



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

FRÅN PRODUKTFOKUSERAD TILL KUNDORIENTERAD

*En fallstudie av Key Account Managements roll i en
strategiförändring på en industriell marknad*

Mattias Erasmie, Jakob Qvarnström.

Examensarbete på Civilekonomprogrammet 30 poäng

FEKP90 Företagsekonomi Vårtermin 2011

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Från produktfokuserad till kundorienterad – En fallstudie av Key Account Managements roll i en strategiförändring på en industriell marknad.

Seminariedatum: 2011/05/20

Ämne/kurs: FEKP90 – Examensarbete på magisternivå 30hp, inriktning marknadsföring

Författare: Mattias Erasmie, Jakob Qvarnström

Handledare: Jens Hultman

Fem nyckelord: Marknadsorientering, Industriell marknadsföring, kundrelationer, Relationsmarknadsföring, Key Account Management.

Syfte: Vårt syfte är att undersöka varifrån idén till en organisationsförändring kommer, hur den implementeras, samt vilken roll KAM kan eller kanske bör spela. I förändringen fokuserar vi på att utreda vilka effekter förändringen i stort och KAM har eller förväntas ha på kundhanteringen och kundrelationerna. I enlighet med KAM-litteratur vill vi också att ta reda på båda parterna i en kundrelations synvinkel. Vad som enskilt vill uppnås och hur man ur detta kan uppnå en transparens där man bygger för ett gemensamt värde och på så vis försöker uppnå synergieffekter. Utifrån ovanstående syfte ämnar vi identifiera nyckelfunktioner eller aktiviteter som är kritiska för förändringens framgång.

Metod: En kvalitativ casestudie på fallföretaget Gunnebo. Vår egna undersökning består primär av semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner anpassade efter vår frågeställning.

Teoretiska perspektiv: Relationsmarknadsföring, Karaktärsdrag för kundrelationer, Dimensioner i en KAM-relation, KAM-processen, KAM:s utvecklingscykel och Implementering av KAM

Empiri: Intervjuer med VD, säljchef och key account manager från Gunnebo, samt intervju med nyckelkunden Blomsterlandet. Dessa egna intervjuer kompletteras med två intervjuer med kunder som vi erhållit från externt konsultbolag. Samma konsultbolag har givit oss utbildnings- samt utvärderingsmaterial om Key Account Management. Vi har även fått årsredovisning för 2010, strategiska dokument, beskrivningar av arbetsprocesser och interna filmer från Gunnebo. Allt detta kobinerat är vårt empiriska material, från vilket vi bygger vår analys och våra slutsatser.

Slutsatser: I det studerade fallföretaget har vi fått beskrivet för oss ett förändringsarbete till syfte att förbättra dess kundrelationer genom nyttjandet av KAM. Eftersom vår undersökning bedrivits mitt i denna implementering handlar vår slutsats om identifieringen av fyra framgångsfaktorer som vi lyfter fram som kritiska för att uppnå framgång i förändringen. Dessa är att sprida en tydlighet i definitionen av KAM internt och externt. För det andra att säkerställa kunskap och förståelse för arbetet mot

förändringens mål och syfte som kundfokuserad. För det tredje stöd av system för arbetsprocesser och kundanalys, samt för det fjärde ledning och styrning i förändringsprocessen.

Abstract

Title: From product focused to customer oriented - A case study of Key Account Management's role in a strategy change on an industrial market.

Seminar date: 2011/05/20

Course: Master thesis in business administration, 30 University Credit Points (30 ECTS).

Authors: Mattias Erasmie, Jakob Qvarnström

Advisor/s: Jens Hultman

Five key words: Market Orientation, Industrial Marketing, Customer Relationships, Relationship marketing, Key Account Management

Purpose: Our purpose is to investigate from where the idea for an organizational change is derived, how it is implemented, and the role KAM can or perhaps should play in the change. We will focus on investigating the effects of change which KAM could or should have on customer management and customer relationships. In accordance with the KAM - theories we also want to see both parties in a customer relationships viewpoint. What is the purpose of, and what values can be expected in terms of shared value and synergy effects within the relationship? Based on the purpose above, we intend to identify key features or activities that are critical to the success of the organizational change

Methodology: We conducted a qualitative case study on the company Gunnebo. Our own study consists of primary semistructured interviews with key suited for our research question.

Theoretical perspectives: Relationship marketing, Characteristics in Customer Relationships, Dimension in KAM, KAM-process, KAM development cycle, Implementing KAM

Empirical foundation: Interviews with the CEO, sales manager and key account manager along with a interview with key customer Blomsterlandet. These own interviews supplemented by two interviews with customers which we received from an external consultancy. They also provided us with education and evaluation materials for Key Account Management. We also received financial statement for 2010, strategic documents as well as internal movies from Gunnebo. All this combines is our empirical material, from which we have based our analysis and conclusions.

Conclusions: In our case we have described an organizational change which aims towards improving its customer relationships through the use of KAM.

Since our study is conducted in the middle of this implementation, our conclusion identifies four success factors which we point out as critical in order to achieve success. These four factors are firstly to spread clarity of a mutual definition of KAM within the organization. Secondly to ensure knowledge and understanding of the purpose and goal of the change towards market orientation and customer focus. Thirdly a supportive IT-system, and finally clear management and control over the implementation and focus of the change.

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	9
1.1 BAKGRUND	9
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	10
1.3 SYFTE	10
1.4 FORSKNINGSFRÅGA	11
1.5 PRESENTATION AV FALLFÖRETAGET GUNNEBO	11
1.6 AVGRÄNSNING	12
2. METOD	13
2.1 FORSKNINGSSTRATEGI	14
2.2 UNDERSÖKNINGSDESIGN	15
2.3 UNDERSÖKNINGSMETOD	16
2.3.1 Intervjuer.....	16
2.3.2 Externa källor.....	18
2.4 LITTERATURINSAMLING	19
2.5 TROVÄRDIGHET.....	19
2.6 ÄKTHET.....	20
3. TEORI	21
3.1 INDUSTRIELL MARKNAD OCH B2B MARKNADSFÖRING	22
3.2 KARAKTÄRSDRAG FÖR KUNDRELATIONER.....	23
3.4 MARKNADSORIENTERING.....	26
3.5 RELATIONSMARKNADSFÖRING.....	27
3.6 KEY ACCOUNT MANAGEMENT.....	29
3.6.1 Olika dimensioner inom KAM.....	29
3.6.2 KAM ur en processsynvinkel.....	31
3.6.3 KAM:s utvecklingscykel.....	42
3.6.4 Strategisk Implementering av Key Account Management.....	45
4. EMPIRI	48
4.1 GUNNEBO - DÅTID	49
4.1.1 Produktorienterad	49
4.1.2 Konservativ bransch.....	51
4.1.3 Fördelar/nackdelar med den tidigare organisationen.....	52
4.1.4 Att förändra	54

4.2 GUNNEBO AB – ORGANISATIONEN IDAG.....	57
4.2.1 En marknadsorienterad och kundfokuserad organisation.....	57
4.2.2 Vad är KAM för Gunnebo?.....	59
4.2.3 Säljorganisationens uppbyggnad.....	61
4.2.4 Hur en Key Account Manager arbetar inom Gunnebo	63
4.2.5 Implementering av KAM.....	67
4.2.6 Fördelar/Nackdelar med den nya organisationen och KAM.....	69
4.3 GUNNEBO AB - FRAMTID OCH MÅLBILD.....	71
4.3.1 Interna och externa synergieffekter.....	71
4.3.2 Stöd från IT.....	73
4.3.3 Framtidens GAM.....	74
5. ANALYS	75
5.1 PRODUKTORIENTERAD VS MARKNADSORIENTERAD OCH KUNDFOKUSERAD	76
5.2 IMPLEMENTERING AV KAM - SKÄL OCH MÅL.....	78
5.3 KAM-RELATIONER.....	81
5.3.1 Kännetecknen i en KAM-relation.....	81
5.3.2 Olika dimensioner i en KAM-relation.....	83
5.3.3 Nulägesanalys av Gunnebos KAM-status	88
5.4 SÄLJPROCESSEN - ARBETET MED KAM	93
5.4.1 Hur en Key Account Manager arbetar inom Gunnebo	95
6. DISKUSSION OCH SLUTSATS.....	98
6.1 DISKUSSION.....	98
6.1.1 Förväntningar på marknadsorientering.....	98
6.1.2 Kännetecknen i en kundrelation.....	99
6.1.3 Gunnebos förändringsarbete.....	100
6.2 SLUTSATS.....	102
6.2.1 Kritiska framgångsfaktorer	102
6.3 BIDRAG OCH FRAMTIDA FORSKNING	104
6.3.1 Praktiskt bidrag	104
6.3.2 Framtida forskning	105
REFERENSER	106
ARTIKLAR	106
BÖCKER.....	108
INTERVJUER – INTERNA.....	110
VIDEOINTERVJUER – EXTERNA.....	110

EMPIRISKT MATERIAL – DOKUMENT/PRESENTATION	110
HEMSIDOR.....	111
BILAGA	112
INTERVJUGUIDE – GENERELL.....	112
INTERVJUGUIDE 1 – KEY ACCOUNT MANAGER	113
INTERVJUGUIDE 2 – VD GUNNEBO NORDIC AB.....	115
INTERVJUGUIDE 3 - NYCKELKUNDER	117
KUNDEN I CENTRUM – OMRINGAD AV EN ENHETLIG LEVERANTÖR.....	119

1. Introduktion

I vårt inledande kapitel så beskrivs bakgrunden till vår problemformulering och syfte som leder till vår forskningsfråga. Vi ger en kortfattad presentation av vårt fallföretag som skall undersökas för att bistå oss med empiriskt material att bygga analys och slutsats kring. Vi kommer även beskriva vilka avgränsningar som vi beslutat i vårt arbete.

1.1 Bakgrund

Varje enskilt företag har oändliga möjligheter gällande hur de skall bedriva sin verksamhet för att uppnå optimalt resultat. Inom framförallt business-to-business marknader så finns det en växande medvetenhet gentemot vikten av goda relationer med samtliga intressenter men främst med sina kunder. Här har identifierats en trend där kunder nyttjar sin förstärkta position allt mer och därav ökar relevansen för leverantörer att bygga en relation med sin kund (Kotler & Armstrong, 2006). Kundernas starka förhandlingsläge kan bero på att marknaden är mogen och att konkurrensen är hög, i sådana situationer blir varje konkurrensmedel allt viktigare. Längre har fokus för industriella företag legat på sin egen produktion vilket medfört produktorientering (Nordén, 110427). Med teknisk personalfokus så skapas organisationer som sätter produkten och dess tekniska funktioner i fokus. Eftersom så gott som alla företag försöker anpassa sin verksamhet med sin affärsmiljö (Coviello et al. 2002) så ligger vårt intresse i att se hur mogna industriella företag anpassar sin verksamhet för att bättre tillfredställa sina kunder. Det ligger också ett uppvaknande i hur resursförbrukningen kring kundhanteringen förändras och strävas efter att effektiviseras (Coviello et al. 2002). För att bekanta oss med detta ämne kommer vi att titta på relationsmarknadsföring och marknadsorientering men framförallt på Key Account Management (vidare även benämnt KAM) . Genom att se på sin organisation utifrån relationerna som skapas med kunder och andra intressenter så skiftar fokus från produktorienterad till marknadsorienterad och kundfokuserad.

Key Account Management är en process för att skapa värde med kunder (Ryals och Humphries, 2007). Genom KAM:s processtänk väljs nyckelkunder ut för att tillsammans skapa långsiktigt värde. Med KAM-processen delegeras ansvar för enskilda kunder istället för produkter eller marknader ut till ansvariga chefer. Ansvarig Key Account

Manager skall då ta hand om försäljning men framförallt för lönsamhet, det vill säga, ha ett bredare perspektiv på verksamheten och på begreppet försäljning (Ojasalo, 2001).

1.2 Problemformulering

I vår studie ämnar vi utreda hur företag kan förändra sina organisationer för att erhålla högre lönsamhet genom mer lönsamma kundrelationer. Ifrån Biemans et al. (2010) finner vi att det inom marknadsorienterade organisationer har vuxit fram ett allt större intresse och fokusering på säljstyrkans roll och betydelse. Därför vill vi undersöka hur en förändring av ett företags grundsyn på försäljning och kundrelationer kan organiseras. Utifrån denna problematisering identifierar vi Key Account Management som ett verktyg för att styra arbetet med kundhanteringen. I arbetet ser vi flera delar som kan problematiseras, däribland fördelar och eventuella nackdelar med att använda KAM och hur en implementering av KAM kan ske i en redan mogen organisation. I implementeringen ligger vårt intresse på bakomliggande orsaker till att förändra och eventuella förväntade vinster i kundrelationerna. I relationen mellan en leverantör och en kund uppstår det ofta ett "gap" i hur relationen värderas. Problematikeringen ligger i att ta reda på parternas synvinkel, vad som enskilt vill uppnås och hur man ur detta kan uppnå en transparens där man bygger för ett gemensamt värde och på så vis försöker uppnå synergieffekter. Vidare så vill vi utreda hur leverantören och kunden definierar kundvärde och vilken effekt en marknadsorientering och kundfokusering genom KAM kan tänkas ha på relationen ifråga om just identifierat värde.

1.3 Syfte

Vårt syfte är utifrån angivna bakgrund och problematisering att kunna ge ett akademiskt såväl som praktiskt bidrag genom att analysera ett fallföretag. Fallet är vägt gentemot nuvarande existerande litteratur. Vi skall undersöka varifrån idén till en organisationsförändring kommer, hur den kan implementeras, samt vilken roll KAM kan eller kanske bör spela. I förändringen fokuserar vi på att utreda vilka effekter förändringen i stort och KAM har eller förväntas ha på kundhanteringen och kundrelationerna. I enlighet med KAM-litteratur vill vi också att ta reda på båda parterna i en kundrelations synvinkel. Vad som enskilt vill uppnås och hur man ur detta

kan uppnå en transparens där man bygger för ett gemensamt värde och på så vis försöker uppnå synergieffekter.

1.4 Forskningsfråga

Vår forskningsfråga utgår ifrån vilka skälen är till att genomföra en organisationsförändring från produktfokusering mot marknadsorientering och kundfokusering.

Utifrån detta utreda vilken roll Key Account Management kan spela för en sådan organisationsförändring där kundhanteringen och kundrelationerna skall förbättras.

Utifrån ovanstående fråga och analys ämnar vi identifiera nyckelfunktioner eller aktiviteter som är kritiska för förändringens framgång.

1.5 Presentation av fallföretaget Gunnebo

För att analysera Key Account Management-processen i praktiken så har vi kontaktat säkerhetskoncernen Gunnebo Nordic AB (vidare benämnt endast Gunnebo). Gunnebo genomgår i dagsläget en förändring i sin organisation där man går från ett produktfokuserat till ett mer kundfokuserat och relationsbaserat synsätt (Stalebrant 110401). KAM är en viktig del i förändringen. I förändringar och implementeringar, i detta fall en stor mogen organisation, så uppstår ofta hinder och problem. Genom att få tillgång till personal inom säljorganisationen, högre chefer och även en nyckelkund ämnar vi att analysera det praktiska fallet hur KAM implementeras och används som ett verktyg i relationen mellan leverantör och kund. Vår analys kommer att ses ur båda parter infallsvinkel. På så vis hoppas vi att ett större bidrag, neutralt från påverkan ur ett leverantör- eller kundperspektiv, kan ges.

Baserat på vår problemformulering och det syfte som vi har med vår uppsats så fann vi Gunnebo som ett mycket intressant företag av tre anledningar. För det första så är det en stor global koncern, för det andra så agerar de i en intressant business-to-business marknad och för det tredje så genomgick de 2009 ett ledningsskifte där den nya ledningen påbörjade en stor organisatorisk förändring (Nordén 110427). Förändringen utgick ifrån att den nye VD:n och koncernchefen Per Borgvall identifierade en brist i

Gunnebos kundrelationsstrategi. Gunnebo arbetade, likt många andra industriella business to business företag utifrån en väletablerad produktorientering där produktens utformning snarare än kundens behov stod i centrum. Säljorganisationen var uppbyggd efter produkterna och lösningarna som Gunnebo levererade och inte efter kunderna som de servade (Nordén 110427). Med andra ord så hade de en internbaserad strategi som började känna föråldrad. Som ett av flera led i ett komplext och långsiktigt förändringsarbete så började Gunnebo introducera Key Account Management inom organisationen.

Gunnebo arbetar som specialistdistributörer och vill kunna visa optimal lösning för kunden ifråga. Det krävs stor variation och flexibilitet i sortimentet tillsammans med teknisk support då inköpet består av både vara och tjänst (Cheverton 2000).

– Allt handlar om att skapa värde. Att skapa värde för våra kunder så att de känner att de får det de vill ha, det de behöver och lite till.

Koncern-VD Per Borgvall

1.6 Avgränsning

Vi har för vår uppsats valt att fokusera på leverantörens handlingar och situation. För att analysera hur en leverantörs relation till sina kunder påverkas utav en organisatorisk omorientering så väljer vi dock att även intervjua kunder. Syftet med det är för att förstå hela relationen, fokus ligger dock på säljaren. Vi kommer alltså inte att analysera köparens situation utan bara hans roll i relationen sett ifrån leverantören.

Vårt val att blott fokusera på en leverantör och deras relationer till olika nyckelkunder gör att vi kan gå mer på djupet inom en specifik relation men medför begränsningen att analysen enbart kan antas gälla under liknande förhållande som de beskrivna i uppsatsen. Dock tror vi att implementeringsprocesser och förändringsarbeten har många snarlika drag som är generaliserbara och på så sätt kan appliceras i liknande processer för företag från närliggande marknader. De ämnen som tas upp i vår teoridel är breda ämnen med massvis av tillgänglig information. Vi har försökt att förklara begreppen först brett för att sedan gå på djupet inom det som är mest relevant för vår uppsats, på så sätt blir vår teoridel avsmalnande. Ytterligare begränsningar ligger i

antalet intervjuer. Valet av antal är en kombination utav tidsfaktorer, tillgång till relevanta personer och framförallt vår intention att uppnå någon sorts överskådlighet över det material som samlas in. Överskådligheten hänger ihop med att vi vill kunna dra korrekta och välgrundade analyser och slutsatser.

2. Metod

Syftet som tidigare beskrivits är att ta reda på hur en organisation genomför en förändring från produktorienterad till marknadsorienterad och kundfokuserad. Fokus sker i vår undersökning på hur fallföretaget Gunnebo implementerar Key Account Management för att göra företaget mer kundfokuserat. Vi redogör därför för de metoder som finns och baserat på dem presenterar och motiverar vi vårt val av forskningsmetod, tillvägagångssätt samt insamling av information och empiriskt material. Avslutningsvis så undersöker vi uppsatsens trovärdighet och äkthet.

2.1 Forskningsstrategi

Vilken forskningsstrategi som används baseras på vår forskningsfråga, det vill säga, vad vi vill undersöka (Bryman & Bell, 2010). Det finns två stycken huvudalternativ att välja mellan vad gäller forskningsstrategi. Antingen genomför man en kvantitativ undersökning som har sitt ursprung från naturvetenskapen. I kvantitativa undersökningar sker insamling av data för att med hjälp av olika analysverktyg omvandlas till information (Malhotra, 2006). Det andra tillvägagångssättet för att genomföra en undersökning är att bygga sin forskningsstrategi kring en kvalitativ forskningsmetod. I vår forskningsfråga så beslutar vi att vi önskar undersöka Key Account Management:s roll inom en organisationsförändring. Vi undersöker för detta ändamål ett praktiskt fall av implementering. För att få förståelse för hur en organisations förändringsarbete fungerar genomförde vi en fallstudie. Huvudkällan till information kom genom intervjuer med personer som innehar för frågeställningen relevanta befattningar. Att bygga sin forskningsstrategi på kvalitativ forskning innebär att vi fokuserar på ord och tolkning (Bryman & Bell, 2010).

Genom att starta från en deduktiv infallsvinkel så utgick vi från existerande teori inom industriell marknadsföring, relationsmarknadsföring, kundrelationer, implementeringsstrategier och Key Account Management. Identifierade teorier användes för insamlandet och analyserandet av empirin hos vårt fallföretag Gunnebo och dess nyckelkunder. Våra empiriska fynd ligger sedan till grund för ny tolkning och analys av ursprunglig och identifierad teori (Johansson-Lindfors, 1993). Att på detta sätt ta oss an kunskapssökandet innebar en hermeneutisk kunskapssyn (Bryman & Bell,

2010). I en initial fas ville vi utveckla en förståelse för ämnet för att sedan utreda dess praktiska bärkraft.

Vi har använt både primära källor genom egna intervjuer samt sekundära genom tillgång till konsultbolaget Cordovans intervjuer med Gunnebos nyckelkunder. Cordovan har även bistått med utvärderingsmaterial om Key Account Management i synnerhet. Vi har också fått tillgång till material från Gunnebo såsom årsredovisning, strategiska dokument, beskrivningar av arbetsprocesser och interna filmer.

2.2 Undersökningsdesign

Den bakomliggande forskningen för vår uppsats utgår ifrån en fallstudie baserad på vårt forskningsområde. Anledningen är främst möjligheten att fördjupa oss inom ett specifikt område och då kunna dra någorlunda generella slutsatser för den specifikt beskrivna miljön.

Om vi istället valt att intervjua flera företag så hade förvisso analysen kunnat bli mer generell och bred för Key Account Management. Samtidigt hade den riskerat bli mer ytlig, tillintetsägande och vag i sin signifikans. Genom att studera Gunnebo och deras nyckelkunder mer i detalj så får vi en mångfacetterad analys av den givna situationen (Lundahl & Skärvad, 1999). Helhetsförståelsen ökar då vi väljer att se det från både säljaren såväl som köparens perspektiv för att bedöma fallet.

En fördel med en kvalitativ fallstudie är att den lämpar sig väl för att kombinera ihop olika material och metoder. Intervjuer med såväl managers som nyckelkunder kompletteras med redan utförda intervjuer med nyckelkunder. Det är dock viktigt att vi är på det klara med de nackdelar som fallstudier innebär, speciellt när de rör sig om ett företags förändringsprocess. Det finns en risk att det brister i trovärdigheten gällande slutsatser och analyser. Dock är vi medvetna om risken och kommer därför ha den i åtanke för att undvika generaliseringar. I vår analys så försöker vi hela tiden att inte dra några absoluta eller säkra slutsatser utan kontemplerar genomgående över bristerna.

2.3 Undersökningsmetod

2.3.1 Intervjuer

Vår undersökningsmetod består utav intervjuer vars design baserades på den teori vi presenterar i kommande teorikapitel. Intervjuerna genomfördes med flera olika personer inom fallföretaget Gunnebo och med en utvald nyckelkund.

Intervjuer kan genomföras på en mängd olika sätt både om man skiljer på kvantitativa och kvalitativa. Vi har som bekant valt en kvalitativ undersökning men även denna rymmer flera valmöjligheter lämpade för olika syften. Det finns både semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. De ostrukturerade kännetecknas precis som namnet vittnar om att de sker utan en i förväg planerad struktur. Endast vissa minnesanteckningar används och frågorna är inte nedskrivna i förväg. Meningen med dessa är att få fram intervjupersonens svar utan styrning. Semistrukturerade intervjuer har däremot större styrning och inriktning, bland annat genom ett designande av en intervjuguide. Vad som skiljer den semistrukturerade från den strukturerade intervjun är att det finns stor frihet för både intervjuaren och den intervjuade att associera fritt eller ställa följdfrågor (Bryman & Bell, 2010). Eftersom vi vill styra våra empiriska fynd mot att dels beröra vår litteraturbas men även för besvara vår forskningsfråga så använde vi semistrukturerade intervjuer.

Anledningen till den valda intervjustrukturen är att vi ville ha viss kontroll över vad den avsatta intervjutiden används till. Då kan vi styra och kontrollera ämnet men lämnar innehållet fritt till respondenten. En intervju genomfördes av logistiska skäl via telefon. Anledningen var att vi inte lyckades finna tid att mötas inom tidsramen för vår tidsplan. Detta anser vi skulle försvårat arbetet med en ostrukturerad intervju och stärkte beslutet att arbeta med intervjuguider. Samtliga intervjuer har spelats in och transkriberats. Den bedrivna insamlingen av information är av primär art. En intervjuguide bidrar till viss styrning av intervjun (Bryman & Bell, 2010). Intervjuguiden i sig bygger på vår forskningsfråga samt den teori som vi presenterar i vårt teorikapitel. Vissa frågor som vi misstänker kan vara svåra att svara på skickades i förväg via e-mail till aktuella respondenter. Intervjuerna spelades in digitalt för att vi på så sätt inte

behövde lägga fokus på att anteckna svaren utan istället kunde koncentrera oss på att utföra själva intervjuerna.

Då intervjuerna är semistrukturerade så är resultaten tolkande och baserade på hur vi uppfattar och förstår intervjupersonernas verklighet. Stor betoning ligger därför på vad vi som skriver uppsatsen har för synvinkel och vår tolkning av dess sammanhang (Bryman & Bell 2010).

Vårt urval av respondenter är anpassat för ändamålet och vi har valt semistrukturerade intervjuer med managers hos Gunnebo och en nyckelkund. Dessa företag och personer är utvalda då de sitter på den praktiska kunskapen om hur processen som vi vill undersöka har gått till. De besitter även inblick angående kundrelationshantering som vi vill sammankoppla med den teori som vi presenterar i vårt följande teorikapitel. Från Gunnebo så har vi Pär Nyberg HR-chef för Gunnebo Nordic AB och Talent Manager för Gunnebo AB som kontaktperson. Hans roll har varit att organisera vår kontakt med nyckelpersoner inom Gunnebos organisation.

Vår första intervju var med Fredrik Stalebrant som är en nyrekryterad Key Account Manager hos Gunnebo. Under denna intervju satt Pär Nyberg med under den första halvtimmen. Även hans kommentarer används i vår empiriska presentation. Den andra intervjun var med säljchefen Niklas Danfors. Efter den intervjun fick vi tillgång till ett längre möte med Bengt Nordén som är VD för Gunnebo Nordic. Nyckelkunden som vi har intervjuat är Martin Edlind, IT-chef på Blomsterlandet.

Vi har för dessa fyra intervjuer komponerat tre stycken intervjuguider med olika inriktningar.

- Intervjuguide 1 (bilaga 2) är riktad till Fredrik Stalebrant och Niklas Danfors. Guidens inriktning är mot hur det praktiska förändringsarbetet, kundhanteringen och Key Account Management:s roll ser ut.
- Intervjuguide 2 (bilaga 3) är riktad till Bengt Nordén. Denna guide är av mer översiktlig och strategisk art. Vi utreder bland annat orsaker till förändring, implementeringsstrategier och förväntade utfall.

- Intervjuguide 3 (bilaga 4) är riktad till Martin Edlind. Inriktningen på guiden syftar till att ta reda på kundens tankar kring hur Gunnebos förändring märks, kundhanterings upplägg och allmänna tankar om framgångsrika kundrelationer.

2.3.2 Externa källor

Som vi tidigare beskrivit så har vi fått tillgång till dokument och filmer från kommunikations- och konsultföretag Cordovan. De arbetar med Gunnebo AB på koncernnivå genom Key Account Management utbildningar och har därför stor insikt i hur Gunnebos förändringsarbete ser ut. Gunnebo har även tilldelat oss årsredovisning från 2010, strategiska dokument, beskrivningar av arbetsprocesser och interna filmer.

Vi fick tillgång till tre stycken Power Point presentationer vid namn "KAM Step 1 & 2" samt "Summary Follow up on KAM Group". De två första presentationerna var mallen för hur utbildningarna med Key Account Managers är utformade. Den tredje var en summering av hur utbildningarna fungerat och slutsatser. "KAM Step 1 & 2" användes i vår utformning av intervjuguider främst för Fredrik Stalebrant och Niklas Danfors.

Cordovan själva hade under 2010 genomfört två videointervjuer med Handelsbanken och Tekniska Verken. Intervjuerna handlade om hur de såg på nyckelkundsbehandling genom Key Account Management. I nyttjandet av dessa intervjuer så har vi tagit hänsyn till dess datum samt det faktum att vi inte själva ställt frågorna. Eftersom vi inte haft kontroll över vad som togs upp i intervjuerna så påverkas dess relevans. Den bedöms därför ej som lika påtaglig som vid våra egna intervjuer (Bryman & Bell, 2010).

Gunnebo har också försett oss med externt empiriskt material. Vi har fått två dokument innehållande deras säljorganisations uppbyggnad vid namn "Pres Gunnebo AB Core GPP" och "Lead KAM concept". Utöver det har vi fått en modell på deras affärsprocess från sälj till service över hur deras Key Account Managers och Key Account team skall arbeta. Vidare så har vi tilldelats ett strategidokument från koncernledningen vid namn

”Get it right - Gunnebo för en säkrare framtid”. I anknytning till det dokumentet fick vi en film som beskriver deras framtida strategi.

Information från hemsidor har används angående Gunnebos historia vilket togs från deras egen hemsida. För att förstå deras nuvarande affärssystem Microsoft Dynamics AX bättre så tittade vi på Microsofts hemsida.

2.4 Litteraturinsamling

Vår litteraturinsamling har utgått från de identifierade huvudämnena som vårt teorikapitel rör sig kring. Dessa ämnen eller teoriområden är industriell marknadsföring, marknadsorientering och kundfokusering, kundvärden, relationsmarknadsföring och Key Account Management med extra inriktning på dess implementering. Dessa ämnen utgör vår bas som bistår oss i vår utredning av frågeställningen. Vi finner teorin främst inom management och marknadsföringslitteratur. Tillvägagångssättet för att tillskansa oss nödvändig teoretisk information har varit genom att först och främst söka på Lunds Universitets bibliotekskatalog LibHub. Utifrån de artiklar och böcker vi funnit har vi studerat deras referenslistor för att på så sätt finna mer relevant litteratur. Syftet är att bättre förstå sambandet för hur litteraturen hänger ihop. Under de snart fyra år som vi har studerat i Lund så har vi arbetat med mängder av böcker och artiklar som också bidragit till vårt teorikapitel.

2.5 Trovärdighet

För en kvalitativ studie är det främst två huvudkriterier med vilka den bör kvalitetsbedömas, dessa är trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2010). Vår arbetsprocess har under hela uppsatsens gång syftats till att leva upp till de krav och regler som finns vid Lunds Universitet. Trovärdigheten bedöms och förklaras av fyra delkriterier tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2010).

