess segment. Detta beror till stor del på att dessa delar fortfarande är för små för att kunna delas upp i affärsområde och segment. Det skulle innebära att det till exempel fanns en verksamhetskonsult och en person från MAP i varje segment. Det skulle naturligtvis innebära problem. Gällande MAP och Nextlearn är det inte heller så att alla kunder som har dessa system även har Agresso varför det har varit enklare att hålla dessa lite utanför den stora "Agresso"-organisationen.

Att ABC ligger utanför är rimligt då man dels vill visa för kunderna att man håller samma höga kvalitet på affärskonsulter som konkurrenterna fast med en djupare kunskap om Agressosystemet. ABC är även betydligt mindre räknat i antalet anställda än exempelvis säljarna på offentlig varför det skulle bli problem att dela upp dem under affärsområdena. Affärsområdet skiljer sig även mycket i sin karaktär gentemot affärsområdena som säljer och implementerar system.

En produktorganisation lämpar sig bra för en verksamhet då de olika segmenten har olika leverantörer, olika produktteknologier samt att försäljningen sker till helt olika marknader. Alla dessa stämmer dock inte in på Agresso som har en relativt komplicerad organisation. Detta eftersom det finns många olika produkter och tjänster och en stor bredd på marknader och storlek på organisationer. Det finns dessutom en stor skillnad på omsättning för de olika produkterna och tjänsterna. Inom Agressos kundbas finns det även stora skillnader gällande hur många produkter och tjänster som de olika



kunderna köper från Agresso. Detta gör att det är svårt att finna en klassisk organisationstyp som passar in på Agressos hela verksamheten.

Det finns behov en organisation som både sätter kunden och dess branscher i fokus samtidigt som det finns ett stort behov av en organisation kring olika produkter och tjänster samt kunskap om dessa. Förutom detta finns det även krav på en hög specialistkunskap inom vissa funktioner. Detta gör att det ställs höga krav på organisationsformen och att det krävs en blandform mellan olika organisationsformer. Därför finns vissa funktionsliknande drag kvar trots organisationsförändringen samt att organisationen har skett med tydlig fokus i första hand mot branschsegment men även efter produkter och tjänster.

Med den nya organisationen finns det också tydliga resultatkrav på de olika avdelningarna vilket är positivt. Med en funktionsorganisation blir resultatkraven betydligt mer otydliga och det var svårt att sätta resultatkrav på lägre nivåer. Med den nuvarande organisationen är det enkelt att sätta resultatkrav på de olika affärsområdena eftersom de har ansvar hela vägen d.v.s. från sälj till support. Dock finns det en risk för att fokus sätts allt för mycket på dessa och lite för lite på de gemensamma resultatkraven.

Det verkar finnas en enighet inom företaget att de viktigaste strategifrågorna ska tas på ledningsnivå. I Agressos fall sitter cheferna för det som kan jämföras med olika produktgrupper med i ledningsgruppen. Detta har både för och nackdelar. Fördelen är att de har god insyn i den verksamhet som sker i de olika affärsområden och att de på ett trovärdigt sätt kan implementera de strategier och beslut som tas i ledningsgruppen. Risken är att personerna i ledningsgruppen väljer att sätta allt fokus på att leverera bra resultat i sina affärsområden. Möjligen skulle det behövas fler personer som arbetar mer med helheten på företaget och tar ett ansvar för att hela företaget går bra samt underlättar för verksamhetsområdena att arbeta över sina områden.

Det finns flera nackdelar med en produktorganisation och framförallt behöver en produktorganisation vara av en viss storlek för att fungera på ett bra sätt. Detta gör att den fungerar bättre på vissa ställen och funktioner inom Agresso än på andra. Den största nackdelen med en produktorganisation är att det lätt skapas dubbelarbete mellan avdelningarna. Detta är något som sker även på Agresso framförallt mellan de olika affärsområdena offentlig samt privat men även mellan de olika segmenten inom dessa två affärsområden. Det ska finnas en tillräckligt hög kompetens på flera ställen i organisationen. Detta gäller framförallt sälj och support inom de två stora affärsområdena. Inom konsultorganisationen finns det inte samma behov av att vara samlade på ett ställe eftersom de i stor utsträckning är ute hos kund.

Specialister inom samma område tenderar att hamna långt ifrån varandra i denna typ av organisation vilket kan medföra att kompetensen totalt minskar och erfarenhetsutbyten uteblir. Vissa sådana tendenser kan ses i Agresso. Dock skulle dessa kunna motverkas om även en struktur över områdesgränserna skapades. Om en struktur för specialkunskaper kring exempelvis programmen kunde ta form ovanför den nuvarande organisationen skulle det bästa av de båda organisationsformerna kunna erhållas. Detta är särskilt viktigt för sälj och support som inte är lika stora grupper som implementeringskonsulterna. Dock finns det ett behov även här kopplat till framförallt att bygga upp strukturer kring olika moduler och produkter.

Att dela in support och sälj i olika affärsområdena ger förhoppningsvis en större fokus på branschkunskap samt ger möjlighet för de olika funktionerna att arbeta och ta del av varandra. Risken är då att man har svårt att hålla tillräckligt hög kompetens. För att både ha en branschfokus samt tillräckligt hög kompetens så är det viktigt att ha strukturer för att även arbeta över affärsområdes gränser gällande kunskapsspridning som är kopplat till specialistkunskap. I takt med att företaget fortsätter att växa blir det också enklare att få upp en hög nivå av specialistkunskap på flera ställen i organisationen.

Vid en produktorganisation finns även en risk för en negativ konkurrens mellan avdelningarna och därmed en suboptimering. Fokus sätts lätt på det egna resultatet istället för hela verksamhetens resultat. Denna risk finns även för Agresso då främst inte mellan de två största affärsområdena eftersom det där finns en tydlig skillnad på marknader. Istället finns det risk för negativ konkurrens mellan de två största affärsområdena och de mindre gällande. Detta har synts främst gällande frågor om vilka som ska ansvara för och som ska ha kontakt med vilka kunder samt frågor gällande hur försäljningen från kund ska fördelas.

Förutom den vanliga organisationsstrukturen arbetar även Agresso med en projektorganisation där de flesta av projekten är externa projekt som riktar sig mot kunderna. För Agresso är deras externa projekt en stor del av deras verksamhet och resurser tas i största utsträckning från den egna verksamheten. En projektledare och en grupp sätts ihop vid en projektstart och tanken är att personer som arbetar i projektet främst ska tas från det branschsegment som kunden tillhör. I vissa fall kan gruppen bestå av personer som kommer från olika verksamhetsområden då kunden har ett brett behov av kompetens och tjänster.

Vid användning av en projektorganisation finns det alltid en risk för att de anställda känner att de blir klivna mellan två olika chefer. Dels sin eller sina projektledare och dels sin chef. För att undvika detta är det viktigt att projektledarna har en bra kommunikation med de olika cheferna samt att det finns en bra tidsplanering för alla projektdeltagarna.

En organisation kan vara mer eller mindre centraliserad. Agresso är ett företag som är relativt decentraliserat. I takt med att man flyttar ned beslutsrätten bör man även flytta ned och förtydliga resultatansvaret för de olika delarna i organisationen. Detta gäller framförallt för de stora affärsområdena privat och offentlig. Detta blir lättare att göra när man har en organisation som bygger på kundsegment istället för funktioner. I en organisation som Agressos där de flesta av de anställda är ute hos kunderna en majoritet av sin tid är det troligen en nödvändighet att ha en relativt decentraliserad verksamhet. Många beslut måste fattas ute hos kunderna på relativt kort tid. Att då ha väldigt långa beslutsvägar skulle leda till ineffektivitet.

När ett företag växer såsom Agresso har gjort blir det en ökad specialisering och därmed ett ökat behov av samordning mellan olika grupper. I Agresso finns det behov av att ha generalister som hanterar allmänna frågor såsom strategi för hela företaget och hur information ska spridas. I dagens organisation har Agresso lagt fokus på leverans mot kund och de gemensamma resurserna har varit relativt begränsade. Att Agresso haft en resursbrist den senaste tiden kan ha påverkat denna prioritering av resurser. Dock är det tydligt att det finns behov av fler resurser av "samordnande" karaktär samt andra resurser som arbetar med andra övergripande frågor.

## **Internkultur**

Under de senaste åren har det skett många uppköp av företag vilket lett till en bredare produktportfölj samt att många nya anställda har kommit in i företaget. Det har även skett en kontinuerlig tillväxt som inneburit att många nya har anställts på Agresso förutom de som kommit i samband med fusioner och uppköp. Det blir även naturligt att en grupp människor som arbetat länge tillsammans även fortsätter att arbeta på liknande sätt även efter att deras verksamhet blivit en del av en annan. De har redan invanda rutiner gällande vilka de pratar med om olika saker samt hur de utför sina arbetsuppgifter.

I takt med att en organisation växer blir det även tydligare grupperingar inom företaget och det blir svårare att känna till alla som arbetar på företaget samt vad olika avdelningar arbetar med. I Agressos fall har det tillkommit inte bara många nya personer utan med dem även nya produkter och tjänster. Detta gör att det blir allt svårare för de anställda att ha kunskap om Agressos verksamhet. Det skapar även en risk för suboptimering av de olika delarna i organisationen eftersom det blir naturligt att känna större ansvar för de delar som ligger närmast samtidigt som det är kräver relativt mycket tid och engagemang för att ha kunskap om hela företagets verksamhet. Fördelen med att Agresso har tagit in nya människor och företag i verksamheten är att kompetensen breddats samtidigt som Agresso fått lättare att erbjuda helhetslösningar till sina kunder. På sikt finns det även möjlighet att anpassa de olika produkterna efter varandra så att det blir stora vinster för kunderna att välja flera olika produkter från Agresso.

## **Organisering i jämförelse med andra företag**

Lawson är likt Agresso ett företag som säljer affärssystem och riktar sina produkter samt tjänster gentemot olika branscher. Agresso hade tidigare en liknande organisationsstruktur fast med en lite annan fördelning av funktioner. Liknande struktur hade passat Agresso om Agresso varit ett mindre företag och haft ett mindre utbud av produkter och tjänster. Med en funktionsindelad struktur blir det ett otydligt resultatansvar för olika produkter och tjänster samt en stor risk för att kunden uppfattar det som att det finns flera olika delar inom samma företag samt att det skickas olika signaler från olika delar. Lawson kommer även att ha ett problem att marknadsföra sig gentemot olika branscher då det finns en risk för att de inte uppfattas som tillräckligt trovärdiga och har tillräcklig branschfokus samt kunskap som är kopplad till de olika branscherna som de riktar sig gentemot.

Ett annat företag som säljer ett brett utbud av framförallt tjänster men även produkter är SAS. Flygpersonalen delades upp i ett bolag som flög inom Europa och ett bolag som flög utanför Europa. Teknikerna hamnade i ett enskilt dotterbolag och incheckningspersonal och servicekoordinatorer hamnade i ytterligare ett. Förutom dessa bolag hamnade Bagagepersonalen i ett eget. Det SAS har gjort är att dela upp företaget i bolag dels efter geografi men även efter funktioner. Fördelen med detta är att man får ett tydligt resultat och effektivitetskrav på de olika funktionerna. Samtidigt finns det risk att tappa både i effektivitet och i helhetssyn då det finns risk för kommunikationsproblem mellan de olika bolagen.

## **Försäljning**

*I sitt strategidokument har Agresso en tydlig strategi även gällande försäljning. Denna innefattar vilka huvudsakliga marknader Agresso ska vända sig mot.*

### **Försäljningsprocessen**

Inom de två affärsområdena privat och offentlig sker den största delen av företagets försäljning. Här finns även den största delen av Agressos kunder samt ett stort antal säljare. Säljarna har riktat in sig mot olika branscher under de två affärsområdena privat och offentlig. Detta för att få en tydlig branschfokus redan vid försäljningen till kund. Försäljningen på de andra affärsområdena skiljer sig till viss del. Det är även lite oklart vem som har säljansvar för de olika produkterna och tjänsterna. Försäljning sker dels i de olika affärsområdena såsom MAP och ABC samtidigt som försäljning sker av säljarna i de två stora affärsområdena privat och offentlig.

