



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

**Key Account Management – hur ett sågverksföretag  
kan hantera sina nyckelkunder**

*Key Account Management – how a sawmill company can  
handle their key customers*

Anna Olsson



Sveriges lantbruksuniversitet  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

## **Key Account Management – hur ett sågverksföretag kan hantera sina nyckelkunder**

*Key Account Management – how a sawmill company can  
handle their key customers*

Anna Olsson

**Nyckelord:** Key Account Management, relationsmarknadsföring

---

*Examensarbete, 30 hp      Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX0647)  
Jägmästarprogrammet 06/11*

*Handledare SLU: Matti Stendahl  
Examinator SLU: Anders Roos*

# Sammanfattning

Den svenska sågverksindustrin har länge utgjort en industri där tradition många gånger gått före förnyelse. Den här studien visar på ett sågverks företag som verkar för att öka företagets marknads- och kundorienteringen.

För att möjliggöra kostnadsreduceringar och effektiviseringar i förädlingskedjan har företag X, ett större sågverksföretag tillsammans med en av sina större träindustriella kunder ingått ett fördjupat samarbete. Samarbetet kräver en helt ny typ av organisering för att företag X ska kunna möta kundens behov. För att kunna sköta och förvalta en affärsrelation som beskrivs i studien krävs att företagen går från att mötas säljare-köpare till att mötas via en bred kontaktyta som inkluderar flera funktioner hos företagen. Den här studien görs på uppdrag av företag X och syftar till att finna en fungerande organisationsstruktur för arbetet mot stora och viktiga kunder ska ske på bästa sätt.

Key Account Management innebär en tydlig och strukturerad organisering av företagets marknadsföringsåtgärder mot de stora och viktiga kunderna. Key Account Management lägger tonvikten på affärsrelationen mellan företagen. Affärsrelationen etableras och förvaltas genom en bred kontaktyta mellan företagen där de tillsammans samarbetar med utvecklingsarbete och gemensamma mål.

Studien är utförd i enlighet med den kvalitativa metodiken. Företag X och kunden, en dörrproducent som i studien benämns som företag Y studeras. Genom kvalitativa intervjuer av personer på olika hierarkisk nivå ger studien en bakgrund och inblick i vilka ambitioner som finns med samarbetet samt en bild i hur företagen interagerar idag. I studien kontrasteras företag X och Y mot ett pappersförpackningsföretag, företag Z som har lång erfarenhet av Key Account Management.

Resultatet i studien visar att det mellan företag X och Y finns delade uppfattningar vad gäller långsiktighet och samarbete vilket är en förutsättning för att Key Account Management ska ha de positiva effekter som önskas. Idag utgör ett fåtal personer kontaktytan mellan företag X och företag Y. För att fånga potentiella fördelar med Key Account Management måste kontaktytan mellan företagen breddas. En bred kontaktyta innebär en bred kompetens, något som kan ha positiva effekter på utveckling och innovation i de olika delar som utgör utbytet mellan företagen.

De slutsatser och rekommendationer som föreslås företag X är att utöka det egna Key Account Management-teamet för att skapa förutsättningar för en bred kontaktyta som har större potential att fånga kundens efterfrågan. Företag X bör tillsammans med företag Y upprätta funktionsindelade projektgrupper för att skapa förutsättning till nya och bättre lösningar som gynnar båda företagen.

**Nyckelord:** Key Account Management, relationsmarknadsföring

## **Abstract**

The Swedish sawmill industry has long been an industry where tradition has gone before renewal. While other industrial branches selected a customer and market oriented way the sawmill industry is stuck in a production-oriented approach. This study indicates a sawmill company that appears ready to increase market and customer orientation in the company.

This study is made on behalf of company X and seeks to find an organizational structure, a best practice in handling large and important customers. In order to manage the change in customer demand and to maintain and improve business relationship companies need to go from a seller and buyer interaction to meet through a broad interface that includes several functions of businesses. Company X, a large sawmill company has together with one of its major international customers (company Y) strengthen their cooperation to be able to work together with cost reductions and efficiency improvements in the supply chain. This type of collaboration requires an entirely new type of organization to meet customer needs.

Key Account Management is a clear and structured organization of the company's marketing efforts towards the major and important customers. Key Account Management places emphasis on business relations between companies. The business relationship is established and managed through a broad interface between the companies where they work together with development and common goals.

The study was conducted in accordance with the qualitative methodology. Company X and company Y, a door producer is studied. Through qualitative interviews with people at different hierarchical levels the study provides a background and insight into the ambitions of the cooperation as well as a picture of how the companies interact today. To find Key Account Management best practice, company Z contributes with knowledge and long experience in Key Account Management.

The results of the study show that company X and Y have shared perceptions regarding sustainability and cooperation, criteria to make Key Account Management possible. Today, a few people represent the contact between company X and the customer. To capture the potential benefits of Key Account Management the contact area has to expand. A broad interface represents broad skills, something that can have positive effects on development and innovation in the various parts making up the exchange between companies.

The conclusions and recommendations proposed company X is to expand its Key Account Management team to create the conditions for a broad interface that has more potential to capture customer demand. Company X should be accompanied by the required functions in company Y's organization, and together set up project teams to create the conditions for new and better solutions that benefit both companies.

**Keywords:** Key Account Management, relationship marketing

## **Förord**

Min handledare Matti Stendahl, Institutionen för Skogens produkter har gett mig inspiration och goda råd under arbetets gång. Det vore ingen överdrift att säga att du varit den för mig perfekte handledaren, tack.

Tack till respondenterna i studien som har visat stort intresse och deltagande. Studiens uppdragsgivare har tagit väl hand om mig och visat stort intresse för mig och min uppsats under tiden jag vistats hos dem, stort tack till er.

Anna Olsson

Sundsvall den 22 maj 2011

# Innehållsförteckning

## Sammanfattning

## Abstract

## Förord

<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Bakgrund och syfte</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Tidigare forskning .....	6
1.3 Syfte .....	6
1.4 Avgränsningar .....	7
1.5 En konfidentiell studie.....	7
<b>2 Teori</b> .....	<b>8</b>
2.1. Relationsmarknadsföring.....	8
2.1.1. Affärsrelationer.....	9
2.1.2 Key Account Management .....	11
2.1.3 Leverantörsorganisationen möter nyckelkundens organisation .....	12
2.1.4 Val av kunder – den strategiska dimensionen.....	14
2.1.5 Erbjudandet.....	14
<b>3 Metod</b> .....	<b>17</b>
3.1 Val av metod .....	17
3.2 Kvalitativa metoder .....	17
3.2.1 Metodens fördelar och upplägg .....	17
3.2.2 Fallstudier.....	17
3.2.3 Nackdelar och problem med kvalitativa metoder .....	18
3.3 Urval, tolkning och analys.....	19
3.3.1 Urval av undersökningsenheter .....	19
3.3.2 Utformning av intervjuguide.....	20
3.3.3 Datainsamling.....	21
3.3.4 Tolkning och analys .....	21
3.3.5 Reliabilitet och validitet.....	22
<b>4 Resultat</b> .....	<b>23</b>
4.1 Fallstudie 1 - relation mellan företag X och Y .....	23
4.1.1 Kunder - en del av strategin.....	23
4.1.2 Förväntningar och resultat av Key Account Management i verksamheten .....	26
4.1.3 Gemensamt värdeskapande.....	26
4.1.4 Organisering – Key Account teamet möter inköpsorganisationen .....	27
4.1.5 Affärsrelationer.....	31
4.2 Fallstudie 2 – företag Z .....	32
4.2.1 Kunder - en del av strategin.....	32
4.2.2 Key Account Management i verksamheten .....	34
4.2.3 Gemensamt värdeskapande.....	34
4.2.4 Organisering – Key Account teamet möter inköpsorganisationen .....	34
4.2.5 Affärsrelationer.....	35
<b>5 Analys och diskussion</b> .....	<b>36</b>
5.1 Det strategiska perspektivet på Key Account Management .....	36
5.2 Key Account Management i organisationen .....	40
5.3 Metoddiskussion.....	42
<b>6 Slutsatser och rekommendationer</b> .....	<b>44</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>46</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>48</b>