Det första kriteriet är tillförlitlighet i undersökningen. Vi ser då till om vi har betraktat empirin på ett korrekt sätt utefter hur verkligheten ser ut. För att uppnå tillförlitlighet

så använde vi båda författarnas mobiltelefoner som diktafon för att spela in våra intervjuer. Inspelningarna har efter det sparats på våra datorer och transkriberats i sin helhet. Genom att göra så minskar risken för feltolkningar av vad svaren egentligen syftar till. Vi har också gett Bengt Nordén möjlighet att bevittna och diskutera våra empiriska resultat för att på så sätt bekräfta att de är en korrekt spegling av vad de syftar till. Att ge respondenterna möjlighet till det kallas för respondentvalidering (Bryman & Bell, 2010). Vi har därmed utfört en partiell respondentvalidering eftersom vi givit möjlighet till samtliga respondenter men bara en har begärt det.

Överförbarheten är svår att svara på med någon större säkerhet. En större empirisk undersökning hade varit på sin plats för att undersöka våra resultats bärkraft i andra kontexter. På grund av det konstaterandet så får de antas vara gällande under rådande och liknande förhållande och miljöer. Pålitlighet avser hur vår undersökning har genomförts genom de olika steg som den tagit. Vår handledare och våra kurskamrater har bidragit med granskning av kvalitén i uppsatsens uppbyggnad och fortlöpande. Det fjärde trovärdighetskriteriet är konfirmering och vi som författare av uppsatsen lämnar vår uppriktiga garanti att vi skrivit i god tro och efter bästa förmåga. Vi har inte medvetet låtit personliga värderingar påverka varken vår frågeställning eller våra slutsatser (Bryman & Bell, 2010).

2.6 Äkthet

Det andra huvudkriteriet efter trovärdighet är äkthet eller autenticitet som det också kan kallas. Bryman & Bell (2010) beskriver äkthet som något som rör forskningspolitiska konsekvenser enligt fem kriterier. De aktuella kriterierna är rättvis bild samt otologisk-, pedagogisk-, katalytisk- och taktisk-autenticitet.

Det första kriteriet är rättvis bild och för oss är det en självklarhet att efter bästa förmåga ge en så korrekt och oförvanskad bild av verkligheten som möjligt. Det faktum att vi i våra intervjuer talat med chefer på olika nivåer och kunder gör att vi känner att vi siktar mot att erhålla en helhetsbild. Intervjuernas bredd stärker tron om att vi uppnår en rättvis bild av den beskrivna situationen.

Vår förhoppning är även att vårt fallföretag Gunnebo kommer kunna ta till sig av vår analys. Med hjälp av analysen tror vi de kommer förstå sin nuvarande situation och på så sätt besluta framtida manövrar baserat på vår undersöknings ontologiska autenticitet. Som vi nämnde ovan så har vi pratat med flera intressenter vilket syftar till att hjälpa dem att förstå varandras situation som pedagogisk autenticitet. Även katalytisk autenticitet kan säkerställas genom den pedagogiska autenticiteten. Ur taktisk autenticitets synvinkel så hoppas vi att lärdomar kan dras inför framtida organisatoriska förändringar och implementeringar av Key Account Management.

3. Teori

Teoridelen i vår uppsats ligger som grund för vår ansats att besvara vår frågeställning. Vårt empiriska materials uppkomst kommer huvudsakligen från intervjuguider som byggts upp kring presenterad teori. Vi utgår från kontexten industriell marknadsföring och dess distinktion och särdrag från traditionell marknadsföring. Inom industriell marknadsföring ser kundrelationerna annorlunda ut och de värden som prioriteras likaså. Vidare så leder detta till relationsmarknadsföringens roll för hur en organisation hanterar sina kunder. För vår frågeställning är det relevant att se hur företag genomför strategiska förändringsprocesser, för vårt case mot att blir marknadsorienterad och kundfokuserad. Sedan presenterar vi Key Account Management och den ledarskapsfilofins roll i detta arbete.

3.1 Industriell marknad och B2B marknadsföring

Som utgångspunkt för vad som kommer att diskuteras i uppsatsen framöver så utgår vi från en industriell marknad. Motsatsen skulle i det här fallet vara en konsumentmarknad. Dessa två marknadsföringssituationer kan även gå under benämningen konsumentmarknader och affärsmarknader (Axelsson & Agndal, 2005). En stor skillnad mellan dessa är att istället för att handla med flera enskilda konsumenter som privatpersoner så handlar du med en professionell inköpare från ett annat företag, organisation, tillverkare, myndighet eller institution. Detta kallas business-to-business och är en motsats till business-to-consumer där det första business är säljaren och det andra är köparen. Konsumentmarknaden är en massmarknad där ett stort antal personer skall nås medan den industriella marknaden ofta kännetecknas av färre kunder. Ett annat begrepp är fåtalsmarknad. På en fåtalsmarknad är aktörerna väldigt koncentrerade, det vill säga färre numerärt men större ekonomiskt (Axelsson & Agndal, 2005).

Industriell marknadsföring innebär marknadsföring utav industriella varor och tjänster. Ytterligare kännetecknen är att de kundkontakter som odlas generellt sätt är mer långsiktiga och därför mer individuellt hanterade. Det är i dessa situationer som olika sätt att bygga upp nätverk och allianser genom kundhantering kommer in i sammanhanget (Ford et al. 2009).

Sammanfattningsvis så skiljer sig de två marknaderna åt vad gäller beslutsprocesser, relationer och influenser (Coviello et al. 2002). När vi sammansätter dessa skillnader mellan marknaderna så anser Webster (1978) att skillnaderna är av så komplex grad att de vida överväger likheterna och därför kräver totalt andra kompetenser och tillvägagångssätt i sin hantering.

Efter denna inledande jämförelse så riktar vi in oss på den industriella marknaden eftersom det är den som vår uppsats kommer röra hädanefter.

3.2 Karaktärsdrag för kundrelationer

Alla företag har relationer till en stor mängd olika intressenter. Den viktigaste relationen mellan intressenter för oss är relationen som är mellan leverantör och kund, den så kallade kundrelationen. Kundrelationen består utav åtskilliga särdrag och situationer som baserat på hur de fungerar definierar relationens uppbyggnad och kännetecken. Ford et al. (2009) presenterar åtta stycken kännetecken för en kundrelation:

1. De består av mer än ett enkelt möte eller transaktion.
2. Är Komplexa i sin natur då erbjudandet dem emellan består utav olika kombinationer av;
 - Produkter
 - Tjänster
 - Råd
 - Logistik
 - Anpassning
3. Nivån och frekvensen av interaktion varierar beroende på andra punktens komplexitet.
4. Respektive parts betydelse gentemot varandra varierar beroende på hur de värderar varandra. Ett företags kunder har ofta fler olikheter än likheter.
5. Båda parterna i relationen definierar dess innehåll och betydelse. Hur de anpassar sig efter varandra är det som påverkar innehållet.
6. Betydelsen av förhållandet förändras med tiden, ingenting är absolut utan behoven och kapaciteten förändras hela tiden.

7. Kundrelationen rör inte bara sälj- respektive inköpsdelen av de båda organisationerna.

8. Relationen och marknaden definieras inte enbart av produkten eller tjänsten. Istället ses till hur produkten och tjänsten verkar för att lösa ett problem. Med andra ord hur flexibel och anpassningsbar en organisation är för att lösa problem som uppstår.

3.3 Kundvärden

Kundvärde eller värde är ett begrepp som kan diskuteras ifrån mängder av olika vinklar. Utan att avgöra vad som egentligen är rätt eller fel förklarar vi nu några av de olika värden som diskuteras inom litteraturen. Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonilla (2007) konstaterar att inom oklarheten i att definiera och känna igen vad som är värde ligger dess konceptuella subjektivitet. De menar att värdet aldrig bara kan definieras av bara kunden utan påverkas utav alla intressenter och att det finns en trade-off balans i att alla inte kan bli nöjda jämt. Ett utgångssätt är att se det som att värdet i en relation ligger i den uppskattade skillnaden mellan nytta och uppoffring (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonilla, 2007).

Vad som särskiljer kundvärde inom industriella marknader och konsumentmarknader är en större fokus på värdet av relationen, eller det förväntade värdet kontra det upplevda värdet av relationen (Lapierre, 2000). Vad som då är viktigt för företag inom industriella branscher är att identifiera vilka delar av deras totala erbjudande som faktiskt genererar värde för kunden inom relationen (Lichtenthal et al. 1997). Identifieringen sker genom olika aktiviteter, som i sin tur kan klassas som monetära eller icke-monetära (Lapierre, 2000). Monetära aktiviteter är de som går att sätta ett exakt tal på exempelvis transaktionskostnader medan icke-monetära beräknas som tid, ansträngning eller fokus som läggs ner inom relationen (Lapierre, 2000).

När vi tänker vidare på hur en relation ser ut på en industriell marknad så finns det faktorer som påverkar kundens upplevda värde. Inom relationer uppstår olika nivåer av tillfredsställelse, tillit och engagemang (Garbarino & Johnson, 1999). Tillfredsställelse är ett sorts generellt mått på hur nöjd kunden är. Måttet baseras på konsumentens omdöme av relationen sett över en längre tidsperiod. För att mäta tillfredsställelsen så

skall alla interaktioner mellan köpare och säljare tas i beaktning. Garbarino & Johnson (1999) beskriver tillit som viljan att förlita sig på en affärspartner som man har förtroende för. Tilliten i ett förhållande beskrivs som resultatet av säljarens pålitlighet och goda intentioner. Vad som kännetecknar dessa egenskaper kan inom professionella affärer påverkas på individnivå men även i hur företagen värderar varandra. Med andra ord ser vi även bedömningen av tillit bortom den enskilda affären och baserar den på all interaktion. Sist av allt har vi engagemanget eller förpliktelsen för relationen ifråga. Garbarino & Johnson (1999) utgår ifrån att kundrelationer bör vara långsiktiga och att dess utfall till stor del styrs av hur väl förhållandet fungerar. Därför det viktigt att det finns tydligt engagemang i en kundrelation. Moorman et al. (1992) definierar engagemang inom kundrelationer som en varaktig önskan att bibehålla en värdefull relation. Garbarino & Johnson (1999) gör en intressant koppling mellan engagemanget som anställda kan känna för sitt eget företag med engagemanget som köpare och säljare känner för varandra inom en kundrelation. Engagemanget styrs då utav personlig identifiering med organisationen, psykologisk hängivenhet, oro över framtida utveckling och omsorg för relationens lönsamhet. I en kundrelation gäller detta inte bara mot sitt eget företag utan snarare matchningen av de två deltagarna inom relationen (Garbarino & Johnson, 1999)

Anledningen till att vi väljer att titta på så många olika faktorer som påverkar kundvärdet är att olika kunder reagerar och prioriterar olika. Därför anser vi att enbart fokus på ett värde i relationen kommer att vara missvisande. Faktorerna tillfredsställelse, tillit och engagemang blir extra viktiga i kundrelationer inom en industriell marknad. För att ett företag ska lyckas skapa en tillfredställande nivå på relationen råder Garbarino & Johnson (1999) dem att ha en väloljad organisation som stödjer kundhanteringen.

Oavsett hur stort det upplevda värdet är så blir det irrelevant om det inte kan backas upp av finansiella resultat. Grönroos (2011) menar att för att uppnå finansiellt värde så bör operativ och affärsmässig effektivitet vägas in. Affärsmässig effektivitet syftar till hur väl olika funktioner inom organisationen stöttar varandra och resulterar i kostnadsbesparingar eller intäktsgenerering. Det handlar då om att olika funktioner inom företaget matchar varandra för att både öka värdet och leverera vinst (Grönroos, 2011).

Sammanfattningsvis så kan vi konstatera att begreppet upplevt värde kan bestå och utgöras av flertalet värdeskapare. Icke desto mindre måste de i slutändan bedömas i monetära termer såsom tillväxt, marginal, prispremium och kostnader (Grönroos, 2011).

3.4 Marknadsorientering

När ett företag beslutar att konkurrera genom att bygga kundrelationer så har de gjort ett strategiskt val. Porter definierar strategier som skapandet av en unik och värdefull position som involverar flera aktiviteter (Kotler & Lane, 2006). När så stor fokus ligger på relationen med kunden så är det naturligt att orientera sig efter marknaden. Organisationen fokuseras externt gentemot kunder, konkurrenter, marknaden och marknadsmiljön. Ett motsatsförhållande hade varit om fokus legat internt mot exempelvis produkterna (Aaker & McLoughlin, 2007).

McNamara (1972) definierar marknadsorientering som en affärsfilosofi baserad på uppfattningen att fokus skall ligga på kunden, lönsamheten och marknadskommunikationen. Kundfokus beskrivs ofta som det mest centrala elementet i en marknadsorientering och det som skiljer den tydligast från produktorientering (Kohli & Jaworski, 1990). Kundfokus betyder mer precist att företagen samlar in och analyserar information om kunden ifrågas behov och preferenser (Kohli & Jaworski, 1990). Det är dock viktigt för företag att inte bli trångsynta i sin syn på kunder. Det finns en risk att för mycket kundfokusering leder till kortsiktighet och reaktivt beteende gentemot marknaden. Det är därför viktigt att i sina marknadsanalyser leta efter både uttryckta och vilande latent behov (Slater & Narver, 1998). Ytterligare en egenskap som kännetecknar en marknadsorienterad organisation är viljan att dela med sig av information genom organisationens alla avdelningar. Att få med sig hela organisationen beskrivs som en nyckelkomponent för att uppnå ett marknadsorienterat synsätt. Ibland behandlas det som blott en marknadsföringsprocess när företaget borde betraktas som en helhet (Slater & Narver, 1998). När det fungerar som en helhet så bidrar marknadsorienteringen till att skapa en lärande kultur inom organisationen. En sådan kultur för med sig många positiva egenskaper såsom bättre effektivitet, idégenerering och relationshantering (Lai et al. 2009).

Biemans et al. (2010) anser att det inom marknadsorienterade organisationer har vuxit fram ett allt större intresse och fokusering på säljstyrkans roll och betydelse. Framförallt inom business-to-business företag så länkas marknadsförings- och säljfunktionerna ihop allt mer. Det är säljpersonalen som oftast har den mest tydliga kontakten med kunderna och därför har de en stor påverkan på bilden utav företaget. Genom detta så påverkar de synen på varumärket samt hur strategier från ledningen eller marknadsfunktionerna faktiskt genomförs (Biemans et al. 2010)

3.5 Relationsmarknadsföring

Tidigare i vårt teorikapitel så har vi kopplat ihop industriell marknadsföring med relationsmarknadsföring i sitt sätt att värdera kundrelationer. Vi har även pekat ut vilka beståndsdelar som kan finnas inom kundrelationer. Vi skall nu utveckla ämnet relationsmarknadsföring och förklara dess relevans för teoriramen.

För att tillfullo förstå vad vi pratat om ovan och framförallt vad vår uppsats kommer leda till så är det viktigt att förstå det skifte som skett från transaktionell eller traditionell marknadsföring till relationsmarknadsföring (Coviello et al. 2002). Harwood et al. (2008) beskriver en historisk utveckling där parametrarna komplexitet och tid ändrats från att domineras av produkt, vidare till marknad och slutligen service. Igenom de tre nämnda stegen ingår sex stycken fokus förändringar. Fokus har skiftat från produkt till produktion och vidare igenom försäljning, marknadsmix, konkurrensposition och slutligen där vi är idag, kundrelationer. Dessa är vad som benämns som paradigmskiftet från transaktions eller produktmarknadsföring till relationsmarknadsföring.

Transaktionsmarknadsföringen handlade klassiskt sett om att tillfredställa kundens behov genom ett utbyta en tjänst eller vara mot monetär ersättning. Marknadsmixen var transaktionsmarknadsföringens huvudverktyg för att tillfredställa kunderna (Coviello et al. 2002). Eftersom marknadsmixen bygger på interna verktyg så ställs den i kontrast mot relationsmarknadsföringens externa förhållningssätt. Viljan att skapa långsiktiga relationer har ökat i takt med att allt fler anser att det är dyrare att locka nya kunder kontra att behålla sina nuvarande (Bühler & Nufer, 2009). Verkställande direktörer

såväl som forskare är överens om att behandlingen av kundrelationer har en stark korrelation med hur väl företaget presterar på marknaden (Lages et al. 2008). Möjligheterna att skapa starka kundrelationer har gått hand i hand med den kommunikations- och informationstekniska utveckling som skett under de senaste tjugo åren. Denna utveckling faciliterar möjligheterna att bygga upp nära, personliga och långsiktiga relationer med sina kunder och därmed ha frekvent kontakt där utbyte sker av såväl idéer som behov (Bühler & Nufer, 2009).

Relationsmarknadsföring kan ha olika definitioner baserat på vilken marknad den riktar sig mot, Jackson (1985) beskrev det som att; "marknadsföring koncentreras gentemot starka och varaktiga relationer med individuella konton". En annan definition som breddar begreppet lite är Morgan & Hunts (1994) som menar att relationsmarknadsföring är; "alla marknadsföringsaktiviteter som riktas mot att etablera, utveckla och bibehålla ett framgångsrikt relationsutbyte".

Från den teknologiska utvecklingen och idén om att relationen måste frodas växte Customer Relationship Management (CRM) fram (Christopher et al. 2008). CRM handlar om förmågan att använda kundinformation på ett produktivt och effektivt sätt för att stärka relationen med kunden ifråga. De tekniska faktorer som påverkat utvecklingen är att datorer blivit kraftfullare, billigare och har större minnesutrymme (Christopher et al. 2008). CRM är dock mer än blott ett affärssystemsverktyg för att analysera kunder det är även ett ledarskapsverktyg för att uppnå kundfokus och processbaserade strategier. CRM definieras av Christopher et al (2008) som en metodik som syftar till att skapa, utveckla och utöka relationen med noggrant utvalda kunder i syfte att utöka kundvärdet och företagets lönsamhet (Christopher et al. 2008).

För att lyckas med relationsmarknadsföring så lyfter Biemans (2010) återigen fram kopplingen mellan sälj och marknadsföringsfunktioner inom företagen. Han beskriver vikten av att säljare och säljorganisationer blir mer strategiska i sitt tillvägagångssätt och att samarbetet mellan marknadsförarna och säljarna måste bli mer sammankopplat. Som ett led i detta måste den strategiska förståelsen hos säljare öka. Därför märker man hos allt fler business-to-business företag att säljare allt oftare är akademiskt skolade (Biemans et al. 2010). Eftersom marknadsaktiviteterna sköts från flera håll, exempelvis marknadsförarna, säljarna, affärsutvecklarna eller tekniska expertisen så bör företag

koppla samman sina funktioner för att kommunicera ett gemensamt budskap mot intressenterna (Biemans et al. 2010).

En stor svårighet ligger i att bestämma hur kundrelationer skall värderas. Ett vanligt problem är att företag för enkelhetens skull väljer ut för få parametrar och på så sätt inte får en rättvisande bild av värdet (Lages et al. 2008). Relationsspecifika nycklar som vi lyfter fram i vår teoriram är tillfredsställelse, tillit och engagemang, kompletterade med de finansiella måtten operativ och affärsmässig effektivitet. Det är här IT-lösningar kommer in i bilden genom CRM system. Dock finns det andra forskare som snarare menar att ett företags affärsrelationer med kunder och leverantörer i sig är en immateriell tillgång precis som deras CRM-system som visst behöver beräknas och kan fungera som en komparativ fördel (Lages et al. 2008).

3.6 Key Account Management

Key Account Management (KAM) har de senaste decennierna vuxit fram som både ett strategiskt och operativt verktyg för företag i arbetet kring att öka värdet från deras kundrelationer på olika vis (Ojasalo, 2001). KAM är ett tillvägagångssätt för marknadsföring som fokuserar på större eller av någon annan anledning betydande kunder på en industriell marknad. I den litteratur som finns tillgänglig finns det mycket skrivet kring KAM; mycket praktiskt men några har även försökt konceptualisera KAM teoretiskt.

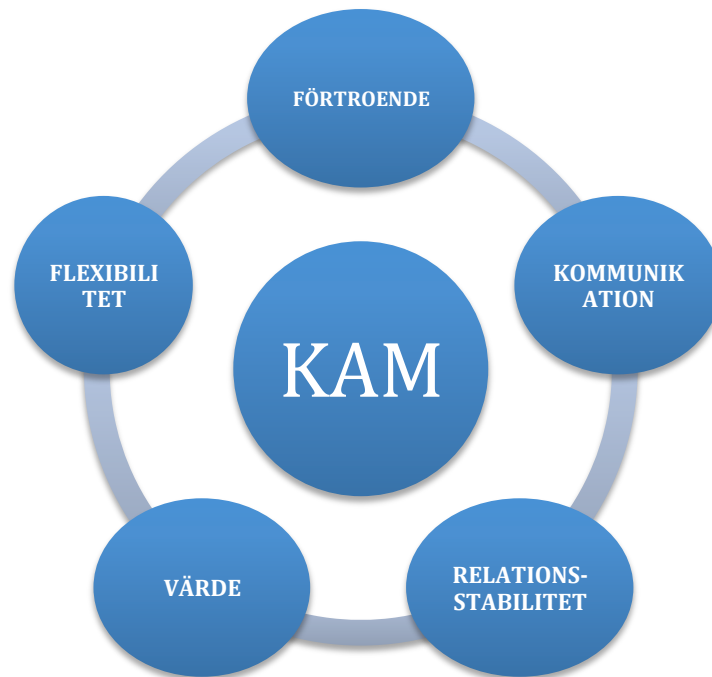
Om man skulle försöka sammanfatta KAM i en mening så har Millman och Wilson (1995) lyckats väl:

KAM is the study of long-term collaborative relationships between suppliers and buyers rather than transactional sales-based approaches to customer management.

3.6.1 Olika dimensioner inom KAM

Ryals och Humphries (2007) har i deras arbete själva citerat ovan nämnda citat. I deras verk har de utgått från generellt accepterad teori och litteratur kring KAM Utifrån

litteraturen har de försökt konceptualisera och generalisera de olika dimensionerna inom KAM.



Figur 1. Inspirerad av Ryals och Humphries (2007)

De fem olika dimensionerna som starkt påverkar relationen inom ett KAM-samarbete mellan leverantör och kund är enligt Ryals och Humphries (2007):

Värde är givetvis oerhört viktigt i en KAM-relation, både skapandet och tillvaratagandet. Det relativt höga ekonomiska utfallet som karakteriserar KAM-relationer (högre intäkter, tillväxt och lönsamhet) skapas till exempel genom effektivitet i distributionskedjan, effekter av inlärningskurva, mer gemensam spendering etcetera. Positiva finansiella effekter kan även fångas i långvarigheten och djupet av det strategiska partnerskapet. Något vi återkommer till längre ned i detta stycke.

Förtroende är en viktig underliggande och känslig dimension av KAM-relationer, speciellt på kundsidan där förtroende kan leda till kostnadseffektivisering genom processutveckling och ledning och styrning av distributionskedjan. Förtroende kan också föregå investeringar i relationen vilket i sin tur leder till processförbättringar och på så vis även tillförlitlighet och konsekvens och jämnhet, där det senare är en av faktorer i en framgångsrik KAM-relation.

Flexibilitet kan i en KAM-relation arta sig på flera sätt, bland annat i aktiviteter som rör kundanpassning, konsultverksamhet, komplex ledning, investeringar och processanpassning. Forskning har visat på att framgångsrika KAM-relationer har haft hög grad av anpassningsförmåga, samarbete och social interagerande. Flexibilitet associeras ofta i KAM-sammanhang med snabbare respons, vilket kan vara en fördel för både leverantör och kund.

Kommunikation är väldigt viktigt i en KAM-relation som skiljer sig från en vanlig leverantör-kundrelation på det viset att den för samman två organisationer genom flera kommunikationslänkar. Bättre kommunikation och mer information mellan parterna kan leda till bättre prognoser och problemlösning samt reducerad osäkerhet. Andra fördelar med utökad och nära kommunikation associerat med KAM-relationer inkluderar snabbare resultat på grund av att nya initiativ kan implementeras fortare. Men det kan även leda till en acceleration i nya affärer med en nyckelkund och då eventuellt mer kassaflöde. Nya möjligheter kan också identifieras snabbare genom den nära relationen och de många kontaktytorna inom företagen.

Relationsstabilitet och varaktighet är en tydlig del av KAM-relationer och dessa kan ibland fortleva länge och vara formade i långtidskontrakt. Flera kontakter och delade processer och system gör att relationen kan överleva förändringar. Höga omställningskostnader är något som utvecklas i långvariga och framgångsrika relationer vilket gynnar den nuvarande leverantören så länge samarbetet är framgångsrikt. Långa relationer kan även associeras med reducerat tvång och konflikt och med en växande andel av kundens spenderingar.

3.6.2 KAM ur en processynvinkel

Ojasalo (2001) har i sin studie förklarat Key Account Management:s roll ur ett mer praktiskt perspektiv där han presenterar fyra basala element som framgångsrik KAM består av:



Figur 2. Inspirerad av Ojasalo (2001)

Identifiera det levererande bolagets Key Accounts är det första steget på vägen mot framgångsrik KAM. För att kunna identifiera dessa konton behöver ett antal frågor besvaras enligt Ojasalo (2001) där huvudfrågan logiskt är *"Vilka nuvarande eller potentiella konton är av största strategisk vikt nu och i framtiden?"*. För att kunna besvara frågan måste företaget i fråga först även bestämma utifrån vilka *kriterier* detta skall beslutas. Där finns det flera olika tillvägagångssätt kring hur leverantören vill väga vikt av olika slags värde. Ojasalo refererar bland annat i sin studie till Campbell och Cunningham (1993) som har lokaliserat följande kriterier för att urskilja strategiskt viktiga kunder:

- Säljvolym
- Brukandet av strategiska resurser
- Längden av förhållandet; hur stor leverantörens del är av kundens inköp
- Lönsamhet för leverantören av kundens handlande
- Tillväxt hos kunden och marknaden vilken de agerar inom.

Det finns givetvis flera olika sätt att urskilja och tolka kriterier för hur företaget ska bedöma vilka kunder som är "rätt". Nivån på hur komplex eller allmänna kriterierna ska vara kan variera mellan hur "hårda" (byggda på siffror och data) eller "mjuka" (byggda på relation och potential) variablerna ska vara. Krapfel et al. (1993) har i sina studier fokuserat på relationen mellan säljare och köpare och hur man utifrån en strategisk synvinkel kan värdera hur attraktiv en kund är och värdet av en relation. Resultatet blev fyra olika kriterier eller kundfaktorer som man kan använda i sin analys av att värdera en relations värde där man får ställa sig frågorna hur (Krapfel et al. 1993);

- *Kritisk* varan och/eller servicen är för parterna och relationen. Det vill säga; till vilken grad tjänsten eller varan är utbytbar tekniskt eller ur ett marknadsperspektiv och även hur stor marginalen blir av dess bidrag. En kritisk vara eller tjänst är enligt Krapfel et al. mer lönsam vilket är ett uttryck av leverantörens tekniska kunskaper och/eller marknadskunskaper. Varan positionerar även kundens strategiskt på nyckelmarknader.
- *Stor kvantitet* som kunden konsumerar av *kritiska varor*. Kunder av denna typ är helt enkelt högre värderade.
- *Enkelt/svårt* är det att *ersätta* den nuvarande kunden med en ny. Det vill säga kostnaden av en sådan process.
- Kundernas köpaktiviteter kan *reducera leverantörens interna kostnader*. Detta genom att vid närmre relation betala direkt, köpa större mängder och lagra dessa, bistå med prognoser, automatisk orderingång m.m. och på så vis göra leverantörens processer mer ekonomiska.



Figur 3. Inspirerad av Ojasalo (2001)

När det kommer till att **analysera Key Accounts** finns det flera olika aktiviteter man kan ägna sig åt enligt Ojasalo (2001), såsom:

- **Basegenskaperna av nyckelrelationen.** Att analysera denna del inkluderar de relevanta ekonomiska- och aktivitetsaspekterna av den interna och externa omgivningen, som till exempel innebär analys av kundens interna värdekedja, marknad(er), leverantörer, produkter och ekonomiska situation.
- Analys av **relationens historia** inkluderar relevanta ekonomiska och aktivitetsaspekter av relationens historia, såsom; försäljning, kundens mål, köpbeteende, informationsutbyte, speciella behov, köpfrekvens och klagomål. Att kunna värdera och ha kunskap kring relationens värde spelar en väldigt

stor roll. Intäkterna från varje nyckelkund måste överstiga kostnaderna av att bygga upp och underhålla relationen inom ett visst tidsspänn (Blois, 1999). Även om vikten av långvariga relationer vanligtvis pekas ut så är det ingen garanti för lönsamhet.

- **Graden och utvecklingen av engagemang i relationen**, både nuvarande och den förväntade är väldigt viktig då det avgör graden och vikten av själva affären. Hur engagemang mellan två parter ser ut och hur det kan utvecklas speglas olika i teorin. Vissa föreslår att engagemang utvecklas i termer av en bestämd sekvens uppbyggd av faser medan andra föreslår att det endast finns en uppsättning av olika tillstånd som en relation kan uppleva och att den ena inte behöver följas av någon annan i en bestämd ordning (Ojasalo, 2001).
- **Överensstämmelse av mål mellan parterna** eller att leverantör och kund har gemensamma mål är något som starkt kan påverka relationen, både på en strategisk och en operationell nivå. Gemensamma intressen och värdet av relationen avgör tillsammans om parterna kan bli partners, vänner eller rivaler enligt Krapfel et al. (1991). Målöverensstämmelse hör i sin tur ihop med förtroende, vilket i sin tur är korrelerat med anförtroende eller engagemang i relationen (Ojasalo, 2001).
- **Hur stora omställningskostnaderna är.** Omställningskostnaden, även kallad transaktionskostnad, uppgörs av oersättliga investeringar och den anpassning som är gjord efter relationen. Det är den kostnad som skulle uppstå om relationen upplöses och då kostnaden för en partner att skaffa sig en ny. Omställningskostnaderna kan vara olika höga för de två parterna i en relation och kan på så vis även påverka maktbalansen. I vissa fall kan höga omställningskostnader förhindra att en relation upphör, även om den skulle vara negativ och inte tillfredställande. Därför är det viktigt för alla i en relation att analysera och bevaka vad dessa kostnader kan tänkas vara innan och under en relation (Ojasalo, 2001).