Agresso erbjuder ett brett utbud av lösningar till sina kunder. Detta kan företaget göra eftersom de har ett brett utbud av produkter och tjänster. Det finns även möjligheter att göra specifika kundanpassningar och integrationer med andra system. Agresso vänder sig också till flera olika branscher vilket gör att det ställs olika krav på lösningarna beroende på vilka kunder som ska köpa dem. Detta gör att försäljningsprocessen inom Agresso blir relativt komplex och kräver intern samordning för att fungera på ett bra sätt. Utmaningen för Agresso gällande säljprocessen är främst hur de på bästa sätt ska kunna hantera den stora bredd på lösningar som erbjuds. Speciellt då det inte är färdiga standardlösningar i samtliga fall utan många kunder vill ha speciallösningar som inkluderar kundspecifika anpassningar.

Vid försäljning av en produkt, tjänst eller lösning kan det vara allt från en person till en hel grupp involverade beroende på storleken på affären samt vilken bredd på kompetensen som krävs. Förutom säljare finns det ofta även lösningsarkitekter inblandade och i vissa särskilda fall även representation från konsultorganisationen. Det kan även vara så att det parallellt sker försäljning av exempelvis MAP, Agresso och ABC. För att då kunna sälja in produkter och tjänster från alla dessa krävs det oftast att flera personer är involverade. Eftersom det är väldigt svårt för en säljare att ha tillräcklig kunskap om alla produkter och tjänster för att kunna specificera lösningen för kunden.

Vid försäljning är det viktigt att ta hänsyn till tillgängliga resurser. Den resursbrist som varit har gjort att det inte gått att sälja in vad som helst eftersom workshops och implementeringar kräver lediga konsulter. Därför är det viktigt att det finns en bra kontakt mellan den som säljer en produkt eller en konsulttjänst och den del av organisationen som ska leverera till kund i senare skede. Det krävs även god kontakt mellan sälj och leveransdelen i organisationen när anpassningar säljs då det är svårt för sälj att avgöra kostnaden för anpassningarna.

En säljare arbetar till stor del på provision vilket innebär att de har ett väldigt starkt incitament att sälja. Detta är på många sätt bra samtidigt som det finns en risk för att det säljs lösningar till för låg pris för att annars skulle de inte alls gå att sälja. Det borde

finnas en tydligare struktur för hur representation från konsultdelen samt från supportdelen ska finnas med då lösningarna som säljs frångår en standard.

Det finns behov av att utveckla försäljningsprocessen så att det blir tydligt när olika personer ska kopplas in i processen samt vem som ansvarar för de olika delarna i processen. Det är även viktigt att det blir tydligt vem som ansvarar för att sälja vilka produkter. Här finns det behov av förtydligande. Olika personer inom organisationen har olika åsikter gällande hur ansvaret för försäljningen av Agressos produkter och tjänster ska se ut. Detta beror säkert på att olika personer har olika perspektiv och åsikter i frågan men även för att det ännu inte finns en riktigt tydlig struktur på plats.

Det finns även ett samband med åsikter gällande hur försäljningsansvaret ska se ut och vilken funktion och affärsområde en person representerar. Detta är naturligt då en person lätt får olika perspektiv beroende på var i organisationen han eller hon arbetar. Generellt sätt anser de två stora affärsområdena att försäljningsansvaret ska ligga under dessa medan representanter från de mindre affärsområdena är mer skeptiska till denna struktur och vill hellre ha någon annan typ av lösning.

En del personer anser att all försäljning ska ligga under affärsområdena privat och offentlig. En stor fördel med denna uppdelning är att man skulle kunna samla säljkunskapen på färre ställen i organisationen vilket gör att man kan få en bra gruppdynamik. Det skulle även innebära att säljarna kopplades tydligt mot kundernas olika branscher vilket skulle kunna ge en stor förståelse för kundens branschspecifika behov.

Det skulle även innebära att säljarna skulle få ta ett helhetsansvar för kundens alla behov oavsett vilka produkter och tjänster som behövs. En stor fördel med denna struktur är att det blir tydligt vem som ansvarar för försäljningen till de olika kunderna samt att det blir enkelt att ha en tydlig strategi för varje kund. Redan nu tar säljarna fram kundplaner för de olika kunderna efter att de planerat de närmsta åren gällande inköp av produkter, tjänster och uppdateringar med kunden. Nackdelen med denna struktur är att det finns en risk för att nyare produkter och tjänster såsom MAP, ABC och Nextlearn hamnar i skymundan bakom Agresso produkten. Detta då säljarna under privat och offentlig har mer erfarenhet från dessa produkter och därför har lättare att sälja dem.

Andra anser att försäljningen ska vara spridd över alla de olika affärsområdena. Det finns flera olika möjligheter att dela upp försäljningen. Antingen går det att ha en relativt fri försäljning från alla de olika affärsområdena. Fördelen med detta är att alla kontaktytor utnyttjas samtidigt som de olika affärsområdena säljer det som de är bäst på. Nackdelen är att det finns en risk för att försäljningen och den interna kommunikationen blir okoordinerad och därför spretig. Detta kan leda till att det blir en otydlig strategi för vad Agresso vill med den specifika kunden samt att kunden kan uppfatta Agresso som flera företag i ett. Det går även att dela upp kunderna på de olika affärsområdena beroende på vilka typer av produkter och tjänster som de köper samt beroende på personliga relationer mellan kunden och personer på Agresso. Fördelen med detta är att hänsyn tas till kundens prioriteringar samt personliga relationer. Nackdelen är att det finns en risk för att fokus sätts på de produkter och tjänster som kommer från det affärsområdet som den kundansvarige tillhör.

Det finns även en möjlighet att ha delat ansvar om kunden på olika sätt. Detta genom att det finns flera ansvariga personer som är delaktiga kring kunden som kommer från olika affärsområden. Fördelen med detta är att flera kompetenser samlas kring kunden samt att det blir flera kontaktytor. Detta fungerar säkert bra då kunden är stor och köper många av Agressos produkter och tjänster. Nackdelen är att det är resurskrävande, framförallt för mindre kunder samt att det finns risk för en otydlighet i ansvar samt risk för konflikter.

Det finns skillnader mellan försäljning till nya och befintliga kunder. Vid försäljning till befintliga kunder spelar den tidigare relationen stor roll för fortsatta köp samt framtida relation. Att ha en bra försäljning till befintliga kunder är viktigt eftersom det oftast är lättare att sälja till befintliga kunder än att finna nya kunder. Kunder som man har en bra relation till har också en tendens att prata väl om produkten vilket kan göra att nya kunder tillkommer.

I dagsläget skiljer inte Agresso organisatoriskt på försäljning mellan nya och befintliga kunder. Det finns planering för de enskilda kunderna gällande samarbetet framåt och det finns vissa kunder som man särskilt vill prioritera. Dock krävs det fortfarande en del arbete för att få en fungerande struktur för hur Agresso arbetar särskilt med befintliga kunder.

Eftersom Agresso har haft resursbrist de senaste åren har det varit tydlig fokus på nya kunder samt nya uppdrag. Det har inte funnits tid till att ta så väl hand om de befintliga kunderna som Agresso önskat. Det finns ett behov av att lägga mer energi och framförallt tid även på de befintliga kunderna. Detta för att bygga en relation med dem, se till att de är nöjda samt undersöka möjligheterna till merförsäljning.

## **Merförsäljning**

I Agressos strategi är det en tydlig inriktning att i större utsträckning, än vad som sker nu, ägna sig åt merförsäljning mot den befintliga kundbasen. Det är en väldigt stor andel av de befintliga kunderna som bara har en eller två produkter och som bara köper ett fåtal av Agressos tjänster. Detta trots att många av kunderna har behov av liknande system som Agresso säljer alternativt att de har köpt vissa delar av sina lösningar från konkurrenterna. Eftersom många av Agressos kunder bara har ett fåtal av produkterna finns det en stor potential för merförsäljning. Detta då det är enkelt att se behoven hos sina egna kunder samt att det redan finns kontaktytor etablerade mellan Agresso och kunderna. Förhoppningsvis är kunden redan nöjd med de produkter som de redan köpt från Agresso samt ser fördelarna med att ha flera produkter från samma leverantör.

Många inom företaget anser att det finns potential för att öka försäljningen till befintliga kunder. Dock finns det lite olika syn på hur detta kan göras. Det finns en uttalad önskan att det ska bli ett tydligare regelverk för hur merförsäljningen ska gå till och att det ska finnas en strategi för de olika kunderna gällande hur merförsäljningen ska gå till. Det första som det behövs en struktur för är hur behov ute hos befintliga kunder ska kunna fångas upp. I dagsläget finns det ingen formell struktur för detta vilket gör att det finns risk för att exempelvis många konsulter ser behov som sedan inte skickas vidare till någon säljare. Detta gör att det lätt missas många möjligheter till merförsäljning.

Tidigare har företaget haft så mycket att göra att det inte riktigt har funnits ett behov av att arbeta systematiskt med merförsäljning. Det har funnits att göra för alla på företaget utan att konsulterna har behövt jaga nya uppdrag hos befintliga kunder. Dock är det bra att börja arbeta mer strukturerat gentemot de befintliga kunderna. Dels för att det ökar kundnöjdheten och därmed återköpsfrekvensen även på längre sikt. Sedan är det ett bra sätt att skapa ett långsiktigt samarbete med kunderna vilket gör att det blir högre barriärer för kunderna att byta leverantör.

Att finna behov hos kunden kan dels ske genom att man har kontinuerlig kontakt med kunden så att kunden själv kan formulera sina behov till Agresso men det kan även ske genom att exempelvis en konsult, säljare eller någon från supporten är i kontakt med kunden och finner ett behov som inte kunden själv är medveten om eller kan formulera.

Detta kräver dock att personen från Agresso har tillräcklig kunskap om vilka lösningar som Agresso kan erbjuda för att kunna fundera över om inte Agresso har lösningen på problemet. Det kräver även att personen som upptäcker behovet vet vem den ska vända sig till med behovet. Ska det vara konsultchefen, den ansvarige säljaren eller någon annan? Om detta vore tydligare är det möjligt att fler behov upptäckts vilket ökar möjligheterna till merförsäljning.

Även om det är viktigt med en tydlig struktur för merförsäljning räcker inte det med en bra struktur. Det måste även avsättas tid för att arbeta med merförsäljning och kommunikation. För att finna behov hos kunden krävs det nämligen att tid avsätts både för kontakt med kunden, för kunskapsinhämtning om olika produkter och tjänster samt tid för intern kommunikation. Det är även viktigt att det uppmuntras att finna behov och vidarebefordra dessa i organisationen.

För att öka merförsäljningen är det viktigt att ha en struktur som både leder till ett tydligt resultatkrav på de olika delarna samtidigt som det uppmuntrar till ett koncerntänkande inom företaget. Det kan hända att olika delar av företaget är inne i samma upphandling. Detta gäller framförallt CODA och Agresso som både är ekonomisystem. Då är det viktigt att man inte konkurrerar ut varandra utan ser till företagets bästa genom att få ut ett bra pris för produkten samt ser till att kunden får en bra lösning vilket gynnar Agresso på sikt.

Olika delar av Agresso har tidigare varit egna företag med sina egna kundbaser och sina prioriterade branscher. Detta gör att det finns möjligheter till att utnyttja varandras kundbaser på ett systematiskt sätt. Detta har ännu inte gjorts fullt ut men i takt med att man integrerar verksamheterna mer och mer samt produkterna blir enklare att använda tillsammans kommer dessa möjligheter att kunna utnyttjas mer.

Även om de flesta ser positivt på merförsäljning så är det troligen så att det har olika hög prioritet hos olika personer. En del anser att det ska satsas väldigt mycket på merförsäljning medan andra menar att man ska ta det lite försiktigt att sälja nya saker till befintliga kunder. Om kunden blir väldigt nöjd med den nya produkten eller tjänsten kommer det att ge en positiv bild av Agresso vilket kan skapa mervärde för kunden samtidigt som Agresso får mer inkomster. Samtidigt kan merförsäljning även leda till en positiv inlåsningseffekt eftersom det blir allt svårare för en kund att byta leverantör desto fler produkter kunden har från leverantören. Vid merförsäljning finns det dock en risk med att kunden inte blir nöjd med de nya produkterna eller tjänsterna vilket kan riskera att försämra deras helhetsbild av Agresso. Det finns även en risk för att för

mycket fokus läggs på att sälja mindre tilläggstjänster på mindre summor än att få de stora nya avtalen.