# 1 Bakgrund och syfte

*Denna inledande del förklarar bakgrunden till detta arbete, vad denna studie ämnar undersöka och resultera i, bakgrund och information om företagen som undersöks samt allmän information om sågverksbranschen.*

## 1.1 Bakgrund

Den allmänna bilden av de svenska sågverken är att de tillhör en traditionsbunden och föråldrad bransch som arbetar produktionsinriktat med begränsad kund- och marknadsorientering. De sågade produkterna som sågverken tillhandahåller har en låg förädlingsgrad med små möjligheter till differentiering (Juslin & Hansen, 2003).

Anledningen till den föråldrade bilden av sågverksindustrin är befogad, jämfört med andra industrier har utveckling inte alltid skett i samma takt. Sågverken har fokuserat på de egna interna processerna i råvaruflödet och sågverkets produktion och lagt begränsade resurser på kunskap och kompetens kring vad kunderna efterfrågat (Roos et al, 2001).

Enligt Hugosson & McCluskey (2008) har den svenska sågverksbranschen genomgått stora förändringar sedan 1990-talet. Förändringar på marknaden resulterade i att sågverken gick från att exportera varor via olika typer av agenter (där sågverken inte själva hade kunskap om marknaden och hur kunderna använde produkterna) till att plocka bort agenterna och själva skaffa kunskap om marknaden och kundernas behov. I takt med en ökande kunskap om kundernas efterfrågan kan sågverken leverera allt mer kundanpassade produkter, logistik och service. Detta resulterar i för branschen nya sätt att göra affärer med kunderna, genom samarbete och gemensamma lösningar arbetar företagen, kund och leverantör, tillsammans bort kostnader något som företaget i denna studie är ett exempel på.

Den industriella marknaden karaktäriseras generellt av rationalisering där många kunder reducerar antalet leverantörer, fallet som utgör grund för denna studie är ett sådant exempel. En reducering av antalet leverantörer innebär att parterna blir mer beroende av varandra. Detta beroende öppnar upp för möjligheten att samarbeta långsiktigt (Cannon & Narayandas, 2000). För att bygga långsiktiga relationer med kunder som har en strategisk viktig roll för företaget är det viktigt att företaget förvaltar relationen med kunderna på ett bra sätt (Brehmer & Rehme, 2009).

Företag X är en koncern där verksamheten baseras på ett antal sågverk i Skandinavien. Sågverken producerar sågad vara för såväl den inhemska som den globala marknaden där de största kunderna återfinns i Europa. För företag X och den svenska sågverksindustrin generellt kan dess kunder delas in i tre olika kategorier: Gör-det-själv handel (DIY), byggvaruhandel (BM) och träindustriella kunder (Nord 2005). Enligt Key Account Manager på företag X skiljer sig affärsmodellerna som sågverken tillämpar mot dessa aktörer, därav behovet av de tre kundkategorierna. Utifrån dessa tre kategorier placeras kundföretaget, företag Y som analyseras i detta arbete som kategori tre, en träindustriell kund, ett företag som producerar produkter där trä utgör en viktig del och synlig del av slutprodukten.

Företag X:s övergripande strategi för hela koncernen är att fokusera på produktsegment med hög andel ”synligt trä”, möbel-, dörr- och fönsterindustrin är exempel på kunder som befinner sig inom segmentets ramar. Enligt Key Account Manager på företag X innebär synligt trä att träet har större betydelse och status i produkterna och för kunderna vilket leder till större ekonomiska fördelar.

En av företagets större kunder, dörrproducenten företag Y, har det senaste året genomfört ett arbete där de reducerat antal leverantörer med 80 %. Målet med att göra denna upprepning bland leverantörerna är att företag Y genom partnerskap vill kunna erbjuda leverantörerna möjligheter till tillväxt, samarbete kring innovationer och kostnadsreducering, långsiktiga perspektiv vad gäller utbytet mellan parterna och gemensamma mål. Målet för företag Y:s ”program för prioriterade leverantörer” är att på årlig basis hantera omkring hundra leverantörer till företagets industrier i Europa (www, företag Y:s hemsida, 2010). Företag X är en av de leverantörer som har fortsatt förtroende att leverera produkter till Y. För att företag X skulle få fortsatt förtroende som leverantör krävde företag Y att företag X skulle definiera företag Y som nyckelkund.

Det är idag två av företag X:s sågverk som producerar de olika produkterna till företag Y, sågverk 1 står för 90 % av den totalt levererade volymen. Produkterna utgörs av både standardprodukter och halvkomponenter eller ämnen som de fortsättningsvis kommer att kallas. I den här studien definieras ämnen som sågad vara som har anpassade egenskaper, egenskaper som efterfrågas av kunden och som faller utanför de standardsortiment som sågverken tillhandahåller.

I studien medverkar även företag Z, företag Z är ett pappersförpackningsföretag. De kriterier jag haft i valet av referensföretag är att det ska vara ett företag med lång erfarenhet av Key Account Management. Företag Z har arbetat med Key Account Management sedan mitten av 1990- talet, tillsammans med teori ska de tillföra studien kunskap där och erfarenhet, belysa både positiva aspekter med Key Account Management. Företag Z ska bidra med en bild av ”best practice” vad gäller Key Account Management.

## 1.2 Tidigare forskning

Det finns en stor mängd tidigare forskning inom Key Account Management och relationsmarknadsföring, det finns dock ingen tidigare forskning som behandlar Key Account Management i sågverksindustrin. Hugosson & McCluskey har i ”*Marketing competencies of Swedish sawmill firms*” (2009b) studerat de olika affärsrelationer som går att finna bland sågverkens relationer med kunder. Hugosson & McCluskey (2009b) fann att sågverken förvaltar ett brett spektra av relationstyper. Det finns ett antal examensarbeten som avhandlar kundnöjdhet och affärsrelationer inom den skogsindustriella kontexten.

Den här studien är av stor vikt då det inte finns någon tidigare forskning som avhandlar Key Account Management i sågverksbranschen, den gör upp med en föråldrad och allt för generell bild som finns av sågverksbranschen. Studien har som främsta mål att tillgodose uppdragsgivarens kunskapsbehov men min förhoppning är andra ska finna den inspirerande såväl för fortsatt forskning som inom företagsvärlden.

## 1.3 Syfte

Syftet med detta arbete är hitta en modell och en beskrivning på hur företag X kan utforma organisationsstruktur och arbetssätt för att på bästa sätt förvalta och utveckla relationen med nyckelkunder. Företag X har ambitionen att utveckla kunskapen och kompetensen i Key Account Management, denna studie ska fungera som en del i det underlag som ska möjliggöra en utveckling och förbättring av det arbetet. Studien baseras på företag X relation med kundföretaget Y, där båda företagens syn på Key Account Management och samarbetet mellan företagen. För att organisationsstruktur och arbetssätt för Key Account Management ska kunna upprättas undersöker denna studie även bakgrund och strategi till företagens agerande vad gäller Key Account Management.