Figur 4. Inspirerad av Ojasalo (2001)

Att **välja passande strategier för Key Accounts** beror på hur maktbalansen mellan leverantör och kund ser ut i relationen. Maktstrukturen kan variera väldigt mycket från relation till relation och således behöver ett företag kunna hantera flera olika maktbalanser med flera olika konton. Därför kan inte den levererande parten välja fritt vilken strategi som bäst passar utan är styrd av hur den unika situationen ser ut. Det finns flera faktorer som kan spela in där antalet aktörer på både leverantörens och kundens marknad är en stor faktor. (Ojasalo, 2001).

Krapfel et al. (1993) föreslår i sina studier sex stycken olika strategiska relationsalternativ anpassade efter maktposition och parternas gemensamma intressen. Dessa står i förhållande till vilken typ av relation som leverantör och kund befinner sig i. Författarna har lokaliserat fyra olika typer av relationer som grundas på de två variablerna *hur relationen värderas* (relationsvärde) samt *gemensamhet i intresse*. Den senare bygger på ömsesidighet; den reflekterar den ena partens ekonomiska mål och dess perception av den andra sidans ekonomiska mål i affären. Vilken typ av relation som aktörerna befinner sig i kan visas i matrismodellen där de fyra olika typerna är *Partner, Vän, Bekant* och *Rival*.

Partner	Vän	Högt
Rival	Bekant	Gemensamma intressen Lågt
Högt	Relationsvärde	Lågt

Figur 5. Relationship Type Matrix (Krapfel et al. 1993)

- *Partner* – En relation som har högt ekonomiskt värde och där de ekonomiska målen även är kompatibla, parterna är troligen beroende av varandra. Det kan vara svårt att finna alternativa partners och relationen i sig kan vara i konkurrens mot liknande leverantör och kundpartnerskap. Tjänsterna som är bytta är ofta kritiska för verksamheten och anpassningen mellan parterna är ofta hög, gemensamma investeringar för bättre effektivitet i relationen kan förekomma. Även att eventuellt dela på vinster kan vara ett gemensamt mål.
- *Vän* – En relation där det ekonomiska värdet för tillfället är lågt men där de gemensamma intressena är starkare. Ofta ses denna typ av relation som en relation med potential, vilken bör bevakas noga då det ekonomiska värdet är okänt.
- *Rival* – Det ekonomiska värdet i själva relationen är högt men parterna har distans till varandra när det kommer till att bejaka den andres och de gemensamma intressena. Båda, eller en part bevakar sina egenintressen mer än värdet av relationen och man försöker hålla nere eventuella omställningskostnader ifall att relationen skulle upphöra. En plan för ett upphörande av relationen bör finnas. Rivaler ingår ofta i en relation som denna på grund av att de måste och inte för att de vill.
- *Bekant* – Affärspartners som har lågt utbyte både i termer av ekonomiskt värde och gemensamma intressen. Låg grad av anpassning och riktade investeringar samt att de ofta erbjuds standardiserade produkter ihop med att processer och procedurer sker rutinmässigt.
Omställningskostnaderna bör vara låga, relationerna kan dock bli långvariga beroende på att man vill hålla nere en strategisk risk eller garantera en geografisk marknadstillgång.

När leverantören kan konstatera vilken typ av relation de befinner sig i med en viss kund kan ställning tas till vilken strategi företaget ska ha internt i förhållande till den andra parten. Krapfel et al. (1993) har här lokaliserat sex stycken olika metoder för att leda och styra relationen vilka är redovisade i matrismodellen nedan.

"Accomodation"	"Collaboration"	"Administration"	Högt	Gemensamma Intressen
"Submission"	"Negotiation"	"Domination"	Lågt	
Svaghet	Balanserad	Styrka		

Upplevd maktposition

Figur 6. Relationship Management Mode Matrix. (Krapfel et al. 1993)

I relationer som dessa finns det flera aspekter och faktorer att ta i beaktande vid dimensionen av vilken strategi man skall välja, till exempel hur parterna skaffar och använder sig av makt, delar information, försöker influera i relationen, reducerar konflikter samt skyddar egna intressen. De mest betydelsefulla är dock *gemensamhet i intressen (ömsesidighet)* samt *fördelning av maktposition och hur den upplevs*. Hur mängden, balansen och användandet av makt är upplevd är nästan mer viktigt än hur de faktiskt är. Makt är ofta känt som det omvända mot att vara beroende av något. Hur en part hanterar till en konflikt med den andra parten beror på hur beroende den första parten är i relationen och därmed även hur djupt leverantören eller kunden har gått in i relationen i form av gemensamt intresse. Alltså är fördelningen av makt och gemensamhet intressant. De är korrelerade genom faktorn beroende som hänger ihop med hur starkt parterna har bundit sig i relationen. Högt intresse i de gemensamma och den andras intressen och mål ska leda till en mer samarbetsvänlig attityd.

Hur parterna försöker styra relationen beror på balansen mellan upplevelsen av hög istället för låg ömsesidighet (gemensamhet av intresse) och maktbalansen. Byter man ut ordet makt mot beroende och tar med att makt kan vara i ett stadie av balans eller obalans leder det till att det finns sex stycken olika ledningstyper. När ömsesidigheten är

hög kan leverantören försöka anpassa (*accommodate*), samarbeta (*collaborate*) eller administrera (*administer*) relationen beroende på om deras upplevda maktposition är svag, balanserad eller stark. Är de gemensamma intressena låga kan leverantören istället försöka underställa sig (*submit*), förhandla (*negotiate*) eller försöka att dominera (*dominate*) beroende på var den upplevda maktpositionen ligger. Vad som särskiljer de olika typerna är hur öppen kommunikation och/eller delning av information i relationen. Mängden, korrektheten, tidsenligheten och relevans av delad information skapar för parterna inte bara nytta utan är också en stark signal om framtida intentioner och nutida känslor.

De sex strategiska ledningstyperna av relationer:

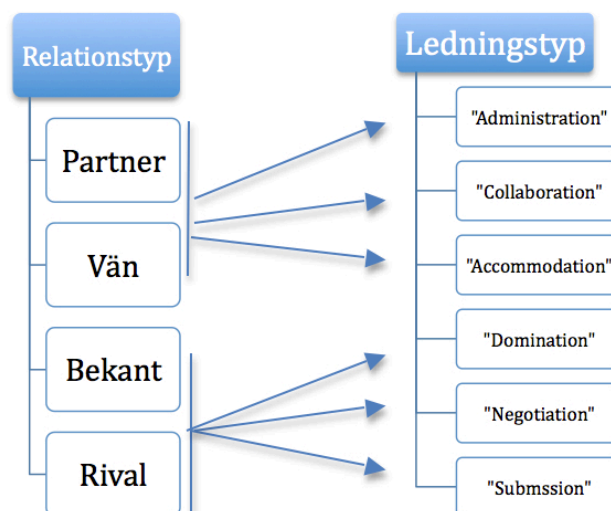
- *Administrera ("Administration")* – Med en stark maktposition och upplevelse av hög ömsesidighet i relationen kan leverantören direkt kommunicera i stor mängd stött av stark tro eller löften om att det kommer gynna båda parter. Det är troligt att flödet av informationen kommer vara enkelriktad till stor del, om än dock tidsenlig, funktionerande men inte nödvändigtvis särskilt öppen.
- *Samarbeta ("Collaboration")* – Väldigt öppen kommunikation fylld av förtroende och hög densitet av information. Passar väl i en balanserad maktposition där hotet från ett byte av partner är lågt. Gränserna mellan organisationerna kan nästan bli transparanta då ömsesidigheten är väldigt hög och långsiktigheten stor.
- *Förhandla ("Negotiation")* – När makten är balanserad men gemensamheten av intressen är låg delas bara information till den grad som enbart krävs för att hålla en relation vid liv. Eftersom ingen part har makt nog att förskaffa information kommer kommunikationen bli formell och anspråkslös, känslig information kommer troligen inte delas.
- *Dominera ("Domination")* – Skiljer sig enbart från *administrera* i sin aggressiva ton, kommunikationen sker direkt, stödd av hot istället för löften. Maktposition nyttjas för att extrahera information och känslig sådan är inte trolig att bli delad.
- *Anpassa ("Accommodation")* – Då upplevelsen av ömsesidighet är hög men maktpositionen låg kommer informationen vara användbar men inte känslig; den

kommer delas frivilligt. Begäran om att få information kommer införlivas så länge som vikten av att relationen främjas väger upp risken för att såras. Kommunikationen är strukturerad för att signalera ett avsiktligt och vänligt samarbete.

- *Understålla sig ("Submit")* – Skiljer sig från anpassningsstrategin på det sättet att leverantören inte är särskilt villig att verka samarbetsvilligt. Lite frivillig information delas och förfrågningar besvaras, dock ofta med förseningar och minimalt med detaljer. Leverantören kan i en situation som denna känna sig fast i relationen, sakna bättre alternativ och endast kommunicera motvilligt.

"The strategic relationship mapping model" parar ihop de två ovan redovisade modellerna och fullbordar denna teori om vilken strategi man kan använda sig av för att styra en viss typ av relation i ett KAM-samarbete. Frågan som ställs i ett tidigt stadium i beaktandet av dessa modeller är hur man ska hantera en viss relation och vilken mix av relationstyper som kommer ge den mest konkurrenskraftiga positionen. Med andra ord, hur ska en portfölj av relationer se ut?

Modellen kan användas som hjälpmedel vid *kartläggning* kring vilken relationstyp som passar en viss ledningstyp av relationer.



Figur 7. Relationship Mapping Model. (Krapfel et al. 1993)

Det är rimligt att anta att de olika typerna administrera, samarbete och förhandla passar väl till de relationer som kan stöpas under partner- eller vän. På liknande sätt är bekant

och rival passande till dominera, förhandla och underställa sig men kanske inte väl anpassade till partner och vän.



Figur 8. Inspirerad av Ojasalo (2001)

Det sista steget i processen handlar om att ***på en operationell nivå skapa, utveckla och sköta en lönsam och långsiktig relation med nyckelkunder***, vilket även inkluderar *implementering och kontroll* (Krapfel et al. 1993)

Hela denna del av processen består av anpassning och utveckling av resurser relaterade till:

- Produkter och service
- Organisationsstruktur
- Informationsutbyte
- Individer

När det i sin tur kommer till att förbättra kvalitét i produkt och service ligger fokus på:

- Produkt- och/eller serviceprestanda
- Den ekonomiska konkurrenskraften
- Mäta förbättringar; reducering av kostnader som härstammar från dålig kvalitét
- Prestandan av makroprocesser i organisationen

Utveckling och anpassning av produkter och service kan vanligtvis i en KAM-relation bestå av gemensam forskning och utveckling, särskilt på industriella och högteknologiska marknader. Likaså kan informationsteknologi appliceras i distributionskanaler och "just-in-time" produktion och på så vis öka möjligheterna för att kundanpassa erbjudandet på kundens marknad. Gemensam utveckling av resurser

relaterat till produkt och service kan även ge långsiktiga fördelar så som tillgång till kundens organisation och lärande (Ojasalo, 2001).

Att förbättra resurser kring att leverera service till nyckelkunder är väldigt viktigt, även om kärnprodukten är fast gods så är det erkänt att leveransen av service differentierar leverantören från dess konkurrenter och bidrar med en konkurrensfördel (Grönroos, 2007).

Det levererande företags *organisationsförmågor* att uppfylla nyckelkundens behov och krav kan utvecklas, till exempel, genom att anpassa och motsvara *strukturen* av organisationen till kundens globala och lokala behov. Anpassningen sker genom att öka samverkan och kommunikationen mellan parterna och då även antalet interagerande personer. Organisationens resurser kan också förbättras genom att sätta samman team; grupper bestående av olika typer av personer och kompetenser vars syfte är att sköta och serva nyckelkunder (McDonald et al. 1997).

Informationsutbytet i en KAM-relation är av väldigt stor betydelse. Viktigt i en relation är att söka, filtrera, bedöma och lagra information om organisationer, strategier, mål, potential och problem som rör samarbetspartners, i detta fall nyckelkunder. Förmågan och framgången i detta beror dock mycket på förtroende och attityd i relationen samt även hur den tekniska resursen ser ut inom företagen (Ojasalo, 2001).

En annan otroligt viktig del i KAM-relationer är *individerna* och dess samlade humankapital. Ett företags resurs och kompetens när det kommer till individer kan utvecklas och förbättras genom att utbilda eller anställa "rätt" personer som Key Account Managers och de personer som eventuellt utgör grupper eller team som arbetar med nyckelkunder. En Key Account Managers ansvarsområden och uppgifter är ofta komplexa och varierade, de kräver därför en stor mängd och differentierad typ av kunskaper, vilket företaget bör ha i åtanke i utvecklande av deras Key Account Managers.

3.6.3 KAM:s utvecklingscykel

Relationer utvecklas över tid, där varje specifik transaktion eller händelse är påverkad av relationens historia, liksom varje händelse influerar relationen i nutid och framtid. Enstaka handlingar är inte enbart påverkade av marknadsfaktorer såsom pris, produkt, behov etcetera utan även av relationella- och processfaktorer. Dessa kräver olika sälj- och ledningsstrategier som berör Key Account Management och antas, utvecklas och anpassas över tid i linje med att relationen utvecklas (Millman & Wilson, 1995).

Millman och Wilson (1995) har i deras studier utvecklat en sexstegsmodell över hur nyckelkundsrelationer kan utvecklas över tid i olika stadier. Den är tänkt som ett verktyg som kan användas för att undersöka härstamning av konkurrensfördelar samt kategorisering av beteende som berör ledning och styrning. Modellen bygger delvis på och refererar mycket till tre andra modeller framtagna av Ford (1980) och Dwyer (1987), Lamming (1993) och Woruba (1991). I figuren nedan visas detta. Några absoluta och direkta paralleller kan inte dras mellan de olika stegen i de olika modellerna, men var och en har enligt Millman och Wilson bidragit när det kommer till förståelse av relationell utveckling över tid och bör därmed redovisas.



Figur 9. Jämförelse av relationella modeller. Inspirerad av Millman och Wilson (1995).

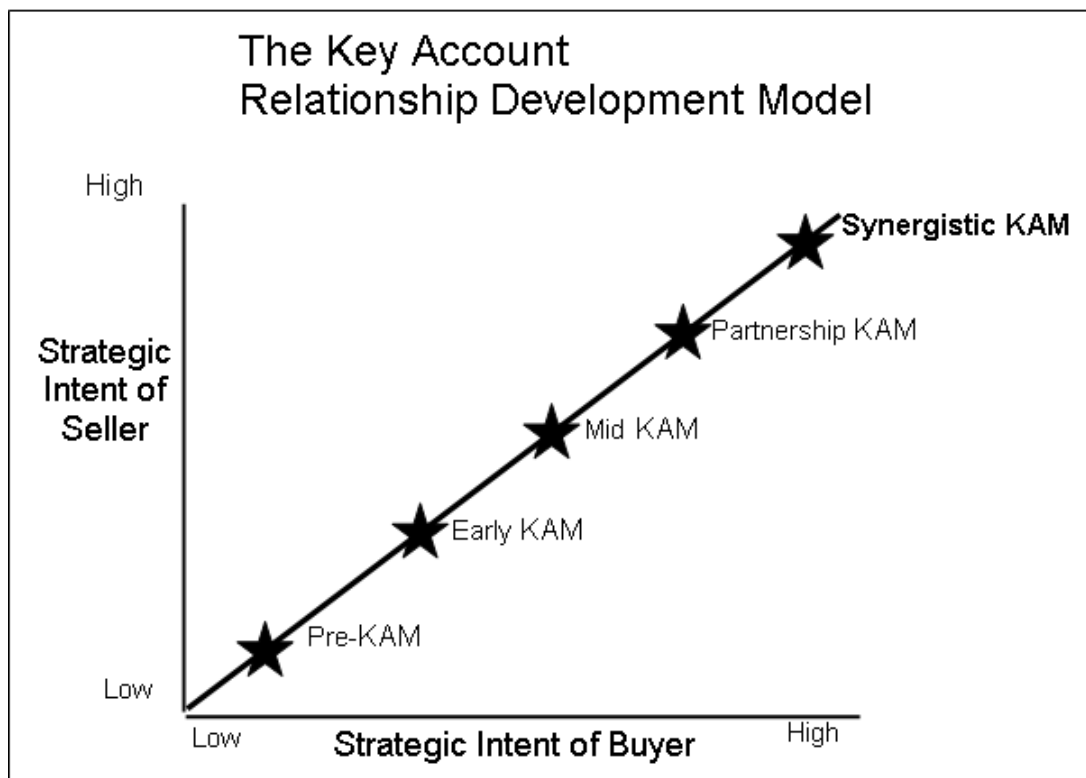
Nedan redovisas de olika stegen i Millman och Wilsons modell (1995):

- *"Pre-KAM"* – Alla kunder är inte nyckelkunder och en utmaning i denna fas är att lokalisera de kunder som har potential att bli nyckelkunder. De som inte har det bör avstås för att undvika slöseri med resurser och en eventuellt onödig investering. Strategier kretsar kring att göra enklare produkt eller serviceutbud möjliga samtidigt som man försöker samla information kring kunder för att avgöra om de har KAM-potential.
- *"Early KAM"* – Kännetecknas av att utforska möjligheterna för ett närmare samarbete i KAM-relationen genom att: Identifiera, motiven kulturen och problemen hos kunden, ta reda på och differentiera sig mot konkurrenters fördelar och nackdelar samt övertala kunder om de potentiella fördelarna med att vara en nyckelkund. Det är viktigt att ha en detaljerad förståelse kring kundens värdeadderande processer och även den beslutsfattande processen och strukturen av den beslutsfattande enheten. I det här stadiet så gör det säljande företaget ett försök till att anpassa sitt erbjudande bättre gentemot kundens behov och önskemål. De säljinsatser som görs kommer ha fokus på att bygga förtroende, detta genom att visa på en hög och jämn prestation och en öppen kommunikation. Säljarna behöver visa på en villighet att anpassa sitt erbjudande efter en måttbeställd lösning på kundens problem. På grund av att det ofta kan vara stor osäkerhet kring relationens långsiktighet kan säljarna tvings behöva ta fram och internt uppmana om erbjudande till kunden som inte vanligtvis finns i företagets portfölj.
- *"Mid-KAM"* – I linje med att relationen utvecklas gör även nivån av förtroende och omfattningen av problem av relationell karaktär detsamma. Antalet kontakter mellan företagen ökar, där säljaren till exempel börjar kommunicera med en mindre central person i kundens organisation. Granskningen av kundprocessen tenderar i *"Mid-KAM"* att vandra uppåt i organisationen till ledningsnivå där man granskar vikten av kundrelationen samt nivån av resurser som är allokerade.
- *"Partnership-KAM"* – Detta steg representerar ett moget steg i KAM:s utveckling. Leverantören är ofta betraktad som en extern resurs av kunden och delgivningen av känslig kommersiell information är här vanlig då fokus oftare hamnar kring att lösa gemensamma problem.
- *"Synergistic-KAM"* – Vid denna avancerade nivå av mognad så går KAM bortom graden av partnerskap, detta kan ske när det är ett fundamentalt skifte i attityd

hos båda parter och de ser varandra inte som två olika organisationer utan delar utav en enhet, vilken skapar delat värde – synergi – på marknaden.

- *“Uncoupling KAM”* – Många relationer skapas utan tillräcklig relevans och orsaker som utgör dess existens, vilket då kan leda till att parterna lämnar relationen, denna fas kan då ses som en process eller stadie i utvecklingscykeln. Upplösning av en KAM-relation tenderar att bli sett från en negativ synvinkel, som om KAM per definition är framgångsrika genom lång varaktighet. I de flesta fall upplever dock leverantör och kund fördelar i att ha en långvarig relation. Det finns dock exempel på kortvariga relationer som på förhand var uppskattade av de inblandande och spåddes långsiktigt lönsamhet, men som med i facit i hand inte införlivades. Att kunna bedöma och bestämma när man ska lämna en existerande KAM-relation skulle kunna minimera ekonomiska, politiska och känslomässiga kostnader relaterade till att bygga en relation, som aldrig var menad att vara.

I modellen nedan redovisas hur dessa olika faser i en KAM-relation beror på strategiskt syfte och avsikt hos både leverantör och kund.



Figur 10. Inspirerad av Millman och Wilson (1995).

3.6.4 Strategisk Implementering av Key Account Management

Wengler et al. (2006) har i deras studier lokaliserat tre steg eller områden som bör studeras innan en implementeringsprocess av KAM på en business-to-business marknad inleds. Dessa tre rubriker är generella men ger en strategisk överblick över hur en organisation kan se på användandet och implementationen av KAM. Varje del har sedan givits sina egna underrubriker bestående av områden som behövs ta i beaktande i form analys och beslut *Wengler et al. 2006*):

(1) Nuvarande status av KAM inom organisationen

- Relevans av en implementering för företaget i fråga
- Skäl för implementering av KAM
- Eventuella uppgifter för KAM inom organisationen
- Placering av KAM i organisationen

(2) Faktorer som påverkar beslut rörandes implementering av KAM

- Relevans och fokus gentemot företaget, dess affärsrelationer och dess viktigaste kunder.
- Arbetsuppgifter för styrning av affärsrelationer
- Affärsrelationernas egenskaper och karaktär
- Branschens struktur
- Antal anställda
- Produktens egenskaper
- Företagets försäljning
- Dimensionen av internationalisering
- Samarbetsvilja internt inom produktionsprocessen

(3) Implementeringsprocessen av KAM

- Erfarenhet av KAM
- Graden av delaktighet i en implementering av KAM
- Förverkligande av uträkningar rörandes kostnad gentemot fördel av KAM
- Implementeringsprocessens egenskaper
- Förväntningar av implementering av KAM och till hur stor del dessa har uppfyllts

Ett företag kan givetvis vara i flera olika faser och befinna sig längre ifrån, strax innan eller mitt i en implementering av KAM. Beroende på var organisationen står i förhållande till KAM kan frågor rörandes ämnena ovan ställas olika. De tre stegen som lokaliserats ovan täcker hela spektrumet från idé till själva implementeringen av KAM. Då analyseras hur dessa både interna och externa områdena av studier kan spela in om, hur och när KAM implementeras. Vi valt dessa som bas för vår analys av teori som rör implementering av KAM.

När det kommer till skäl till att implementera KAM är det relevant att studera de bakomliggande skälen varför en organisation väljer att implementera KAM. I större organisationer är implementeringen av KAM ofta ett medel eller verktyg i en större mer övergripande strategi. Det har visat sig att strategier som rör ett företags kunder, såsom att öka kundorienteringen inom en organisation och intensifiera företagets affärsrelationer är av största relevans när det kommer till att välja KAM som säljverktyg (Wengler et al. 2006). Som en del av en differentieringsstrategi har dock KAM visat sig vara mindre effektiv då många företag idag redan har implementerat verktyget. För det levererande företaget blir det istället viktigt att differentiera sig på andra vis gentemot konkurrenterna. Hur man använder KAM kan då bli en fördel, till exempel om företag väljer att fokusera på bättre kommunikation som differentieringsvariabel (Wengler et al. 2006). Nära relaterat till vilken strategi som kan ligga till grund för en implementering av KAM är de uppgifter eller mål som man vill att KAM ska utföra; vad som ska bli effekterna av att KAM implementeras i organisationen. Efterforskningar och statistik visar på främst fyra olika områden där KAM har använts av företag som medel för att antingen skapa, förbättra eller stärka något av dessa områden (Wenger et al. 2006). De ämnen som lyfts fram har varit:

- Skapa bättre förtroende hos kunden
- Ledning och styrning av relationer
- Utveckla kundorienterade strategier
- Kundens tillfredsställelse

En genomgående gemensam nämnare för dessa fyra områden är att de tillhör "mjukare ämnen" som rör tillit och en väl fungerande relation gentemot kunden, tydligare.

Däremot "hårdare ämnen" som till exempel ekonomiskt kontrollerande av kunder och marknad har varit desto mer ignorerade. Dessa mjukare områden som kundtillfredsställelse, relationsuppbyggnad och förtroende har de senaste decennierna varit dominerande när det kommer till vilka skäl som haft mest fokus på sig från företag som implementerat eller redan är i användning av KAM (Hornburg et al. 2002). Som motvikt till detta har forskning lyft fram att KAM inom många företag försummat ekonomiska mål och krav och utifrån den synvinkeln presterat ineffektivt, vilket lett till både företag och forskare börjat flytta perspektiv mot detta prestandaproblem (Hornburg et al. 2002). För ett företag som vill implementera KAM så kan denna balansgång mellan att skapa långsiktiga välfungerande relationer men samtidigt bibehålla en hög kostnadseffektivitet bli en utmaning.

En stor fråga innan en implementering av KAM sker i ett företag är var och hur funktionen ska placeras inom organisationen. Hur designen av organisationen ser ut ger direkt effekt på och influerar KAM och dess roll. Det har även betydelse kring vilken befogenhet KAM får. Idag är det absolut vanligast att KAM blir integrerat inom sälj- och marknadsdelen av ett företag (Wengler et al. 2002).

En av de mest drivande faktorerna till att implementera KAM är hur konkurrensutsatt dess marknad är. Företag som redan har implementerat KAM tenderar att agera på en marknad med stor konkurrens i högre grad än företag som inte har eller är i skeendet av att implementera KAM. Att centralisera vissa marknads- och säljaktiviteter inom företaget, till exempel genom att implementera KAM, kan hjälpa ett levererande företag på en konkurrensutsatt marknad. Särskilt gentemot konkurrenter som inte har genomfört en implementering av KAM, då effektiviteten av interna processerna och aktiviteterna inom ett företag kan ses som en stor konkurrensfördel när konkurrensen är hård (Wengler et al. 2002).

Andra faktorer till att implementera KAM är att *integrera kunderna i utvecklingsprocessen* och intensitet av *koordination* i relationen. Där den senare har visat sig mindre viktig för företag som ännu inte implementerat KAM medan företag som redan har KAM i system har upplevt fördelar i koordinationen mellan parterna. Att integrera kunderna tidigt i utvecklingsprocessen har visat sig vara ett starkt skäl till

implementering och där fördelar så som samarbete tidigt i till exempel produktutvecklingen lett till ett bättre samarbete (Wengler et al. 2001).

4. Empiri

4.1 Gunnebo - Dåtid

Själva problematiseringen i vår uppsats bygger på att utreda vilken roll Key Account Management kan spela i ett företag som genomför ett skifte ifrån produktorienterad till att bli marknadsorienterad och kundfokuserad. För att uppnå vårt syfte så måste vi förstå de bakomliggande orsakerna till varför ett företag ämnar utföra denna förändring.

4.1.1 Produktorienterad

När Gunnebo arbetade efter vad de själva kallar klassisk produktförsäljning så var företaget väldigt fragmenterat mellan olika avdelningar. Något förstärkt så kan man hävda att varje produktgrupp var som ett eget företag och arbetade efter egna mål med en egen strategi och nästan helt autonomt. Var du exempelvis kassaskåpsförsäljare så sålde du ett kassaskåp till din kund utan att ens reflektera över potentiell merförsäljning av andra produkter eller tjänster (Stalebrant, 110401).

Gunnebo Nordics VD Bengt Nordén (110427) beskriver det som att Gunnebo är ett företag som växt mycket genom olika förvärv av nya bolag och i denna process inte fokuserat på att integrera de förvärvade bolagen. Följden av detta blev att man lät varje del ha sin egen kultur och sitt eget sätt att arbeta. Anledningen till detta var att man ville att varje enhetschef skulle känna sig ytterst ansvarig över att leverera siffror, man ville åt ledarskapet och ansvarstagandet. De var dock medvetna om bristerna av att de kunde ha två fabriker som gjorde samma saker. Nordén själv anser själv att man efter ett förvärv har 100 dagar på sig att integrera det uppköpta företaget i sin organisation annars kommer kulturen att leva kvar. Han ser själv integrationen som en av de mest avgörande faktorerna bakom ett lyckat förvärv. I förvärv och i en organisation så är det viktigt att ta tillvara på respektive delars styrkor och kombinera dem för att uppnå en starkare helhet. Dock finns det en historik inom Gunnebo, där det än idag pratas om att man jobbar för Rosengren eller andra företag snarare än under samlingsnamnet Gunnebo (Nordén, 110427). Denna bild förstärktes ytterligare när vi pratade med en av Gunnebos kunder som refererade till just Rosengren vid inköp av kassaskåp och Gunnebo vid inköp av SafePay (Edlind, 110428). Problemet i denna fragmentering av Gunnebo Nordic ligger i svårigheten att sprida en gemensam organisationskultur (Nordén, 110427).

Det var först vid årsskiftet 2006-2007 som de olika varumärkena integrerades i en gemensam struktur och under varumärket Gunnebo (Årsredovisning, 2010). Såsom det fungerar är att all marknadsföring och försäljning sker under det gemensamma varumärket Gunnebo. Dock finns undantag, produkter eller säkerhetslösningar har egna varumärken som SafePay, Rosengren eller Gateway. Eftersom varumärkena också marknadsförs så framgår det inte alltid att det är Gunnebo som är leverantören (Årsredovisning, 2010). Anledningen till att varumärkesnamnen lever kvar ligger i det inbyggda värdet som finns inom dem. Det är ofta just varumärkets rykte eller trovärdighet som är den bakomliggande anledningen till förvärvet. Därför ligger utmaningen i att integrera förvärvet i en gemensam organisationskultur men behålla de förtjänster som bor inom varumärket (Nordén, 110427).

Gunnebo var tidigare organiserat som en produktleverantör. Som produktleverantör så adresserades varje enskild kund med en produkt åt gången. Företaget var uppbyggt med affärsområden där varje enskilt område i praktiken var en förlängning av en fabrik. Denna förlängning gick att liknas vid stuprör. Organisationen hade egen produktion för att tillverka produkterna och en egen säljkanal för att sälja dem. Affärsområdena på den tiden kunde vara exempelvis ett för säkerhetsskåp, ett annat för dörrlås o.s.v. Under den här tiden var det en stor fokus på produkten. Från produktionen till säljare så var kunden eller hans behov av sekundär relevans. Varje enskilt stuprör fungerade som fullödiga organisationer med i stort sett autonomt styre (Nordén, 110427).