## **Relationsmarknadsföring**

En stor del av Agressos försäljning är i form av försäljning av tjänster. Vid försäljning av en tjänst är det den upplevda kvaliteten på den utförda tjänsten som avgör sannolikheten för återköp. Den upplevda kvaliteten påverkas inte bara av den objektiva kvaliteten utan även av relationen mellan kunden och den som utför tjänsten.

För att hålla en god kontakt mellan leverantör och kund krävs en kontinuerlig kontakt. En struktur för kommunikation underlättar denna kontakt och kontaktpersonen är ytterst viktig för relationen. Om det är möjligt att ha samma kontaktperson över tiden är detta positivt och framförallt är det viktigt att ha en person som fungerar väl med kunden och dess yttersta kontaktperson. Gällande Agresso är det vanligt att många personer är involverade i en köpprocess och sedan implementeringen om det är en stor kund. Detta eftersom stora projekt ofta kräver mycket resurser och en bred kompetens. Då är det viktigt att de olika personerna har en bra kommunikation internt så att kunden inte får olika besked. Det är även viktigt att det är tydligt gentemot kunden vilka de ska kontakta vid olika frågor.

Vid försäljning av tjänster delas ofta marknadsföringsfunktionerna upp i marknadsförare på deltid och marknadsförare på heltid. Detta innebär att det är viktigt att alla anställda på Agresso har kunskaper i försäljning samt vet vilka produkter och tjänster som Agresso erbjuder sina kunder. Det gör också att det är väldigt viktigt för Agresso att hålla en hög kvalitet på de tjänster som genomförs samt att de konsulter som är ute hos kund arbetar för att finna behov hos kunden samt arbetar för att sälja in fler produkter och tjänster.

För att Agresso ska kunna arbeta med en fördjupning av relationen med sina kunder krävs det att tid avsätts för personer för att hålla kontinuerlig kontakt med kunderna. Det är även viktigt att personer från Agresso är införstådda med kundens verksamhet och behov.

## **Kundansvar**

*Agresso har många olika avdelningar och personer som arbetar med kunderna. Nedan sker en diskussion om hur Agressos kundansvar ser ut i dagsläget samt hur detta eventuellt kan förbättras.*

## **KAM och kundsegmentering**

Det finns en tydlig korrelation mellan kundnöjdhet och kundlojalitet och därför är det viktigt att ha nöjda kunder. Agresso mäter varje år kundnöjdheten hos sina kunder på flera olika områden. Detta är en bra grund för att kunna ha ett kontinuerligt arbete för att få en hög kundnöjdhet. Denna kundnöjdhetsmätning utförs årligen på alla kunder. Dock sker ingen åiterrapportering per kund. Detta skulle kunna vara något som skulle kunna ske om varje kund hade en kundansvarig. Detta för att utvärdera arbetet med alla de olika kunderna.



I strategin är det tydligt att Agresso vill prioritera deras viktigaste kunder. För att göra detta är första steget att identifiera vilka de viktigaste kunderna är. Detta arbete har påbörjats inom företaget. Dels genom att ledningen har identifierat företagets allra viktigaste kunder och dels genom ett arbete även på branschnivå där kunderna delats in i olika grupper. Det finns dock fortfarande en del arbete att göra innan alla kunderna har delats in och det finns en struktur för att få ett kontinuerligt arbete med indelningen.

Vissa kunder är viktigare för företaget än andra. Dessa företag är ofta företag som köper produkter och tjänster för stora summor alternativt att det finns andra anledningar till varför de är väldigt viktiga. Det kan vara så att ett visst företag är viktigt för att det kan göra så att Agresso kan komma in på en specifik bransch alternativt att företaget används i marknadsföringssyfte.

Eftersom vissa kunder är viktigare för Agresso än andra är det också rimligt att olika kunder behandlas med olika hög prioritet. Dels för att det är viktigare för Agresso att behålla vissa kunder än andra men också för att olika kunder förväntar sig olika mycket av Agresso. Ett företag som lagt stora summor på produkter och tjänster från Agresso förväntar sig ofta en högre nivå av service och support än ett företag som lagt mindre resurser på produkter från Agresso. För Agressos viktigaste kunder binds det ihop ett team kring varje kund som består av representanter från de olika avdelningarna i Agresso. Varje team träffas då minst en till två gånger per år. Vid exempelvis en implementering blir det betydligt oftare som de träffas.

Kommunikation internt gällande kunderna är extra viktigt inom affärsområde offentlig eftersom Agresso ofta vill undvika att gå in i en upphandling. För att undvika detta är det viktigt att de olika delarna inom Agresso vet vad de andra delarna gör.

En kundansvarig inom Agresso behöver en bred kompetens som innefattar både sociala förmågor samt fackkunskaper. Personen behöver ha bra relationer och ett stort kontaktnät med personer både intern inom Agresso samt hos kunden. Det krävs även fackkunskaper gällande vilka lösningar Agresso kan erbjuda, ha en förmåga att finna behov ute hos kunden och ha en förmåga att sälja in lösningar till kunden. En kundansvarig bör ha information om kunden och dess verksamhet samt veta vad som är på gång hos kunden och framförallt veta vad som händer i relationen mellan Agresso och kunden. Det bör även vara den kundansvariges ansvar att dokumentation om kunden och implementeringar uppdateras kontinuerligt. För att kunna erbjuda kunden heltäckande lösningar krävs det ofta att fler än en person arbetar med kunden. Därför krävs det ofta att den KAM-ansvarige har ett team omkring sig som besitter olika erfarenheter och kompetenser. Detta ställer krav på ledaregenskaper på den KAM-ansvarige.

För Agresso är det viktigt att ha kunskap inte bara om kundens Agressouppsättning utan även om kundens verksamhet i stort. Det finns önskemål från kunderna om att Agresso ska vara mer delaktig i kundens verksamhetsutveckling vilket kräver en djup kunskap om kunden samt förmåga att finna behov hos kunden, i många fall innan kunden ser dessa själv.

Telia Partners har valt att använda sig av KAM i sin verksamhet och de KAM-ansvariga ägnar sig åt övergripande frågor och relationsskapande med kund. Liksom Agresso har Telia Partners haft som mål att öka sin merförsäljning till befintliga kunder samt prioritera deras viktigaste kunder. Telia har valt att segmentera sina kunder på liknande

grunder som Agresso. Detta genom att främst ta hänsyn till ekonomiska faktorer men även andra faktorer som kan vara av intresse. Telia Partners har valt att använda sig av KAM-ansvariga i samband med att de satt fokus på försäljning av lösningar istället för försäljning av produkter och tjänster. Detta eftersom man tar ett större ansvar för kunden vid försäljning av en lösning samt att det kan finnas ett behov av att även ta in produkter eller tjänster från andra leverantörer. Denna utveckling har även Agresso haft då de tydligt i sitt strategidokument sätter fokus på försäljning av lösningar.

## **Kundansvar**

Agresso är ett stort företag som säljer komplexa lösningar vilket ofta kräver att många personer är inblandade vid försäljning och implementering hos en stor kund. Detta gör att kundansvaret inte alltid är tydligt. I Agressos fall finns det behov av att förtydliga kundansvaret för de olika kunderna. I dagsläget finns det en ansvarig säljare för varje kund. Denna person ansvarar för att det ska finnas en kundplan för kunden samt ansvarar för prospektering och försäljning.

Gällande ansvar som inte är kopplat till försäljningen finns det en otydlighet om den ansvarige säljaren har ett större ansvar som innefattar hela processen. Olika personer har lite olika uppfattningen om vilket ansvar en kundansvarig säljare har varför det skulle vara bra att ha en tydligare ansvarsfördelning. I dagsläget väljer olika säljare att lägga olika mycket tid på att hålla kontakt med kunderna efter implementeringen.

Agresso har idag en kundansvarig säljare men det är otydligt vad detta ansvar innebär. För olika kunder är det olika personer som är den naturligaste kontaktvägen in till Agresso. I många fall är det den kundansvarige säljaren som är den naturligaste kontakten men i andra fall kan det vara en projektledare eller en konsult som kunden främst vänder sig till. Vem det är beror dels på personliga relationer men även vem det är som är ute mest hos kunden.

## **Kundansvar framåt**

Det bör vara tydligt vem som ansvarar för vad i en organisation. Detta gäller även försäljning samt ansvar för verksamhetens kunder. Att det finns ett tydligt kundansvar är viktigt dels för att det ska vara tydligt internt på Agresso vem som ansvarar för en kund och dels för att kunden ska veta vem den ska vända sig till.

Det är viktigt att Agresso alltid sätter kunden i fokus och att företaget uppfattas som ett företag. Om det finns många kontaktytor med kunden finns det alltid en risk för att Agresso uppfattas som okoordinerat och skickar olika signaler. För att undvika detta krävs det att Agresso har en bra struktur för intern kommunikation och informationsspridning inom företaget.

Det finns olika åsikter om hur många kontaktvägar in till kund som det ska finnas. En del anser att det endast ska finnas en vilket ska vara den kundansvarige medan andra anser att det är bra med många kontaktvägar. Inom organisationen finns det dock en koncensus om att det ska vara tydlig vilket ansvar som ligger på vilka personer.

För att ha en långsiktig fokus på Agressos kunder är det viktigt att ha en kundansvarig som kan göra upp en plan för försäljningen flera år framåt. Om det inte finns någon struktur på försäljningen utan flera personer säljer samtidigt till samma kund finns det en risk för att det säljs mer kortsiktigt men att det blir problematiskt på lång sikt eftersom inte Agresso lyckas ta det helhetsansvar som kunden förväntar sig.

I dagsläget är det ingen skillnad organisatoriskt mellan försäljning till nya och befintliga kunder. Dock finns det ett pågående arbete inom vissa delar organisationen för att fördela de befintliga och nya kunderna på olika säljare.

Det finns skillnader mellan försäljning till nya och befintliga kunder. Vid försäljning till befintliga kunder är fokus att ha en bra kontakt med kunden samt kunna identifiera kundens behov. Skillnaderna gör att det skulle kunna vara en fördel att dela upp försäljningen mellan nyförsäljning samt försäljning till befintliga kunder. De personerna som är bäst på nyförsäljning ska arbeta med det medan de som är bättre på att sälja till befintliga kunder ska göra detta.

### **Olika alternativ för kundansvar**

Om Agresso vill utveckla och förtydliga kundansvaret finns det flera möjliga vägar att gå. Det viktigaste är att det finns en tydlig struktur som man arbetar efter samtidigt som ingen struktur är perfekt vilket gör att det ibland krävs kommunikation och delning av ansvar utanför den fastlagda strukturen.

En väg är att Agresso tillsätter en kundansvarig som har fullt ansvar och beslutanderätt över kunden genom hela processen. Denna kundansvarig får sedan delegera uppgifter samt dra till sig olika personer och kompetenser beroende på kundens behov och önskemål. Ett alternativ till detta skulle vara att den kundansvarige även har tillgång till alla olika kompetenser d.v.s. ska ha resursansvar för olika konsulter. Fördelen med denna struktur är att det blir ett tydligt kundansvar både intern och gentemot kunden som vet vem den ska vända sig till.

Nackdelen är att det ställer väldigt höga krav på den kundansvarige som måste ta ett helhetsansvar för försäljning av alla produkter och tjänster samt alla funktioner från försäljning till support. Risken är att lösningarna skulle bli mer begränsade än om fler personer är ansvariga för att få fram dem. Det är även troligt att ansvariga från olika avdelningar har olika perspektiv gällande prioriteringar. Detta kan gälla exempelvis strategier för kunderna när det kommer till hur implementeringar ska ske eller vilka produkter och tjänster som ska prioriteras att sälja.

En annan väg att gå är att det finns en ansvarig för varje funktion. Det vill säga en som är ansvarig för försäljningen, en för implementeringen och en för supporten. Detta är ungefär så som Agresso har det i dagsläget. Fördelen är att det finns stora påverkansmöjligheter för den delen som varje avdelning har ansvar för. Nackdelen är att det finns en risk för otydlighet gentemot kunden samt att det finns stor risk för suboptimering och brist på helhetsansvar.