Mina undersökningsfrågor uträner bland annat följande: *hur ska affärsrelationen mellan företag X och Y se ut och hur ska företag X och Y:s organisationer interagera för att Key Account Management ska fungera på bästa sätt? Hur ska företag X organisera arbetet med Key Account Management, vilka funktioner bör finnas representerade i det interna Key Account Management-teamet?*

#### **1.4 Avgränsningar**

Arbetets avgränsning är företagen X, Y och Z. Personer på olika hierarkisk nivå och således olika funktion och roll i företagen ska delge sin syn på relationen och Key Account Management. Fallstudier på företag Z, som tillämpar Key Account Management på ett likande sätt som företag X ska utföras för att ge ytterligare kunskap och insikt i hur Key Account Management fungerar i verkligheten. Informationen som erhålls i intervjuerna på företag X och Y kommer att beröra alla de delar som ingår i utbytet mellan parterna, allt som bidrar för att finna förståelse för relationen mellan dem är av betydelse.

Den teoretiska avgränsningen ska primärt omfatta taktiskt och operativt arbete med nyckelkunder där den strategiska delen inte är primär.

#### **1.5 En konfidentiell studie**

På önskemål av denna studies uppdragsgivare är den här studien konfidentiell. Alla företagsnamn och personer utelämnas, företagen åtskiljs genom att de fått beteckningarna företag X, Y och Z medan personerna som utgör respondenter eller på annat vi figurerar i studien benämns med befattningen denne har.

Anledningen till denna åtgärd är att uppdragsgivaren anser att informationen som denna studie förväntas presentera helst behålls internt hos företagen som studien behandlar.

## 2 Teori

*Under teoridelen redovisas teorier som syftar till att tillsammans med intervjuunderlaget fungera som underlag till den modell som detta arbete syftar till att upprätta. Efter noggranna litteraturstudier har jag fastställt att följande teoretiska begrepp är nödvändiga för att besvara studiens syfte:*

- *Key Account Management: hur definieras Key Account Management och varför behövs konceptet? Vilka krav och kriterier bör företaget ha i valet av Key Accounts?*
- *Affärsrelationer: i Key Account Management är relationen mellan företagen (kund och leverantör) viktig. Hur skapas långsiktiga affärsrelationer mellan företag?*
- *Inter- och extern organisering av företagets resurser: den interna organiseringen i form av Key Account Management-team samt hur det interna teamet möter motsvarande funktioner hos kundföretaget.*
- *Erbjudandet och kundnöjdhet: produkten eller tjänsten är kärnan och ofta anledning till att affärsrelationer uppstår. Teorin förespråkar att erbjudandet omfattar alla de utbyten som sker mellan företagen.*

### 2.1 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring (relationship marketing) är marknadsföring genom relationer, nätverk mellan leverantörer, kunder och andra parter på marknaden (Grönroos, 1990). Det är ett av flera sätt att se på marknadsföring och fokus ligger i hur relationer och nätverk kan användas i marknadsföringen. Genom att utveckla goda relationer mellan köpare och säljare kan parterna få kontroll över den ovisshet som de ofta upplever på marknaden (Cannon & Perreault, 1999). En relation av denna typ bygger på att båda parter har ett utbyte av relationen och detta innebär att denna typ av relation ofta är av långsiktig karaktär (Ford et al, 2006). Affärsrelationer mellan företag är av stor betydelse och dessa påverkar företagets verksamhet väsentligt (Håkansson & Snehota, 1995). Det är generellt kostsamt för företag att byta såväl kunder som leverantörer. Att byta stora kunder eller leverantörer utgör en risk och valet av kund eller leverantör är en del i företagets långsiktiga arbete (Edman & Laurelli, 1997).

För att erhålla en möjlighet till långsiktighet i relationen till kunden är det viktigt att se vidare än produkten, företaget måste förstå vad kunden värderar förutom den fysiska varan (se vidare om detta i avsnitt 2.1.5. *Erbjudandet*). Ett sätt att arbeta för att öka värdet för båda parter är samarbete. Synen på kunderna förändrades från kunden som konkurrent till kunden som samarbetspartner (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Relationsmarknadsföring utgör ett relativt nytt paradigim inom industriell marknadsföring, en kontrast mot den tidigare transaktionsmarknadsföringen som kännetecknades av enstaka försäljningstillfällen, taktiska kundkampanjer och sporadisk kundkontakt (McDonald & Rogers, 1999). Förändringen av utbytet mellan leverantörer, från transaktionsbaserad till relationsbaserad är den huvudsakliga orsaken till att konceptet för Key Account Management utvecklats. McDonald et al (2000) beskriver följande förändringar på marknaden som orsaker till att det finns ett behov av att arbeta med relationsmarknadsföring och Key Account Management:

*Den snabba förändringen på marknaden:* kortare produktlivscykel, teknologicykel, förändrade preferenser hos kunderna, ökad mångfald av branscher. Detta ställer höga krav på företagen att följa med i utvecklingen, vara flexibla och svara på marknadens efterfrågan och krav.

*Processförfining:* övergå till en mer flexibel tillverkning och ett mer flexibelt kontrollsystem för att genom samarbete med kunden kunna erbjuda kreativa lösningar som motsvarar kundens krav.

*Mognad på marknaden:* mogna produkter, ökad konkurrens, lägre marginaler och tillväxt karaktäriserar den mogna marknaden. På dessa marknader är det viktigt att företagen differentierar sig för att attrahera kunder, skapa tillväxt hos nyckelkunderna, kvarhålla kunderna för att lyckas i konkurrensen.

*Kundens makt:* kunderna är mer krävande och efterfrågan kräver allt oftare helhetslösningar.

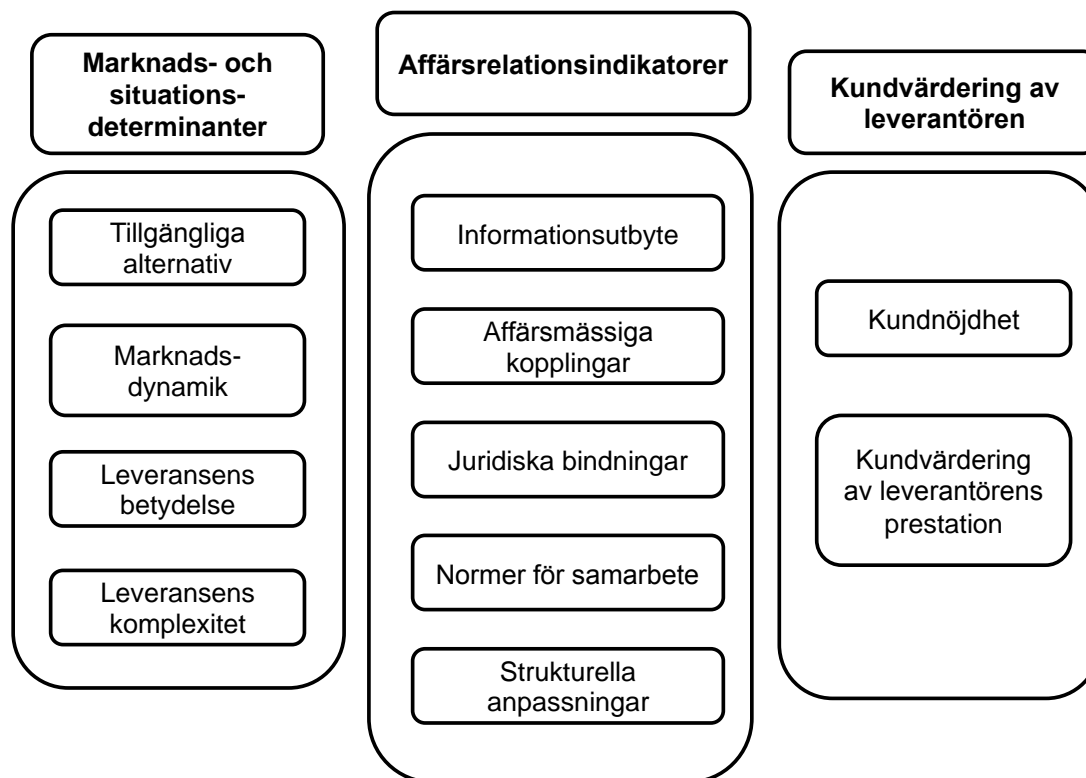
*Globalisering:* Större och mer komplexa marknader där företag konkurrerar globalt skapar större utbud för kunderna. Kundorienterade och differentierade företag kan urskilja sig.