I linje med denna beskrivning så har det tidigare varit lokalt förankrad försäljning. Stalebrant (110401) beskriver hur du som säljare då åkte runt till kunder och sålde in din specifika säkerhetsprodukt till den enskilda butiken. Att ha en säljorganisation som var organiserad på det sättet innebar att det behövdes många säljare vilket är kostsamt. Rent organisatoriskt så innebar det också att varje enskild säljare hade ett väldigt brett ansvarsområde för sina kunder. Han skulle dels identifiera intressanta kunder, finna nödvändig information för att kunna få till en affär och slutligen lyckas sälja in affären. Efter detta så slutade inte säljarens ansvarsområde. Istället var han projektledare för hela affären från start till mål vilket innebar att han var inköpare av aktuella tilläggsprodukter, ansvarig för logistiken samt all eventuell service under affärens

livstid. Säljaren har med andra ord hand om i princip hela implementeringen av affären med kunden. Detta förstärkte ytterligare bilden av att resurserna inte användes på ett optimalt sätt (Stalebrant, 110401). När säljaren har så många ansvarsområden medför det att säljarbetet sker ostrukturerat och lite efter eget huvud. Det handlar då mer om att lösa problem som uppstår än att systematiskt åtgärda så att problemen aldrig behöver uppstå från första början. Att ha ansvar för flera delar tar tid från det så viktiga säljarbetet. Kunderna är då de som blev lidande eftersom det inte ens fanns tid till att faktiskt tänka efter vad de hade för behov. Det fanns varken tid, eller stöd för att fokusera på kundrelationerna (Danfors, 110421).

4.1.2 Konservativ bransch

En viktig fråga är hur Gunnebos konkurrenter är organiserade? Gunnebo själva hävdar att de ligger i framkant med sitt förändringsarbete, som beskrivs i "4.2 Gunnebo AB – Organisationen idag". Fredrik Stalebrant (110401) säger att de flesta konkurrenterna fortfarande jobbar efter det gamla produktkonceptet. Han beskriver säkerhetsbranschen som en gammal, konservativ och trögrörlig bransch som bygger mycket på tillit och förtroende. Detta medför att förändringar i sätt att göra affärer inte alltid uppskattats hos kunder. Förändring gör i många lägen människor osäkra. Om kunderna är vana vid att göra affärer på ett sätt så har det ansetts vara en för stor risk att byta sätt eftersom man har varit orolig för att skrämja kunderna. De vill till varje pris undvika risken att råka rubba det förtroende som har byggts upp under en så lång tid. Förtroende bedöms som otroligt viktigt inom säkerhetsbranschen (Stalebrant, 110401).

Nyrekryterade Key Account Managern Fredrik Stalebrant (110401) gör en jämförelse med sina tidigare arbetserfarenheter. Han kommer från IT- och Telekombranscher och har under femton års tid arbetat på ett liknande sätt som Gunnebo strävar efter. Han poängterar att båda de branscherna var nya och snabbväxande och att förutsättningarna därför var totalt annorlunda eftersom det inte fanns någon historia att ta hänsyn till då allt var nytt. Gunnebo Industrier bildades så tidigt som 1734 utanför Västervik. Vid uppstarten producerade de spikar och kedjor medan de nu levererar säkerhetslösningar (Gunnebos Historia, 110303). Stalebrant är noggrann med att man måste ha förståelse för att det är extra känsliga produkter och tjänster som Gunnebo handlar med. En tjugo

år gammal relation mellan en säljare och inköpare skall ses som en tillgång och inte ett hinder (Stalebrant, 110401).

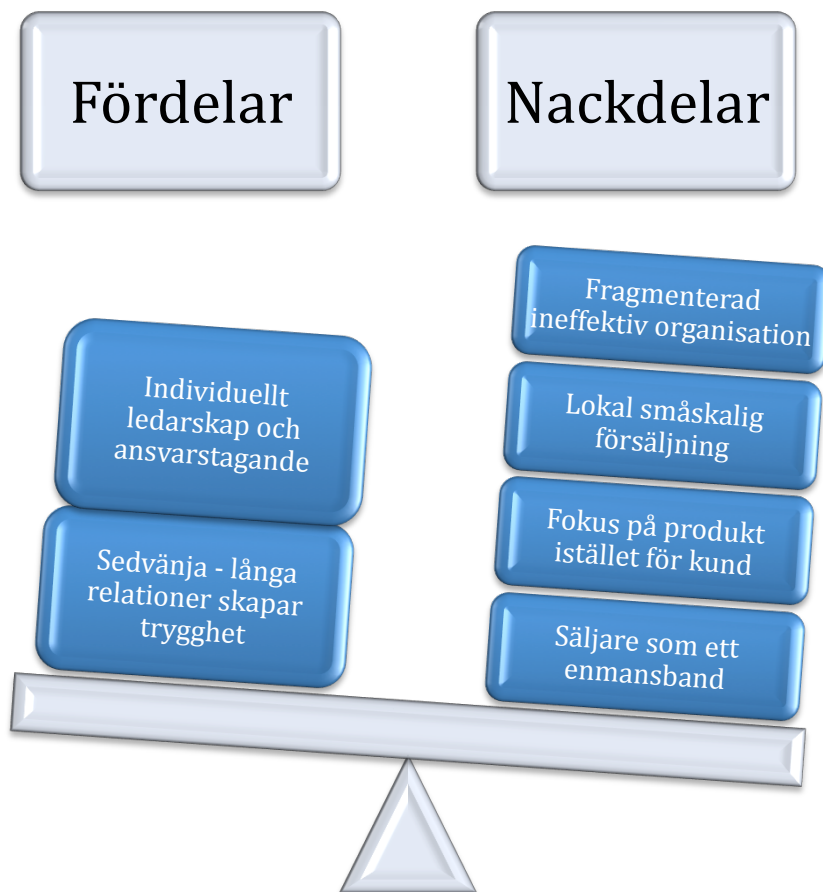
4.1.3 Fördelar/nackdelar med den tidigare organisationen

Man får inte förringa de fördelar som faktiskt fanns med det dåtida sättet att göra affärer. Gunnebo har gjort vinster med produktförsäljning och många konkurrenter gör det fortfarande. I och med företagets ålder så finns det kundrelationer som funnits i tiotal år. Den trygghet, tillit och förtroende som skapats mellan företag eller nyckelpersoner över en så lång tid är mycket svår att bara föra över till en ny person eller ett nytt företag (Stalebrant, 110401). Ett problem med dåtidens kundrelationer var att de byggde så mycket på en specifik inköpare eller säljares kvalitéer eller personliga relationer. Det fanns ingen standardisering i relationen mellan företagen. Istället vilade den på deras personliga umgänge snarare än företagets respektive samarbete. Om då denna nyckelperson försvinner från företaget så riskerar relationen gå om intet och företagen är tillbaka på ruta ett (Stalebrant, 110401).

Bengt Nordén (110427) berättar om ett annat problem med dessa relationer. Nämligen att de involverade för få personer. Vid personalbyten riskerade de då att vaporiseras. Affärerna var på en lokalnivå vilket ofta innebar små kvantiteter. Tidigare nämnda så kallade stuprörsorganisationer hade ytterligare ett problem och det var säljarens roll. Fördelen som den gamla organisationen ansåg viktigt var att det skapade ett ansvarstagande. Följden blev att säljaren skulle göra allt för att det skulle bli gjort riktigt. Han gjorde försäljningsarbete, förhandlingar, specifikationer, tecknade avtal, inköp av produkter för affären, logistik till kund, samt kontinuerlig service under affärens livstid. Genom att göra allt detta så ansåg säljaren själv att han hade kontroll över affären. Risken är dock dels att han har för många ansvarsområden som han inte klarar av, men framförallt att det blir så tidskonsumerande att han inte har tid för sin viktigaste uppgift, att sälja. Att en person har ansvar för alla de områdena gör också att det finns en stor risk att han missar detaljer både i specificerandet såväl som i utförandet. Det kanske går snabbare att skapa affären men problemet är att det förmodligen uppkommer många frågetecken under implementeringen och driften. Då fastnar säljaren i projektet och i en ny dialog med kunden om att hitta lösningar till problem som skulle kunna undvikas. När detta sker så stoppas han ytterligare från sin huvuduppgift, att hitta nya kunder och

att sälja. Ett exempel är när en säljare gör en affär och det uppkommer problem med det framförhandlade priset. Det fattas uppgifter i specifikationen, exempelvis om vem som skall betala för en särskild sorts service. Då måste den enskilda säljaren göra valet att antingen insistera att köparen skall betala för det trots att det inte står tydligt i avtalet och därmed riskera att förstöra relationen. Det andra och vanligare alternativet är att han bevarar relationen och tar på sig kostnaden. Det som sker då är att lönsamheten gröps ur. Bengt Nordén (110427) liknar detta sätt med; "att ha 150 stycken enmansband som spelar olika sånger".

Bengt Nordén (110427) beskriver vidare ett möte med en större bankkund som fungerade som en stor bekräftelse på att en förändring var nödvändig. En säkerhetsansvarig från en bank frågade då om han kände till att det fanns tillfällen då det på samma dag var tre helt olika säljare från Gunnebo på ett bankkontor. Dessa tre säljare sålde tre helt olika produkter och var tillsynes helt omedvetna om varandra. Det kunde vara en säljare i valvet för att sälja lösningar där, en annan var på kontoret och diskuterade sätt att öka säkerheten medan en tredje var ute i butiken och sålde in koncept för säkerhet runt bankomaterna. Att ha tre säljare ute var inte bara slöseri med bankens resurser utan självklart även ett ineffektivt sätt för Gunnebo att sälja. Samtidigt är det viktigt att poängtera att det finns problem även när det bara är en person som kommer och skall sälja en lösning. Denna enskilda person kan aldrig sitta inne på all information om produkten, priser och logistik som tre stycken säljare från stuprörsorganisationen hade. För att det ska fungera så krävs en lösning så att den enskilda personen klarar sig (Nordén, 110427).



Figur 11. Erasmie & Qvarnström (2011)

4.1.4 Att förändra

Per Borgvall beskriver förändring som ett måste för att hålla jämna steg med konkurrenter. Målet är att bättre tillfredsställa kunderna och för att göra detta krävs en förändring av arbetsätt, tankesätt och attityd (Get it right, 110316).

Att effektivisering var nödvändigt stod klart för Gunnebo. Anledningen bottnar enligt Bengt Nordén (110427) ner i vad allt företagande handlar om, att generera vinster. Ett av problemen var att Gunnebo inte förstod sina kunder tillräckligt bra, eller kanske snarare att de inte försökte tillräckligt med att förstå deras behov. De behöver kunna identifiera vad kunderna har för problem och erbjuda dem helhetslösningar istället för enskilda produkter. Genom att tillfredsställa kundernas helhetsbehov istället för att bara sälja en produkt så är det naturligt att relationerna stärks. Genom ett sådant tillvägagångssätt så blir ett företag mer konkurrenskraftigt och då är förhoppningen från

Gunnebo att det skall leda till ett bättre slutresultat, bättre marginaler på affärerna, på kort- såväl som långsikt (Nordén, 110427).

Exemplet på när Gunnebo hade tre säljare ute på samma kunds kontor är ett talande exempel på slarvigt utnyttjande av sina resurser. Kring detta så var banken så klart mycket missnöjda då de ansåg att det var slöseri med deras medarbetares tid och resurser. Här behövdes en förbättring och effektivisering (Nordén, 110427).

Insikten om dessa förändringsbehov startade enligt Gunnebo när nye VD:n för Gunnebo AB Per Borgvall tillsammans med dåvarande koncernledning drog igång ett internationellt Gunneboprojekt. Tillsammans med en extern konsultfirma som var experter på projekthantering så satte man ihop ett team. Uppdraget var att driva förändringen mot att bli marknadsorienterad och kundfokuserad. I det svenska säljbolaget togs formerna för kundprojekthanteringen i sin grundform fram under sommaren och hösten 2010. I september kom de första internutbildningarna igång. På utbildningen presenterades den första modellen på hur Gunnebo vill arbeta i framtiden. Modellen innehöll organisationsförändringar, nya formulär för anställda att nyttja i sitt arbete som ny standardisering av hur de skall arbeta. Även formulär och frågebatteri för överlämningsmöten mellan olika avdelningar utvecklades. En ny trestegsorganisation för kundhantering lanserades och kommer beskrivas mer i detalj i 4.2.3 "Säljorganisationens uppbyggnad". För att testa idéerna som kom uppifrån ledningshåll så utsågs feedbackgrupper som fick i uppgift att hitta fel och luckor i resonemanget. Efter feedbacken så modifierades planen ytterligare och beskrivs vidare i "implementering av KAM 4.2.5". Vad som skapades genom detta projekt är vad som idag och i framtiden skall vara grunden och verktygen för Gunnebos nya organisation (Nordén, 110427).

Fredriks Stalebrant (110401) beskriver den tidigare produktorienteringen med att bara sälja ett system som ineffektivt och att säljarna måste förstå att det handlar om att sälja en helhet. Genom att sälja flera produkter och tjänster till sin kund så höjer de gemensamt värdet av varandra. En produkt plus en produkt blir lika med tre. Ytterligare en viktig del av förändringen är att på ett bättre sätt nyttja sina knappa resurser genom att ha en mer effektiv organisation. Ett exempel på hur det tidigare såg

ut var att säljarna "jagade varje krona". De saknade förståelse för organisationen som helhet och därmed också för vilka marginaler de kronor som kommer in bar. Vad som menas är att vissa affärer blir för dyra eftersom de kanske är för små, har för pressade priser eller innebar för stora produktjusteringar. I dessa fall så skall säljaren ha en förståelse för konsekvenserna av vad kronorna in innebär för kronor ut. Det ska finnas underliggande stödjande processer för detta inom organisationen som stödjer, informerar och råder. Det är en svår balansgång mellan att öka intäkter och samtidigt hålla koll på kostnaderna. Den gamla organisationen saknade stöd för detta arbete och därför har det historiskt sett funnits en del kunder som helt enkelt inte varit tillräckligt lönsamma (Stalebrant, 110401).

Thomas Heim som är Tyskland och Österrikeschef beskriver det som ett viktigt element för framgångsrika strategier att göra rätt val. Ovan beskrivs att de ska välja rätt affärer ur tillväxt och lönsamhetsperspektiv. Genom den nya strategin, som presenteras i "Organisationen idag 4.2", så anser han att företagets begränsade resurser bättre fokuserar mot just de bästa affärerna (Framtida strategi, 100630).

När försäljningen sker på lokal och personlig nivå genom långa befintliga relationer så kan det bli så att kunderna är mycket nöjd med den service och speciella behandling som de får. Problemet är att då är denna behandling baserad på invanda mönster och inte på till exempel lönsamhet. Vidare så fanns inte tankesättet att se kundens behov inbäddat inom organisationen. Själva säljaren hade det kanske i åtanke men attityden mot kunden var ingenting som någon annan inom organisationen kände att de hade med att göra. Detta genomsyras utav ekonomi och affärssystemen som på intet sätt rörde kundhanteringen. Istället skedde de rutiner som säljarna hade i Word eller Exceldokument och informationen fastnade på så sätt hos den säljaren och spreds inte inom organisationen (Stalebrant, 110401).

– Tillväxt kräver innovation och innovation kräver mycket mod. Vi måste våga vara pionjärer och finna nya vägar och koncept för våra kunder. De måste lita på att vi inte bara kommer med produkter till dem utan också lösningar för framtida problem. /Christian Guillou SVP Bank Security & Bank Cash Handling and region South Europe (Framtida strategi, 100630)

Målen med att förändra organisationen och hela grundsynsättet till hur affärer görs och relationer sköts sammanfattas i Gunnebos strategidokument Get it right (110316) som;

- Förhoppningsvis större engagemang från människor
- Affärsområden med tydliga roller och ledarskap/ägande
- Ansvar för resultaträkning och inga intressekonflikter
- Pragmatisk och processorienterad syn på säljbolagsstruktur
- Mycket starkare ledning

4.2 Gunnebo AB – Organisationen idag

4.2.1 En marknadsorienterad och kundfokuserad organisation

Gunnebo beslutade att omvandla sin organisation, förändringen har en mängd olika drivkrafter, främst handlar det om hur Gunnebo tror sig kunna nå största möjliga lönsamhet på kort såväl som lång sikt. Det är koncernledningen med Per Borgvall i spetsen som drivit igenom målriktningen mot att bli marknadsorienterad och kundfokuserad. Likväl så kommer insikten enligt Bengt Nordén (110421) som sig bör från att de känt av marknaden och utgått ifrån hur de tror sig bäst kunna tillfredställa de mest attraktiva kunderna.

Bengt Nordén (110421) säger att Gunnebo känt av att det finns en trend gentemot att företag vill specialisera sig på sin kärnverksamhet. Exempelvis banker vill inte behöva ha en hel avdelning tillägnad säkerhet utan kan istället se nyttan i att använda ett specialistföretag som äter, sover och blöder säkerhet. Ett sådant företag som Gunnebo siktar mot att vara. Gunnebo är då marknadsorienterad och kundfokuserade genom att de ser till sina kunders totala behov. De vill dels erbjuda helhetslösningar av säkerhet för hela banken eller matbutiken men också fungera som servicepartner. Ett exempel är att det blir vanligare i kravspecifikationer att full service och garanti av en viss nivå av säkerhet finns med till en viss fast kostnad. Om inte de målen som specificerats uppnås så tvingas säkerhetsföretaget betala ett vite. Runt detta kan avtal skrivas över ett visst antal år. Kunderna ser inte bara till investeringspriset av produkten utan på helheten, servicepaketet. Dock har inköparen av säkerhet alltid möjlighet att bara köpa säkerhetsprodukterna av Gunnebo och istället konkurrensutsätta dem vad gäller service

från ett annat bolag. För att undvika detta gäller det att skapa en bra relation och verkligen förstå vad kunden kräver. För att skapa dessa närmast partnerliknande förhållanden så pekar Gunnebo ut tillit, förtroende och tilltro. Kompetens blir då ett stort differentieringsverktyg för Gunnebo. Kompetensens relevans bedöms öka i förhållande till produkten. Det är kombinationen av produkter och tjänster tillsammans som utgör helhetserbudandet där produkttegenskaperna i sig får relativt sett mindre betydelse (Nordén, 110421).

Det handlar om att kunderna skall känna att de får vad de behöver, vad de efterfrågar och lite mer. Exempelvis ett bilföretag levererar inte bilar, de levererar körglädje, alltså lite extra. Detta uppnås när man förstår kundens behov, då kan vi vara uppfinningsrika och överträffa dess förväntningar /VD Gunnebo AB Per Borgvall (Framtida strategi, 100630)

En fortsatt utmaning är hur Gunnebo uppnår Borgvalls vision? Gunnebo vill leverera säkerhetslösningar och produkter på en global marknad. För närvarande finns de i 125 olika länder med olika krav och behov (Framtida strategi, 100630).

För att bättre förstå kunden så har Gunnebo omstrukturerat hela sitt säljarbete. Dess organisatoriska uppbyggnad kommer beskrivas i "4.2.3 Säljorganisationens uppbyggnad". Men här förklarar vi nu hur de ämnar uppnå bättre kundkänedom enligt ovan. De lämnar de så kallade stuprörsförsäljarna bakom sig och jobbar istället med kundsegment. Dessa segment är uppbyggda efter köpbeteende och behovsbilder. Utifrån de två parametrarna så klustrar de ihop segment som identifieras efter liknande behov och beteende samt genom snarlika problembilder. Exempel är offentliga och privata företag vars upphandlingsprocesser är helt olika och därför kräver olika adresseringar. Andra exempel på segment är Bank och CIT (Cash In Transit) och Retail. Inom ett segment som Retail kan man hitta företag som ICA och Coop som är lika men även Blomsterlandet som skiljer lite men som vars likheter gör att samma Key Account Manager kan ansvara för dem inom det kundsegmentet (Nordén, 110421).

4.2.2 Vad är KAM för Gunnebo?

En väldigt stor utmaning med Gunnebos arbete är det svårdefinierade i Key Account Management. Det beskrivs som ett "tänk" som alla är med på, problemet är att inom detta "tänk" ryms stora variationer. Det är svårt att tydligt särskilja vad i Gunnebos strategiska organisationsförändring som är en del av KAM och vad som inte är det. Bengt Nordén (110421) förklarar att det handlar om hur Gunnebo skall kunna gå från att vara produktleverantör till att utvecklas till ett företag som säljer och levererar helhetslösningar. Genom både organisk och förvärvstillväxt så har Gunnebo växt till ett företag som har en väldigt bred produktportfölj. För att lyckas sälja helhetslösningar så behöver Gunnebo omdefiniera hur de ser på kunder och framförallt kundrelationer. Det är här Key Account Management kommer in i bilden. Men innan en mer gemensam bild av KAM:s roll inom Gunnebo kan spridas så behövs vissa basala förändringar. I "4.1 Gunnebo – Dåtid" förklarade vi de bakomliggande orsakerna och visade hur de jobbade innan. Mot detta visade vi vilka nackdelar respektive fördelar som den metodiken förde med sig. På grund av dessa jobbar Gunnebo nu för att ändra om hela sin affärsprocess (Nordén, 110421).

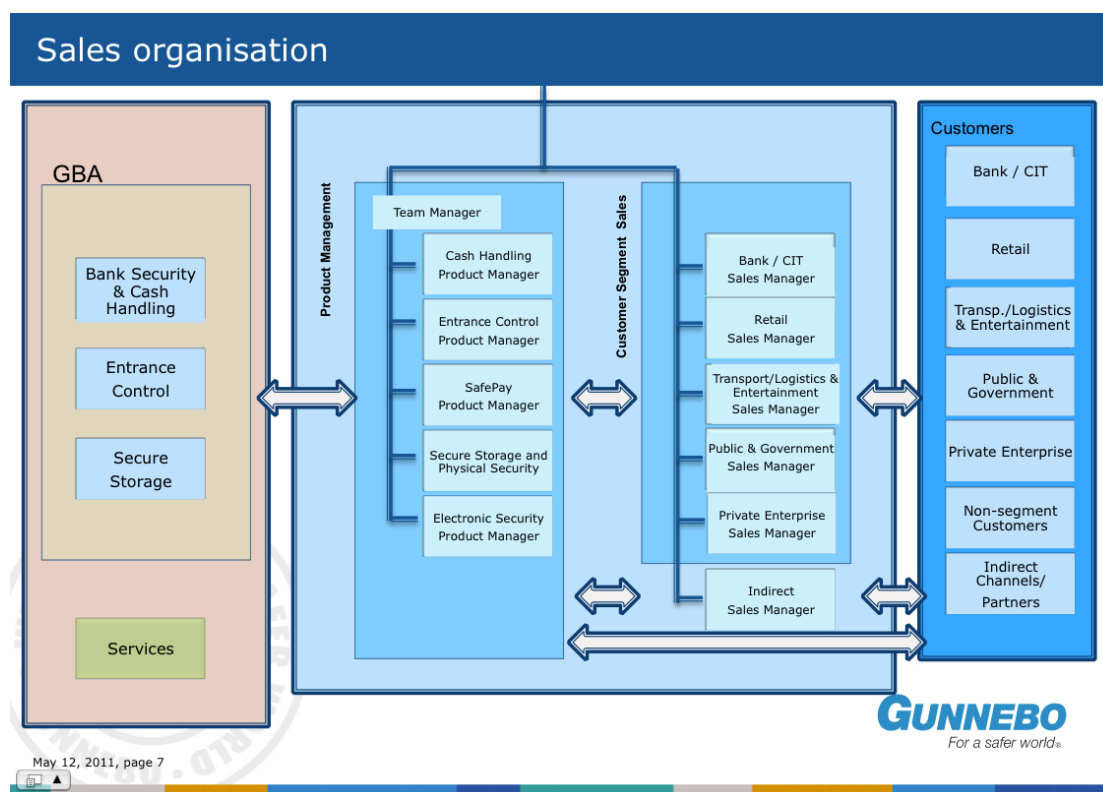
KAM beskrivs också som något som passar för Gunnebos produkter. Det är komplex försäljning, sällanköpsaffärer där de flesta affärer som tecknas har stora konsekvenser för såväl leverantören som inköparen. Sådana affärer är vanliga inom fåtalsmarknader där aktörerna är koncentrerade men affärerna stora. Det är stor skillnad på att sälja mjölk mot att sälja säkerhetslösningar, det är flera beslutspåverkare med långa processer och förhandlingar (Nordén, 110421). Anledningen till att KAM anses passa Gunnebo så bra är bland annat att dess produktportfölj har en röd linje. Produkterna kompletterar eller förstärker varandra. För att då kunna erbjuda kunder helhetslösningar så är det viktigt att verkligen förstå kundens totala behov. Genom KAM så förväntas det att säljare intresserar sig för kundens kortsiktiga och långsiktiga mål och att man verkligen bygger en kundrelation. Just relationen ser säljchefen Niklas Danfors (110421) som den största förtjänsten med KAM.

Ytterligare ett led i att förstå KAM är att förstå vad Gunnebo definierar som ett Key Account eller en nyckelkund. Bengt Nordén (110421) berättar att Gunnebo först och

främst beslutade kring formuleringen vad som är deras kärnerbjudanden, vilka som är deras kärnaffärer samt utvecklingsaffärer. I utvecklingsaffärerna finns det ofta ett lokaliserat speciellt fokus på vad som behöver uppnås för att omvandla dem till kärnaffärer. Sedan kan de även vara av sådan karaktär att det skall ompaketeras och att affären skall säljas vidare. Inom de tre kärnverksamhetsområdena finner Gunnebo sedan sina nyckelkunder. Dessa är Bank Security & Cash Handling, Entrance Control, Secure Storage och som fjärde eget affärsområde i den nya organisationen finns services. Nyckelkunder kan definieras på flera sätt för Gunnebo, de anser att det är viktigt att inte bara ha en sort. De ser dels på vilka kunder som är stora och viktiga idag eller som genererar procentuellt sett stor nyförsäljning. Men en nyckelkund kan också vara en kund som historiskt sett köpt många produkter och som därför har ett regelbundet stort servicebehov. Om de då tillfredställer det behovet så ökar chansen att när de aktuella produkterna börjar bli daterade kommer de också att köpa nya produkter av Gunnebo. I sådana relationer arbetar säljaren för att hålla en aktiv dialog för att informera om nymodigheter och förbättringar inom branschen. Lyckas de då få till en ny affär blir de också en aktiv part i att finna migrationsvägar i övergången från de gamla systemen till de nya. Vidare så kan en nyckelkund för Gunnebo också vara en potentiellt stor kund. Här är det dock viktigt att balansera budgeten mellan att satsa hårt på en relation som kan bli lönsam i framtiden och samtidigt uppnå de mål som finns 2011. Om alla deras nyckelkunder vore potentiellt lönsamma så skulle Gunnebo gå i konkurs. Ytterligare en balansgång ligger i hur många nyckelkunder som är lämpliga att ha. För Gunnebo finns det inget uttalat nummer av nyckelkunder som är tillåtet utan varje kundrelation utvärderas för sig med hänsyn till vad Gunnebos organisation klarar av och hur budgeten ser ut. (Nordén, 110421)

Fredrik Stalebrant (110401) berättar om en kund som de fått reda på siktar mot att starta 30 butiker under året. En sådan kund är då strategiskt viktig att ta tidigt då det blir både svårare och dyrare att försöka locka över kunden om de valt en annan leverantör i sin lansering. I sådana fall är det tänkt att säljaren skall kontakta sin chef och får då argumentera för den långsiktiga satsningen.

4.2.3 Säljorganisationens uppbyggnad



Figur 12. (Pres Gunnebo AB Core GPP, 100317)

Strukturen över säljorganisationen är en otroligt viktig del i Gunnebos strategiförändring. Det allra största steget mot att bli den organisation som det redan planerades för 2009 togs i årsskiftet mellan 2010 och 2011. Vi poängterar att detta är en bild som med tiden skall fungera för hela koncernen men att denna specifika och vår uppsats i stort handlar om Gunnebo Nordic AB. Ovan så ser vi en tydlig bild på hur Gunnebos säljorganisation numera är uppbyggt även om dess fulla funktioner i enlighet med Key Account Management-tänket inte är helt igång enligt Stalebrant (110401). Till vänster i modellen så ser vi Gunnebos fyra affärsområden, alltså de fyra kärnverksamheterna (Pres Gunnebo AB Core GPP, 100317). Dessa är Bank Security & Cash Handling, Entrance Control, Secure Storage och som fjärde eget affärsområde i den nya organisationen services. Services har plockats upp som ett eget kärnområde eftersom det är en så viktig del om man som Gunnebo strävar efter att fungera som ett företag som levererar helhetslösningar.

I Årsredovisningen (2010) beskrivs dessa fyra som olika strategiska områden. 1. Bank Security & Cash Handling – är erbjudanden som riktar sig till banker, CIT och detaljhandel. 2. Entrance Control – är erbjudanden främst till aktörer inom byggindustrin som arkitekter och integratörer, verksamheter inom kollektivtrafik som tunnelbanor och flygplatser samt till andra kunder i behov av effektiva lösningar för tillträdeskontroll. 3 . Secure Storage - Erbjudandet riktar sig till alla typer av verksamheter i behov av effektiva lösningar för säker förvaring. 4. Services - är en integrerad del av alla erbjudanden ovan, men kan också säljas som en separat affär. Gunnebo har ett brett utbud av såväl installations- och eftermarknadsservice som av professionella säkerhetstjänster.

Tidigare har services oftast skötts av mindre lokala aktörer och Gunnebos fokus har som vi förklarar varit mer på produkten. För att uppnå värdebaserad försäljning då det skapar värde för kunderna så blir service ett av Gunnebos Unique Selling Propositions (Stalebrant, 110401). Möjligheten att öka denna del av Gunnebo anses lukrativ. Mer fokus läggs därför på att också sälja tjänsteerbjudanden såsom konsulttjänster, reparation, utbildningar och förstudier, sådan försäljning innebär merförsäljning och ökar värdet av kundrelationen (Nordén, 110421).

Vidare presenteras på bilden av Gunnebos säljorganisation hur kundkategorierna Bank & CIT, Retail, Transport/Logistics & Entertainment, Public & Government, Private Enterprise, Non-segment Customers och Indirect Channels/Partners bildar fem stycken kundsegment. Utifrån kundsegmenten så bildas team som skall kunna adressera just det segmentet på bästa möjliga sätt. I detta segment kopplas då också produktchefer ihop med säljchefer. Ansvar för kunden eller kundsegmenten ligger då på säljchefen eller Key Account Managern. Denna person skall analysera kundens behov och förstå vad och vilka som påverkar köpbeslutet inom varje enskilt företag som affärer görs med. Det kan handla om en IT-chef, säkerhetschef, butikschef, personalchef eller till och med komma från högsta ledningen. Det är dels på grund av det, samt att produkterna och kundernas behov skiljer sig så mycket som samma Key Account Manager inte kan vara expert på en bankkund och sedan även en fotbollsarena. Genom att vara expert på sitt kundsegment och sin bransch så kan säljaren matcha kundens behov med Gunnebos säkerhetslösningar och på så sätt skapa mervärde för kunden (Nordén, 110421).