En annan möjlighet är att det finns ett team kring de större kunderna som gemensamt fattar beslut om strategier och tar ett gemensamt ansvar för kunden. Inom gruppen finns det även en kundansvarig som har som ansvar att hålla kontinuerlig kontakt med

kunden, samordna teamet samt ansvara för informationsspridning inom teamet. Kundansvarig har dock inte beslutanderätt över kunden utan skulle det bli meningsskiljaktigheter internt får frågan lyftas upp till ledningsgruppen. Vid mindre kunder går det inte att koppla ihop ett helt team utan då kan det finnas en ansvarig som framförallt har ansvar att se till att hålla kontakt med kunden och dess behov samtidigt som den har ett samordningsansvar kring kunden där det behövs.

## **Kommunikation**

*Att ha en väl fungerande kommunikation både intern och externt är viktigt för ett företag. Desto större ett företag är desto större är också behovet av att ha formella strukturer för hur anställda ska kommunicera internt samt vilka informationsvägar som ska finnas gentemot kund.*

Det är viktigt med en fungerande kommunikation intern på ett företag. I Agressos fall är det i vissa fall flera olika avdelningar samt personer som arbetar med samma kund över tiden. Detta gör att det finns ett behov av att föra vidare information gällande kunden samt vilka aktiviteter som gjorts samt görs hos kunden. Det finns även behov av att veta vilka produkter kunden använder, vilka tjänster som köpts samt hur deras uppsättningar är gjorda. Informationen gör att det blir lättare för Agresso att sälja fler produkter, underhålla systemet samt hålla en god kontakt med kunden. Det minskar också risken för att företaget uppfattas som okoordinerat av kunden.

På Agresso finns det sedan tidigare en stark kultur av att alla vet vem man ska prata med om olika saker. Detta gäller om en konsult behöver hjälp med en uppgift eller om någon behöver information om en kund eller dess uppsättning. I dagsläget när Agresso har vuxit väldigt mycket finns mycket av denna kultur kvar även om en del nya strukturer börjar komma på plats. Det är dock inte tillräckligt ännu och det är framförallt svårt för nya medarbetare att veta var de ska vända sig med olika frågor eller för att få reda på specifik information. Eftersom företaget har vuxit är det mycket mer information i företaget som betydligt fler människor behöver kunna komma åt. Förutom informationsspridning om olika kunder, dess avtal och uppsättningar finns det även behov av erfarenhetsutbyte mellan konsulter. Detta för att höja kompetensen och därmed kvaliteten och effektiviteten i leveranser ute hos kund.

I dagsläget finns det en informationsbrist gällande vilka produkter och tjänster som löser vilka problem ute hos kunderna. Det behövs en struktur för hur informationsspridning ska ske i organisationen gällande produkter och tjänster och deras möjligheter för kunderna. Den mesta informationen sprids idag genom mail eller telefon

Det räcker inte med en kort dragning om varje produkt för säljarna och konsulterna utan det måste finnas en kontinuerlig återkoppling. Framförallt till dem som säljer produkterna. Det är lättare att sälja något som man har mycket information om samt om man vet vem som ska kontaktas om man behöver mer information eller stöd. Det finns en del strukturer för informationsdelning på företaget. Exempelvis finns det kompetensdagar. Problemet med dessa är att många väljer bort dem för att istället vara ute hos kund. Detta har dels med den resursbrist som funnits på företaget att göra men framförallt så prioriteras det inte.

Det finns behov av att ha en tydligare struktur gällande vilken information som ska finnas om de olika kunderna, vem som ansvarar för att denna ska vara uppdaterad samt var denna information ska finnas. Oavsett vilket system eller vilken struktur som används för informations-spridning på Agresso är det viktigaste att alla använder sig av den och att den informationen som finns är aktuell. Om exempelvis en konsult inte kan förlita sig på informationen i systemet används inte heller systemet.

Olika delar av organisationen har olika perspektiv samt sitter på olika information om kunden. För att få ett ökat samarbete och förståelse mellan olika avdelningar är det bästa sättet att träffas och prata om olika saker. Det krävs att det avsätts tid och att de interna mötena prioriteras inom företaget. Eftersom många är ute hos kund dagligen samt blir värderade efter debiteringsgrad blir det ofta att de interna mötena prioriteras bort i dagsläget. En förbättrad kommunikation kan leda till att vi får bättre lösningar för kund samt en ökad medvetenhet om vad som sker i olika delar av företaget. Det finns även en ökad möjlighet att dra lärdom av tidigare projekt vid försäljning av nya. Detta kan exempelvis handla om vilka uppsättningar som underlättar alternativt försvårar för supporten.

Om Agresso skulle välja att ha ett mer tydligt kundansvar krävs det verktyg och strukturer för att kunna ha en fungerande projektuppföljning. Helst ska all relevant information om en kund finnas på ett ställe. Denna information kan handla om allt från om kunden betalat sina fakturor till hur det går med ett implementeringsprojekt. Det är även viktigt att det finns tydliga informationsvägar inom företaget. Detta kan handla om att en konsult vet vem han ska fråga om en produkt eller om en konsult ser ett behov hos en kund som bör vidarebefordra. I dagsläget bygger mycket av dessa informationsvägar på att olika personer på företaget vet vem de ska kontakta i olika frågor. Dock har företaget vuxit så mycket att det vore en fördel att skriva ned ansvarsområden samt tydliggöra informationsvägar. Det blir allt svårare att ha kunskapen om vad alla gör pga. att företaget vuxit och speciellt nya medarbetare på företaget måste veta vart de ska vända sig med olika frågor.

## ***Incitamentssystem***

*Att ha ett välfungerande incitamentssystem är viktigt för en organisation. Hur detta är uppbyggt har stor påverkan på en organisation och kan både ha en positiv och en negativ effekt för organisationen i sin helhet. Det är viktigt att incitamentssystemet uppmuntrar de saker som leder till önskade resultat samt uppsatta mål.*

Resultatkontroll fungerar endast väl då de anställda kan påverka resultatet samt resultatet kan mätas på ett effektivt sätt. Därför är det ofta svårare att använda resultatkontroll när en organisation är uppdelad efter funktioner eftersom det då blir svårt att koppla resultat till ekonomisk vinst. Därför bör en organisation som Agressos vara väldigt försiktig med att införa lön som bygger på resultatkontroll.

Säljarna har en lön som till stor del baseras på provision vilket gör att de får starkt fokus på att sälja. Detta kan ses som ett belöningssystem med ett väldigt tydligt resultatberoende. Fördelen med detta system är att det blir ett väldigt personligt incitament för säljarna att prestera höga försäljningssiffror. Nackdelarna är att det inte uppmuntrar till aktiviteter som är bra för helheten. Det kan även uppstå problem om inte uppbyggnaden av systemet överensstämmer exakt med vad man vill uppnå.

De flesta konsulter på Agresso arbetar inte efter provision utan har istället en fast lön. Dock har de ett debiteringskrav av hur stor andel av sin tid som de minst ska debitera kund. Detta gör att de har en mindre resultatberoende del i sitt incitamentssystem. Dock är det tydligt att de främst blir bedömda på hur mycket tid de debiterar ute hos kund. Att ha ett tydligt debiteringskrav har fördelen att de uppmuntrar konsulter att vara ute hos kund vilket leder till intäkter. Nackdelen är att det saknas incitament till att lägga tid på intern samordning, kunskapsspridning och informationsdelning.

Eftersom säljarna arbetar efter provision spelar fördelningen av provisionen stor roll vid försäljning av olika produkter och tjänster. I dagsläget är det oklart vilka som ska sälja exempelvis ABC tjänster samt hur provisionen ska fördelas vid en försäljning. Detta gör att incitamenten inte är lika höga för att sälja dessa tjänster som exempelvis att sälja Agressolicenser. Incitamenten för säljarna att sälja en produkt bör återspegla Agressos strategi samt hur svårt det är att sälja produkten. Om det finns en strategi att öka försäljningen av en viss modul eller produkt samtidigt som den är svårsåld bör detta också återspeglas i incitamentsstrukturen. Om några säljare skulle ha mindre provisionsbaserad lön är det möjligt att mer tid skulle läggas på samordning internt kring kunden samt kontinuerlig kontakt som inte bara är kopplat till försäljning utan även uppföljning.

För att få ett bredare perspektiv borde det vara bra att även mäta andra saker än försäljning. Detta kan röra sig om kundnöjdheten efter ett projekt eller hur nöjda de olika kunderna är med den kontinuerliga kontakten med Agresso efter att implementering har skett. Dock är det viktigt att inte basera provision på saker som inte går att påverka. För Agresso kan det vara bra att mäta säljare och konsulter på mer än försäljningssumma och debiterbara timmar. Dock är det viktigt att det ska gå att påverka det man blir bedömd efter. Om man inför ett system som bygger på rörliga löner även för konsulterna finns det dock en risk, om systemet inte är allmänt vedertaget som korrekt och rättvist, att det kan ge negativa effekter istället för positiva.

Saker som skulle kunna gå att mäta är hur nöjd den specifika kunden är samt hur många timmar som lagts på kompetensdagar inom företaget. Dock är dessa faktorer inte lika enkla att mäta som exempelvis timmar varför de kanske inte borde ha en direkt inverkan på lönen utan ligga som en faktagrund för den anställdes chef.

För att öka merförsäljningen krävs det förutom en struktur för kommunikation och för att finna behov även incitament för detta. Främst handlar det om att avsätta tid. Eftersom det har funnits resursbrist och konsulterna främst mätts på sin debiteringsgrad har det inte prioriterats att avsätta tid för kommunikation internt.

Det finns även behov av att avsätta resurser som har nedsatt debiteringsgrad som arbetar med stödfunktioner för hela eller delar av företaget. Dessa resurser kan användas för specialisering av produkter, infrastruktur för kommunikation, arbete med intern utbildning och kompetenshöjning samt strukturer för kundvård. Inom Agresso finns det en del sådana tjänster men det finns behov av en utökning samt att informationen om det som redan finns sprids inom företaget.

Förutom tid till intern kommunikation krävs det även att tid avsätts för kommunikation med kunderna. Detta gäller även efter implementeringen. Om en kontinuerlig kontakt hålls även efter implementeringen ökar möjligheterna för merförsäljning samtidigt som kunderna blir mer nöjda.



## Slutsats

*Med analysen som grund beskriver slutsatsen olika områden där Agresso har förbättringspotential samt åtgärdsförslag inom dessa. De områden som berör är organisation, försäljning, kundansvar, kommunikation samt incitamentssystem.*

## Förbättringsområden

Nedan beskrivs var det finns möjligheter till förbättringar inom Agresso.

### Organisation

Den svenska delen av Agresso har de senaste åren vuxit till över 400 anställda. Detta har lett till en organisationsförändring där företaget gått från en klassisk funktionsindeldad organisation som främst byggde på funktionerna sälj, konsult och support till en organisationsstruktur som främst bygger på indelning efter bransch. Agresso har valt att ha tydligt lösningsfokus gentemot sina kunder som bygger på att de vill kunna erbjuda en bred portfölj av produkter och tjänster. Detta gör att det finns behov av att ha en organisation som kan erbjuda samt leverera helhetslösningar till kund.

Inom Agresso finns det behov av dels generalister som arbetar med frågor rörande strategi och informationsspridning och dels behov av specialister inom flera olika områden. Det är viktigt att det finns en struktur där olika perspektiv, kunskaper och kompetenser kan tas tillvara. Agressos konsultorganisation har ett behov av kompetens kopplat till produkten Agresso samtidigt som det finns behov av branschkunskap kopplat till de branscher som Agressos kunder befinner sig i.

Agresso behöver en organisationsstruktur som stödjer:

- Helhetsansvar för kunderna
- En lösningsfokus
- Kunskap om de olika produkterna och tjänster
- Branschkunskap

Med dagens organisation finns en tydlig fokus på de olika branscherna. Det är dock viktigt att finna en struktur som gör att även utveckling inom de klassiska funktionerna möjliggörs samt att strukturen möjliggör försäljning och leverans av helhetslösningar med kunden i fokus. På dessa områden finns det möjligheter till förbättringar då det finns vissa brister gällande informationsspridning internt mellan avdelningarna.

### Försäljning

Agresso har en tydlig strategi som bygger på en ökad försäljning till framförallt befintliga marknader med befintliga produkter. Detta ska främst ske genom en ökad försäljning till befintliga kunder. Agresso har ökat sitt utbud av produkter och tjänster markant under de senaste åren vilket gjort att försäljningen av enskilda produkter och tjänster har ersatts med försäljning av lösningar. Storleken på dessa lösningar kan variera kraftigt beroende på behov och storlek på kunden.