### **2.1.1 Affärsrelationer**

Relationer är ett centralt begrepp inom Key Account Management. En affärsrelation existerar då merparten av kontakterna mellan kund och leverantör är relationsorienterade, det vill säga då utbytet omfattar mer än själva transaktionen. Relationer skapas genom lojalitet och förtroende, parterna ställer upp för varandra och då de vet att behandlingen är ömsesidig. Affärsrelationer ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv är en ständigt pågående process där relationen existerar såväl under som mellan transaktionerna mellan företagen (Grönroos, 2007).

Key Account Management är ett sätt att genom strategiska allianser försöka skapa konkurrensfördelar (Millman och Wilson, 1995). Relationer är hjärtat i Key Account Management, de är källan till den information och förståelse som kan byggas in i aktiviteter som tillför ökat kundvärde. Långsiktiga relationer kräver förtroende och tillit för att kunna etableras och utvecklas (Cheverton, 2000).

Cannon & Perreault har i artikeln *Buyer- seller relationships in Business Markets* (1999) utformat en modell för hur en god relation mellan köpare och säljare ser ut. Modellen i Figur 1 bygger på sex olika faktorer som de anser krävs för en bra affärsrelation. Utifrån parametrarna har Cannon & Perreault (1999) definierat åtta olika relationstyper som kan återfinnas mellan parterna i affärsrelationen, allt beroende på hur väl parametrarna uppfylls.



Figur 1. Modell för klassificering av affärsrelationer (Cannon & Perreault, 1999).

- *Informationsutbyte* – viljan att öppet dela information som den andra parten kan ha användning av, särskilt information som annars kan ses som känslig. Exempel på sådan typ av information är framtida utveckling, produktdesign med mera. Ett större informationsutbyte leder till ökad lojalitet till relationen.
- *Affärsmässiga kopplingar* – definieras som de anpassningar köpare och säljare gör för att underlätta affärstransaktioner mellan dem. Exempel är sammanlänkade affärssystem och gemensamma logistiklösningar.
- *Juridiska bindningar* – avser de avtal och överenskommelser som muntligt eller skriftligt görs för affärstransaktionerna.
- *Normer för samarbete* – innebär parternas syn på affärsrelationen och hur samarbetet går till, denna del innefattar eventuella maktstrukturer mellan parterna och om någon part utnyttjar eventuella övertag.
- *Strukturella anpassningar av säljaren och köparen* – avser de investeringar i olika typer av relationsspecifika anpassningar som parterna gör. Anpassningarna kan vara av produkter, processer, sätt att hantera eller göra saker på som underlättar eller gör samarbetet möjligt. Dessa anpassningar ses som två faktorer då såväl köparen som säljaren kan göra anpassningar för motparten (Cannon & Perreault, 1999).

Genom ett poängsystem för olika grad av uppfyllande av ovanstående ”connectors” urskilde Cannon och Perreault (1999) åtta stycken olika relationstyper. De beskrivs nedan och i Tabell 1 kopplas relationstyperna till parametrarna som behandlas ovan:

- *Bare bones*: definieras som en relation där det finns lite affärsmässiga kopplingar, lågt informationsutbyte och anpassningar mellan företagen. Detta resulterar i ett lågt förtroende och samarbete mellan parterna.

- *Basic buying and selling*: är en relation med högre grad av informationsutbyte och samarbete än *bare bones*.
- *Contractual transaction*: starka juridiska bindningar men låg grad av informationsutbyte och samarbete.
- *Custom supply*: det säljande parten gör anpassningar, informationsutbyte och samarbete är likande *Basic buying and selling*.
- *Collaborative*: inga anpassningar av vare sig säljande eller köpande part, hög grad av informationsutbyte, affärsmässiga kopplingar och samarbete.
- *Mutually adaptive*: säljaren och köparens anpassningar är på likande nivå, både affärsmässiga kopplingar och informationsutbyte är på hög nivå, samarbetet är på medelnivå.
- *Customer is king*: stora anpassningar av säljande part, även hög grad av samarbete, informationsutbyte och affärsmässiga kopplingar.
- *Cooperative*: låg grad juridiska bindningar, hög grad av samarbete, informationsutbyte och affärsmässiga kopplingar (Cannon & Perreault, 1999).

Tabell 1. Klassificeringssystem för relationstyperna (Cannon & Perreault, 1999)

Indikatorer/ Affärsrelations typ	Informations- utbyte	Affärsmässiga kopplingar	Juridiska bindningar	Normer för samarbete	Strukturella anpassningar av säljaren	Strukturella anpassningar köparen
<b>Bare bones</b>	Låg	Låg	Låg	Medel	Låg	Låg
<b>Basic buying and selling</b>	Låg	Medel	Låg	Hög	Låg	Låg
<b>Contractual transaction</b>	Medel	Låg	Hög	Medel	Låg	Låg
<b>Custom supply</b>	Låg	Medel	Medel	Medel	Medel	Låg
<b>Collaborative</b>	Medel	Medel	Hög	Hög	Låg	Låg
<b>Mutally adaptive</b>	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel
<b>Customer is king</b>	Hög	Medel	Hög	Hög	Medel	Låg
<b>Cooperative</b>	Medel	Medel	Låg	Hög	Låg	Låg

Hugosson & McCluskey (2009b) fann relationstyperna *Cooperative*, *Basic buying and selling* och *Bare bones* när de studerade de svenska sågverksföretagens affärsrelationer med hjälp av Cannon & Perreault (1999). Trots att affärsmodellerna i de tre marknadssegmenten som Nord (2005) definierar, gör-det-självt-butikerna, byggvaruhandeln och träindustriella kunderna ser olika ut återfanns de tre ovan relationstyperna i alla tre marknadssegment. Det finns således en förmåga hos sågverksföretagen att hantera olika typer av affärsrelationer samt att samarbeta med kunder. Cannon & Perreaults (1999) modell presenterar ett antal relationstyper utan att definiera någon relation som bättre eller sämre, den utlämnar även analys över i vilka sammanhang de olika relationerna lämpar sig bäst.

### 2.1.2 Key Account Management

Enligt Cannon & Narayandas (2000) utgör Key Account Management ett praktiskt exempel på hur relationsmarknadsföring kan fungera i verkligheten. Konceptet för Key Account Management följer de viktiga delarna som relationsmarknadsföringsteorierna tar upp. De senaste decennierna har kundernas behov och efterfrågan utvecklats från att enbart omfatta produkten (tjänsten) till att omfatta helhetslösningar. Helhetslösningar som omfattar

servicesystem som exempelvis ”just-in-time”, ”joint production planning” och ”inventory management” ställer höga krav på den levererande organisationen. Ett resultat av detta är Key Account Management, d.v.s. företagets organisering mot viktiga kunder. Key Account Management syftar till att skapa och underhålla nära relationer mellan företag för att företagen genom samarbete ska sänka gemensamma kostnader. Key Account Management är ett sätt för företagen att försöka minska osäkerheten (Brehmer & Rehme, 2009).