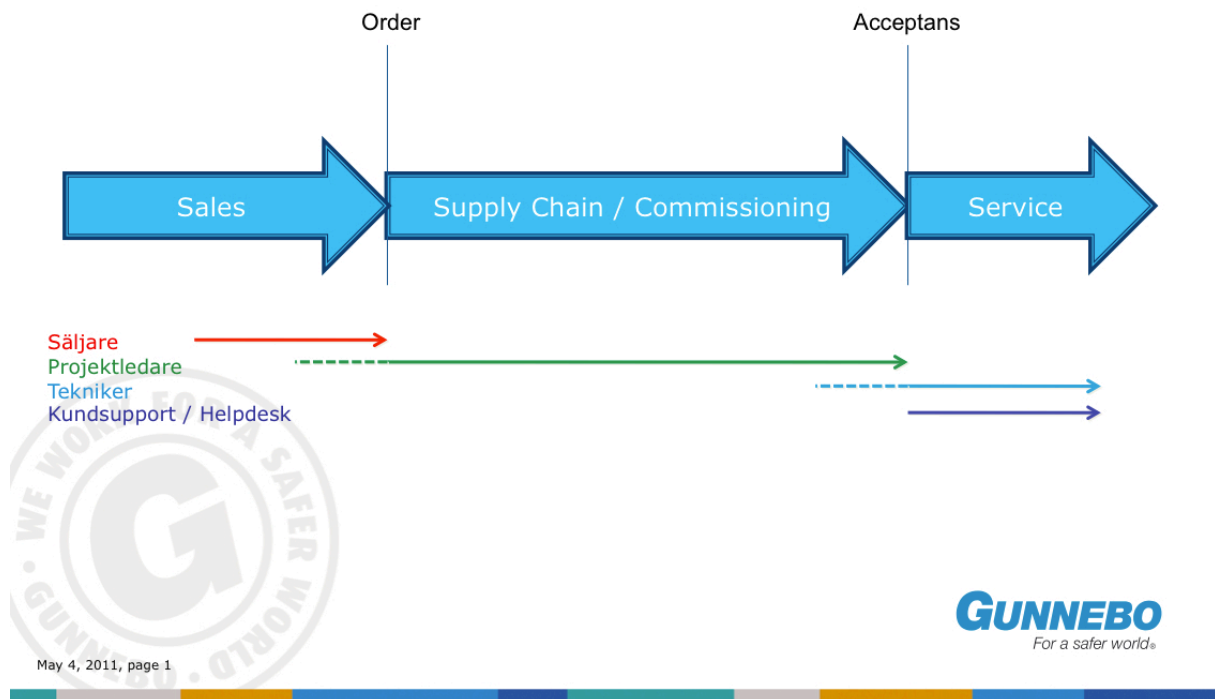
Kundsegmenten är även som en övre segmentering, inom dessa så har de lagt in en geografisk fördelning mellan sina olika kontor i Sverige. Detta beror på att Sverige är ett så pass stort land med få invånare att det helt enkelt inte blir ekonomiskt att ha samma kundansvariga säljare som åker från Norr till Söder. Sedan har Gunnebo också fördelningen att en Key Account Manager helst inte skall jobba med två konkurrerade företag inom till exempel bankvärlden. Detta skulle riskera att urgröpa förtroendet och förhindra möjligheten att bygga förtroende. I det perspektivet är det viktigt att beakta graden av fokusering där man påvisa för kunden att vi har integritet och inte läcker information (Nordén, 110421). På grund av detta är de bra att kundsegmentet exempelvis Retail kan innehålla två icke konkurrerande företag såsom Blomsterlandet och Coop. Där ligger ytterligare en fördel i att slå ihop liknande branscher och företag i segment. En annan säljare eller Key Account Manager hanterar optimalt sett konkurrenten för att säkerställa diskretionen. Det är viktigt för Gunnebo att vara tydligt med ansvarsfördelningen, tydligheten i att det är Key Account Managern som äger ansvaret för relationen till kunden. Sedan finns det ytterligare en segment situation och det är när det dyker upp potentiella affärer av viss magnitud, då kan Bengt Nordén (110421) själv blanda sig i affären från sin roll som VD.

I strategidokumentet Get it right förklarar Gunnebo att de i praktiken använder den nya organisationen som ett verktyg för att nå sina visioner och mål. Organisationens utformning beskrivs som ett kraftfullt verktyg för att tydliggöra roller och ansvar och på så sätt ge struktur till insatserna igenom hela organisationen. (Get it right, 110316)

4.2.4 Hur en Key Account Manager arbetar inom Gunnebo

För att tillfullo förstå Gunnebos Key Account Management synsätt så måste vi påvisa hur en Key Account Manager faktiskt arbetar eller förväntas arbeta inom deras organisation. I samband med att föregående styckes säljorganisationsbild implementerades i organisationen så följde även en än djupare kundaffärsrelaterad bild.

Processorienterat arbetssätt



Figur 13. (Process – Sälj till service, 100317)

Det är viktigt att poängtera vikten av kommunikation, dels mellan de tre stegen men även att initialt kommunicera en tydlighet med kunderna så att de förstår hur affären sköts härnäst. Den första säljfunktionen skall fokusera på kunden. Oavsett vilken seniornivå säljaren är på så skall han arbeta efter att sälja helhetslösningar och inte längre bara sälja produkter. Inom Gunnebo finns säljare som arbetar med att hitta nya kunder samt med mindre kunder. Ovanför dem finns de mer seniora säljarna som antingen arbetat länge inom Gunnebo och anses ha Key Account Manager egenskaper eller så är de som i Fredrik Stalebrants fall nyrekryterade på grund utav just de kvalifikationerna. De vanliga säljarna skall ändå vara lika involverade i KAM-tänket. De jobbar enligt affärsprocessstrukturen ovan, skillnaden är att de kallas Account Managers eftersom de jobbar med de kunder som inte klassas som nyckelkunder. När säljaren kommer in i en affär så handlar det inte längre om att han själv skall sitta inne på all kunskap och förväntas utföra alla moment. Istället omger han sig av ett team som gör det. Genom att ha experter på logistik, projekt implementeringar, produkter, IT och så vidare så effektiviseras processerna och varje individ kan fokusera på sitt expertområde

(Stalebrant, 110401). Key Account Managern eller säljaren ansvarar då för att han plockar med sig rätt team in i förhandlingar samt i slutförande av affärer. När affärsspecifikationen är beslutad så lämnar säljaren över projektet till projektledaren i steg två som därefter skall ansvara för implementeringen och logistiken i affären. Projektledaren koordinerar nu så att rätt produkter finns tillgängliga på rätt ställe, i rätt tid. När detta genomförts på ett korrekt sätt så skickas faktura och projektledaren involverar steg tre, servicen. Det är servicen som lever med kunden igenom hela relationen (Stalebrant, 110401). När det här fungerar så får varje säljare mer tid till att fokusera på kunden och sluta nya affärer. Fredrik Stalebrant (110401) tror att kunder generellt sett är positiva till att arbeta enligt Gunnebos modell då det ger dem mycket extra värde.

Det här är Gunnebos affärsprocess där de lämnar över ansvaret från ett ansvarsområde till ett annat. Det är dock hela tiden Key Account Managern som har det övergripande ansvaret för affären och relationen (Nordén, 110421). Han ser också till att relationen uppdateras genom att regelbundet ha möten med kunden för att diskutera framtida affärer och strategisk inriktning (Danfors, 110421).

Det är en svår balansgång för en Key Account Manager att besluta hur han skall fördela tiden mellan att jaga nya kunder och vårda sina befintliga. Varje säljare eller Key Account Manager hos Gunnebo har blivit tilldelad en egen budget av ledningen. I utformningen av budgeten så uppskattas hur mycket kundrelationerna bör generera under året (Nordén, 110421). Budgeten sätts årsvis men följs upp månadsvis för att se till att ingen av säljarna halkar efter. Upplägget är ganska logiskt, om budgeten ligger på en miljon i månaden och en säljare bara når upp till 800 000 så måste detta tas igen under en annan månad. En säljare kan inte skylla på att hans kunder är långsiktiga eftersom hänsyn skall tas till potentialen innan budget sätts. Här upprepas problemet med att de måste tjäna pengar idag och inte bara kan fokusera på framtida lönsamhet (Nordén, 110421).

Fredrik Stalebrant (110401) berättar att Gunnebos säljare idag arbetar för att nå en högre central nivå hos sina kunder. Tidigare gjordes ofta enskilda affärer med varje butik på lokal nivå. Detta bedöms inte vara ett effektivt sätt att göra affärer. Nu strävar

Gunnebo mot att göra affärer på huvudkontorsnivå. Det är då försäljningen kan nå stora volymer och innebära att affären gäller 30 eller 100 butiker istället för bara en. Det handlar om att komma in på en högre nivå och därifrån kunna vara med och sätta specifikationen på affären. Det är centralt som ramavtal sluts och det är dit som Gunnebo vill komma (Stalebrant, 110401). Säkerhetschefen på en bank bekräftar relevansen av att nå huvudkontorsnivå. Han säger att; ”stora företag som Gunnebo borde ha kompetens att arbeta både mot toppen av banken samt mot regioncheferna, så att de sker ihop. Då ser man banken som en kund, som en helhet”. De betonar också vikten av att Gunnebo uppdaterar sin kund om uppdateringar på marknaden. De är anlitade för att sköta säkerheten och skall vara proaktiva för att ständigt förbättra den. En säljare får aldrig bli bekväm i relationen (Bohlin, 100602).

Allt detta med fokus på att ett bra kundavtal är lönsamt för alla. Skapa värde handlar om att göra alla parter till vinnare. Det är både utmaningen och belöningen (Get it right, 110316).

Väl uppe på huvudkontorsnivå så skall Key Account Managern erbjuda helhetslösningar från hela Gunnebos produktportfölj. Detta görs genom att nyttja teamet som beskrivs i affärsprocessen. Det behöver inte nödvändigtvis vara Key Account Managern som har mest kontakt med kunden utan det handlar snarare om att ha rätt kontakt. Den som förväntas träffa kunden oftast är snarare projektledaren i steg två. Därför ska alla som har kontakt med kunder bli mer kundorienterade. Exempelvis tekniker kan också presentera sig själva, vad de gör och då även förhöra sig om kundens behov (Stalebrant, 110401).

I en extern konsultrapport från Cordovan Group (110329) så presenteras i punktform några nyckeltermmer för hur en Key Account Manager skall arbeta hos Gunnebo:

- Nå en kund på så hög och central nivå som möjligt
- Vara affärslösningorienterad (helhetslösningar)
- Bygga långsiktiga relationer genom att hålla avtal vad gäller produkter och service
- Ta ansvar för min affärsrelation som ledare för affärsteamet

(Summary follow up on KAM Group, 110329)

4.2.5 Implementering av KAM

Egentligen handlar det om en implementering utav en helt ny organisation där KAM är en vital del. Både sett till hur organisationen med säljarbetet och kundhanteringen skall gå till men också rent konceptuellt som ledarskapsfilosofi (Nordén, 110421). En viktig fråga i implementeringen är humankapitalet, hur hanterar Gunnebo sin personal i denna förändring? I arbetet med att gå från produktförsäljning till helhetslösningar så är det tydligt att det ställs helt annorlunda krav på säljare och Key Account Managers hos Gunnebo. För att hantera denna fråga så har de genomfört en utvärdering med varje enskild säljare. I denna utvärdering förs resonemang av vilken profil säljaren anses passa in i. Utifrån denna ges möjligheten att antingen fortsätta som säljare eller Key Account manager inom organisationen. Ett annat alternativ är att ta steget över till att jobba som projektledare. I fasen de är i nu så lever på många sätt det gamla produktförsäljarsättet kvar sida vid sida med den nya moderna trestegsmodellen som beskrivs i föregående avsnitt. Anledningarna till att skiftet inte kan ske på en gång är många. Dels så är många äldre affärer uppbyggda efter de gamla premisserna och kan inte ändras i en handvändning. Inom dessa relationer kan det också finnas ett motstånd mot att förändra en befintlig affär. Plockar de bort säljaren från kunden som tidigare verkat enligt stuprörsmodellen så kan relationen gå om intet. Dels så kan det också ta ett tag för det nya sättet att fungera smärtfritt. Då är det en sorts säkerhet att ha kvar affärer på det andra sättet för att fortsätta generera intäkter utan något acklimatiseringsgap. Med tiden är dock målet att hela Gunnebo Nordics säljorganisation skall arbeta enligt den modellen, men det fasas in stegvis (Nordén, 110421).

För att få in den nya kompetensen som behövs för det nya arbetssättet så har Gunnebo rekryterat ny personal. Bland annat Key Account Managern Fredrik Stalebrant, Säljchefen Niklas Danfors samt Sverigechefen Bengt Nordén. Samtliga dessa har tidigare erfarenheter av att arbeta med Key Account Management. Bengt Nordéns (110421) har även erfarenhet av att införa KAM och kundfokusering i organisationer. Han poängterar vikten av att ha fler inom organisationen som från start verkligen tror på idén. Han förklarar att en metod han skulle kunna använt för att få med sig sina anställda på konceptet hade kunnat vara att hålla långa predikningar om dess fördelar och tvinga in det. Istället kan han nu exemplifiera med hjälp av Fredrik Stalebrant hur det har

fungerat i andra företag och på sätt lättare visualisera dess fördelar. Han beskriver det som att denna metod förväntas skapa ringar på vattnet och att förtroendet ökar hela tiden (Nordén, 110421).

Kunder till Gunnebo höjer dock ett varnande finger kring att ta in personal från andra branscher. Petrus Bohlin (100602) som är säkerhetschef på en bank anser att förtroende och tillit kan skadas av detta. För honom är det otroligt viktigt att de företag och de personer som hans bank samarbetar med är specialister och verkligen kan säkerhetsbranschen. Han säger att bevisad expertis är något som kunder generellt betalar extra för. Teknisk expertis behövs för att skapa förtroende därför att "trust is key inom säkerhetsbranschen" (Bohlin, 100602).

Affärsprocessen med de tre stegen befinner sig i implementeringsfasen. Vissa projekt eller affärer drivs redan så här och vissa inte. Från ledningens sida så har alla säljare fått i uppdrag, som ett led i implementeringen, att namnge en kund med vilka de skall börja jobba enligt denna modell (Nordén, 110421). I dessa första projekt med affärsprocessen så mäter de extra noga hur väl allting fungerar. Fokus ligger på att ha rätt verktyg av understödjande funktioner samt att säljarna verkligen har förstått hur de skall bruka verktygen. Efter all återkoppling så analyseras utgången kontinuerligt. Fara ligger i överlämningarna mellan de olika stegen, det är där missförstånden kan ske. Framförallt innan organisationssättet satt sig. För att stödja arbetet så har detaljerade frågebatterier utformats för varje överlämning. Exempelvis projektledaren ska kräva att säljaren tillfredstället vissa krav innan han accepterar att ta över projektet. Det krävs en tydlighet i vilken information som är relevant i varje steg. Projektledaren behöver känna till rätt information om ekonomi, specifikationen, tidslinjer och m.m. Även om dessa problem kan betraktas som nya för denna affärsprocess så tror Gunnebo att risken för missförstånd i just dessa faser var stor även i den gamla affärsprocessen (Nordén, 110421).

I ett kundfokuserat arbetssätt eller KAM-koncept så är du inte expert på din produkt utan du är expert på din kund. Denna förändring är en jobbig resa för vissa säljare som kan uppfatta hela tankesättet som hotfullt (Nordén, 110421). Därför sker en mängd internutbildningar av både projektledare och säljare för att förenkla implementeringen

och övergången. Det finns olika sorters utbildningar vissa sköts internt andra av konsultbyråer. Till den globala KAM-utbildningen inom koncernen så får varje land nominera säljare. Utbildning är ett sätt för koncernen att bygga ett mer gemensamt sätt att se på KAM. Kring dessa utbildningar ser Bengt Nordén hur det idealt sett bildas nätverk inom koncernen. De har också regelbundna möten där det diskuteras hur arbetet skall gå till genom att visa lyckosamma exempel. Bengt Nordén (110421) refererar ofta till KAM som sin religion och han tror på idén att få säljarna själva att prova sig fram lite försiktigt i början för att uppnå en förståelse för dess fördelar. Likväl så erkänner Bengt att han ibland är otålig och önskar att det kunde gå snabbare. På dessa beskrivna möten så försöker de åtgärda missförstånd eller aktiviteter som inte fungerar. Synen på processen innebär att den hela tiden skall ses som något levande som alltid skall förbättras och utvecklas för att optimeras utefter kunden (Nordén, 110421).

4.2.6 Fördelar/Nackdelar med den nya organisationen och KAM

Ett problem med KAM-strukturen är att den kräver sin bakomliggande organisation som stödjer den och fångar upp diverse misstag. Misstag kan exempelvis ske i någon av överlämningarna mellan säljare till projektledare eller projektledare till service (Stalebrant, 110401). Som vi tidigare förklarade så finns det många situationer då det är många beslutsfattare inblandade i affären. Då finns också risken att kommunikationen mellan leverantören och köparen brister i något led. Då är det viktigt att Key Account Managern eller säljaren som äger affären har koll på sitt team och genom dialog kan förstå var i köpprocessen affären befinner sig (Stalebrant, 110401).

Gunnebo är ett av de största företagen på säkerhetsmarknaden och har en stor bred produktportfölj. Denna bredd ger dem en styrka, med hjälp av den nya organisation ämnar de att tillfullo utnyttja den konkurrensfördel som deras breda produktportfölj är. KAM skall förstärka konkurrensfördelen genom att facilitera möjligheten att sälja helhetslösningar till deras kunder (Stalebrant, 110401).

En nyckelkund som vi pratat med beskrev en process där de i ett första skede köpt in produkter från Gunnebo och en konkurrent. Efter ett par år så insåg man att Gunnebos produkter var mer moderna och fungerade bättre och har därför beslutat att fortsättningsvis enbart handla deras produkter. Vad gäller hur servicen levererades så

märkte de ingen större skillnad mer än möjligen att Gunnebo, framförallt den senaste tiden lyckats med sin nyckelkundsbehandling (Edlind, 110428).

Oavsett om det säljande företaget arbetar med Key Account Management eller inte så finns det lägen där misstag sker eller relationer helt enkelt blir misslyckade. Martin Edlind (110428) IT-chef på ett detaljhandelsföretag beskriver generellt sett att det är i leveranser och tidsspecifikationerna som det brister. Han beskriver att som inköpare är man på vakt för att inte låta säljare överdriva värdet på produkten eller tjänsten ifråga. Han tar upp exempel där utvecklare inte känner sig redo att lansera medans säljaren ligger på och vill börja tjäna pengar. Det är sådana situationer som kan tära på en relation och som behöver undvikas. När KAM-arbetet fungerar så undviks problemen genom tydlig kommunikation och ärlighet. Då blir kravspecifikationen så pass genomarbetad från början så att sådana missöden undviks. Key Account Managern är då inte ensam i utformandet utan har med sig teknisk expertis som kompletterar hans kunskaper genom sitt KA-team. På senare tid känner han också av att det är allt vanligare att möten sker med större team (Edlind, 110428). Andra situationer som kan vara problematiska i kundrelationer är uppföljningen av affären. En annan nyckelkund beskriver en bra säljare som orädd, att även om han just förlorat en kund så vågar han söka upp den och be om feedback (Holm, 100603).

Potentiella risker

- Svårigheter vid överlämningar i affärsprocessen
- Kommunikationsproblem inom teamet
- Otydlig ansvarsfördelning i olika moment
- Svår balansgång i val av kunder på kort- respektive långsikt
- I balansen mellan lönsamhet idag och imorgon

Förväntade förtjänster

- Specialisering av sin kärnverksamhet
- Team med kompletterande områdesexperter - säljare fokuserar på att sälja
- Kundsegmentering - fokus på kundens behov - proaktivt säljbeteende
- Säljer helhetslösning, produkt och tjänst
- Affärer på huvudkontorsnivå ger större affärer med mer kompletta specifikationer
- Vårdar kundrelationer
- Stödande organisation för allt ovanstående

Figur 14. Erasmie & Qvarnström (2011)

4.3 Gunnebo AB - Framtid och Målbild

4.3.1 Interna och externa synergieffekter

I strategidokumentet Get it right (110316) lyfter Gunnebo fram vikten av att arbeta över marknader och affärsområden. På så sätt skall synergieffekter skapas och detta skall lägga grunden för ökad försäljning. Per Borgvall uttrycker detta som att; *"Samarbete är nyckeln men också att bilda team med våra partners och kunder. I en atmosfär kännetecknad av ömsesidig respekt så vågar man sticka ut hakan och komma med nya idéer. Man är då inte rädd för att vara kreativ eller innovativ tillsammans"* (Get it right, 110316).

Gunnebo lägger stort värde i att skapa samverkan och synergi dels i relationen till kunden men också internt i olika delar av sin organisation. De anser att det ligger en stor

effektiviseringspotential i att förfina sitt arbete (Nordén, 110421). Internt arbetas med att skapa en större förståelse för organisationen som helhet. Att en säljare inte bara skall fokusera på intäkten utan även förstå följdkostnader i projektgenomförande och service. En säljare kan inte utlova leverans en viss tid eller garantera en viss nivå av säkerhet om han inte fått det bekräftat av den som är ansvarig för utförandet (Nordén, 110421).

Stig Holm (100603) från en kund till Gunnebo håller med om att samverkan inom relationen är viktigt och tycker att det är betydelsefullt att se till gemensam nytta och lönsamhet. Han betonar en öppen kommunikation även när det kommer till att lösa problem som redan uppstått. Många relationer, framförallt förr i tiden handlade allt för mycket om att pressa priser eller skära i kostnader. Följdkostnaderna som Bengt Nordén (110421) vill att Gunnebo skall ta hänsyn till ignoreras historiskt sett. Martin Edlind (110428) från en detaljhandel lyfter fram Gunnebos intresse för att förstå deras behov som avgörande i deras affärer. Detaljhandelskedjan som han representerar agerar pilotföretag för en ny säkerhetslösning från Gunnebo. Sådana avtal verkar tydligt för att stärka relationen mellan de två företagen. Utan att vilja kritisera hur Gunnebo arbetade innan så känner han av en förbättring vad gäller mjuka värden och ett tydligare nyckelkundsbemötande. När han talar om vad som är viktigast i en relation uppger han precis som Stig Holm öppenhet. Han tillägger även tydlighet och ärlighet. Hans erfarenhet av hur företag skapar en sådan relation har historiskt sett varit genom tid. Med tiden så lär företagen sig med vem olika samtal skall gå till vilket effektiviserar samarbetet (Edlind, 110428).

I strategidokumentet Get it right (110316) talas det mycket om öppenhet mot kunden för att skapa en nära relation och partnerskap. Bengt Nordén (110421) utvecklar detta med att transparensen skall finnas på vissa plan men inte på andra. Han ser ett stort värde i att diskutera strategi med kunder för att se om respektive företag är på väg åt samma håll. Man diskuterar då ämnen såsom struktur, profil, vision och framtidsmål. Det optimala i sådana möten är att känna en igenkänning, att Gunnebo är på väg åt samma håll.

Get it right (110316) förklarar att långsiktiga samarbeten med kunder bygger på förtroende och ansvar. Att uppfylla sina kunders behov på ett professionellt sätt är den

bästa garantin för långsiktig lönsamhet. I långsiktiga samarbeten ökar möjligheten att få till affärer på huvudkontorsnivå. Fredrik Stalebrant (110401) beskrev att en Key Account Managers målsättning är att nå så centralt som möjligt hos kunden. Då lyckas han sälja in vad han beskriver som; "Gunnebos hela palett med produkter, tjänster och service, det är då extra värde skapas för kunden."

4.3.2 Stöd från IT

I dagsläget använder Gunnebo affärssystemet Microsoft AX Dynamics. På Microsofts hemsida så beskrivs programmet som ett system som är lätt att forma efter alla branscher. Dess gränssnitt skall vara lättanvänt och kostnadsbilden överkomlig. (Microsoft AX Dynamics, 110504) Problemet för Gunnebo är att programmets CRM funktion inte är aktiverad och därför ännu inte stöder säljorganisationen. Fredrik Stalebrant (110401) berättar att det finns planer på att aktivera CRM funktionen. Han ser det som något av en förutsättning för att bygga en organisation i enlighet med de affärsprocesser med vilka Gunnebo arbetar. Det är då meningen att systemet skall ge stöd i flera led. I de gamla rutinerna med produktsäljare så var som vi tidigare beskrivit kundrelationerna enbart en relation mellan en säljare och en inköpare. Säljaren hade kontaktuppgifter och annan information för sig själv i Outlook, Excel eller Word vilket gjorde att informationen aldrig spreds vidare (Stalebrant, 110401).

Bengt Nordén (110421) vill ha ett system som stöttar i överlämningarna mellan de tre delarna av affärsprocessen. En form av standardisering som tvingar och underlättar för säljorganisationen att arbeta enligt de direktiv som gått ut. I dagsläget finns det mallar och överlämningsprotokoll för att styra det arbetet. Att ha ett stötande system skulle snabba upp implementeringsprocessen betydligt. Därför startade Gunnebo i slutet av april 2011 ett internt IT-projekt vars syfte är att aktivera ett CRM system inom det nu versamma affärssystemet. Dess syfte är att stötta affärsprocesserna. Projektet har stöd centralt från koncernen och innehåller representanter från de tre delarna i affärsprocessen, det vill säga från sälj, projekt och service. Utöver dessa är de också logistikansvariga, produktchefer, ekonomer samt en IT-expert från Nederländerna. Där har Gunnebo ett exempel på ett lyckat CRM och affärssystem från vilket det nya projektet hoppas dra lärdomar ifrån (Nordén, 110421).

Fredrik Stalebrant (110401) ser stora framtida fördelar med att ha ett stöttande affärssystem. Utöver att det skall stötta arbetet så skall det också fungera som analysverktyg för att välja och värdera kunder. Det framtida systemet skall påvisa hur mycket som säljs med vilka produkter och till vilken lönsamhet. Vidare hur mycket tid som läggs ner, vilka affärer det rör. Med andra ord en modul som visar utfall och en som visar potential. När ett sådant system är i bruk så blir det också lättare att analysera vilka kunder som skall jagas, vilka som skall lyftas upp till nyckelkunder eller vilka som helt enkelt skall släppas (Stalebrant, 110401).

4.3.3 Framtidens GAM

Bengt Nordén (110421) målar upp en framtidsvision där KAM utvecklas till GAM, det vill säga Global Account Management. Baserat på att flera av Gunnebo Nordics nyckelkunder också är globala aktörer anser han att ett senare steg för Gunnebo AB vore att lyckas sätta upp globala kundkonton. Exempelvis har diskussioner med en global bank gått ut på ett framtidsscenario där relationen med Gunnebo växer från Sverige vidare i först Norden och senare även Baltikum. Här hade ännu större stordriftsfördelar kunnat nyttjas om Gunnebo kan sätta upp affärer som rör hela världen istället för bara en enda bank i Sverige.

Säg hypotetiskt sätt att en global bank har ambitionen att deras kontor skall se likadana ut över hela världen. Deras arbete underlättas enormt om de då kunde inhandla samma säkerhetslösningar i alla länder. Idag förefaller det som om Gunnebo skulle ha vissa problem att uppfylla en sådan situation fullt ut. Gunnebo har inte fullständigt identiska erbjudanden i alla länder. Vissa lösningar som sålts till en kund i Sverige innebär svårigheter att leverera i Danmark. Skulle en sådan situation uppstå så skulle VD:n i Sverige inleda en dialog med Danmarks VD för att gemensamt paketera en lösning. En sådan lösning skulle kunna vara att svenska tekniker hyrs ut till Danmark under en övergångsperiod. Under denna period så sätter det danska kontoret upp förutsättningarna för att senare kunna leverera efterfrågad lösning själv. Så här skulle en lösning på situationen se ut idag, men i framtiden med GAM så skulle bättre lösningar finnas tillgängliga (Nordén, 110421).

Nära relaterat till tankarna kring GAM är ambitionen arbeta likadant i hela koncernen. Bengt Nordén (110421) pekar på globala företag som IKEA som har en affärsmodell som

de kör efter överallt. Alla leverantörer eller kunder vet hur de arbetar och finner en trygghet i det.

Om företag vill arbeta med globala konton så är det enligt Stig Holm (100603) från Tekniska Verken viktigt att ha rätt personer inom sin organisation. Han lyfter, snarare än teknisk kompetens, fram samarbetsförmåga och kapacitet för att anpassa sig till olika kulturer. Språk är också viktigt i internationella affärer då alla uppskattar att få göra affärer på sitt eget språk (Holm, 100603).

5. Analys

I detta kapitel analyserar vi våra empiriska fynd med utgångspunkt från vårt teorikapitel. Analysen tar sin avstamp i Gunnebos dåtid som produktorienterat företag. Ifrån det så fortsätter analysen mot de grundläggande skälen till att förändra organisationen och valet av KAM. Nästa steg beskriver förändringarnas effekt på kundrelationer ifrån först specifika kännetecken följt av viktiga värddimensioner. Efter fokuset på kundhanteringen så analyserar vi Gunnebos nuvarande KAM-status följt av en beskrivande analys av deras nya säljorganisation och dess implikationer.

5.1 Produktorienterad vs marknadsorienterad och kundfokuserad

Den historiska anledningen till att Gunnebo och många andra tillverkande företag varit produktorienterade ligger i de kompetenser som de från grunden besitter. För att tillverka högteknologiska produkter så krävs det personal av ingenjörsbakgrund och det speglar företagen ifråga. Affärsfilosofin som de arbetade efter är därmed produktorienterad eftersom den i enlighet Aaker & McLoughlins (2007) definition baseras på interna styrkor såsom produktutveckling. Produktorienteringen gestaltade sig rent praktiskt med att Gunnebo arbetade som flera produktleverantörer. Varje produktlinje fungerade som ett enskilt företag som verkade utan central styrning. Vår empiri visar på ett företag som fattat beslutet att förändra sin organisation. Hårddraget så handlar en del av förändringen i att gå från att sälja produkter till att leverera helhetslösningar. Det beslutet var redan fattat hos företaget då vår undersökning började och har varit klart för oss i vårt val av fallföretag. På grund utav förändringen så måste vi se kritiken mot dåtiden och hyllningen av framtiden med kritiska ögon. Inga affärsfilosofier är helt svarta eller vita. Vi får inte glömma att Gunnebo arbetat efter den tidigare orienteringen under en lång tid. Dessutom har vi märkt och fått bekräftat att en stor del av produktorienteringen lever kvar i Gunnebo. De beskriver själva att de befinner sig i en förändring som är långt ifrån slutförd.