Agresso har behov av en försäljningsprocess som supportar:

- Försäljning av lösningar
- Merförsäljning till befintliga kunder
- Försäljning till nya kunder
- Användande av befintliga kontaktytor och relationer
- En försäljningsprocess som tar hänsyn till perspektiv från olika delar av organisationen

Agresso har haft starkt fokus på nyförsäljning vilket har lett till att Agresso ökat sina marknadsandelar och sålt mycket licenser. Nackdelen med detta är att Agresso haft resursbrist på konsultsidan och därför inte kunnat fokusera så mycket på de befintliga kunderna som kunderna önskat.

Det finns behov av att utveckla försäljningsprocessen för att underlätta försäljning av lösningar. Eftersom utbudet av tjänster och produkter har blivit större krävs det i många fall att flera personer med olika kompetens är inblandade i försäljningsprocessen. I dagsläget finns det en viss otydlighet gällande vem som ansvarar för försäljningen. Det finns i många fall även en oklarhet om vad det innebär att ha försäljningsansvar. Därför måste försäljningsansvaret förtydligas.

Det finns möjligheter för Agresso att arbeta mer kontinuerligt med relationsmarknadsföring samt utnyttjande av alla de relationer och kontaktytor som finns mellan Agresso och dess kunder för att kunna sälja produkter och tjänster. Detta kan exempelvis handla om hur en konsult går tillväga om den ser ett tydligt behov hos en kund och därmed en möjlighet till merförsäljning.

## **Kundansvar**

Vid införsäljning och leverans av affärssystem är flera olika delar av Agresso involverade. Desto bredare lösning som säljs in desto fler människor är involverade innan, under och efter leveransen. Vid försäljning av en bred lösning till en stor kund är det väldigt många olika personer och avdelningar som är delaktiga i försäljning, leverans och support. Detta gör att det ställer krav på organisationen att ha strukturer för fördelning av ansvar samt samarbete och informationsspridning över avdelningsgränserna.

Det gör även att det finns en risk för otydlighet i kundansvaret om vem som har helhetsansvaret för kunden och dess leverans. Det finns dessa tendenser på Agresso varför det finns ett behov av tydlighet gällande kundansvaret både generellt och för de enskilda kunderna. Det finns en stark korrelation mellan kundlojalitet och kundnöjdhet. Kundansvaret ska fördelas på så sätt att kundnöjdheten ökar och därmed också kundlojaliteten vilket leder till återköp och merförsäljning.

Det finns anledning till att tydligt definiera kundansvaret på följande punkter:

- Hur ser försäljningsansvaret ut till nya kunder
- Hur ser försäljningsansvaret ut till befintliga kunder
- Vem har helhetsansvaret för kunden
- Hur kan man utveckla arbetet med den segmentering av kunder som påbörjats

- Vem ska arbeta på den långsiktiga relationen med kunden och på vilket sätt

## **Kommunikation**

Att ha en fungerande intern kommunikation på ett företag är viktigt framförallt i Agressos fall då många leveranser till kund kräver kompetens och perspektiv från flera olika avdelningar i företaget. Agresso har en organisationsstruktur som uppmuntrar till dialog inom de olika affärsområdena och branscherna men det finns även behov av strukturer för kommunikation över avdelningsgränserna. Det kan handla om informationsutbyte kring olika produkter, erfarenhetsutbyte gällande de olika produkterna och implementeringar eller informationsutbyte och dialog kring olika kunder.

Eftersom flertalet av de anställda på Agresso arbetar som konsulter och eftersom det har varit resursbrist har intern kommunikation varit lågt prioriterat under den senaste tiden. Detta har gjort att det finns en del brister gällande informationsspridningen och den interna kommunikationen. De senaste åren har Agresso dessutom vuxit kraftigt vilket gör att kraven på strukturen på informationsspridning och kommunikation har ökat. Tidigare har det varit möjligt att hålla kontroll på det mesta i företaget genom att man träffats på arbetet och haft kontroll på vilka som arbetat på företaget och vad de gjort. När ett företag blir så stort som Agresso måste det finnas en tydligare struktur för hur kommunikation ska ske samt hur information ska spridas.

Kommunikationen inom företaget bör syfta till:

- Erfarenhetsutbyte mellan individer och avdelningar
- Informationsspridning gällande produkter och tjänster som erbjuds
- Kunskapspridning om olika kunder och dess behov
- Underlätta helhetsansvar för kunder samt arbete över avdelningsgränser

## **Incitamentssystem**

Det är viktigt med en tydlig koppling mellan ett företags mål och strategi. Agresso har på nationell nivå tagit fram ett strategidokument som innefattar mål och strategier på ett övergripande plan. Det är viktigt att dessa mål och strategier bryts ner även på de lägre nivåerna och att incitamentssystemet uppmuntrar till att uppnå de uppsatta målen.

Det finns ett behov av ett incitamentssystem som uppmuntrar till helhetstänkande samtidigt som det bidrar till ett tydligt resultatansvar för de olika delarna. I dagsläget finns det ett väldigt tydligt resultatkrav på de olika avdelningarna som säljer produkter eller tjänster. Dock finns det behov av att helhetsansvaret för att kunderna uppmuntras i en större utsträckning. Säljarna på Agresso har en lön som till stor del baseras på provision. De som arbetar i konsultorganisationen har en fast lön men blir värderade framförallt på debiteringsnivå. Det finns behov av att ha ett incitamentssystem som även tar hänsyn till kundnöjdhet och erfarenhetsutbyte. Att Agresso har ett system som uppmuntrar höjd kunskapsnivå hos de anställda är väldigt viktigt då företaget till stor del tar betalt för sina konsulter kunskaper och kompetens.

Behov av förbättringar i incitamentsstrukturen gäller:

- Helheten kring kunderna
- Kommunikation internt
- Informationsspridning internt
- Relationsbyggande med kund

## **Åtgärdsförslag**

*Nedan finns de förslag på åtgärder kopplat till de ovan beskrivna förbättringsområdena.*

### **Organisationsform**

Agresso är ett företag som riktar sig till många branscher inom både den privata och den offentliga marknaden. Dessa marknader kräver olika lösningar samt paketeringar eftersom de olika branscherna har olika behov och önskemål. Samtidigt säljs flera olika produkter, moduler och tjänster till dessa olika marknader varav de flesta produkter och tjänster riktar sig till flera olika marknader.

Agresso har en organisation som bygger främst på deras olika verksamhetsområden samt branscher. Detta överensstämmer väl med deras strategi att fokusera på branscher och branschlösningar. Att fokusera på branscher har varit ett sätt att möta kraven från marknaden som har krav på branschspecifika kunskaper. Dagens organisation uppmuntrar till spridning av branschkunskap inom branschsegmenten samt möjliggör att anpassningar av produkterna kan tas fram för behov inom en specifik bransch.

Det är dock viktigt att finna en struktur som gör att även utveckling inom de klassiska funktionerna möjliggörs samt att strukturen möjliggör försäljning och leverans av helhetslösningar med kunden i fokus. På dessa områden finns det möjligheter till förbättringar då det finns vissa brister gällande informationsspridning internt mellan avdelningarna.

En organisationsstruktur som bygger på indelning efter affärsområden ska helst bygga på segment som skiljer sig ifrån varandra samt har helt olika krav på produkter och tjänster alternativt att organisationen är tillräckligt stor för att kunna ha alla olika funktioner under alla olika affärsområden. I Agressos fall finns de flesta olika funktionerna under de två stora affärsområdena privat och offentlig. De mindre affärsområdena HRM, MAP och ABC har inte sina egna marknader utan har samma marknader och branschsegment som de två stora affärsområdena.

Detta ställer krav på en organisering som bygger på samarbete över affärsområdena eftersom mycket av försäljningen sker över två eller flera affärsområden. Strukturer för samarbete över affärsområdesgränserna skulle också kunna gynna merförsäljningen till de befintliga kunderna vilket är en tydlig strategi från ledningen i företaget. Agresso har ett behov av att finna strukturer som kan läggas ovanpå den befintliga organisationsstrukturen som ett komplement till det tydliga branschfokus som finns.

Detta berör strukturer för:

- Helhetsansvar för kunderna
- En lösningsfokus
- Kunskap om de olika produkterna och tjänsterna
- Branschkunskap

Agresso har en tydlig ansvarsfördelning mellan de olika affärsområdena och ett tydligt resultatkrav på dessa. Det är viktigt att det finns personer i ledningsgruppen som inte tillhör ett specifikt affärsområde. Detta för att det måste finnas personer i ledningsgruppen som har till uppgift är att tänka på helheten och som inte är ytterst ansvarig för en viss affärsenhets resultat. I dagsläget finns det redan några personer som inte är ansvariga för ett affärsområde. Dessa har andra funktioner som berör hela företaget.

Det kan finnas behov av att ta in någon person till i ledningsgruppen som arbetar med frågor som rör informationsspridning och strategier gällande företagets kunder. Det kan även finnas behov av att tillsätta en mindre grupp som arbetar direkt under ledningsgruppen och som arbetar med frågor som är gemensamma för alla verksamhetsområden och som är kopplat till informationsspridning och kommunikation över affärsområdena.

Arbetsuppgifterna kan exempelvis vara:

- Att arbeta med strukturer och uppföljning av intern kommunikation, informationsspridning och erfarenhetsutbyte.
- Att kontinuerligt arbeta med strategier och mål som berör hela företaget med fokus på hur dessa kan förankras i företaget.
- Att arbeta med strategier för företagets viktigaste kunder.
- Att arbeta med struktur för klassificering av kunder
- Arbeta kontinuerligt med frågor rörande kundansvar. Exempelvis:
  - Hur ska ansvaret fördelas på de olika kunderna?
  - Hur ska uppföljningen av kundansvaret se ut?
  - Vilka befogenheter och ansvar ska kopplas till ett kundansvar?
- Att arbeta med strukturer, rutiner och uppföljning som berör hela företaget. Exempelvis rutiner för överlämningar inom företaget mellan konsultorganisationen och support.
  - Vilken information ska föras över.
  - Vilken uppföljning ska ske.
  - På vilket sätt ska överlämningen ske
- Att arbeta med verktygsfrågor rörande informations och kunskapsspridning. Exempelvis frågor rörande hur informationen kring kunderna ska kunna spridas och uppdateras.

För att klara av att arbeta med flera olika affärsområden kring samma marknader och dess kunder är en projektorganisation användbar. Detta används redan i stor utsträckning inom organisationen vid leverans av ett system till kund.

Projektorganisationen skulle dock kunna användas i större utsträckning samt skulle kunna involvera fler personer från olika avdelningar.

Projekten kan vara både rent interna projekt alternativt projekt som är kopplat till en specifik kund. Exempel på projekt skulle kunna vara:

- Projekt kring vissa grupper av kunder eller branscher.
- Projekt kring informationsspridning om nyheter som berör Agressos olika produkter och tjänster

- Projekt kring kunskapsöverföring kring olika produkter och moduler
- Projekt kring specifika kunder där personer från olika avdelningar deltar.

Med dagens organisation finns det risk för att utvecklingen av produkterna och tjänsterna inte sätts i lika stort fokus som branschkunskapen. Det finns ett affärsområde som är en produkt. Inom detta sker bland annat lokala anpassningar av produkten Agresso. Detta affärsområde kan egentligen inte ses som ett affärsområde eftersom det inte har några egna marknader och kunder. Istället är det en stödenhet till de andra affärsområdena.

Det är viktigt att det sker en kontinuerlig dialog mellan produktavdelningen och de som är ansvariga för de olika branschsegmenten. Detta för att tidigt kunna upptäcka framtida behov vilket ska bli en paketering av produkter och tjänster till en specifik bransch alternativt en lokal anpassning av systemet. Detta skulle kunna ske genom att det fanns en ansvarig från respektive bransch sida samt en ansvarig från produkt som har som ansvar att utveckla branschspecifika lösningar. Det skulle också vara tydligt vem som har ansvaret för respektive bransch samt finnas en struktur för hur idéer på utveckling av branschkonceptet ska se ut. Det kan handla om att det finns kontinuerliga möten där man diskuterar önskemål och behov hos kunderna samt framtida lösningar som kräver stöd från produktion. På dessa möten bör det finnas representation från:

- Produktion. För att kunna bedöma vad som är rimligt att genomföra samt göra en bedömning av kostnad och tid.
- Konsultorganisationen. För att denna del har mycket information om kundernas behov och önskemål framåt i tiden.
- Försäljning. Då många av säljarna vet vilka krav som ställs vid försäljning.
- Support. I supporten märker man framförallt vilka problem som finns men även vilka funktioner som saknas.