I litteraturen idag återfinns en rad olika begrepp som definierar olika typer av stora och viktiga kunder, Key Account, Global Account, National Account, European Account, Major Account är alla begrepp som skildrar samma fenomen, viktiga kunder för företaget (Ojasalo, 2000). Företag använder ofta begreppen för att belysa på vilken nivå nyckelkunden befinner sig, ett Global Account är en kund med global spridning där National Account kan användas för den person som nationellt är ansvarig för samma kund (Millman & Wilson, 1995).

Nästan alla företag har kunder som företaget anser som mer viktiga än andra kunder (Fiocca, 1982). Företaget måste utveckla kriterier för vilka de anser vara viktiga kunder, existerande eller potentiellt strategiskt viktiga och varför de är viktiga. Kundens potential att utvecklas på ett (från leverantörens perspektiv) önskat sätt är viktigt att ta hänsyn till (Ojasalo, 2000). Millman och Willson (1995) definierar nyckelkunden som strategiskt viktig för leverantören. Cespedes (1995) definierar de attribut som tenderar att ligga till grund när en leverantör definierar en nyckelkund:

- 1) köper eller avser köpa från leverantören procentuellt sett stora volymer
- 2) flera personer är involverade i kunden
- 3) försäljningen sker till en geografiskt spridd organisation
- 4) kunden förväntar mycket uppmärksamhet och service vad gäller logistik, lagerhållning, rabatter och anpassade applikationer.

Cambell & Cunningham (1983) menar att även kundens tillväxt på marknaden och leverantörens andel av kundens totala inköp som är viktiga att ta hänsyn till. Leverantören bör även titta på hur relationen mellan företagen ser ut, hur förtroende, engagemang och åtaganden har utvecklats med tiden (Ojasalo, 2001).

Syftet med Key Account Management är således att koordinera viktiga kunder. Kunder som är viktiga då de köper stora volymer eller förväntas köpa stora volymer, kunden är komplex då den är geografiskt spridd och kräver mycket resurser från leverantören. Leverantören har flera personer inblandade i arbetet mot kunden då det underlättar såväl arbetet mot den geografiskt spridda kunden som att uppfylla kundens efterfrågan. Key Account Management handlar också om att identifiera speciellt viktiga kunder för företaget, kunder som har påverkan på företagets strategier (Pardo, 1999).

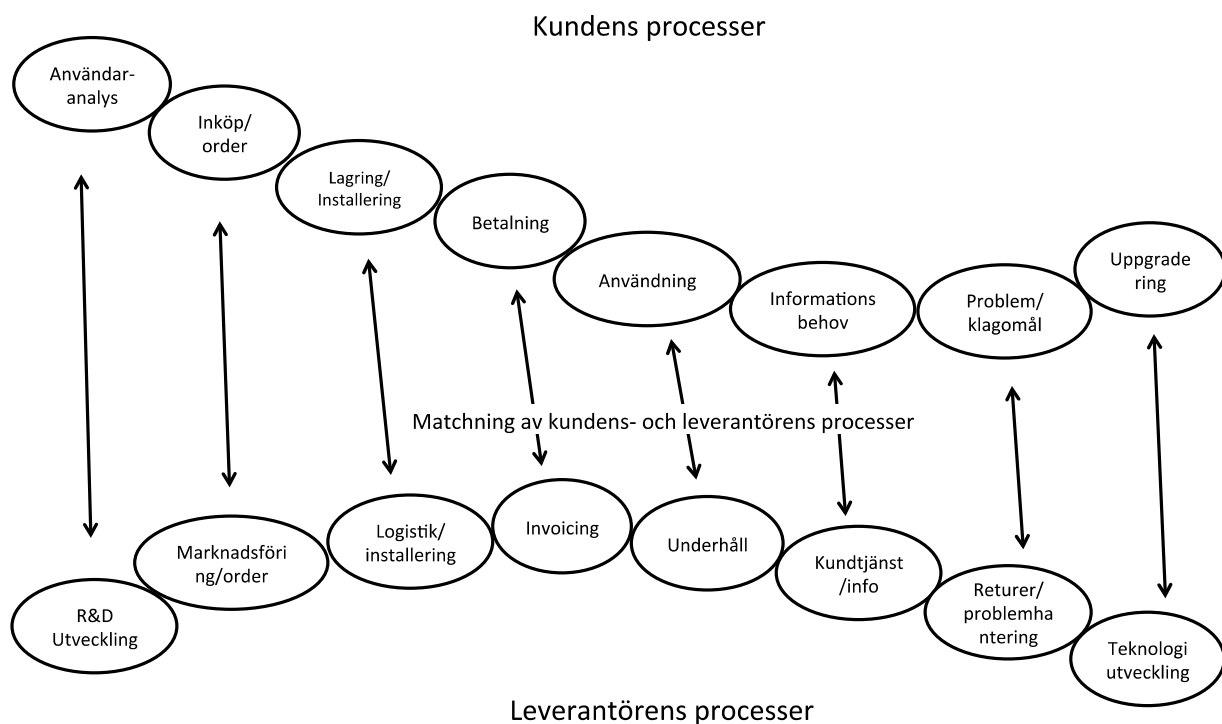
### ***2.1.3 Leverantörsorganisationen möter nyckelkundens organisation***

Många industriella kunder reducerar antalet leverantörer för att arbeta mer fokuserat med att möjliggöra att system såsom ”Just-in-time”, och ”supply chain management” ska fungera. Denna typ av system är resurskrävande och kräver samarbete mellan kund och leverantör, lyckade samarbeten som kan skapa förutsättningar för kostnadsreduceringar och effektiviseringar som kan gynna såväl kund som leverantör. Förutom resursbehovet krävs det att resurserna samordnas internt och externt hos företagen. Resurserna som krävs omfattar ofta

mer än vad en person kan åstadkomma vilket gör att Key Account Management är ett sätt att arbeta fokuserat där resurserna som behövs från de olika företagen samordnas (Brehmer & Rehme, 2009).

Förutom ett behov av att samordna olika system som berör såväl kund som leverantör finns det andra fördelar med att samarbeta med kunder. En av de stora fördelarna med ett Key Account Management-team är att det kan öka kundorienteringen i hela organisationen (Kempeners & van der Hart 1999). Kunskap om kunderna bör genomsyra hela organisationen något som möjliggörs av att som leverantör arbeta mer marknadsorienterat, hitta vägar att anpassa den egna produktionen efter kundens önskemål betyder att organisationen som helhet måste arbeta aktivt med dessa frågor (Grönroos, 2007).