Ytterligare en frågeställning som vi är nyfikna på är varför de flesta av Gunnebos konkurrenter fortfarande är kvar i produktorienteringen?

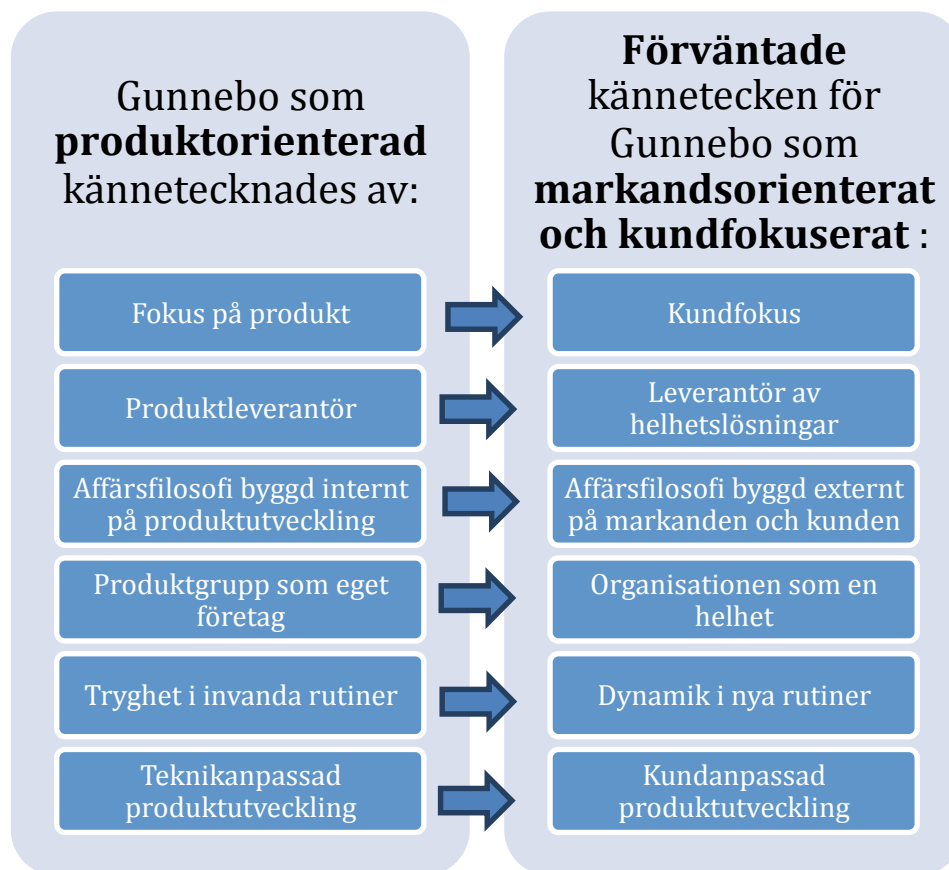
Fredrik Stalebrant beskrev att Gunnebo ligger i framkant inom branschen. Det kan vi tolka som något väldigt positivt, vilket större delen av analysen kommer påvisa. Dock måste det också finnas en fara i att vara först. Vi frågar oss varför konkurrenterna inte också blir mer kundfokuserade? Förmodligen finner vi svaret i branschens historia. Säkerhetsbranschen är en gammal och etablerad bransch. Det känns väldigt naturligt att just säkerhetsbranschen inte är särskilt föränderlig. Anledningen till detta hittar vi i vad branschen faktiskt handlar om, det vill säga säkerhet. Om exempelvis en bank skall köpa in ett bankvalv så har vi förståelse för att banken vill känna trygghet mot sin leverantör. Om leverantören genomför omvälvande förändringar i sin organisation och sin kundhantering så finns risken att allting inte flyter på fläckfritt i början. I en sådan situation så rubbas den så viktiga tilliten och förtroendet inom relationen (Garbarino & Johnson 1999). Vi tror att det är därför som det tagit så lång tid för Gunnebo att faktiskt våga göra om sin organisation i dessa riktningar. Samma sak gäller för konkurrenterna som fortfarande i stor utsträckning orienterar sig efter sina produkter. Här ligger en stor utmaning, att lyckas omdefiniera branschstandarden och få kunderna att se fördelarna utan att de tappar förtroende. Det är inte bara branschen och kunderna som anses konservativa, även internt så tvingas Gunnebo brottas med gamla rutiner och arbetssätt.

Vad är det då i marknadsorientering och kundfokusering som är så lockande för Gunnebo?

I Gunnebos strategidokument *Get it right* (110316) beskriver de faktorer som de identifierat som genensamma i framgångsrika företag. Dessa faktorer skall spegla företagets värderingar och styra hur de servar kunder och agerar gentemot varandra. De värden som kännetecknar marknadsorienteringen och som fungerar som en måttstock att arbeta efter är:

- Kundfokus
- Engagemang för kvalitet
- Professionalism
- Integritet
- Samarbete

Från vår teoriram finner vi identifierade förtjänster såsom högre effektivitet, idégenerering och relationshantering (Lai et al. 2009). Internt kan detta innebära att produktutvecklingen sker mer efter marknadsanalyser och efter kunden ifråga behov och preferenser (Kohli & Jaworski, 1990). Slater & Narver (1998) belyser att för att lyckas genomföra sådana analyser så måste Gunnebo lyckas organisera sig rätt. Vad som är rätt är givetvis svårt att svara på men inom marknadsorienterade organisationer ställs det större krav på samförstånd igenom hela företaget. För att Gunnebo på ett framgångsrikt sätt skall kunna leverera helhetslösningar till kunder så måste även organisationen arbeta som en helhet. Analys över hur väl detta fungerar i dagsläget kommer tillkomma i "5.3.3 Nulägesanalys av Gunnebos KAM-status."



Figur 15. Erasmie & Qvarnström (2011)

5.2 Implementering av KAM - Skäl och mål

Gunnebos koncern-VD Per Borgvall talar i dokumentet Get it right (110316) om att ett av skälen till att förändra organisationen och då implementera KAM som en del av detta var för att hålla jämna steg med konkurrenterna. Påståendet behöver inte nödvändigtvis

motsäga vad Nordén och Stalebrant berättat om branschens trögrörlighet. Även om de fortfarande bedömer att konkurrenterna i regel är produktorienterade så är Gunnebo konkurrensutsatta. Wengler et al. (2006) lyfter i sina studier fram just konkurrens som en av de främsta orsakerna till att företag idag implementerar KAM. Desto högre konkurrens det är på en industriell marknad, desto vanligare är det att företag antar detta verktyg. Det hjälper enligt samma författare företag att serva kunderna bättre genom en centralisering inom marknadsavdelning. Fördelar kan då uppbringas gentemot konkurrenter om det utförs på ett adekvat och effektivt sätt. Motvikten ligger dock i att KAM i sig sällan är en konkurrensfördel på en marknad likt Gunnebos, eftersom arbetsmetoden med att prioritera kunder är så pass vedertagen och icke-unik. Som differentieringsstrategi är KAM alltså svag, dock kan det som verktyg hjälpa till att plocka fram andra unika fördelar hos en leverantör, såsom bra kommunikation eller intern effektivitet beroende på hur det används (Wengler et al. 2006).

Effektivitet är ett ord som lyfts fram av både Stalebrant och Nordén som en viktig anledning till att ändra sitt orienteringssätt och implementera KAM. Stalebrant beskriver den tidigare organisationen som ineffektiv på flera plan. Han belyser att en viktig del av förändringen blir att framöver ha en mer effektiv organisation genom att nyttja resurserna bättre. En annan stor del är att Gunnebo måste förstå att man ska sälja en helhetslösning till kunden och inte flera åtskilda olika system och på så vis öka värdet både för Gunnebo och kunden. Ett exempel på den tidigare organisationens ineffektivitet belyser Nordén då han ger ett exempel på ett tillfälle då Gunnebo hade tre olika typer av säljare närvarande på samma stora kunds kontor vid samma tidpunkt, oberoende av varandra. Denna brist av koordination i relationen lyfter även Wenger et al. (2006) fram som en av de faktorer som kan ligga till grund för att organisationer implementerar KAM. Som vi visat från deras studier framhävs att företag som har implementerat KAM finner en stor fördel i att ha en ökad intensitet av koordination i relationen, medan organisationer som är i bud att anta KAM inte finner detta som en av de starkaste anledningarna i ett initialt stadiet. Det är dock tydligt i Gunnebos fall att så faktiskt var fallet. "Här behövdes en förbättring och effektivisering" uttryckte Nordén kring att en effektivare och tätare koordination av säljstyrkan var ett behov.

Nära relaterat till skäl av en implementering är givetvis vilka mål man önskar att det nya förhållningssättet ska uppnå. Vanligt förekommande och generella mål med att implementera KAM i en organisation är: (Wengler et al. 2006)

- Skapa bättre förtroende hos kunden
- Ledning och styrning av relationer
- Utveckla kundorienterade strategier
- Kundens tillfredsställelse

I Gunnebos fall så bekräftas flera av dessa mål. Per Borgvall beskriver att det nya tillvägagångssättet med andra arbetsmetoder, tankesätt och annan attityd är till för att tillfredsställa kunderna bättre. Ett sätt att tillfredsställa dem för Gunnebo är att skapa helhetslösningar för kunden, vilket först kan göras om det finns en god förståelse där man har identifierat kundens problem. För att kunna uppnå denna förståelse kring kundens problem i helhet krävs information genom tillgång till företag, något som kan ges via att kunden har stort förtroende för den levererande parten.

Några egna mål som Gunnebo hoppas uppnå med denna förändringsprocess där KAM är en viktig del är att de vill skapa *affärsområden med tydliga roller och ledarskap/ägande* och även *mycket starkare ledning* i sitt kundorienterade arbetssätt med deras relationer. Något som Wengler et al. (2006) också belyser som ett generellt mål bland företag som implementerar KAM genom ledning och styrning av relationer.

Målet med att utveckla kundorienterade strategier med hjälp av KAM stämmer väl överens med vad Gunnebo önskar att uppnå. Övriga faktorer, mål, strategier, bakomliggande skäl med mera summerar i Gunnebos fall ihop till just detta mål; att skapa en kundorienterad organisation.

Som vi belyste i teoridelen genom Hornburg et al. (2002) så har de "mjukare" skälen till och målen med att implementera haft större fokus från företag som har implementerat KAM de senaste decennierna. Ekonomiska mål och krav på KAM har varit mer sekundärt vilket i vissa fall lett fram till att KAM utifrån den synvinkeln varit ineffektivt. Grönroos lyfter fram det kritiska med att bedöma kundrelationer utefter monetära termer såsom tillväxt, marginal, prispremium och kostnader (Grönroos, 2011). Utmaningen blir för många företag att hitta en balans mellan att skapa långsiktiga och välmående relationer

samtidigt som de ska leverera ekonomiskt värde och hålla en hög kostnadseffektivitet (Hornburg et al. 2002). Gunnebo har dock tydligt framhållt ekonomiska mål, kostnadseffektivitet och lönsamhet som tydliga påverkansfaktorer i deras skäl till att implementera KAM och bli mer kundorienterade. Stalebrant talade om att tidigare så saknade säljare förståelse för organisationen som helhet kring intäkter och kostnader, man jagade affärer och kunde då tappa fokus och perspektiv. Jagandet kunde leda till för stora kostnader i produktjusteringar eller för pressade priser. Som Stalebrant även uttryckte sig; - *"det är en svår balansgång mellan att öka intäkter och samtidigt hålla koll på kostnaderna. Den gamla organisationen saknade stöd för detta arbete och därför har det historiskt sett funnits en del kunder som helt enkelt inte varit tillräckligt lönsamma."* Gunnebo vill nu med hjälp av förändringen där KAM är en del bli mer internt effektiva genom ett mer centraliserat och processororienterat arbetssätt som ger organisationen mer överblick och större förståelse, samtidigt som man kan kombinera detta med att närma sig kunden och se till alla deras problem. Vilket i sin tur ska ge bättre marginaler på affärerna. Nordén uttrycker sig tydligt när han påpekar att målet är vad allt företagande handlar om; att generera vinster.

5.3 KAM-relationer

5.3.1 Kännetecknen i en KAM-relation

En kundrelation kännetecknas utav en mängd olika faktorer. Baserat på vår empiri skall vi beskriva vår syn på hur en relation som rör nyckelkunder ser ut genom att syna dem utefter Ford et al. (2009) åtta kännetecknen för en kundrelation. När vi går igenom de åtta punkterna så analyserar vi hur väl Gunnebos nuvarande arbete lämpar sig, hur deras utveckling ter sig samt väver in kommentarer från Gunnebos kunder.

1. Det är givet för en nyckelkund att få mycket uppmärksamhet. Stig Holm från Tekniska Verken lyfte fram vikten av att ha en kontinuerlig kontakt. Tekniska Verken vill att leverantören skall närmast vara en del av den dagliga verksamheten. För Gunnebo är det viktigt att få in ett KAM-tänk eller kundfokusering även hos de tekniker, kundsupport och övrig servicepersonal som har mer vardaglig kundkontakt. På en högre nivå så skall en Key Account

Manager boka in regelbundna möten. Dessa möten skall innebära operativ granskning av hur affären fungerar, strategimöten samt uppdateringar av teknologiska uppdateringar.

2. Att alla relationer är komplexa i sin natur är givet. För en Key Account Manager är kombinationen av faktorerna produkter, tjänster, råd, logistik och anpassning vad som till stor del utgör erbjudandet. I Gunnebos nya sätt att sälja så har de gått från att fokusera på produkten till att lägga större vikt vid tjänster och råd. Råd innebär exempelvis servicekonsulter som informerar om uppdateringar av teknologiska uppdateringar som vi nämnde i föregående steg.

"Finessen för en Key Account Manager ligger i att utan något tydligt facit anpassa erbjudandet utefter kunden i olika situationer." (Fredrik Stalebrant, 110401)

Med andra ord så är Gunnebo mer inriktade på att fokusera alla fem erbjudandena än de var infann.

3. Nivån och frekvensen i interaktionen bör vara hög för Gunnebo i relationer som rör nyckelkunder eftersom de innebär stor anpassning av erbjudandena. Anledningen till att anpassningen skall vara stor är för att innehållet i erbjudandet skall vara baserat på kundens behov snarare än vilken kombination som är lättast för Gunnebo att leverera. Petrus Bohlin från Handelsbanken uppskatar samtal av mer informell art för att hålla sig uppdaterad, utöver regelbundna mer formella möten så klart.
4. Beroendesituationen är en svår fråga. När Gunnebo ger en kund nyckelkundsstatus så annonserar de också en beroendeställning. De visar att kunden är viktig. Martin Edlind från Blomsterlandet berättar att han brukar nyttja sin status som nyckelkund till att ställa krav på på tidsspecifikationer för leveranser eller att i krislägen kunna förvänta sig en viss nivå av service. Det gäller för Gunnebo att finna en balans. Gunnebo anger att beroendesituationer skall bedömas på ett affärsmässigt vis. Nivån på tilldelade resurser till nyckelkunden skall styras utav om det förväntas leverera mer värde än det kostar.
5. Innehållet i relationen påverkas av båda företagen. Gunnebo vill styra sin försäljning mot att nå huvudkontoren för att på så sätt styra relationens innehåll. När de utför förhandlingar på huvudkontorsnivå kan de dels få med sig hela företaget istället för enskilda butiker, banker eller liknande. Dels strävar

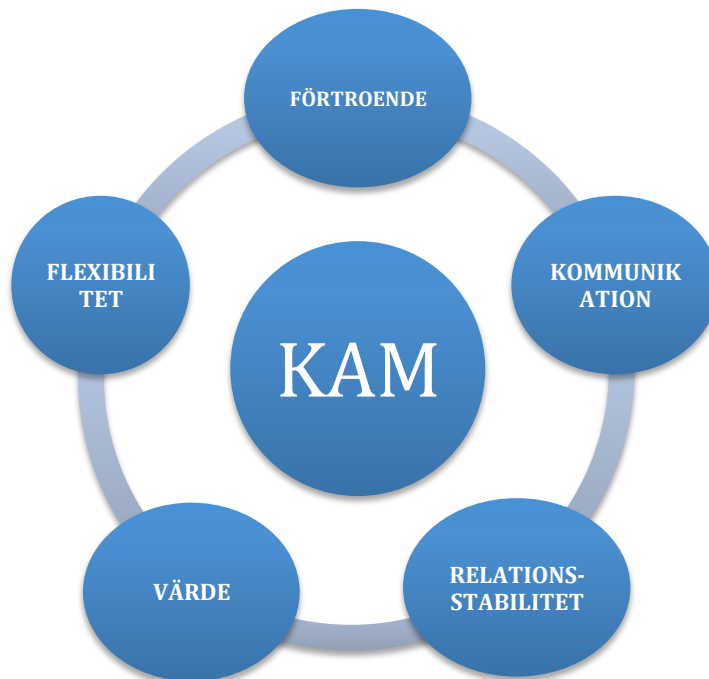
Gunnebo efter att sälja helhetslösningar. Om de lyckas sälja in flera produkter och tjänster till en kund så blir affären större och relationens betydelse ökar. Även de kunde vi pratat med ser effektivitetsvinster och värde i att förhandla fram större affärer med en leverantör. I idealfallet uppnås ömsesidig vinst och båda parter är nöjda med innehållet i relationen.

6. Gunnebo är medvetna om att betydelsen av förhållandet förändras med tiden. Båda företagens behov och kapaciteter är ständigt föränderliga. Genom att använda Key Account Managers som är experter på kunden och därmed lyhörda på kundens behov vill de kunna styra relationerna över tid.
7. Det faktum att kundrelationen inte bara rör sälj- och inköpsdelen av respektive organisationer är Gunnebo väl rustade för. Deras tidigare stuprörssäljare kanske arbetade efter den tron, men med den nya organisationen ser det annorlunda ut. De har ett processororienterat arbetssätt som visar hur hela kundrelationen skall gå till från start till mål. Det är viktigt för Gunnebo att lyckas få även tekniker, projektledare och kundsupport att vara marknadsorienterade och kundfokuserade. Gunnebo lägger stort värde i att skapa samverkan och synergi dels i relationen till kunden men också internt i olika delar av sin organisation.
8. Den åttonde och sista punkten klargör att relationen och marknaden inte definieras enbart av produkten eller tjänsten. Ford et al. (2009) lyfter i denna punkt fram påverkansfaktorer som osäkerhet och problemlösning. Gunnebos arbete att gå ifrån produktleverantör till helhet eller lösningsleverantör arbetar för att påverka den biten. En Key Account Manager skall motarbeta osäkerhet genom att själv vara expert på kundens behov eller problem samt ha med sig ett team som är expert på att lösa problem med kunskap om produkt, service, tjänst, logistik m.m. Key Account Managern identifierar problemen, KA-teamet löser det.

5.3.2 Olika dimensioner i en KAM-relation

I föregående stycke så beskrev vi vad som kännetecknar en KAM-relation utifrån kriterier från Ford et al. (2009). Vi diskuterade i generella termer hur Gunnebo arbetar, vill arbeta och enligt kunder bör arbeta. De premisserna är gällande vare sig de är nyckelkunder, utvecklingskunder eller vanliga kunder som relationen rör. Ryals och Humphries (2007) beskriver olika dimensioner som är mer specifika för KAM-

relationer. Dimensionerna eller påverkansfaktorerna som de beskriver är värde, förtroende, flexibilitet, kommunikation och relationsstabilitet. Utifrån den teoretiska kontexten analyserar vi Gunnebos syn på kundrelationer. I Ryals och Humphries fem dimensioner väver vi in annan teori för att på så sätt få mer bredd i analysen.



Figur 16 Inspirerad av Ryals och Humphries (2007)

Värde - En KAM-relations syfte är att skapa värde. Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonilla (2007) ser värdet i en relation som den uppskattade skillnaden mellan nytta och uppoffring. Eftersom en nyckelkund närmast per automatik blir dyrare eftersom den kunden tilldelas mer resurser och fokus så förväntas den också generera värde i form av högre intäkter, tillväxt och lönsamhet. Ryals och Humphries (2007) talar om att värde uppstår genom organisatorisk effektivisering. Gunnebo ser Key Account Management som ett koncept eller en teori som om rätt utfört verkar för många syften men framförallt skapande av värde. De organisatoriska förändringar som har skett med den nya säljorganisationen och det processorienterade arbetssättet för kundrelationer visar på det. De försöker nyttja de resurser som redan finns internt mer effektivt, i syfte att kunna nå en större mängd intressenter externt. Målet är att som Grönroos (2011) beskriver det matcha olika funktioner inom företaget med varandra för att både öka värdet och leverera vinst för både sig själv och sin kund.

Även om strategidokumentet Get it right lyft upp vikten av att skapa partnerskap så får vi inget starkt besked för hur det arbetas för att uppnå. När vi diskuterar relaterade frågor faller fokus in på interna synergieffekter mellan avdelningar vilket givetvis också är viktigt. Gunnebo saknar en del i sina intentioner gällande skapandet av strategiska partnerskap. Vad vi finner är en intention av att känna till sin kunds strategier och visioner för framtiden. Denna intention finns i tidiga skeden då Gunnebo analyserar nyckelkunders potential. Bengt Nordén hävdar att det handlar om att vara affärsässig i sitt beslut om öppenhet. Han manar också till försiktighet eftersom för stor öppenhet kan försvaga konkurrenskraften. I teorin vi gått igenom får Bengt Nordén stöd av Lichtenthal et al. (1997) som säger att det gäller att identifiera vilka delar av ens totala erbjudande som faktiskt genererar värde för kunden inom relationen. Om inte öppenheten ger dig eller kunden något tillbaka så är den verkningslös. Bland Gunnebos kunder finner vi det intressant att Tekniska Verken betonar samverkan inom en relation. De tror att detta uppnås genom tydlighet i kommunikationen, vilket kommer diskuteras i delen som rör kommunikation.

Förtroende – Ryals och Humphries (2007) lyfter fram tillförlitlighet, konsekvens och jämnhet som faktorer som bygger förtroende inom en relation. Som vi påpekat många gånger så tror vi att förtroende är extra viktigt just på grund utav säkerhetsbranschens omfång. De tre faktorerna som lyfts fram är snarlika med de som vi presenterade från Garbarino & Johnson (1999), nämligen av tillfredsställelse, tillit och engagemang.

Martin Edlind från Blomsterlandet säger att förtroende är något som skapas med tid, vilket kopplar ihop förtroende med relationsstabilitet. Över tiden måste leverantören också vara ärlig och öppen även vid misslyckanden. En annan åtgärd som påverkar de viktiga faktorerna för förtroende är hur Gunnebo tar sig an kundrelationen. I Gunnebos nya sätt så är det meningen att teamet skall komplettera varandra och därmed kunna erbjuda expertis på flera områden. Problemet ligger i skedet som Gunnebo är nu, om inte teamet är komplett eller ifall överlämningarna mellan dem inte är helt synkroniserade. Det här är en potentiell risk som vi presenterar i vår empiri som skulle kunna skada förtroendet.

När vi matchar Ryals och Humphries (2007) förtroende variabler med Garbarino & Johnsons (1999) så anser vi att tillit är den som har störst påverkan. Den beskrivs som viljan att förlita sig på sin affärspartner och är resultatet av säljarens pålitlighet eller Ryals och Humphries term tillförlitlighet. Såsom det beskrivits för oss så har Gunnebos prestationer mot dessa värden legat på individnivån hos säljaren som beskrevs som ett "enmansband" eller inom organisationen som liknades vid ett "stuprör". Än idag så tror vi att väldigt stor del av Gunnebos prestation faller på individens prestation dock med invändningen att det idag finns ett organisatoriskt tillvägagångssätt att vara tillförlitligt och skapa tillit som en hel enhet. Vad som ännu saknas, utöver att den nya organisationen tillfullo skall komma i bruk är ett stödjande IT-system. Bengt Nordén håller med om den analysen och ett IT-projekt är redan igång. Syftet med systemet är att standardisera arbetssättet och överlämningarna vilket skulle stödja arbetet. Med support från ett fungerande system skulle färre fel ske och tillförlitligheten stärkas.

Flexibilitet – Är det samma som hur anpassningsbara Gunnebo är gentemot sina kunder. Som vi beskrev i steg två i "5.3.1 kännetecknen i en KAM-relation" så hänger kombinationen av ett företags erbjudanden ihop med dess komplexitet. Vi förklarade fokus på produkter, idag involverar till ökande grad tjänster, råd, logistik och anpassning. I de stora strategiska planerna av att gå till att bli marknadsorienterad och kundfokuserad så innebär det större krav på flexibilitet. I den tidigare organisationen så byggde kundrelationen mycket på vad för produkt som producerades i fabriken. De gav egentligen säljarna färdiga erbjudanden att sälja. Idag är meningen att kombinationen av flera sorters faktorer skall skapa mer flexibla eller kundanpassade erbjudanden baserade på kundens faktiska behov. Ryals och Humphries (2007) beskriver hur informationen av hur leverantören skall anpassa sig även kommer ifrån socialt interagerande. Det medför att det är extra viktigt att Gunnebo lyckas med att verkligen få hela sin organisation och alla som har kundkontakt att verka med ett kundfokuserat uppträdande. För leverantören är det viktigt att reagera snabbt på nya situationer som uppstår. Martin Edlind från Blomsterlandet berättade om ett akut servicebehov där Gunnebo uppfyllt de förväntningar han ställde på en viktig leverantör.

Kommunikation – Den stora kommunikativa skillnaden i en relation med nyckelkunder kontra en vanlig kundrelation är att det är en tätare och mer regelbunden kontakt. Det

innebär att det ställs högre krav på bättre kommunikation och rätt information. Inom Gunnebos nya arbetssätt finns det processbeskrivningar på vem som har ansvar för vilka aktiviteter vid olika tidpunkter igenom kundrelationen. Det är dock hela tiden Key Account Managern som bibehåller kommunikation med relevanta intressenter och ser till att informationsflödet är säkerställt. Han skall identifiera vilken beslutsfattare som är aktuell för olika beslut. Utöver det så är det också en viktig kommunikationsfråga hur Gunnebos nya arbetssätt kommuniceras ut till de intressenter som berörs, främst då dess nyckelkunder.

Samtliga kunder nämner öppenhet i kommunikationen som en nyckelfunktion. Dels för att undvika problem men även för att lösa sådana som redan skett. Tekniska Verken anser att öppenhet i kommunikationen bidrar till att båda parterna i en relation förstå nyttan och lönsamheten som de har att tjäna. Även Ryals och Humphries (2007) beskriver kommunikation som nyckeln till bättre prognoser, problemlösning samt reducerad osäkerhet. Lyckad kommunikation bidrar också till att styra hur affärerna utformas vad gäller deras specifikationer. För att en Key Account Manager skall kunna sälja in en lyckad helhetslösning till en nyckelkund så måste han förstå dess behov. Kunskap kommer delvis genom kommunikation.

Relationsstabilitet - för att en kund skall klassas som nyckelkund så måste han bedömas vara en långsiktig kund. Om Gunnebo inte tror att kunden ifråga kommer finnas kvar under en längre tid så är den per automatik ingen nyckelkund. Typiskt för en nyckelkundsrelation är att långa avtal sluts för att bygga upp ett gemensamt beroendeförhållande.

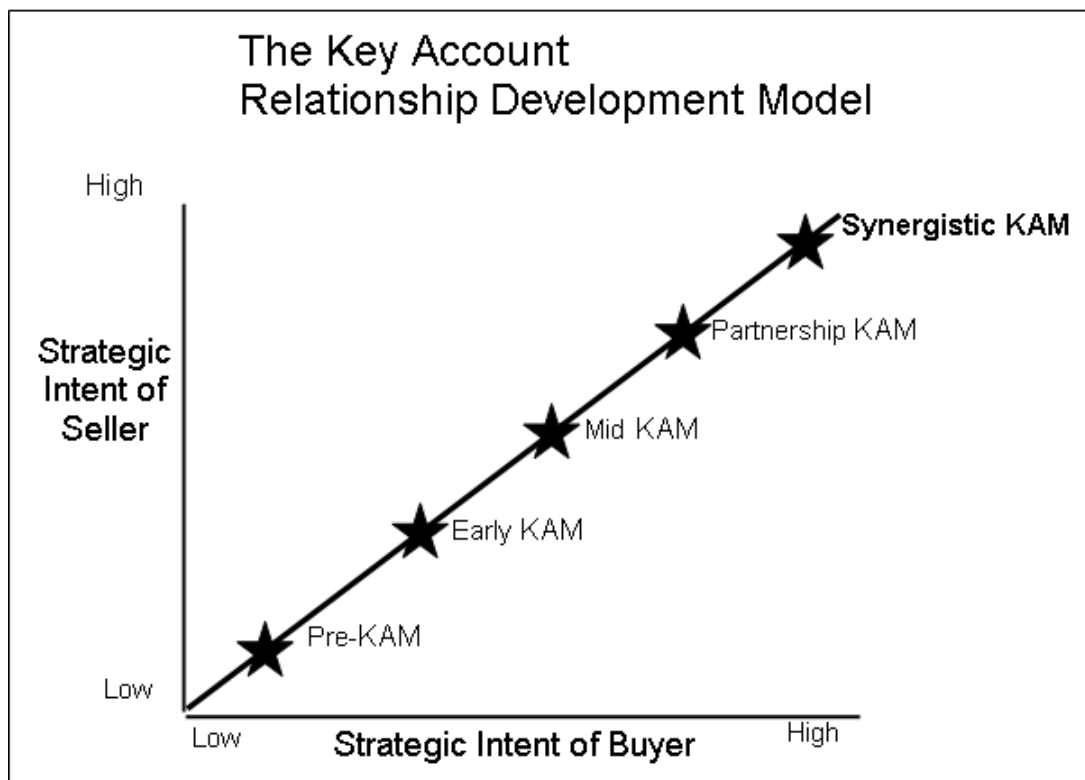
Gunnebos nya organisationsprocesser borde innebära bättre förutsättningar för att skapa långsiktiga och lönsamma kundrelationer. Tidigare byggde relationen på den enskilda säljaren eftersom det saknades någon form av standardisering. Idag vill Gunnebo sprida ut kontakten med kunden på fler personer än bara säljaren. De vill se till att relationen byggs mellan leverantören och kunden och inte mellan säljaren och inköparen. Anledningen till varför detta är så viktigt ligger i att uppnå relationsstabilitet.