I takt med att organisationen växer kan det finnas anledning att kontinuerligt se över organisationen av företaget. Om företaget växer tillräckligt mycket är det bättre att ha segment där alla funktioner är representerade för att få ett helhetsperspektiv på kunden, få kundansvaret mer lättindelad och resultatet lättare att följa upp. Dock krävs det att funktionerna är tillräckligt stora för att detta ska gå att göra. Försäljning och support blev två avdelningar efter den förra organisationsförändringen vilket har gett både positiva och negativa konsekvenser. Det krävs ett visst antal personer inom samma funktion för att det ska bli en väl fungerande grupp. Detta gör att avdelningar som MAP och ABC hade varit svåra att fördela ut inom de två stora affärsområdena. Om dessa avdelningar blir betydligt större i framtiden bör man se över fördelar och nackdelar med att lägga dem under de stora affärsområdena.

## Försäljning

Agresso säljer enbart till andra företag och organisationer och försäljningen gäller ofta stora belopp och långa åtaganden. Det är oftast en kombination av produkter och tjänster som säljs vilket gör att i princip varje försäljning blir unik. Detta gör att försäljningsprocessen blir komplex och ofta lång eftersom det är många olika saker att

ta hänsyn till. Beslutsprocesserna hos kunderna kan även de i många fall vara långa vilket leder till att det tar lång tid att komma till avtal.

Detta gör att det i många fall kräver samarbete mellan säljare och lösningsarkitekter som visar systemet men även samarbete med andra funktioner som produkt och konsultorganisationen. Detta för att man ska kunna ta fram lösningar som passar kunden samtidigt som lösningarna måste prissättas på ett sätt så att det är lönsamt för företaget.

Försäljningsprocessen inom Agresso ska stötta upp:

- Försäljning av lösningar. Detta innebär att försäljning av helhetslösningar av produkter och tjänster till kund ska kunna ske.
- Merförsäljning till befintliga kunder
- Försäljning till nya kunder
- Användande av befintliga kontaktytor och relationer
- En försäljningsprocess som tar hänsyn till perspektiv från olika delar av organisationen

Agresso säljer både produkter och tjänster. Försäljning av tjänster skiljer sig till viss del från försäljning av produkter. Detta måste tas hänsyn till vid definiering av försäljningsprocessen. Vid försäljning av tjänster är relationen mellan leverantör och kund ännu mer viktig än vid försäljning av produkter.

Vid försäljning av tjänster är den upplevda kvaliteten på tidigare tjänster avgörande för möjligheterna till återköp. Den upplevda kvaliteten påverkas inte bara av den faktiska kvaliteten utan även av relationen mellan kunden och de personer som utför tjänsten. Detta gör att det är viktigt att arbeta med kundrelationer även i andra delar av organisationen än i säljfunktioner.

Vid försäljning av tjänster skapas det fler kontaktytor mellan kund och leverantör än vid försäljning av produkter. Detta gör att även andra personer än säljare påverkar försäljningsprocessen och kan skapa möjligheter för ökad försäljning. Inom relationsmarknadsföring brukar man benämna dessa personer som marknadsförare på deltid för att poängtera att även dessa personer kan marknadsföra företagets produkter och identifiera säljmöjligheter.

Inom Agresso bör man titta på möjligheterna att stötta upp framförallt konsulter med utbildning och information som kan förbättra relationen till kunderna samt öka försäljningen. Stöttningen kan ske genom:

- Kontinuerlig information och nyheter kopplat till olika produkter
- Erfarenhetsutbyte kring lösningar hos olika kunder
- Diskussioner kring försäljningsstrategier till olika grupper av kunder
- Lättare utbildning inom försäljning och marknadsföring kopplat till de produkter och tjänster som Agresso erbjuder.

Det är inom de två affärsområdena offentlig samt privat som den mesta av Agressos försäljning sker i dagsläget. Dock sker det även försäljning inom andra verksamhetsområden CODA, MAP och ABC. Detta gör att det ibland blir intressekonflikter mellan olika avdelningar gällande vad som är prioriterat att sälja in till kunden samt vem som ska ha vilken kontakt med kunden.

Det finns inom Agresso olika åsikter om hur företagets försäljningsprocess ska se ut och vem som ska ha ansvar för försäljning till nya och befintliga kunder. Det finns även vissa otydligheter gällande hur ansvarsfördelningen ser ut idag samt hur försäljningssiffror och provision ska fördelas mellan olika avdelningar.

Det viktigaste avseende försäljningsprocessen är att kundansvaret i olika skeden tydliggörs internt för att minska risken för missförstånd internt och dålig koordinering externt. Framtagandet av denna definition bör göras på ledningsnivå och vara väl förankrad i de olika avdelningarna.

Det måste tydliggöras:

- Vilka inom organisationen som ska arbeta med nyförsäljning.
- Vilka som ska arbeta med merförsäljning till befintliga kunder.
- Vilka produkter och tjänster som är prioriterade att sälja till de olika branscherna som Agresso riktar sig mot.
- Om det finns interna meningsskiljaktigheter gällande vilken försäljning som ska ske till en kund vem det är som slutligen bestämmer över vilka kunder.
- Om olika personer ska kunna sälja till samma kund samtidigt på olika håll eller om det ska ske någon koordinering internt.
  - Om det ska ske en koordinering är frågan om denna koordinering ska gälla hur olika personer och avdelningar informerar varandra eller om det ska finnas kundansvariga säljare som har det yttersta ansvaret och bestämmanderätten gällande strategier för kunden?
- Vilken information gällande försäljningsaktiviteter och kunderna ska finnas dokumenterad om de olika kunderna och hur ska denna information spridas internt.
- Vid försäljning som innefattar att personer från olika verksamhetsområden genomför försäljningen, hur försäljningen ska och provisionen fördelas mellan avdelningar och individer.

Agresso har de senaste åren vuxit genom främst nyförsäljning till nya kunder. Försäljningsprocessen är i princip den samma oberoende om det är försäljning till befintliga eller nya kunder. Dock har varje kund en ansvarig försäljare som oftast är den säljare som gjorde den första försäljningen. Nyförsäljningen fungerar väl i den organisationen som finns idag. Nyförsäljning handlar mycket om marknadsföring, referenser och att ha kontroll på den bransch som det säljs till.

Att ha en kontinuitet i ansvarig försäljare är bra då det möjliggör en långsiktig relation mellan säljare och kund vilket kan innebära ökad försäljning samt öka kundnöjdheten. Det finns dock stora skillnader i försäljningsprocessen till en ny kund och försäljningsprocessen till en befintlig kund. Detta gör att man borde ha olika personer som arbetar med nyförsäljning respektive merförsäljning till kund. Merförsäljning bygger mycket mer på tidigare leveranser, kundens relationer till personer som arbetar på Agresso samt Agressos förmåga att identifiera behov hos kunden. Detta gör att arbetet med merförsäljning i större utsträckning kräver kontinuerlig dialog med kund samt andra personer inom Agresso som har kontakt med kund.

Detta gör att det finns anledning att ha olika rutiner samt incitamentssystem för säljare som arbetar med nya respektive befintliga kunder. Därför borde säljarna delas upp på säljare som arbetar med:

- Nyförsäljning
- Försäljning mot befintliga kunder

Försäljningen sker främst inom de två största affärsområdena men även i flera av de andra affärsområdena. I många fall är det samma kunder som det sker försäljning till från olika verksamhetsområden. I andra fall kan det vara en kund som bara har kontakt med ett av de olika verksamhetsområdena. Detta gör att försäljningsprocessen inte bara måste förtydligas utan den måste också hantera detta faktum.

Försäljningen bör även i fortsättningen kunna ske av personer på olika avdelningar. Detta eftersom det är svårt att få ett tydligt resultatkrav på de mindre affärsområdena om de inte får sälja sina produkter eller tjänster. Det finns även större kompetens på att sälja specifikt dessa produkter och tjänster inom de områdena. Det är nämligen svårt för en säljare att kunna ha kompetens nog att sälja alla olika produkter och tjänster som Agresso erbjuder. Det finns även en stark tradition av att sälja Agresso produkten inom de två stora affärsområden varför det skulle finnas en risk att de nyare produkterna och tjänsterna skulle få mindre fokus.

Även om försäljningen bör fortsätta ske på olika ställen inom organisationen är det viktigt att koordineringen mellan de olika avdelningarna förbättras. Det måste även ske ett förtydligande gällande kundansvaret i organisationen där ansvaret för försäljningen är en del. Mycket handlar om att finna rutiner för kommunikation och informationsspridning internt samt att det finns en incitamentsstruktur som uppmuntrar till samarbete över avdelningsgränserna samt minskar riskerna för suboptimering. Om det avsätts tid för dialog kan det bli de bästa löningarna för både kunderna och Agresso samtidigt som det minskar riskerna för missförstånd. Det får inte bli att Agresso uppfattas mer än ett företag.

En annan anledning till att se över strukturen för försäljning till befintliga kunder är strategin att öka försäljningen till befintliga marknader samt kunder. Agresso vill öka merförsäljningen till de befintliga kunderna genom att kunna bredda deras befintliga lösningar genom att erbjuda fler produkter, moduler eller tjänster. Detta innebär en tydlig fokus på att kunna sälja in de nya produkterna och tjänsterna till de befintliga kunderna. Det kan även handla om att få kunder att köpa till nya moduler i Agresso eller försäljning av tredjepartsprodukter för att kunna erbjuda kunden en helhetslösning. För att kunna göra detta på ett optimalt sätt krävs det:

- Koordinering intern från de olika affärsområdena. Eftersom det i dagsläget finns så många olika produkter och tjänster kan inte en person ha tillräckligt mycket kunskap för att genomföra en försäljning av alla olika erbjudanden utan det krävs intern samordning.
- Bra insyn i kundens verksamhet och behov. Detta för att kunna erbjuda kunden det som behövs vilket skapar mervärde för kunden samtidigt som Agresso får mer intäkter.
- Goda relationer. Försäljning sker mellan personer och desto viktigare och större ett inköp är för kunden desto större betydelse har de personliga relationerna.



I dagsläget sker försäljning av säljare som har ett tydligt incitament att sälja för ett högt värde. Säljarna tar fram ett avtal på vad som ska levereras. Efter försäljningen ska sedan leveransdelen av Agresso leverera produkten och supporten ska supportera den samma. Avtalen som skrivs kan vara allt från standardavtal till avtal som innebär mindre eller större anpassningar av systemet ute hos kund.

För att avtalen ska prissättas på ett rimligt sätt bör konsultorganisationen och i vissa fall representanter från support och produkt involveras tidigare i säljprocessen än vad som sker idag vid avtal som frångår standardavtalen. Detta för att garantera att det som säljs går att leverera på den utsatta tiden till en rimlig kostnad.

## **Kundansvar**

Vid leverans av affärssystem är många olika personer involverade kring kunden och leveransen. Inom organisationen finns det en otydlighet gällande hur kundansvaret ser ut. Detta gäller framförallt vem det är som har det yttersta kundansvaret. Detta ökar riskerna för interna missförstånd och meningsskiljaktigheter, otydlighet gentemot kund samt risk för att inte någon tar ett helhetsansvar för kunden. Inom Agresso finns det olika förslag på hur kundansvaret ska se och fördelas. Det finns för och nackdelar med olika modeller men det allra viktigaste är att det finns en tydlig definition intern gällande hur kundansvaret ska se ut. Vem som är ansvarig för olika delar i processen samt vad detta ansvar innefattar i praktiken.

Om olika personer i organisationen har olika syn på hur kundansvaret faktiskt ser ut finns det stora risker för missförstånd, att vissa uppgifter inte görs. Det finns även en risk för att företaget arbetar emot varandra kring en specifik kund.

Det finns därför anledning till att tydligt definiera hur kundansvaret ser ut avseende följande punkter:

- Hur ser försäljningsansvaret ut till nya kunder
- Hur ser försäljningsansvaret ut till befintliga kunder
- Vem har helhetsansvaret för kunden
- Hur kan man utveckla arbetet med den segmentering av kunder som finns
- Vem ska arbeta på den långsiktiga relationen med kunden och på vilket sätt ska detta ske.