Key Account Management-teamet är organisationen som sköter och utvecklar relationen på ett mer eller mindre formellt sätt. För att kunna leverera ett kundanpassat erbjudande krävs att mötet mellan leverantör och kund går ifrån att en säljare möter en inköpare till en bredare kontaktyta (Brehmer & Rehme, 2009). Grönroos (2010) menar att leverantören ska möta motsvarande funktion hos kunden för att kundens behov ska fångas på bästa sätt (Figur 2). Cannon & Narayandes (2000) anser att syftet med Key Account Management är att bredda kontaktytan mot kunden, från säljare-köpare relationer där enstaka personer interagerar till grupp-till-grupp relationer. Den breda kontaktytan syftar till att kunna möta kundens organisation på ett bredare plan där det bredare mötet ökar förståelsen för kundens behov och efterfrågan. För att leverantören på bästa sätt ska kunna möta kundens organisation bör leverantören söka svaren på följande frågor: *Hur köper/beställer kunden varor och service? Hur levereras produkterna/tjänsterna? Hur sker betalningen? Hur lagras produkter? Vad använder kunden produkten till?* Genom att besvara dessa frågor får leverantören svar på vilka funktionen som bör innefatta utbytet med kunden. Desto viktigare kunden är desto mer resurser bör leverantören avvara till de efterfrågade funktionerna. För att möjliggöra den externa organiseringen bör företaget se över den interna organisationen som ska hantera Key Accounts (Grönroos, 2010).



Figur 2. Schematisk bild över hur kundens och leverantörens olika funktioner möter varandra (Grönroos, 2010).

Enligt Kempeners & van der Hart (1999) finns det för många skillnader mellan företag för att det ska gå att utskilja rätt och fel när det kommer till organisering av Key Account Management-team. Teamet måste anpassas efter företagets förutsättningar. Företaget måste göra valet om de ska ha ett Key Account Management-team eller inte och huruvida teamet ska vara integrerat i den övriga organisationen eller inte. De måste avgöra hur många Key Accounts en Key Account Manager kan ha ansvar för. Det bör även göras ett val hur många nivåer Key Account Management teamet ska ha, detta beror på kundens spridning. Det bör även finnas ansvarsfördelning som rimligtvis avgränsas för varje nivå i Key Account Management hierarkin (Kempeners & van der Hart, 1999).

Key Account Manager bör ha auktoritet och makt att ta beslut och ha nära kontakt med högre hierarkier i företaget, detta för att kunna ta viktiga beslut samt kunna driva viktiga frågor rörande kunder i företaget. Det är dock viktigt att Key Account Manager inte hamnar för långt upp i hierarkin och förlorar kontakten med marknader, kunderna och försäljningspersonalen. För att stärka Key Account Management teamet bör det förutom en Key Account Manager även finnas andra funktioner som stöd i teamet där alla som har kontakt med kunden bör ingå i Key Account Management-teamet (Kempeners & van der Hart, 1999).

#### **2.1.4 Val av kunder – den strategiska dimensionen**

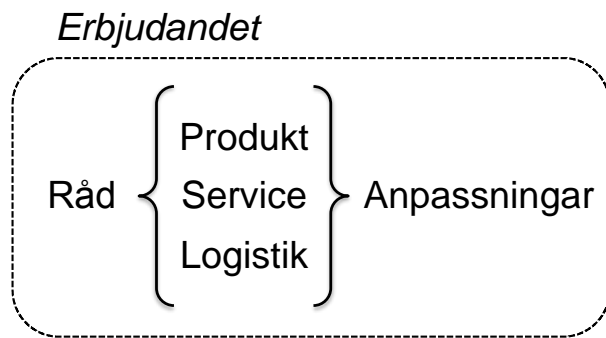
Såväl ett företags kunder som leverantörer kan utgöra en viktig del av företagets strategi. Valet av kunder och leverantörer tenderar ske allt mer sofistikerat då det finns stora fördelar med kunder och leverantörer som passar företagets långsiktiga affärsutveckling. En för företaget rätt kundstock skapar värde över tiden samtidigt som den hanterar risk (Hugosson & McCluskey, 2009a).

De existerande affärsrelationerna utgör i regel en bra grund för en utvecklad affärsrelation, kund och leverantör känner varandra sedan tidigare och vet vad den andra parten kan erbjuda. Etablerade kunder som utvecklar sina affärer är ett bra exempel på hur befintliga kundrelationer kan utvecklas. Sker inte den utvecklingen på ett kan ett behov av att etablera nya kundrelationer uppkomma (Hugosson & McCluskey, 2009a).

#### **2.1.5 Erbjudandet**

Enligt Grönroos (2010) får säljare- och kundutbyte ett allt större utrymme inom marknadsföring. Dagens marknadsförare bör ha kunskap som omfattar hela kundens behov, från produktpreferenser till service- och logistikbehov. Ford et al (2006) förklarar detta synsätt med modellen för ”erbjudandet” (”the offering”). I Figur 3 illustreras ”erbjudandet” och dess fem element, *produkt, service, logistik, råd och anpassning*. Modellen syftar till förståelse för komplexiteten i utbytet mellan det säljande och köpande företaget. Syftet med ”erbjudandet” är att lösa kundens problem genom att se vidare än vad enbart den fysiska produkten kan erbjuda. Med hjälp av enkla konkreta frågeställningar där leverantören exempelvis funderar kring hur lagerhållning, leveranser eller order fungerar hos kunden skapas förståelse för kundens hela behov.





Figur 3. Definitionen för erbjudandet (Ford et al, 2006).

- *Produkt* – den fysiska delen av erbjudandet. Har i regel inte så stor betydelse i erbjudandet som den traditionella synen på produkten är. Produkten är dock ofta förutsättningen till att det överhuvudtaget finns ett utbyte mellan leverantör och kund.
- *Service* – kan utgöra en stor del av erbjudandet, exempel på service är underhåll, uppdatering av befintliga system och upplärning av nya system.
- *Logistik* – innebär att leda transporter kostnadseffektivt och med den service som kunden efterfrågar, exempel på detta är ”just-in-time” och ”zero-inventory”.
- *Råd (advice)* – avser de aktiviteter som syftar till att öka kundens förståelse för leverantörens erbjudandet. Vikten av denna dimension beror på hur komplex och/eller komplicerat erbjudandet är för kunden. Rådgivning måste ses som ett kunskapsutbyte mellan kund och säljande företag i deras affärsrelation.
- *Anpassning (adaption)* – en anpassning är när det säljande företaget gör någon form av anpassning av erbjudandet. Anpassningen ska vara unik och den ska inte utföras till någon annan av företagets kunder. Anpassningen visar på företagets vilja att investera i affärsrelationen. Denna del av erbjudandet kan medföra stora kostnader (Ford et al, 2006).

Priset som kunden är beredd att betala för erbjudandet beror på hur väl erbjudandet löser kundens problem. Erbjudandets kvalitet avgör kunden och dess preferenser, olika kunder värderar de olika dimensionerna i erbjudandet olika beroende på problemets karaktär. Priset baseras således inte enbart på produktens inneboende kvalitet utan på hur väl de fem dimensionerna löser kundens problem (Ford et al, 2006).

Key Account står vanligtvis för stora delar av leverantörens omsättning vilket gör det viktigt att behålla dem som kunder. Om leverantören samarbetar med nyckelkunden kring anpassning av erbjudandet finns stora potentialer att dessa kunder, Key Accounts kan vara nyckeln till leverantörens innovativa processer som i förlängningen kan innebära konkurrensfördelar för båda parter (Cahill, 1998).

#### 2.1.5.1 Kundnöjdhet

Det är viktigt att betona att kundvärdet ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv skiljer sig mot hur värdet för kunden definieras i den traditionella transaktionsmarknadsföringen. Begreppet *value-in-exchange* som beskriver transaktionsmarknadsföringen syn på värde visar tydligt att det är i utbytet mellan företagen som värde genereras medan relationsmarknadsföringens *value-in-use* betonar att värde skapas före, under och efter utbytet av varor eller tjänster. Leverantören skapar ur relationsmarknadsföringsperspektivet värde för kunden i alla de aktiviteter och processer där kunden konsumerar eller använder de produkter, tjänster, information, personliga kontakter eller andra delar som leverantören tillhandahåller eller som händer i utbytet mellan dem. Detta synsätt inkluderar förutom själva produkten eller tjänsten,

de delar som utgör kärnan och förmodligen anledningen till affären mellan företagen, även alla de personliga kontakter som företagen har med varandra (Grönroos, 2007).