I en stabil relation följer ofta tillfredställelse eftersom den påverkas av alla interaktioner i relationen över tid (Garbarino & Johnson, 1999). Martin Edlind från Blomsterlandet lyfter fram tiden som den faktor som bidrar allra mest till fungerande kundrelationer. När två företag lär känna varandra så lär de sig att kommunicera och börjar lita på varandra allt mer. Med tiden skapas också ett beroende förhållande på grund utav omställningskostnader som byggs upp. Det blir då svårt för att lämna relationen vilket är gynnsamt så länge det är framgångsrikt (Ryals & Humphries, 2007).

5.3.3 Nulägesanalys av Gunnebos KAM-status

I vår empiri så presenterade vi "4.2.3 Säljorganisationens uppbyggnad" tillsammans med "4.2.4 Hur en Key Account Manager arbetar inom Gunnebo", där vi baserat på den undersökning vi gjort redogjorde för var Gunnebo är idag och hur deras verktyg ser ut inför framtiden. Efter att ha utfört en kundsegmentering och funnit sju stycken kundkategorier så skapades utifrån dem fyra stycken strategiska affärsområden för att tillfredställa identifierade segment. Att utgå ifrån kunden primärt i uppbyggnaden av sin organisation stödjer det som Biemans et al. (2010) identifierat som ett växande intresse att fokusera på säljstyrkans roll och betydelse i relation till en marknadsorienterad organisation.

Utifrån ett Key Account Management synsätt så tittar vi på hur Gunnebos nya organisation lämpar sig för att skapa KAM-relationer. Millman och Wilson (1995) presenterar sex stycken olika stadier för KAM-relationer. Stadierna i sin tur styrs utav hur strategiskt medvetna leverantören respektive köparen är inom relationen. Nivån i denna modell avser beskriva borton enstaka påverkansfaktorer som pris, produkt, etcetera istället relationella- och processfaktorer som uppnås i en KAM-relation.



Figur 17. The Relationship Development Model, Millman och Wilson (1995)

Modellen avser att analysera enskilda relationer för att undersöka vilka konkurrensfördelar samt kategorisering av beteende som berör ledning och styrning som går att härleda (Millman och Wilson 1995). Vårt syfte är att i vår analys se hur högt upp på axeln vi anser att Gunnebos nuvarande organisation sträcker sig. Det vill säga vilken sorts KAM-relationer som finns eller kan skapas inom Gunnebo. Modellen fungerar inte så att det är optimalt att alla ens kundrelationer bedöms som "Synergistic KAM", tvärtom skulle hela idén med nyckelkundsbehandling gå om intet om så vore fallet. Istället handlar det om att bygga upp en kundportfölj med så hög lönsamhet som möjligt. Det krävs därför olika kundrelationer på olika nivåer för att optimera användandet av sina egna interna resurser för att få ut så stort värde som möjligt.

- **"Pre-KAM"** – Denna form av relationer var Gunnebos organisation redo för redan när de var produktorienterade. Även om de utgick ifrån produkten och produktionen så gjorde de en bedömning av sina kunder baserat på främst säljvolym. Problemet var att det för Gunnebo handlade om reaktiv mervärdesförsäljning istället för proaktiv. Fokus låg inte på att tillfredsställa

kundernas kompletta behov och de var inte heller organiserade för att se till helhetsbehov. Även idag stannar mindre relationer i denna fas.

- **"Early KAM"** – Här befinner sig Gunnebo till stor del i sin implementering av KAM och marknadsorientering. Inom organisationen så pratas det mycket om samarbete med kunder, att utforska vidare möjligheter för utökad försäljning genom tjänster och service samt både externt och internt lärande om nyckelkundsbehandling. En Key Account Manager hos Gunnebo strävar efter att förstå vad som skapar värde för kunden och försöker identifiera rätt beslutsfattare genom att sikta uppåt mot huvudkontoret. Värdet av öppen kommunikation har lyfts fram som viktigt från både kunder och Gunnebo och kännetecknar "Early KAM". Det är också i detta steg nödvändigt att utgå ifrån en marknadsorienterad affärsfilosofi på grund av de krav på kund Anpassning som ställs.
- **"Mid-KAM"** – Detta är steget som vi anser att Gunnebo har initierat mot i sin implementering av det nya processororienterade arbetssättet. Processen består av tre steg, säljare (Key Account Manager) – projektledare (implementering av affären) – service. Med processen så uppnår Gunnebo en högre grad specialisering, KA-teamet har tydliga roller att följa med överlämningar mellan sig vid slutna order till projektledaren, vid acceptans till tekniker och kundsupport för service. I "Mid-Kam"-relationer så har frekvensen av kontakter och antal personer som involveras ökat. Därför är det viktigt att överlämningarna i arbetssättet fungerar för Gunnebo. Övergången till att börja arbeta så här går till som så att alla säljare och Key Account Managers börjar med att välja en kund att arbeta så här med. Ifrån den första kunden så pågår hela tiden uppföljning och utvärderingar för att se till att det fungerar. Syftet med arbetssättet och nyttjandet av kompletta KA-team är många, bland annat är det som vi nämnde en specialisering av diverse kompetenser, men även en facilitering för att kunna erbjuda helhetslösningar samt tydligare uttalad ambition mot huvudkontoret. För att nå detta steg krävs det att resurser allokeras från ledningen för att stödja nyckelkundsarbete, vilket bevisligen har skett hos Gunnebo i och med ovan beskrivna organisation.

- **"Partnership-KAM"** – För att skapa partnerskap så behöver samarbetet med kunden gå så långt att de ser sin leverantör som en extern resurs. Problem som uppstår är inte bara kundens eller leverantörens utan bedöms som gemensamma. Strategiskt tolkar vi det som att Gunnebo vill etablera relationer som håller denna nivå. När den nya organisationen och arbetssättet med KA-team blivit tillfullo implementerat så kommer Gunnebos viktigaste kundrelationer att nå till fullt Partnerskap i enlighet med Millman och Wilson 1995) beskrivning om de önskar. Det finns redan flera delar av deras största och viktigaste kundrelationer som befinner sig här men inte hela. Exempelvis berättar Martin Edlind från Blomsterlandet att de agerar pilotföretag i testandet av en ny produkt. Inom den affären så når nyckelkundsrelationen upp till partnerskap men hela relationen förefaller inte vara av samma karaktär. Det som möjliggjort en utveckling av samarbetet är att Gunnebo aktivt visat intresse för Blomsterlandet och aktivt föreslagit hur de kan lösa deras behov och problem. Med andra ord, att Gunnebo har varit proaktiva och identifiera problem och föreslagit lösning. Ytterligare en nyckel för att Gunnebo skall kunna leverera den sortens helhetslösningar ligger i att Key Account Managern inte bara fokuserar på intäkten utan också på följdkostnader i projektgenomförande och service, att han ser samarbeten och synergier både internt och externt.

"Samarbete är nyckeln men också att bilda team med våra partners och kunder. I en atmosfär kännetecknad av ömsesidig respekt så vågar man sticka ut hakan och komma med nya idéer. Man är då inte rädd för att vara kreativ eller innovativ tillsammans"/Per Borgvall

- **"Synergistic-KAM"** – Denna högsta nivå av KAM-relationer innebär i princip att de två företagen inom relationen går samma och ser varandra som en enhet. Värdet av detta kan vara stort, men det bygger på att det måste finnas ett väldigt stort ömsesidigt behov utav varandra. Bilden som vi fått utav Gunnebo och deras nyckelkunder tyder inte på något större intresse av att nå detta steg. Gunnebo ser värde i att skapa samverkan och synergi genom partnerskap men i *Synergistic-KAM* försvinner en del av egenintresset. Bengt Nordén säger att det

gäller att bedöma nivån av öppenhet inom varje förhandling, samarbete och relation ur vad som är affärsmässigt för Gunnebo i den specifika situationen.

- **"Uncoupling KAM"** – Tillskillnad från de andra fem KAM-utvecklingsstegen så är denna sista punkt ett steg mot avveckling. Alla relationer måste ständigt utvärderas, KAM-relationer blir inte per automatik lönsamma bara för att det är långvariga eller nära. Inte heller behov och kapaciteter är fasta utan förändras hela tiden. I en intern strategifilm talar Thomas Heim VD för Tyskland och Österrike om vikten av att välja de bästa affärerna från en tillväxt och lönsamhetsperspektiv och se till att deras begränsade resurser är fokuserade mot just dessa affärer. I framtiden hoppas Gunnebo att deras pågående IT-projekt skall bland mycket annat bistå dem i arbetet med att analysera och därmed kunna välja och välja bort kunder.

Som sammanfattning av hur vi bedömer Gunnebos nuvarande organisation och de verktyg som de har till sitt förfogande efter skiftet mot marknadsorientering och KAM, så visar vi risk och förtjänst summeringen från vår empiri. Denna sammanfattning visar tydligt vad Gunnebo kan förvänta sig i termer av risker och förtjänster.

Potentiella risker

- Svårigheter vid överlämningar i affärsprocessen
- Kommunikationsproblem inom teamet
- Otydlig ansvarsfördelning i olika moment
- Svår balansgång i val av kunder på kort- respektive långsikt
- I balansen mellan lönsamhet idag och imorgon

Förväntade förtjänster

- Specialisering av sin kärnverksamhet
- Team med kompletterande områdesexperter - säljare fokuserar på att sälja
- Kundsegmentering - fokus på kundens behov - proaktivt säljbeteende
- Säljer helhetslösning, produkt och tjänst
- Affärer på huvudkontorsnivå ger större affärer med mer kompletta specifikationer
- Vårdar kundrelationer
- Stödjande organisation för allt ovanstående

Figur 18. Erasmie & Qvarnström (2011)

5.4 Säljprocessen - Arbetet med KAM

I vår teoridel om KAM presenterade vi fyra basala element som KAM består utav:

- Identifiera Key Accounts
- Analysera Key Accounts
- Välja passande strategier för Key Accounts
- Att på en operationell nivå skapa, utveckla och sköta en lönsam och långsiktig relation med nyckelkunder

Där den första delen handlar om att för det levererande företaget få svar på *vilka nuvarande kunder och/eller potentiella kunder som är av största strategiska vikt nu och i framtiden* samt även utifrån *vilka kriterier* dessa ska lokaliseras. Krapfel et al. (1993) och Campbell och Cunningham (1993) har i sina båda studier allokerat kriterier för hur man kan urskilja strategiskt viktiga kunder. De förstnämnda har en mer relationsbaserad synvinkel där beroendet mellan parterna får fokus genom att man ser till hur kritisk varan eller tjänsten är för parterna i relationen, hur svårt det är att ersätta partnern med en ny samt hur kundens aktiviteter kan reducera leverantörens interna kostnader. Säljvolym är ett kriterium som de olika modellerna gemensamt delar, Campbell och Cunningham (1993) har i deras studier valt en lite rakare och tydligare linje vilket utmynnat i dessa kriterier för att finna rätt nyckelkunder:

- Säljvolym
- Brukandet av strategiska resurser
- Längden av förhållandet; hur stor leverantörens del är av kundens inköp
- Lönsamhet för leverantören av kundens handlande
- Tillväxt hos kunden och marknaden vilken de agerar inom.

Inom Gunnebo definieras en nyckelkund på flera sätt, utifrån skilja värden och kriterier då de ser att det är viktigt att ha flera olika sorters kunder i sin portfölj. Hur stor kunden är idag, det vill säga; säljvolym och lönsamhet, två tydliga och "enkla" kriterier spelar stark roll inom Gunnebo, då den svenska marknaden inte är så stor och de stora aktörerna ganska få. Detta är dock långt ifrån de enda kriterierna och värdering som Gunnebo använder. En typ av nyckelkund kan vara ett företag som tidigare handlat

mycket produkter från Gunnebo, på så vis kan de ha ett stort servicebehov samtidigt som att det troligtvis en dag kommer komma ett behov med att ersätta denna park av produkter. En nyckelkund kan även vara en potentiell storkund, Stalebrant berättade om ett exempel där en kund planerar att växa på sin marknad och starta 30 nya butiker. Det är i ett sådant fall väldigt strategiskt viktigt att vara med från början och tidigt få in en fot, då Gunnebo arbetar med sällanköpsaffärer blir det stora omställningskostnader vid en senare affär och därav finns det stor vikt denna typ av kund. Gunnebo använder klart och tydligt flera av de kriterier som vi redovisade i teorin. Dock lägger Gunnebo stor vikt vid att det ska finnas en bra balansgång mellan de olika typerna av kunder och att man inte bara till exempel kan se till lång sikt utan att det även krävs att man är lönsamma idag.

Det andra elementet i modellen består av att *analysera företagets Key Accounts*. Som vi har belyst är detta steg uppbyggt av flera olika aktiviteter som företaget kan eller bör analysera:

- Basegenskaperna av nyckelrelationen.
- Relationens historia
- Graden och utvecklingen av engagemang i relationen,
- Överensstämmelse av mål mellan parterna eller att leverantör och kund har gemensamma mål
- Hur stora omställningskostnaderna är

I Gunnebos fall är alla dessa applicerbara på ett sätt eller annat. I den fas som organisationen befinner sig i just nu så är *graden och utveckling av engagemang* extra intressant. Att få större engagemang från flera människor är bland annat ett av de fem uppsatta mål som Gunnebo vill att denna förändring ska uppnå. Bengt Nordén beskriver att det är oerhört viktigt för en organisation att få med sig medarbetarna i en förändringsprocess som denna och på så vis internt skapa förtroende. Tanken är att engagemang skapar förtroende och om en person tror på det nya tillvägagångssättet så ska detta spridas vidare genom engagemanget som tron skapar. I idén kring arbetssättet att bli mer kundorienterade vill Gunnebo skapa; bättre förståelse för kunden, fler kontaktytor mellan företagen, öka kommunikationen och genom att leverera en helhetslösning på så vis skapa förtroende och engagemang från kundens sida i

relationen. Ett sätt för Gunnebo att skapa engagemang är att utbilda, både internt och externt. Genom att lära ut till sina kunder om *hur* de framöver ämnar göra affärer, fördelar med detta nya tillvägagångssätt för kunden och på så vis också skapa förståelse hos kunden om Gunnebo. Inom Gunnebo bedrivs utbildning på flera sätt, man försöker sprida kunskap och engagemang genom de som idag har förtroende för arbetsmetoden men har även rena utbildningar, som vi belyst i implementeringsdelen.

Det sista steget i KAM-arbetet är att *på en operationell nivå skapa, utveckla och sköta en lönsam och långsiktig relation med nyckelkunder* (Krapfel et al. 1993). Vilket kan liknas vid en Key Account Managers löpande arbete med en nyckelkund där det handlar om att anpassa och utveckla resurser inom företaget relaterade till:

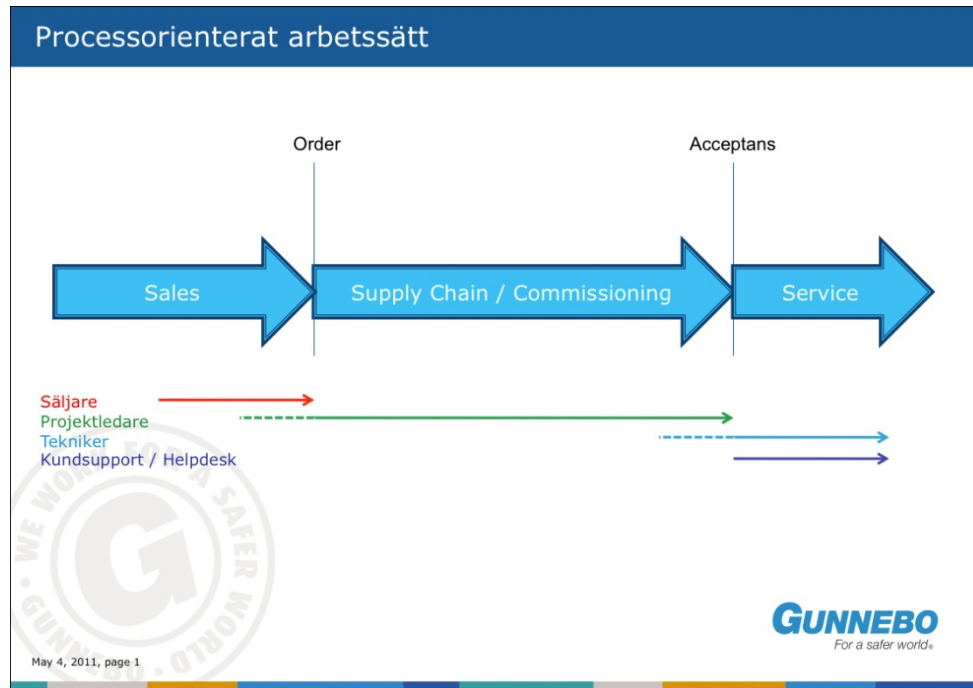
- Produkter och service
- Organisationsstruktur
- Informationsutbyte
- Individer

För Gunnebo blir detta i och med implementeringen av ett mer kundorienterat arbetsätt och KAM ett helt nytt sätt att arbeta och även för redan tidigare befintliga kunderna ett nytt tillvägagångssätt att rätta sig efter. I *utveckling och anpassning av produkter och service* får nu Gunnebo ett helt nytt förhållningssätt. Nordén förklarar det som att Gunnebo går från att vara en produktleverantör till ett företag som säljer och levererar helhetslösningar. Istället för att sälja enstaka enskilda artiklar kommer man mer sälja hela system, vilket då öppnar upp för en större och bredare anpassning i service och produktutbud till kunderna. Det öppnar även upp för en bättre gemensam utveckling då strömmen av information från kunden kommer komma samlat istället ifrån flera olika delar.

5.4.1 Hur en Key Account Manager arbetar inom Gunnebo

Som vi beskrev i teoridelen kan det levererande företags *organisationsförmågor* att uppfylla nyckelkundens behov och krav utvecklas, till exempel genom att anpassa och motsvara *strukturen* av organisationen till kundens globala och lokala behov (Krapfel et al. 1993). I empiridelen visade och beskrev vi hur Gunnebos nya säljorganisation ser ut

(se figur 13), vilken är anpassad efter organisationens skifte mot att bli mer kundorienterade. KAM är i sin tur en del och ett verktyg i säljorganisationsschemat. KAM presenteras i en egen modell som bygger på ett processororienterat arbetsätt, vilken i ”4.2.4 Hur en Key Account Manager arbetar inom Gunnebo” förklarades tillfullo.



Figur 19. (Process – Sälj till service, 100317)

Arbetsättet är uppbyggt som en mall som kan anpassas efter vilken typ av affärsområde; kund; problem; lösning som är aktuellt i det unika fallet. På så vis kan Gunnebo spegla kundens organisation, till exempel genom att plocka med "rätt" personer i processen i förhållande till vem man talar till hos kunden, om det är en säkerhetsansvarig, IT-ansvarig eller butikschef så har de olika syn på hur saker. Så beroende på var man är i processen kan olika typer av expertis användas, samtidigt som Key Account Managern och/eller projektledaren är med i processen och har en övergripande blick och en koordinativ roll och ser till affärens helhet. Styrkan återfinns alltså i teamet där man har både specialist och generalistkunskaper anpassade för den unika affären. Detta för oss automatiskt över till individer och humankapital, vilket är en annan otroligt viktig del i KAM-relationer. Ett företags resurs och kompetens när det kommer till individer kan utvecklas och förbättras genom att utbilda eller anställa "rätt" personer som Key Account Managers och de personer som eventuellt utgör grupper eller team som arbetar med nyckelkunder (Krapfel et al. 1993). För att stödja upp hela

processen är det av yttersta vikt det finns system som lagrar och sprider information. Om inget sådant stöd finns riskerar Gunnebo att tappa kunskap då individer lämnar teamet eller organisationen. Det är även viktigt att påpeka i realiteten så är inte processen alltid en linjär sådan, utan de olika delarna av processen är beroende och oberoende av varandra vid olika tillfällen.

6. Diskussion och slutsats

Utifrån våra semistrukturerade intervjuer, konsultrapporter, videointervjuer samt strategidokument så har vi genom empiri, teorin och analysen utgått ifrån vissa huvudämnen som vi relaterar till i vår frågeställning. Vi diskuterar först ämnena marknadsorientering, kundrelationer, KAM-relation, samt förändringsarbete. Efter denna diskussion så presenterar vi vår slutsats av kritiska framgångsfaktorer som vi med hjälp av empirin och analysen identifierat. Från vår uppsats diskussion och slutsats kan vi frambringa praktiska bidrag samt rekommendationer för framtida forskning.

6.1 Diskussion

6.1.1 Förväntningar på marknadsorientering

Vår utgångspunkt när vi startade vår uppsats var att utreda Key Account Management och dess implikationer på en organisations förändringsarbete mot att optimera säljarbetet och kundrelationerna. För att förstå den valda strategin och de bakomliggande orsakerna för att arbeta med KAM så var vi tvungna att bredda vårt perspektiv. Lyfta blicken och fokus från KAM och kundrelationer och istället utgå ifrån varifrån Gunnebo som fallföretag kom. Vi fann att källan till att organisera sitt säljarbete och kundhantering med KAM kom ifrån en historik av produktorientering. Detta fynd var på intet sätt överraskande eller oväntat, tvärtom märkte vi att utveckling av KAM ofta kom ifrån produktorienterade organisationer. Det skulle kunna bero på att företag som arbetat med fokus på produkten under en lång tid kört fast i invanda rutiner och strävar efter något nytt. Även produktionsmässigt så kan kundfokusering fungera som innovativ hjälp för att utveckla nya produkter som uppskattas på marknaden.

Det har varit svårt att tillfullo härleda vilken intention som kom först eftersom väldigt många av de förändringar som vi pratar om igenom uppsatsen är korrelerade med varandra. Marknadsorientering som affärsfilosofi, fokus på kundrelationer med KAM, nya affärsområden baserade på kundsegmentering, kompletterat med ett processorienterad arbetssätt som stödjer ovanstående förändringar. Gunnebo pekar ut punkterna kundfokus, engagemang för kvalitet, professionalism, integritet och samarbete som kännetecken för deras marknadsorientering. Utifrån dem och ifrån empirikapitlet har vi identifierat vad vi kallar förväntade kännetecken för Gunnebo som marknadsorienterat och kundfokuserat i modellen nedan. Där jämför vi förväntade

värden med de värden som de, baserat på våra intervjuer, kännetecknades av i sin produktorientering.

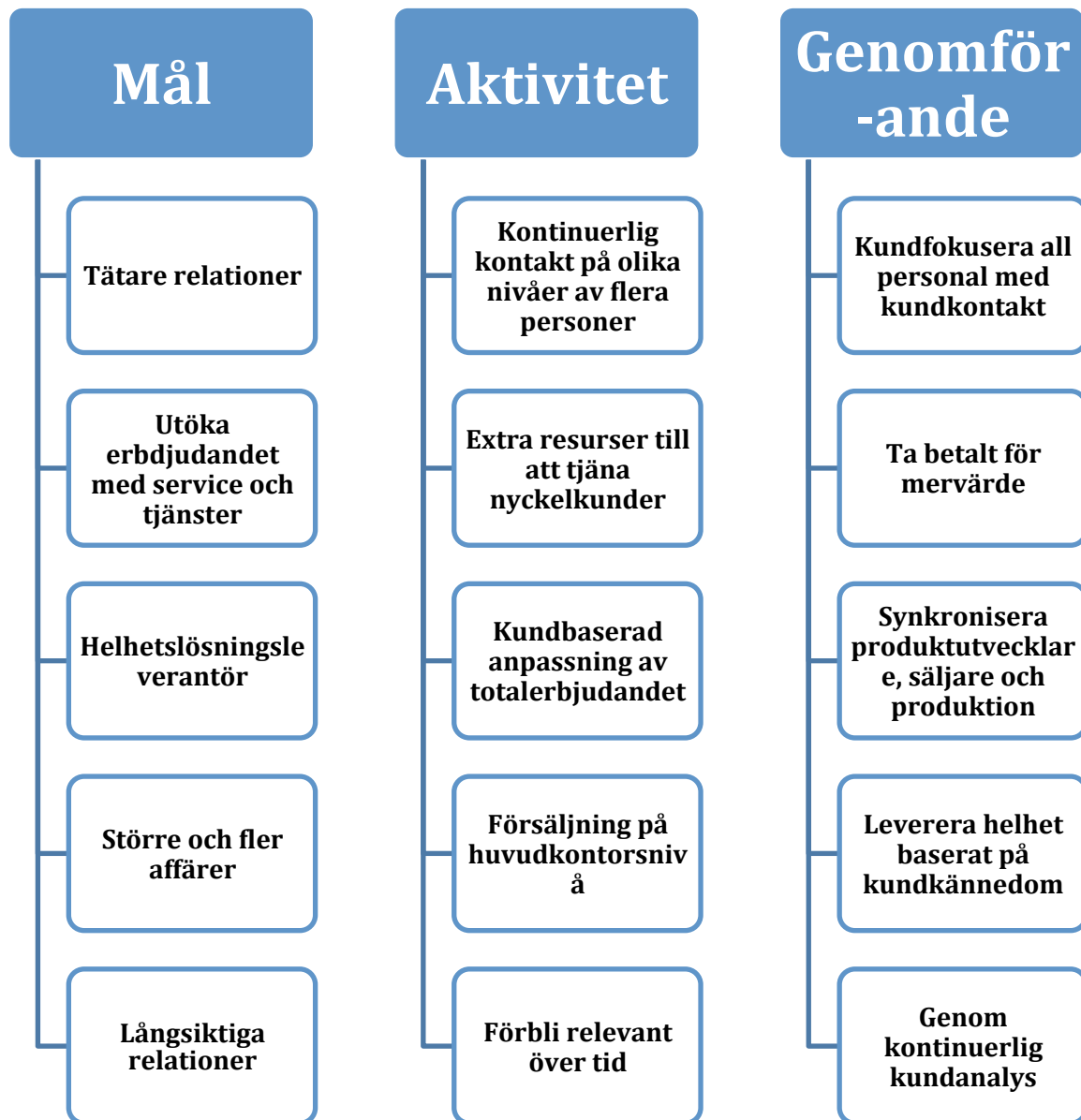


Figur 20. Erasmie & Qvarnström (2011)

6.1.2 Kännetecken i en kundrelation

I vår analys handlar väldigt mycket om kundrelationen. Det har hela tiden varit kundrelationen som har varit i fokus för vår uppsats och för Gunnebos förändringsarbete. Marknadsorientering, relationsmarknadsföring och Key Account Management är på sätt och vis teorier som förenas i ambitionen och åskådningen av relationens relevans i modernt företagande. Utifrån Ford et al. (2009) åtta kännetecken i en kundrelation analyserade vi hur ett KAM-arbete arbetar för att optimera resultatet av kundhanteringen utifrån dessa åtta punkter. Vår analys av vilka olika aktiviteter eller förändringsprocesser som Gunnebo tagit sig för varvas med rekommendationer från kunder som vi tycker passar in för den aktuella punkten. Från den analysen finner vi en mängd kännetecken i KAM-relationer med tillhörande tillvägagångssätt på hur de bör hanteras. I nedanstående modell räknar vi upp mål som vi identifierat ifrån Gunnebos

kundhantering. Dessa mål förklaras med aktiviteter och hur de genomförs och är av den nivån att vi bedömer dem som generellt applicerbara



Figur 21. Erasmie & Qvarnström (2011)

6.1.3 Gunnebos förändringsarbete

Som vi påpekat så är en stor del av vår analys och våra slutsatser baserade på hur Gunnebo planerar att arbeta. Utifrån deras framtidsvisioner och de beskrivningar vi samlat in och presenterat i empirin om hur den nya organisationen och de nya teamen skall arbeta så förefaller det som att det är på rätt väg. Det är dock viktigt att de i sin

implementering verkligen följer upp hela processen och säkerställt att den implementeras fullt ut. Den tydligaste bilden vi fått av hur Gunnebo ämnar arbeta och till stor del också arbetar kommer ifrån Bengt Nordén VD på Gunnebo Nordic AB. I hans roll som VD har han haft en väldigt aktiv roll i hur arbetet fotskrider och även hur det tolkas utåt sett. Det är därför viktigt att med kritiska glasögon även från Gunnebos sida se till att alla dessa fina planer verkställs. Det finns alltid en risk att stora strategiförändringar inte fungerar lika bra i praktiken som i teorin, eller i det här fallet i interna strategidokument.

Det bottenar i hur Gunnebo skall öka sin lönsamhet. Vad som identifierades var ett behov av att förbättra sin kundhantering. Genom att förbättra kundhanteringen så ämnar Gunnebo kunna nyttja sin breda produktportfölj och stora säkerhetsexpertis till att serva kunders helhetsbehov istället för att bara sälja in enskilda produkter. Detta för med sig att affärerna som säljs in blir mer omfattande. För att lyckas sälja in större affärer handlar det också om att få till kontakt på högre så kallad huvudkontorsnivå. På denna nivå kan beslut tas om att köpa in lösningar, det vill säga produkter, tjänster och service, för hela koncerner vilket ger större affärer med högre lönsamhetspotential. För att bättre identifiera vilka kunder som skall adresseras och för att klara av att utföra det så omorganiserades deras säljorganisation. I linje för att lyckas leverera helhetslösningar på ett effektivt sätt så infördes även processororienterade arbetsstadiet som klargör hur en affär sköts från första till sista kontakt. I denna process sker två överlämningar som vi anser extra viktiga i och med att det är här misstag kan ske. Därför vill vi trycka på att det nyligen initierade IT-projektet som beskrivs i "4.3.2 Stöd från IT" prioriteras högt. Vad de idag har är en standardisering av hur arbetsprocessen med en kundrelation och en affär skall gå till. Dock saknas det stöd för att säkerställa att moment som överlämningar mellan säljare, projektledare och serviceansvariga sker på detta sätt. Även viktiga kundrelaterade moment som kundanalys för att säkerställa lönsamheten i kundrelationer samt hur prioriteringen sker är något som vi vill lyfta fram som nödvändigt att i framtiden verkställa.

6.2 Slutsats

6.2.1 Kritiska framgångsfaktorer

Utifrån vad vi analyserat i våra studier har vi lokaliserat ett antal faktorer som vi anser vara kritiska för det här fallets framgång, och vilka vi även tror är applicerbara generellt för företag som befinner sig i liknande förändringssituationer och på liknande marknader.