Eftersom leveransen innefattar framförallt tre olika delar vid en försäljning kommer det att krävas delansvariga för de olika delprocesserna:

- Sälj
- Leverans
- Support

Denna ansvarsfördelning finns redan idag då det finns en försäljningsansvarig. Affärsområdeschefen är ytterst ansvarig för leveransen och supportchefen är ytterst ansvarig för supporten. Det som behöver förtydligas är framförallt överlämningarna mellan de olika delprocesserna, vem som har huvudansvaret för hela processen samt vilka personer som ska arbeta med relationskapande mellan Agresso och kund.

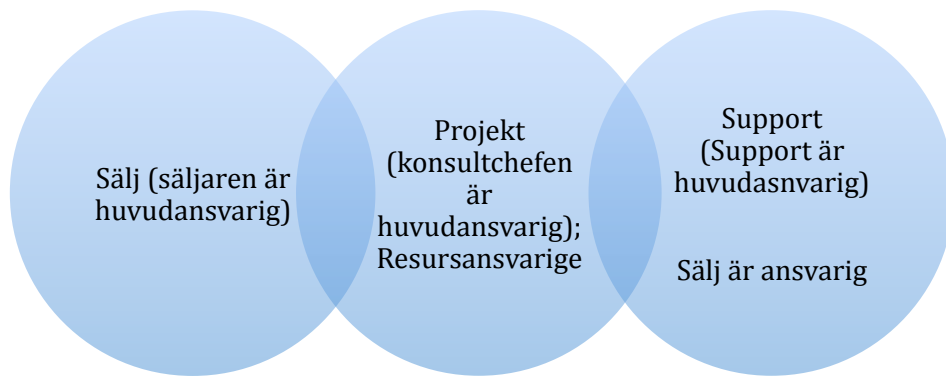


Fig. 45 Processen vid försäljning av ett affärssystem

Det ska vara tydligt vilka som är involverade kring en kund. Detta ska finnas dokumenterat där det även ska framgå vem som har ansvar för vad. För kunden ska det vara tydligt vilka personer de kan vända sig till i olika frågor. Det ska internt finnas en tydlig ansvarsfördelning och det ska vara enkelt att få fram information om olika kunder.

Mellan de olika delprocesserna ska det ske en överlämning. Det bör bli tydligt vilken information som ska finnas med vid en överlämning samt vilka som ska vara med vid ett överlämningsmöte. Det bör även finnas en strukturerad utvärdering av hur projektet har gått innan supporten tar över ansvaret för kund.

Även om kommunikationen blir bättre mellan de olika delprocesserna krävs det att det blir ett tydligare ansvar för hela processen och för den enskilda kunden. Detta är särskilt viktigt då det finns en tydlig önskan från ledningen att arbeta för ökad försäljning mot de befintliga kunderna. Då krävs det att man kan samordna olika aktiviteter parallellt exempelvis vid försäljning av flera olika produkter eller olika typer av tjänster till samma kund. För att kunna göra detta krävs en struktur för hur Agresso ska arbeta med sina kunder samt vilka personer som ska ansvara för vad.

Vid en ökad försäljning till befintliga kunder är det även viktigt att ha en tydlig struktur för hur man arbetar med relationsskapanden mellan Agresso och dess kunder.

Ett sätt att få ett tydligare helhetsansvar kring kunderna samt en struktur för att fördjupa relationen med kunderna är att använda sig av KAM-ansvariga. (Key Account Management)

KAM kan användas i Agresso för att:

- Bredda och fördjupa kontaktytorna med kunden
- Skapa en djupare relation som skapar mervärde för kunden
- Få en kontinuerlig påverkan på kund vilket kan medföra en ökad försäljning.
- Möjliggöra anpassningar mellan kund och leverantör gällande Agressos kunder och kundernas verksamhet. Detta medför ett mervärde för båda parterna.

De personer som ska arbeta som KAM-ansvarige eller i ett KAM-team bör ha följande egenskaper:

- Ha den sociala förmågan att kunna skapa en god relation med kunden

- Kunna identifiera behov och önskemål hos kunden
- Ha tillräckliga fackkunskaper för att kunna vara delaktig i kundens verksamhetsutveckling samt kunna finna lösningar på kundens behov och önskemål
- Kunna samordna resurser internt för att lösa kundens problem
- Vara strukturerad gällande dokumentation och informationsspridning internt.

Agresso har börjat segmentera sina kunder efter hur viktiga de är för företaget. De delar in kunderna efter hur mycket de säljer till företaget, potentiell försäljning samt hur viktig kunden är som referens till Agresso.

Agresso delar in sina kunder i följande segment:

- Platinakunder
- Guldkunder
- Silverkunder
- Kunder

Det pågår ett arbete med segmentering av kunderna men det behövs framförallt en definition på hur man ska arbeta med de olika grupperna. Desto viktigare en kund är för Agresso desto viktigare är det att ha en struktur för relationsskapande med kunden samt kunna erbjuda kunden helhetslösningar. För att kunna erbjuda kunden helhetslösningar är det viktigt att personer med olika kompetenser är involverade kring kunden och att dessa resurser är samordnade.

För de större kunderna är det extra viktigt att det finns strukturer kring intern samordning samt beskrivet vad de olika kunderna kan förvänta sig av Agresso som företag. På vilket sätt ska hanteringen av en Platina kund vara annorlunda än en annan kund?

## **Platinakunder**

Till Agressos Platinakunder räknas de kunder som är de allra viktigaste för Agresso. Dessa kunder förväntar sig mer av Agresso än andra kunder både när det gäller tillgänglighet till resurser, uppmärksamhet och vidare förväntar de sig att Agresso ska vara delaktig i deras verksamhetsutveckling.

Eftersom dessa kunder är företagets viktigaste kunder bör strategier för dessa utarbetas på ledningsnivå. Det samma gäller kortsiktiga och långsiktiga prioriteringar för kunden såsom vilka produkter och tjänster Agresso främst ska arbeta för att sälja in. Representanter från ledningen bör även vara en naturlig kontaktväg för kunden i viktigare frågor. Det är en fördel att ha många kontaktvägar in till kund men det förutsätter dock att det finns en intern samordning och samsyn på hur man ska arbeta med kunden. För att detta ska fungera krävs arbete med dokumentation samt att tid avsätts för intern kommunikation.

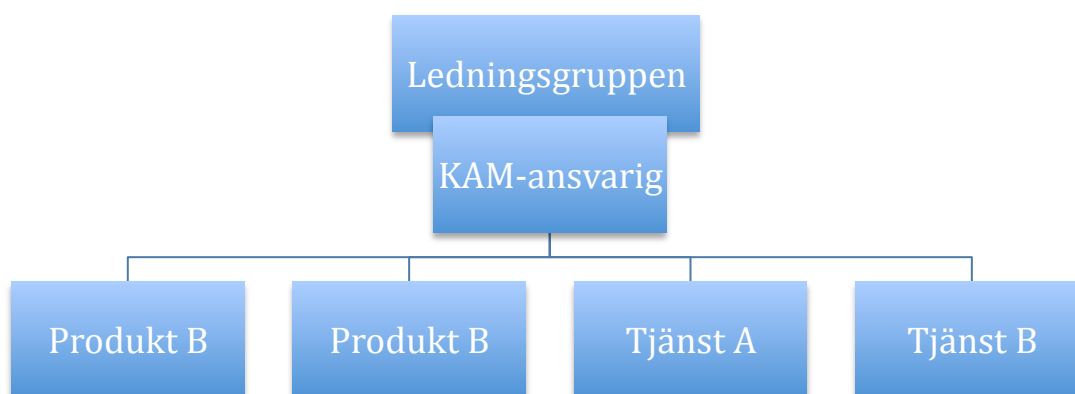
Det bör även finnas en ansvarig som har huvudansvar för kunden. Denna person ska ha som uppgift att:

- Hålla kontinuerlig kontakt med kunden
- Kontinuerligt rapportera till ledningsgruppen vad som händer hos kunden

- Arbeta med intern samordning kring kunden. Detta gäller framförallt informationsspridning mellan olika avdelningar och personer som arbetar med kunden.
- Dokumentation av viktiga aktiviteter hos kunden samt beskrivning av kunden som kan vara av intresse för de som arbetar med denna. För att det ska finnas en fungerande informationsspridning för de som arbetar med kunden. Även om interna möten i många fall är outhärliga kan detta vara ett komplement som gör att information kan spridas även utanför ett mötesrum.

Förutom den KAM-ansvarig bör det finnas en ansvarig person från varje avdelning som arbetar med kunden. Exempelvis en kundansvarig konsult och en kundansvarig säljare. Även supporten bör vara representerade i gruppen och för dessa stora kunder bör de ha en specifik kontaktperson. Detta för att det ska vara tydlig vilka olika personer som kunden kan vända sig till i olika ärenden samt leder till att ett antal personer känner ett personligt ansvar för kunden.

Det är även viktigt att all information går via den KAM-ansvarige för att sedan distribueras ut till de berörda. Detta för att inte olika personer ska sitta med relevant information som inte når ut till andra personer på Agresso som arbetar med samma kund.



## Guld kunder och Silver kunder

Dessa kunder är stora kunder som ställer höga krav på Agresso. Oftast har de flera olika produkter eller moduler och köper mycket tjänster. Guld kunderna och Silver kunderna bör ha en liknande struktur som Platina kunderna. För dessa kunder finns det inte samma behov av närvaro och beslut fattade i ledningsgruppen. Dock bör det finnas generella strategier och riktlinjer tagna i ledningen som ska ligga som grund för framtagandet av strategier för dessa kunder.

Även till dessa kunder är det en fördel att ha många kontaktvägar till kund. Dessa löses genom att ha en liknande struktur som till Platinakunderna där det finns personer från

Fig. 46 Struktur för Platina kunder

olika avdelningar och kompetenser samlade. Denna grupp ska tillsammans ta fram strategier för kund samt kontinuerlig arbeta för att förbättra relationen med kunden. Om gruppen av någon anledning inte skulle vara överens i någon större fråga lyfts frågan till ledningsgruppen.

En KAM-ansvarig person har huvudansvar för koordineringen kring kunden. Denna person ska ha som uppgifter att:

- Hålla kontinuerlig kontakt med kunden
- Arbeta med intern samordning kring kunden. Detta gäller framförallt informationsspridning mellan olika avdelningar och personer som arbetar med kunden.
- Dokumentation av viktiga aktiviteter hos kunden samt beskrivning av kunden som kan vara av intresse för de som arbetar med denna. Detta för att det ska finnas en fungerande informationsspridning för de som arbetar med kunden. Även om interna möten i många fall är outhärliga kan detta vara ett komplement som gör att information kan spridas även utanför ett mötesrum.

Liksom vid strukturen för Platinakunderna bör det finnas en ansvarig person för exempelvis konsultorganisationen och support. Dock är det troligt att grupperna är mindre än vid Platinakunder eftersom det ofta är mindre lösningar som sålts till kund. Mötena sker inte heller lika ofta och dokumentationen kring kund behöver inte vara lika omfattande som vid en Platinakund.

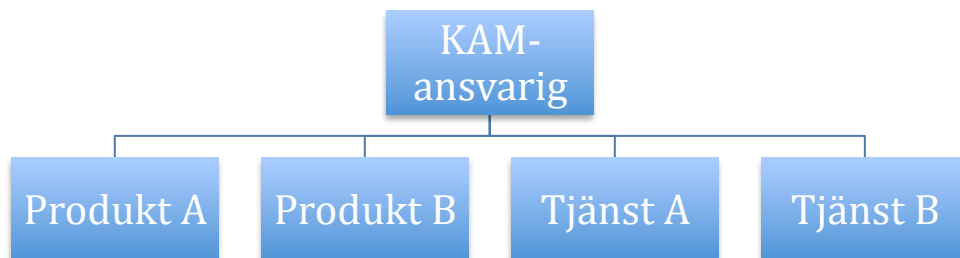


Fig. 47 Struktur för Guld och silver kunder

## Kunder

Denna grupp av kunder bör vara den största delen av Agressos kunder och i grupp antagligen lika viktig som de andra grupperna enskilt. Detta kan vara allt från medelstora kunder till väldigt små kunder.

För mindre kunder finns det inte behov av samma struktur som platina, guld och silverkunderna. Det är inte heller lönsamt att ha väldigt många olika människor involverade kring kunden.