Kundnöjdhet eller kundvärde (Customer Perceived Value förkortat CPV) är en modell som illustrerar vad som skapar nöjda eller missnöjda kunder. Det är i regel produkten eller tjänstens beskaffenhet som utgör en grund till samarbete, där produkten eller tjänsten motsvarar ett behov hos kunden. (Grönroos, 2007).

Kärnvärde innefattar värdet i kärnprodukten i förhållande till priset på kärnprodukten, kärnvärdet utgörs i regel av en fysisk produkt eller tjänst. Om kärnprodukten utgör grunden till varför det finns ett utbyte mellan organisationerna så innefattar mervärdet värden som gör att utbytet vidare än enbart en transaktion. Mervärde utgörs av exempelvis snabba och/eller fungerande leveranser, fungerande service, tillmötesgående och lyhörd personal etc. Mervärde kan vara både positivt och negativt och när mervärdet faller ut som negativt kan den totala kundnöjdheten förvandlas till ett kundmissnöje. Det är således viktigt att de personer i organisationen som är inblandade i relationen med kunden är medvetna om att de utgör en del av kontaktytan mot kunden och att de i sina personliga relationer inverkar på kundens uppfattning om företaget. Ekvationen för kundnöjdhet illustreras i Figur 4 (Grönroos, 2007). Det modellen för kundnöjdhet gör som inte innefattas av modellen för erbjudandet är att den skapar förståelse för de företeelser som kan ha inverkan på hur nöjd eller missnöjd en kund är Drucker (1998) menar att för att öka värdet för såväl kunden som leverantören så måste företagen se vidare än produkten. Företag måste samarbeta och utnyttja båda parter resurser och förmågor för att skapa nya innovativa lösningar (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

$$\text{Kundnöjdhet} = \text{kärnvärde} \pm \text{mervärde}$$

Figur 4. Modell för kundnöjdhet (Grönroos, 2007).

## 3 Metod

*I detta avsnitt avser jag beskriva hur jag genomfört detta arbete, vilka metoder jag använt i arbetet och dess kvaliteter och brister som finns samt på vilka grunder jag valt undersökningsobjekt.*

### 3.1 Val av metod

Det finns i huvudsak två metoder att utgå från vid insamlande av data, kvantitativ- respektive kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden syftar till att omvandla insamlat material till siffror som analyseras med statistiska modeller medan den kvalitativa metoden utgår från intervjuer där man söker finna en djupare bakgrund och förståelse. I vetenskapligt arbete är valet av metod grundläggande och valet ska grunda sig på frågeställningens art och syftet med arbetet (Holme & Solvang, 1997).

Syftet med denna studie är att finna en användbar organisationsstruktur och arbetssätt för Key Account Management. I en relation mellan två företag är det viktigt att fånga båda parter åsikter, sammanställa och sedan tolka dessa. Då det endast finns ett begränsat antal potentiella respondenter hos företag X och Y samt ett behov att förstå bakomliggande orsaker och samband är den kvalitativa metoden den metod som är aktuell för denna studie. Den kvalitativa metodens styrka är att den ger en uttömmande bild av situationen som studeras. För att erhålla detta kräver den kvalitativa metoden en grundläggande undersökning där det finns stort utrymme för flexibilitet, där ny och oväntad information kan erhållas. Den information som erhålls från de enskilda undersökningsenheterna blir således omfattande vilket gör att den kvantitativa metoden i regel omfattar ett fåtal enheter (Kvale, 2004).

Genom intervjuer med såväl företag X, Y som Z erhålls det material som studien behöver för att uppfylla sitt syfte.

### 3.2 Kvalitativa metoder

#### 3.2.1 Metodens fördelar och upplägg

Den samhällsvetenskapliga forskningen har i regel större valmöjligheter när det kommer till tillämpbara vetenskapliga metoder. Det finns en rad olika sätt att genomföra kvalitativ forskning, frågeställningens karaktär, huruvida forskningen ämnar studera historiska- eller samtida fenomen samt forskarens behov av att undersöka beteenden definierar den eller de undersökningsmetoder som är lämpliga (Yin, 2009). Denna studie syftar till att studera ett samtida fenomen med fokus på hur arbetssätt fungerar idag, där erfarenheter tillsammans med teori skapar möjligheter att förbättra verksamheten.

Den kvalitativa intervjun ställer en del krav på personen som utför intervjuerna, personen bör ha god kunskap inom ämnet, ställa enkla och tydliga frågor, lyssna både till vad som sägs och hur det sägs, vara öppen för respondentens åsikter, vara kritisk och ifrågasättande vad gäller respondentens svar samt ha förmågan att tolka svaren på ett giltigt sätt som respondenten har möjlighet att godkänna (Kvale & Brinkmann, 2009).

#### 3.2.2 Fallstudier

Det som karaktäriserar fallstudien är att den fokuserar på en undersökningsenhet istället för att genomföra massstudier, fallstudien kan gå på djupet i det fall som undersöks. Fallstudier syftar till att finna det generella i det enskilda fallet (Denscombe, 2009). Enligt Yin (2009) är fallstudier en användbar metod för att studera samtida fenomen där frågorna *hur* och *varför* är

centrala. Vid småskalig forskning är fallstudier en bra metod då denna utgör en tydlig avgränsning av arbetet samt ger möjligheten att studera ett enskilt fall på djupet. Enligt Denscombe (2009) lämpar sig fallstudier på studier som syftar till att bygga modeller genom att testa teorier och på djupet finna svaret i en avgränsad studie. Fallstudien kan samla och komplettera annan forskning (Denscombe, 2009). Dessa attribut stämmer väl överens med karaktären av studien som detta arbete syftar till att genomföra.

Val av studieobjekt i en fallstudie är viktigt då olika fall kan belysa samma fenomen utifrån olika perspektiv. Enligt Denscombe (2009) kan ett fall reflektera något som är typiskt för situationen, avviker från normen i situationen, är relevant för att bepröva tidigare teorier eller är det minst sannolika fallet. I denna studie utför *fallstudie 1* ett fall som tidigare teorier ska beprövas på medan *fallstudie 2* (ett företag med lång erfarenhet av Key Account Management) ska utgöra någon form av norm när det kommer till Key Account Management. *Fallstudie 1* omfattar företag X och Y medan *fallstudie 2* behandlar referensföretaget Z.

Motivet till att studera företag X och Y i *fallstudie 1* härrör från studiens syfte och de förutsättningar jag fått från uppdragsgivaren till studien. Mina kriterier för företaget i *fallstudie 2* var att företaget skulle ha lång erfarenhet av Key Account Management. Då syftet med min studie är att upprätta organisationsstruktur samt se till strategi vad gäller Key Account Management anser jag det inte nödvändigt att referensföretaget skulle återfinnas i samma bransch. Det väsentliga med *fallstudie 2* är att finna ett företag som kan fungera som ”best practice”, spegla verkligheten på ett sätt som teorin kanske inte kan fånga.