- **Definiera KAM** – Vi har i uppsatsen redogjort hur det för Gunnebo är viktigt med engagemang, förtroende och förståelse kring det nya kundorienterade arbetssättet och KAM. För Gunnebo är det av största vikt att anställda *förstår, har förtroende för* och är *engagerade* i de nya arbetsmetoderna och på så vis även sprider detta vidare i organisationen. Genom detta ämnar Gunnebo skapa ett unisont tänkande inom organisationen om *hur* företaget ska göra affärer i nutid och framtid. Det är på samma vis viktigt att "få med" kunderna och att de förstår fördelarna med det nya tänket. Även här är engagemang och förtroende nyckelvariabler i relationen. Dessa delar sammanfattade är skäl till att det ska bli en lyckad förändring och en bra, långvarig och lönsam relation.

För att Gunnebo ska kunna skapa vad vi ovan beskrivit måste man kunna *definiera* vad KAM och ett kundfokuserat arbetssätt är just för Gunnebo. Vi har belyst att dessa arbetsformer är ganska generella för tolkning och kan då utan tydlighet och definition tolkas på ett fritt sätt.

- **Kunskap och förståelse** – Gunnebo har tydligt redogjort betydelsen av individer, team, utbildning, humankapital och förståelse. Vikten av individernas betydelse i KAM-relationer har också teorin belyst. Individer utgör team, den samlade mängden individer och team utgör organisationens humankapital. För att kunna bygga framgångsrika relationer, vara en attraktiv leverantör samt skapa förståelse för kunder, marknad och Gunnebos egna produkter och arbetssätt krävs det att denna styrka har god och "rätt typ" av kunskap. Detta kan skapas genom att anställa personer som på förhand har synsätt och kunskap anpassade efter den nya orienteringen eller utbilda och styra de nuvarande

anställda i rätt riktning. På så vis finns det även en korrelation mellan kunskapen inom organisationen och förmågan att kunna definiera vad KAM är för företaget då det är en del av vad som bör ingå i personalens utbildning.

- **Stöd av system** – En kedja är inte starkare än dess svagaste länk. Även om individer och team utgör en otrolig viktig del av KAM-relationer och det kundorienterade arbetssättet så utgör de en risk. Om det inte finns system och stöd som lagrar information kan betydelsen av den egna individen bli för stor och om denna person lämnar organisationen riskeras att ett alltför stort värde går förlorat. Till exempel kan ett väl fungerande CRM-system lagra information och data så att detta behålls inom organisationen. Det kan även förbättra arbetet genom att sprida information i organisationen, på så vis blir även denna del sammankopplade med *definiering av KAM* och *kunskap och förståelse* då den agerar som ett kommunikationsverktyg. Genom att informationen är öppen och synliggörs inom organisationen blir det även enklare att arbeta på ett enhetligt.

Ett väl fungerande system kan även koppla ihop kund- och marknadssidan med andra delar inom företag, såsom produktion och därigenom kunna bidra till en effektivare process.

Prognoser och en tydlig bild av kunderna kan även det vara en fördel. Företaget kan få en överblick över sin portfölj och därigenom kunna analysera vad som förväntas både på kort och lång sikt. Även analyser av vad som bör utgöra en nyckelkund och mot vilken nivå av KAM-samarbete som skall eftersträvas kan bistås genom ett CRM-system.

- **Ledning och styrning** – För att kunna driva igenom en förändringsprocess, se till att den genomförs och att mål och riktlinjer efterföljs krävs det bland annat engagemang, kontroll och styrning, stöd för individer i organisationen samt en övergripande syn av företagets ledning. Ofta kan identifikationen av ett behov (i detta fall till att bli mer kundorienterade) ske på flera olika ställen inom en organisation, men när det kommer till förändringar av den här magnituden är det ledningen som beslutar och initierar processen. Förändringens framgång kan till

stort bero på agerandet av ledningen. Det är viktigt att ledningen engagerar och stödjer processen och de anställda som ska arbeta med det nya sättet. Det hamnar även i förändringsprocesser som denna på ledningens bord att ha en övergripande blick över alla delar som tillsammans ska utgöra arbetssättet. Det är viktigt att de fungerar väl ihop, särskilt i Gunnebos fall då det är ett helhetsperspektiv där en helhetslösning är produkten. Ett exempel är de tre övriga faktorer vi lyft fram här som delvis är beroende på varandra. Ledning bör även se till att kort- och långsiktiga mål samt de uppsatta strategierna efterföljs.

6.3 Bidrag och framtida forskning

6.3.1 Praktiskt bidrag

Vårt praktiska bidrag är i stort detsamma som vår slutsats, nämligen de fyra kritiska framgångsfaktorerna som vi identifierat. Vi upprepar dem kortfattat och förklarar deras praktiska bidrag.

- **Definiera KAM** - En väldigt stor utmaning är det svårdefinierade i Key Account Management. Det beskrivs ofta som ett "tänk" eller ledarskapsfilosofi men inom denna filosofi ryms stora variationer. Vi föreslår en tydlig riktning och förklaring om vad egentligen Key Account Management är för de företag som använder det. Exempelvis från vår undersökning finner vi Bengt Nordéns mest specifika förklaring av vad KAM betyder för Gunnebo vilket innebar hur de skall gå från att vara produktleverantör till att utvecklas till ett företag som säljer och levererar helhetslösningar. Detta är det förväntade resultatet av att arbeta med KAM men i igenom uppsatsen har vi visat många andra sätt att se på KAM. Vi anser att med ett tydligt klagörande och korrekt tillvägagångssätt så kan nyttjandet av KAM vara en nyckelfunktion i marknadsorienterade organisationer.
- **Stöd av system, Kunskap och förståelse & Ledning och styrning** - Vi har tydligt poängterat uppföljning och säkerställande av att beskrivna strategiska och organisatoriska förändringar tillfullo verkställs enligt de angivelser och visioner som givits. För att se till att det händer så värderar vi anpassade affärs- och CRM-

system som mycket viktiga. Affärssystemet skall facilitera överlämningar och standardisera arbets sättet med kundrelationer. Genom systemstöd för arbetsprocesserna och rutiner för kundhantering så säkerställs att informationen sprids inom organisationen vilket ökar kunskapen och förståelsen för arbetet. När det kommer till CRM-system är det främst ett sätt att analysera och nå konsumenter för att på så sätt etablera en relation med dem. Med hjälp av ett sådant skulle arbetet med att värdera kunder och analysera vilken samarbetsnivå som är optimal förenklas. Relationen skapas genom att förstå och förutspå kundens behov. Likt CRM är en marknadsföringsfilosofi för managers så finner vi KAM inom den industriella marknadsföringen som en liknande om än anpassad ledarmetodik. Till följd av det så lyfter vi fram en sammanfogning som där affärs- och/eller CRM-system kompletterar KAMs: kundhantering.

Vad som är viktigt att poängtera i dessa slutsatser är kritiken mot att vi inte har något färdigt resultat att tillgå då Gunnebo befinner sig mitt i implementeringsfasen. Empirin som vi väger på teorin är med andra ord byggd vad som går att lokalisera mitt i implementeringsprocessen och anledningar till dess tillkomst.

6.3.2 Framtida forskning

Vi efterlyser mer forskning kring den situation som vi undersökt. Vad som tillsynes saknas i teorin är att i förändringsarbeten för mogna organisationer ta hänsyn till den historia som finns. Vi tror att större fokus borde ligga på hur de arbetat tidigare och vilka värden och kultur som finns inom organisationen. Som fokus ligger idag så handlar det mer om att identifiera vart organisationen vill komma och genom vilka metoder. I analysen för att finna svar saknas hänsyn till historien och organisationens ursprungsform. Därför föreslår vi ett utökat ramverk som särskiljer orsakerna till implementering av en ny strategi eller orientering ifrån de förutsättningar som denna implementering tar sin start.

Även forskning kring *hur* en implementering av KAM kan gå till är något som vi önskar att ytterligare forskning skulle ske kring. Bakomliggande och skäl samt förväntade resultat av att arbeta efter detta synsätt är relativt gott, men så kallade "road maps" om hur man kan gå tillväga är dock en större bristvara.

Referenser

Artiklar

Biemans, W. Brenčič, M. & Malshe, A. (2010) Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39, 183-194.

Campbell, N.C.G. & Cunningham, M.T. (1983), Customer analysis for strategy development in industrial markets. *Strategic Management Journal*, 4, 369-80.

Coviello, N. E., Brodie, R. J., Danaher, P. J., & Johnston, W. J. (2002). How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*, 66, 33–47.

Grönroos, C. (2011) A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40, 240–247.

Garbarino, E. & Johnson, M. (1999), The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63, 70–87.

Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, 66, 38 – 60.

Jackson, B.B. (1985), Build Customer Relationships That Last. *Harvard Business Review*, 120–128.

Kohli, A. & Jaworski, B. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, Vol. 54:2, 1-18.

Krapfel, R. E., Salmond, D., Spekman, R. (1991) A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships, *European Journal of Marketing*, 25:9, 22 – 37.

Lages, L., Lancastre, A. & Lages, C. (2008) The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management* 37, 686–697.

Lai, C. Pai, D. Yang, C & Lin, H. (2009) The effects of market orientation on relationship learning and relationship performance in industrial marketing: The dyadic perspectives. *Industrial Marketing Management*. Vol 38:2, 166-172.

Lapierre, J., (2000) Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15:2/3, 122 – 145.

Lichtenthal, J.D., Wilson, D.T. & Long, M.M. (1997), Scientific contributions to the field from the Journal of Business-to-Business Marketing. *Journal of Business Research*, 38, 211-33.

McDonald, M., Millman, T. och Rogers, B. (1997), Key account management: theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13, 737-57.

McNamara, C. (1972), "The Present Status of the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, 36, 50-7.

Millman, T. & Wilson, K. (1995), From Key Account Selling to Key Account Management. *Journal of Marketing Practice*, 1:1, 9-21.

Morgan, R. & Hunt, S. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58:3, 20-38.

Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande R. (1992), Relationships between Providers and Users of market research: The dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314-28.

Ojasalo, J (2001) Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16:3, 199 – 220.

Ryals, Lynette & Humphries (2007). Managing Key Business-to-Business Relationships : What Marketing Can Learn From Supply Chain Management. *Journal of Service Research*, 9, 312.

Sánchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonilla, M.Á. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7:4

Slater, S. F. and Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001–1006.

Wengler, E., Ehret, M. & Saab, S. (2006) Implementation of Key Account Management: Who, Why, and How? An Exploratory Study on the Current Implementation of Key Account Management Programs. *Industrial Marketing Management*, 35, 103-12.

Webster, F. (1978), Management Science in Industrial Marketing, *Journal of Marketing*, 42, 21–27.

Böcker

Aaker, D & McLoughlin, D (2007). *Strategic Market Management*. Hoboken, NJ: Wiley, Print.

Axelsson, B. & Agndal, H.(2005) *Professionell Marknadsföring*. Lund, Studentlitteratur AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2010), Upplaga 1:2, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi.

Bühler, A. & Nufer, G. (2009) *Relationship marketing in Sports*. Elsevier, Butterworth-Heinemann .

Cheverton, P. (2000) *Key Account Management. Rätt kunder - Tryggare framtid*, London: Kogan Page Limited.

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (2008) *Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value*. Elsevier, Oxford.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships*. The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex. John Wiley & Sons Ltd, 2:a uppl.

Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition*. The Atrium, Southern Gate, Chichester. John Wiley & Sons Ltd, 3:e uppl.

Harwood, T., Garry, T. & Broderick, A. (2008) *Relationship Marketing. Perspectives, Dimensions and Contexts*, McGraw Hill, London.

Lundahl, U. & Skärvad, P. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund. 3:e uppl.

Johansson Lindfors, M. B. (1993) *Att utveckla kunskap . Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Studentlitteratur, Lund.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2006), *Principles of Marketing*. River, NJ. Prentice-Hall International Inc. 11:e uppl.

Kotler, P. & Lane, K. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ. Pearson, Print.

Malhotra, N. (2006). *Marketing research : an applied orientation*. Upper Saddle River, NJ. Prentice-Hall.

Intervjuer – Interna

Bengt Nordén, VD Gunnebo Nordic AB 110427

Fredrik Stalebrant, Key Account Manager, Gunnebo AB 110401

Martin Edlind, IT-chef, Blomsterlandet, 110429

Niklas Danfors , Säljchef, Gunnebo AB, 110421

Pär Nyberg, Human Resources Manager, Gunnebo Nordic AB, 110401

Videointervjuer – Externa

Stig Holm, om KAM, Tekniska Verken, 100603

Petrus Bohlin, om, KAM, Handelsbanken, 100602

Koncernledning, Framtida strategi, Gunnebo AB, 100630

Empiriskt material – Dokument/presentation

Get it right – Gunnebo för en säkrare framtid, 110316

KAM step 1, Cordovan, 110131

KAM step 2, Cordovan, 110131

Lead KAM concept, Gunnebo AB, 110314

Summary, follow up on KAM Group of Gunnebo, Cordovan, 110329

Årsredovisning, Gunnebo, 2010

Hemsidor

Gunnebos Historia 110303

<http://www.gunnebo.com/sv/aboutus/history/Pages/default.aspx>

Bilaga

Intervjuguide – Generell

Fokus på Gunnebos organisation, dess förändring och hur de jobbar generellt.

1. Beskriv Gunnebos säljorganisation idag

2. Hur ser en typisk värdekedja ut för Gunnebo? (Tillverkare till slutkund)

- Hur distribueras ansvarsområden?
- Hur styrs den?
- Hur uppnås kontroll?

3. Utveckla värdekedja till aktivitetskedja med er interna design, marknad. inköp, distribution osv;

- Hur distribueras ansvarsområden?
- Hur styrs den?
- Hur uppnås kontroll?

4. Ni har genomgått eller genomgår en organisatorisk förändring mot marknadsorientering och mer kundfokusering, hur såg er kundhantering ut innan detta skifte började?

5. Konkret vad gör Gunnebo för att bli mer kundfokuserat? Vilken nivå av KAM anser du att ni är på? (beskriv de fem olika nivåerna från teoridelen, pre-kam osv.

6. Vad är en nyckelkund för Gunnebo?

- De största? (statistik)
- De som inte får förloras? (Till vilken gräns?)
- Framtida lönsamhet? (Bedöms hur?) (tillväxtpotential)
- Extra ansträngning ger ökad avkastning? (Prio baserad på?)
- De mest komplicerade?
- Strategiskt valda? (Strategiskt hur?)
- Geografiskt läge?
- Baserat på nuvarande relation med kund?
- Early adopters öppna för ny innovation?
- Konkurrensnivå?
- Marknadsposition?

7. Hur många nyckelkunder har/kan/bör ni ha?

8. Key Account Management är ett bredd begrepp som kan betyda olika saker i olika situationer eller för olika personer.

- Till vilket syfte nyttjar ni det? Internt eller externt?
- Styra framtiden?
- Som konkurrensfördel?
- Stärka kontakt med enskilda kunder?
- Skänka status till kund?

9. Skulle du beskriva ert nuvarande arbete som bäst lämpat för att behålla befintliga kunder eller locka till sig nya?

10. Beskriv hur ert arbete för dessa två målen skiljer sig? (förutsatt att det gör det)

11. Är KAM lönsamt? Hur bedömer ni värdet och/lönsamheten hos era nyckelkunder?

12. Känner du att ni har ett IT-system som hjälper eller stjälper er kundhantering?

- Har byte eller uppgradering skett för att matcha nya mål?

13. Hur ser personalfrågan ut? Har ni satsat på att utbilda befintlig personal eller nyanställa? Hur har rekryteringen och/eller utbildningen sett ut? Resultat?

Intervjuguide 1 – Key Account Manager

1. Hur ser Gunnebos säljorganisation ut idag?
2. I det säljarbetet så kallas du KAMare, men hur ser det ut under dig, finns det ett team av säljare?
3. Hur såg det ut innan förändringen med KAM?
4. Är det i säljarbetet som förändringen skett?
5. Kan man säga att du fungerar som en generalist och sen så har du med dig specialister i teamet för att sälja helhetslösningen?
6. Har förändringen varit behovsbaserad från kunder på marknaden?
7. Vilka är de främsta skälen till att ni nu implementerat Key Account Management i organisationen?
8. Vad för kriterier finns kring en nyckelkund, är det bara volym eller potential eller hur tänker ni kring KAM?
9. Kan du beskriva hur implementeringsprocessen har gått till för er organisationsförändring där KAM är en del?
10. Är det olika faser?
11. Hur har kunderna mottagit processen?

12. Känner ni att konkurrenter legat före er i den här utvecklingen?
13. Vad eller vilka är de största värdemätarna i relationen till kunden?
14. Finns det då någon risk att säljförändringen kan ha negativa effekter på kort sikt?
15. Hur ser de ut med nya kunder, jobbar du som KAMare aktivt med att söka nya eller stärka befintliga?
16. Är ert nuvarande arbete mest lämpat för att stärka befintliga relationer eller för att locka till sig nya?
17. Letar ni efter nya nyckelkunder eller hittar ni nya kunder som sedan blir nyckelkunder när de är befintliga?
18. Kan det bli så att du tror hårt på en kund, satsar under lång tid mycket tid och resurser, och märker sedan att det här blir ingenting, och att den tiden borde lagts på annan kund?
19. Vad är det för information som du har när du identifierar potentiella nyckelprospekt eller kunder?
20. Finns det nackdelar för säljorganisationen att jobba efter KAM, för icke nyckelkunder till exempel?
21. Att ni jobbar med nyckelkunder betyder att ni satsar extra på dessa kunder som en investeringsstrategi?
22. I såfall måste det betyda att mindre fokus läggs på andra kunder. Hur undviker ni att vanliga kunder skall märka detta? Kallar ni exempelvis nyckelkunder öppet för nyckelkunder och övriga för vanliga?
23. Förväntar sig stora kunder nyckelkundsbehandling?
24. Vad innebär nyckelkundsbehandling?
25. Hur ser du på din roll för att få med organisationen på KAM-filosofin?
26. Du har jobbat länge med sälj förstår vi, ser du en tendens hos kunder att de är mer intresserade av dessa KAM egenskaper? Ligger det i tiden? Söker man synergieffekter?
27. Från tidigare erfarenhet av att jobba som KAMare, hur fungerade det då i en mer etablerad KAM bransch? Hur övertalas kunder att medverka?
28. Hur ser kundkontakten ut i era affärsprocesser?
29. Känner du som KAMare att det är enklare att lokalisera rätt personer hos en kund än vad det är för andra säljare?
30. Hittar fler möjligheter och öka chanserna för en bättre relation och lönsamhet?

31. En risk i arbeten med KA-team är att allt ansvar hamnar hos KAMaren, hur motverkas den i så fall?
32. : I kontakten och relationen är det du som KAMare som har mest kontakt med kunden?
33. Om en kund får problem och du då tar roll att du skall lösa det när det egentligen vore bättre att produktansvarig tog de då han har expertis, hur undviker du den rollen?
34. Kopplat till olika termer till hur fokus är för att tillfredsställa en nyckelkund, laborera lite med termerna tid, ansträngning, logistik, fokus, resurser, pris?’
35. Nu kommer du in som ny KAMare i Gunnebo, ser du några problem eller hinder i organisationen som du stött på?
36. Kan du identifiera några nycklar i implementationsprocessen av förändringsarbetet för att underlätta detta, sett från dina ögon som nyrekryterad med tidigare erfarenhet?
37. Känner du stöd från ledningen?
38. Den organisationsstruktur som vi pratat om, känner du att den är bra för dig? Att den stödjer dig?
39. Du som jobbat som KAMare innan, vad är alternativet strukturellt och organisatoriskt? Är det så här det brukar se ut?
40. Har ni något affärssystem som hjälper er i kundhanteringen?

Intervjuguide 2 – VD Gunnebo Nordic AB

1. Vad gör ni aktivt för att få en likadan bild av förändringsarbetet och den nya strategin inom företaget?
2. Beskriv i stora drag hur organisationen tidigare såg ut vad gäller kundbemötande?
3. Vad var egentligen det främsta skälet till förändringen?
4. Fanns de problem med det gamla sättet att göra affärer?
5. Har era tidigare säljare blivit KAMare eller har de gått tillbaka till att jobba med produktsidan?
6. Strävar ni efter att sälja mer service och tjänster?
7. Hur jobbar man för att skapa öppenhet och förtroende med kunder?

8. Hur organiseras ni idag för att få säljaren att bli expert på kunden?
9. Kan man säga att du fungerar som en generalist och sen så har du med dig specialister i teamet för att sälja helhetslösningen?
10. Kan de vara problem med att få med kunden på KAM hanteringen?
11. Går information och kommunikation via KAMaren?
12. Kan det bli längre ledtider på grund av detta men en bättre helhetslösning?
13. Hur planerade är övergångarna och den stegvisa implementationen av KAM och den nya organisationen?
14. Hur gör man avvägningen av när och hur implementeringen skall ske?
15. Hur har ni hittat projektledarna och KAMarna? Är de gamla säljare?
16. Gunnebo finns ju globalt sätt och vi har förstått att KAM arbetet kommit längre i andra länder, nyttjar ni detta så att ni systematiskt sätt drar lärdom från exempelvis Tyskland?
17. Hur sprids informationen inom Gunnebo?
18. Sprids informationen på annat sätt än genom säljutbildningen?
19. Många av era kunder finns globalt och ni har ju dem som nationellt konto hade inte de varit bra att ha dem globalt?
20. Jobbas det för detta på koncernnivå att Gunnebo ska gå mot GAM (Global Account Management)?
21. Vilka de främsta skälen till varför ni gjort omorganisationen har vi pratat om, men varifrån kom iden? Kom de från koncernen, kunder eller konkurrenter?
22. Vad är en nyckelkund för Gunnebo kriteriemässigt? Störst, lönsamhet, framtid, osv..?
23. Hur väljer ni ut nyckelkunder då?
24. Hur många nyckelkunder har ni? Hur många kan eller bör ni ha?
25. Finns de en gräns för KAMaren i form av tid eller budget för hur han kan prioritera en nyckelkund? Det vill säga hur mycket frihet har KAMaren för vad kunden får kosta?
26. Kallas alla säljare för KAMare?
27. Hur fungerar det med budget?
28. Har ni något IT-stöd för ert KAM arbete? Är det CRM anpassat?
29. Hur försöker ni standardisera den processen att ha ett system som berättar vad som behövs eller fattas i överlämningen?

30. Dra implementationsprocessen, vad ni konkret gjort, milstolpar typ från beslut till handling i hur ni arbetar, mer än utbildning?
31. Vad är det nu ni ska göra tills ni känner att ni är klara? Vad har ni gjort då?

Intervjuguide 3 - Nyckelkunder

1. Beskriv hur relationen med Gunnebo ser ut, vad köper ni av dem?
2. Under hur lång tid har ni haft Gunnebo som leverantör?
3. Har alla produkterna köpts in under liknande förhållanden?
4. Vad är det med den som funkar bäst med Gunnebo? Produkten servicen, det gunnebo gör osv?
5. Vad är mest folkus på hos gunnebo, är det produkten eller tjänsten och servicen runt om?
6. Vilka olika personer (yrkestitel) från Gunnebo och er är involverade i relationen?
7. Finns det någon bestämd ordning hur ni hör av er?
8. Ser du något sorts problem i kontakten när du ska prata med olika?
9. Gunnebo-relationen har ju funnits ett tag har den hade förändrats? Hur de arbetar?
10. Du har ju IT-säkerhet, har du liknande leveranörsrelationer med andra företag?
11. Vilka andra sorters produkter köper du in?
12. Har du något exempel på en relation som matchar eller överstiger dina förväntningar, som en ideal historia?
13. Vad är det som fungerar så bra där?
14. Vad mer i den här lyckade relationen kan du peka ut?
15. Kände du någon skillnad på sådana som du jobbar med som ser er som nyckelkunder och sådana som inte gör det?
16. Om du ser till sådana företag där du vet att ni är viktigaste kunden ni har stor del av deras affärer. Vilka punkter nyttjar eller trycker du på extra i sådana lägen?
17. Vi skriver om påverkansfaktorer i en kundrelation produkt, tjänst, råd, anpassning och logistik. Kan du laborera lite om de här termerna.
18. Om du ser på tjänster och service, hur fungerar det, är de ett standardavtal eller är det en extra kostnad som dyker upp för er exempelvis i påsk?
19. Var i ett typiskt förhållande sker det misstag eller misslyckanden? Något exempel?

20. Ökar eller minskar risken för misstag i och med att du samarbetar med Key account management?
21. Hur gör du i en ny affär för att undvika vanligt förekommande misstag?
22. Säg att ni ska köpa in en ny grej och du har kontakt med en key account manager, är det alltid stora möten där han har med sig flera personer ex produktkunniga, någon med logistik osv, möter man ofta team eller en person?
23. Om vi går in på personliga egenskaper uppskattar du hos folk du ska göra affärer med?
24. Vi har en skala med tekniskexpert i ena hörnet och samarbetsförmåga i andra, vad anser du är viktigast?



Kunden i centrum – omringad av en enhetlig leverantör

För att öka sin lönsamhet så placerade Gunnebo Nordic AB kunderna i centrum och omvandlade sin organisation, sin affärsstrategi och sin framtidsvision för att bättre tillfredställa dem.

Skrivet mitt i förändringsprocessen pekar uppsatsförfattarna Mattias Erasmie och Jakob Qvarnström ut de strategiska drag och aktiviteter vars resultat kommer att vara avgörande för Gunnebos framgång på långsikt.

"Det handlar om att kunderna skall känna att de får vad de behöver, vad de efterfrågar och lite mer"/ Per Borgvall VD Gunnebo AB.

Den bakomliggande orsaken till att förändra finnes ofta i ett identifierat behov av att förbättra. Generellt sätt så är det lönsamhet som är den drivande

motorn till att omvandla något mer eller mindre fungerande till något okänt. Potentialen i det nya, lockelsen av att gräset skall vara grönare gör att förändringar är lockande, framför allt i situationer då ett moget företag genomfår ett ledningsskifte, vilket var fallet hos Gunnebo. Viljan att sätta sin egen prägel på företaget, att nyttja sina tidigare erfarenheter, helt enkelt att effektivisera och förbättra arbetet på sin nya organisation.

Att kalla sig marknads- eller kundorienterad är otroligt vanligt idag, men vilka är egentligen aktiviteterna och förändringarna som måste ske för att verkligen vinna någonting på orienteringen ifråga, undrar uppsatsförfattarna.

Hos Gunnebo anammades Key Account Management (KAM) som grund för hur

de har organiserade sitt säljarbete. KAM är ett säljverktyg vars syfte kan förklaras med att det verkar för att skapa, utveckla och sköta långvarigt lönsamma kundrelationer.

Erasmie & Qvarnström beskriver att rent organisatoriskt lanserade Gunnebo en säljorganisation byggd på kundsegment istället för produkt eller produktion. För att stärka säljarbetet så infördes vad som kallas Key Account-team (KA-team). Dessa team leds av en Key Account Manager som ansvarar för det kommersiella inom kundrelationen där hans expertis ligger på kundens behov. Som komplement finns även experter inom produkt, logistik, projektledning, IT och efterservice inom teamet. Key Account Managern frambringar då sig själv som generalist som har koll på helheten men som omger sig av ett team av specialister. Med dessa förutsättningar faciliteras Gunnebos möjligheter att omvandla sin försäljning från enskilda produkter till helhetslösningar, något som passar deras produktportfölj och kunskapsbank väl. Ytterligare en styrning i affären är gentemot huvudkontorsnivå. Det är här specifikationerna sätts och det är därför där besluten om stora och bredda affärer kan fattas. Vidare för att säkertställa att kundrelationen fungerar

tillfredställande under affärens förlopp så har ett processororienterat arbetssätt införts. Arbetssättet påvisar den interna ansvarsfördelningen igenom affärens livstid från första säljkontakt till efterköpsservice och support. I processen ingår Key Account Managern (KA-manager), projektledare, tekniker, och kundsupport med tydliga angivelser av aktiviteter och överlämningar av ansvar. Överlämningarna skapar specialisering inom teamet och låter KA-managern fokusera på kundens behov och på att sälja.

Ovanstående aktiviteter och organisationsfunktioner är vad som måste fungera för att på kort- såväl som långsikt hjälpa Gunnebo att bättre tillfredställa sina kunder. Författarna listar potentiella förtjänster som de skall leda till såsom;

- Specialisering av kärnverksamheten – genom KA-team.
- Högre kundkännedom – KA-team tillåter KA-managern att koncentrera sig på kundbehov.
- Nå en kund på så hög och central nivå som möjligt – genom kundkännedom och KA-managers ambition.
- Vara affärlösningorienterad (helhetslösningar) – genom

kundkännedomen identifiera behov utöver produkt som säljs in på huvudkontorsnivå.

- Vårda och bygga långsiktiga relationer – rutiner säkerställer att avtal hålls gällande produkter och service.
- KA-manager tar ansvar för sin affärsrelation som ledare för affärsteamet –kan fokusera på relationen och kunden p.g.a kompletterande KA-team.

Vi kan konstatera att Gunnebo har initierat implementeringen av en organisation och affärsstrategi vars vision är att tillfredställa sina kunder. Om dessa intentioner mynnar ut som de beskrivits så är det vår uppriktiga tro att Gunnebo kommer utveckla framgångsrika kundrelationer. För att säkerställa att de ovanstående punkterna verkställs så har Erasmie & Qvarnström i sin undersökning identifierat fyra stycken kritiska framgångsfaktorer för att lyckas med de mål och ambitioner som satts upp.

1. Den första punkten är att klargöra en tydlighet i **definitionen av Key Account Management**. Genom att sprida en gemensam bild så bidrar det till att skapa engagemang, förtroende och förståelse för det implementerade arbetssättet som Gunnebo valt att arbeta efter.

2. En av nycklarna hos en lösningsleverantör ligger i att ha rätt individer, team, kunskap och humankapital som kan leverera. **Kunskap och förståelse** är därmed viktigt för kraven som ställs i leverans, verkställandet av processer och kundkännedom. Just kundens behov är nyckeln till lönsama kundrelationer.
3. För att erhålla kunskap och förståelse anser författarna att ett **stödande IT-system** är kritiskt. Affärssystemet skall facilitera överlämningar och standardisera arbetssättet med kundrelationer. När det kommer till CRM-system är det främst ett sätt att analysera och nå konsumenter för att på så sätt etablera en relation med dem.
4. Den sista punkten är **ledning och styrning** av förändringsprocessen. Med detta menar vi att de som kan se till att mål och riktlinjer följs är ledningen och ansvariga chefer som igenom hela processen måste visa sitt engagemang hos övriga anställda.

När dessa fyra punkter tillgodoses så anser Erasmie och Qvarnström att förutsättningarna är goda för blomstrande kundrelationer.

När kunderna är nöjda kommer också lönsamheten växa; med kunden i centrum – omringad av en enhetlig leverantör.