Denna typ har ofta ett begränsat antal produkter och moduler och köper begränsat med tjänster. Samtidigt är det viktigt att det även för dessa kunder finns en tydlig strategi samt att det sker ett kontinuerligt arbete med att förbättra relationen.

Därför bör det finnas en kundansvarig för dessa kunder. Detta för att någon ska ha ett ytterst ansvar för kunden samt att kunden ska veta vem man kan kontakta. Denna kundansvarige ska vara någon som har en god kontakt med kunden och kan exempelvis vara en säljare eller en konsult.

Den kundansvarige ansvarar för att:

- Hålla kontinuerlig kontakt med kunden
- Ta fram en strategi för kunden. Om det är en konsult som är kundansvarig kan detta vid behov ske tillsammans med en säljare.
- Arbeta med intern samordning kring kunden. Uppstår det behov hos kunden som den kundansvarige inte själv kan fylla ska den kontakta andra inom organisationen.
- Se till att det finns dokumentation om kunden, aktiviteter hos kund samt dess uppsättning. Detta för att underlätta för andra konsulter som kommer ut till kund samt supporten.

Finns det behov kan det även finnas två olika kundansvariga på en kund då med en som har ett ytterst ansvar för intern samordning. Detta kan behövas om en kund till exempel använder både Fastnet och Agresso.

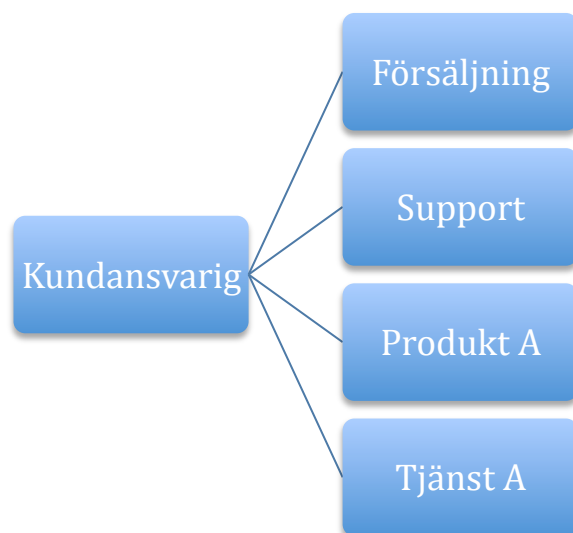


Fig. 48 Struktur för övriga kunder

## Kommunikation

Att ha en fungerande intern kommunikation är viktigt för ett företag för att kunna samordna resurser på ett effektivt sätt. En bra struktur och tillämpning av denna gällande dialog, informationsspridning och erfarenhetsutbyte underlättar för ett företag både på lång och kort sikt. En bra internkultur och struktur för dialog och informationsspridning på företaget ökar företagets effektivitet, ger möjligheten till att kunna erbjuda helhetslösningar till kund samt öka förutsättningarna på längre sikt genom att sprida erfarenheter och kompetens inom organisationen.

Hur omfattande denna struktur behöver vara beror på hur företaget är uppbyggt, storleken och karaktären på företaget. I Agressos fall finns det flera anledningar till en ökad struktur på internkommunikationen:

- Under de senaste åren har Agresso vuxit kraftigt vilket gjort att kraven på strukturen för informationsspridning och intern kommunikation har ökat. Tidigare har företaget varit tillräckligt litet för att alla skulle veta vem som visste vad om olika kunder och produkter. Idag har företaget drygt fyrahundra anställda vilket ställer helt andra krav på den interna kommunikationen.
- Den organisationsstruktur som Agresso har ställer krav på samordning mellan olika avdelningar. Detta gäller framförallt vid leverans av större lösningar som består av flera olika produkter och kräver olika typer av kompetenser.
- När flera olika personer arbetar mot samma kund är det viktigt att dessa är koordinerade för att Agresso ska uppfattas som ett företag.
- Flertalet av de anställda på Agresso arbetar som konsulter varför de i stor utsträckning är ute hos kunder på dagarna. Detta minskar möjligheten till kommunikation av mer daglig karaktär samt gör det svårare att boka interna möten.

Det finns behov av kommunikation som berör olika områden och som har olika syften. Kommunikationen inom Agresso bör syfta till:

- Erfarenhetsutbyte mellan individer och avdelningar
- Informationsspridning gällande produkter och tjänster som erbjuds
- Kunskapsspridning om olika kunder och dess behov
- Underlätta för helhetsansvar för kunder samt arbete över avdelningsgränser

Dessa olika områden kräver olika strukturer och framförallt olika som är ansvariga. Agressos organisationsstruktur uppmuntrar främst till kommunikation inom de olika branschsegmenten. Detta är bra men det behövs även kommunikation kopplat till andra grupperingar. Det bör finnas grupper kopplade även till olika kunder men även olika produkter och moduler. Individer inom dessa grupper bör byta information genom att träffas men även via skriftlig informationsdelning som mail och intranät eller liknande.

För att förbättra kommunikationen internt bör Agresso arbeta kontinuerligt med strukturer och verktyg för intern kommunikation. Det är viktigt att det finns ansvariga för olika delar av internkommunikationen samt att det avsätts tid i organisationen att arbeta med det. Det bör finnas någon eller några på företaget som tar ett helhetsansvar för den interna kommunikationen. Denna person eller grupp bör ha nära kontakt med ledningsgruppen för återrapportering samt för att få fokus på den interna kommunikationen. Arbetsuppgifterna bör vara:

- Att arbeta med gemensamma strukturer för informationsspridning gällande produkter och tjänster som Agresso erbjuder
- Att arbeta med gemensamma strukturer för informationsspridning om specifika kunder
- Att arbeta med strukturer och verktyg för hur kunskapsspridning ska ske mellan liknande funktioner under olika affärsområden.
- Följa upp hur strukturerna används i organisationen

Det bör även finnas ansvariga för den interna kommunikationen på de olika avdelningarna som ansvarar för kommunikationen på den avdelningen. Ansvariga bör även finnas för kommunikation och dokumentation kring olika projekt, produkter och tjänster.

Det är viktigt att strukturerna är tydliga avseende:

- Vem som ansvarar för vad
- Vilken information som ska finnas om exempelvis en kund.
- Var denna information ska finnas

Strukturen gör att det blir enklare att finna information som man letar efter. Det blir även lättare att ta till sig informationen om det finns en liknande struktur för alla kunder och en för alla produkter.

Det finns behov av både tydligare strukturer för hur information ska delas och hur kommunikation ska ske men även verktyg som underlättar denna delning. I dag finns information samlat på flera olika ställen och det finns ett otydligt ansvar för dokumentering av exempelvis kunder. Mycket dokumentation kring kunder och produkter stannar hos den som gjort dokumentationen alternativt sprids via mail. Det finns flera olika strukturer i dagsläget vilket gör att det är svårt att veta var den önskade informationen finns eller om den finns överhuvudtaget. Agresso borde införskaffa en struktur och ett verktyg för att dela information.

Det finns redan idag en del aktiviteter kopplat till kommunikation på företaget. Exempel på detta är kompetensdagar och Allmöten. Dessa är bra men det behövs även mer dialog kopplat till specifika kunder och produkter. För att dessa möten ska bli av är det viktigt att man prioriterar upp denna tid och ser till att ha ett incitamentssystem som uppmuntrar till att personalen går på dessa möten.

Förutom möten är det viktigt att det är enkelt att finna information. Denna information kan vara information om en kund eller en produkt. Denna information kan exempelvis ligga på intranätet. Dock kräver det att strukturen blir lättare att följa samt att det blir lättare att söka efter relevant information. Framförallt krävs det att det finns ansvariga personer som arbetar med att uppdatera informationen kontinuerligt så att all information är aktuell och komplett.

## **Incitamentssystem**

Ett företags incitamentssystem påverkar de anställdas handlingar i en viss riktning. Beroende på incitamentssystemet kan denna påverkan både vara av positiv och negativ karaktär. Därför är det viktigt att ha ett genomtänkt incitamentssystem som bidrar till önskat beteende.

De mål som är uppsatta ska vara utgångspunkten och strategin det sätt som man ska uppnå de uppsatta målen. Det är viktigt att företagets incitamentssystem stöttar upp de mål och strategier som är uppsatta för att ge önskad effekt.

Agresso har på nationell nivå tagit fram ett strategidokument som innefattar företagets mål och strategi för att nå dessa. Det finns även ett internt arbete med att bryta ned



dessa på de olika verksamhetsområdena. Det finns behov av att se över delar av incitamentssystemet för att det på ett bättre sätt ska kunna bidra till måluppfyllelse.

Agresso har idag ett incitamentssystem som bygger framförallt på försäljning för säljarna och på debiteringsgrad för konsulterna. Detta sätter stort fokus på lönsamhet. Detta är bra då det leder till hög effektivitet framförallt på kort sikt. Det finns behov av att ha ett incitamentssystem som även tar hänsyn till kundnöjdhet och erfarenhetsutbyte. Detta bör inte ske genom ett lönesystem som bygger på provision. Riskerna med detta är nämligen att det slår fel och uppmuntrar till fel saker och inte visar hela bilden.

Dock finns det behov av att se över incitamenten för de personer som arbetar med försäljning. För att uppnå de mål som är uppsatta för försäljning av olika produkter, tjänster och moduler bör även incitamentssystemet spegla dessa. Detta kan ske genom nedbrytning av mål som ett provisionssystem som uppmuntrar de satsningsområden som företaget vill göra. Om det finns en strategi att sälja en viss modul eller produkt bör detta också återspeglas i incitamentssystemet. Ska en del av säljarna ha ett utökat kundansvar utöver säljprocessen bör detta också speglas i incitamenten för dem. Annars finns en risk att man i betydligt större utsträckning uppmuntrar till klassiska säljaktiviteter och i mindre utsträckning uppmuntrar till aktiviteter kopplat till ett bredare kundansvar.

Det finns även ett behov av att tydliggöra fördelningen av incitamentssystem mellan olika säljare och avdelningar. I dagsläget finns det en otydlighet gällande hur provisionen ska fördelas när säljare från olika affärsområden är delaktiga i samma försäljning. Det är viktigt att ha ett incitamentssystem som uppmuntrar till samarbete över avdelningarna.

I stället för en ökad resultatberoende löneandel för de som arbetar som konsulter bör man även mäta andra saker än debitering och försäljning för att sätta fokus på även andra saker. Framförallt bör man titta på faktorer som kan skapa fördelar på sikt. Förbättringar bör ske genom att hitta sätt att mäta och följa upp följande områden i större utsträckning:

- Helheten kring kunderna
- Kommunikation internt
- Informationsspridning internt
- Relationsbyggande med kund

Genom att mäta och följa upp dessa saker sätter man fokus på fler komponenter än debiteringsgrad och försäljning vilket gör att personal kan prioritera saker som kundvård och kunskapsöverföring. Det är viktigt att det avsätts tid för dessa saker för att Agresso ska kunna fortsätta att växa samt ha konkurrensfördelar även på längre sikt.

Det är tre delar som ska användas för att öka incitamenten inom de olika områdena:

- Avsättning av tid

Om Agresso vill uppmuntra till olika typer av aktiviteter så måste det avsättas tid för dessa. Exempel kan vara avsättning av tid för kompetensöverföring och kontinuerlig kundkontakt.

- **Mätning och uppföljning**  
Det bör ske mätning på de punkter som man vill bli bättre på. Det kan handla om kunskapsöverföring, kundnöjdhet eller intern samordning. Det är viktigt att fundera över vad man vill uppnå samt hur man kan mäta detta. Mätningen bör även mätas på en relativt låg nivå för att det ska gå att göra en bra uppföljning. I dagsläget sker t.ex. mätning av kundnöjdhet men det följs inte upp per projekt eller kund. Detta är något som bör göras på ett strukturerat sätt.
- **Förenklade strukturer**  
För att uppmuntra till beteenden och aktiviteter av olika slag är det viktigt att minska de barriärer som finns för att utföra dem. Det bör finnas nedskrivna och kommunicerade åtgärdsförslag för att nå olika mål. Det kan exempelvis gälla sättet att dela information och kunskap samt dokument för uppföljning av ett implementeringsprojekt.

Dessa olika delar bör användas tillsammans för att utveckla Agressos incitamentsstruktur kring önskade förbättringsområden.