Det finns en del kritik mot fallstudier, många fallstudier har brustit i systematik och noggrannhet och därför har en viss skepsis gentemot metoden skapats. Då fallstudien endast ger en bild av ett av många potentiella fall kan fallstudien vara svår att använda vid generalisering, ett enda fall kan inte tala för det generella. Målet med fallstudierna i detta arbete är dock inte att genom fallet ge en generell bild utan att generalisera utifrån det teoretiska perspektivet, testa teorierna användbarhet på verkligheten (Yin, 2009).

Fallstudien kritiserar även för att den tar lång tid att utföra och resultatet som presenteras är textmässigt utav stort omfång (Yin, 2009). Forskaren bör vara medveten om denna problematik och genom att försöka begränsa studien till få konkreta frågeställningar har jag i min studie försökt att fokusera på relevant information som syftar till att uppfylla studien syfte.

### **3.2.3 Nackdelar och problem med kvalitativa metoder**

Vid jämförelse med den kvantitativa metoden är de kvalitativa intervjuerna tidskrävande i såväl utförande som bearbetning och analys (Denscombe, 2009). Standardiseringen av svaren är svår då svarens skiljer sig åt mellan respondenterna. Forskaren har ett stort ansvar att på ett objektivt sätt redovisa resultatet på ett korrekt och icke snedvridet vis (Kvale, 2004).

En av den kvantitativa forskningens svårigheter är att bevisa hur representativt fallet som undersöks är, om resultatet av studien kan ligga till grund för generalisering. Det är svårt att skapa förståelse för hur stor sannolikheten är att återfinna likande fall som det som studerats (Denscombe, 2009). Många forskare hävdar att det inte är relevant att använda statistiska modeller i kvalitativ forskning då kvalitativa forskningen baseras på helst andra angreppssätt, det är snarare undersökningen ”överförbarhet” som är intressant, det vill säga om resultatet går att tillämpa och således förklara andra jämförbara fall.

### 3.3 Urval, tolkning och analys

#### 3.3.1 Urval av undersökningsenheter

Valet av undersökningsenheter (respondenter eller informanter) är en avgörande del för undersökningen. Det är viktigt att välja rätt personer för att undersökningen ska ge ett bra resultat. Detta gör att det inte finns någon anledning till att använda sig utav statistiska metoder vid val av undersökningsenheter. Valet av enheter styrs varken av slump eller av tillfällighet utan från formulerade kriterier där personerna väljs utifrån forskarens förförståelse och dennes förutfattade meningar. Forskarens väljer de enheter som forskaren anser kunna tillföra forskningen önskad information. Respondenter och intervjun med denne motsvarar personer som är deltagande i det som studeras medan informanter utgör personer som står utanför det som studeras (Holme & Solvang, 1997).

Valet av respondenter till denna studie har utgått från behovet att skapa en helhetsbild av relationen mellan företagen. Då teorin betonar vikten av den breda kontaktytan vid leverantör- och kundutbyten av detta slag finns det ett behov av att både utröna målen med utbytet samt hur utbytet sker och uppfattas av de personer som är inblandade. Genom att erhålla en helhetsbild kan svar på hur väl intern- som extern kommunikation fungerar. För att täcka önskat området finns respondenter representerade från alla funktioner inblandade i relationen.

Studiens tydliga begränsning samt det organisationsschema som finns upprättat över de personer som är inblandade från respektive organisation gör det relativt enkelt att välja undersökningsenheter. Det som utgör en begränsning i detta fall är arbetets ringa tidsomfång. Förutom personerna i företag X och Y ingår ett ytterligare företag i studien. Det företaget och dess arbete med Key Account Management fungerar som ytterligare kunskapskälla och syftar till att ge studien ett praktiskt exempel på hur Key Account Management fungerar i verkligheten. Syftet med detta är att ett verkligt exempel kan tillföra sådant som det teoretiska underlaget saknar. Genom att tillföra företag Z:s syn på Key Account Management erhåller denna studie ytterligare kunskap som kan vara användbar för att uppfylla denna studies syfte. Respondenterna i studien är indelade i fyra olika grupper där kriterierna för varje enskild grupp ges nedan. Många av de frågor som intervjuguiderna presenterar är gemensamma för alla grupper, de frågor som skiljer mellan grupperna är de då respondenternas olika befattning också i viss mån definierar de områden som respondenten förväntas vara insatt i.

*Grupp 1* – urvalskriterierna för respondenten i denna grupp är att respondenten i sin yrkesmässiga befattning har ansvar och insikt i bakgrund och strategiska val som företaget gjort i fråga om Key Account Management. Då strategi och bakgrund inte utgör huvudsyftet med studien begränsas frågor rörande detta till en representant. Då studien fokuserar främst på företag X och dess val omfattas grupp ett av endast en person, marknadschefen på företag X. Förutom denna typ av frågor ser intervjuguiden till denna respondent ut som de som övriga respondenter besvarade. Intervjuguiden som användes grupp 1:s intervjuer återfinns som Bilaga 1, respondenten som utgör denna kategori är:

- Marknadschef, företag X

*Grupp 2* – syftar till att ge bakgrund och praktisk erfarenhet av arbetet tillsammans med det motsvarande företaget. Intervjuguiden till *grupp 2 återfinns* i Bilaga 2.

- Europeisk inköpschef, företag Y
- Key Account Manager, företag X

*Grupp 3* – denna grupp utgörs av respondenten hos företag Z. Intervjuguiden är anpassad då intervjuguide 1 och 2 innehåller frågor som är specifika för relationen mellan företag X och Y

och därför inte är relevanta i grupp 3. Syftet med denna grupp är att fånga så många delar som möjligt kring arbetet med Key Account Management, allt för att en relevant jämförelse ska vara möjlig. Intervjuguiden till *grupp 3 återfinns* i Bilaga 3.

- Key Account Manager, företag Z

*Grupp 4* – syftet med denna grupp är att utröna hur arbetet med Key Account Management fungerar operativt i verksamheten på företag X idag. Intervjuguiden till *grupp 3 återfinns* i Bilaga 3.

- National Key Account Manager Storbritannien, företag X
- National Key Account Manager Finland/Estland, företag X
- Produktchef Sågverk 2, företag X
- Produktingenjör Sågverk 1, företag X
- Administration Storbritannien, företag X

### **3.3.2 Utformning av intervjuguide**

Beroende på intervjuens syfte kan en intervjuguide innehåll och utformning variera, alltifrån en lista med ämnen som intervjun ska behandla till mer detaljerade frågor. Intervjufrågorna bör vara korta, enkla och tydliga, det är viktigt att undvika risken att respondenten inte förstår frågorna som ställs. Om den som utför intervjuerna är väl insatt i forskningsämnet har denne stor möjlighet att skönja de möjliga uppföljningsfrågor som varje planerad fråga med efterföljande svar vid eventuellt kan ha (Kvale & Brinkmann, 2009).

För att uppnå enkelhet och tydlighet har mina intervjuguides anpassats efter vilken befattning respondenten har. Motivet till att använda olika intervjuguides är att jag vill fokusera på olika delar beroende på respondent.

Kvalitativa intervjuer skapar möjligheter att falla utanför intervjuguidens ramar på olika vis, vilket också var fallet under mina intervjuer. Det finns därför ett behov av att presentera resultatet i rubriker som antingen omfattar direkta intervjufrågor eller en sammanställning kring företeelser som omfattas av flera intervjufrågor. Tematisering är ett sätt att omvandla de kvalitativa intervjuerna till mer organiserad och strukturerad text. Temana upprättas genom de erfarenheter och den kunskap som den kvalitativa informationen tillsammans med tidigare forskning och teori gett forskaren (Boyatzis, 1998). Med det teoretiska ramverket som grund (se 2. *Teori*) har jag skapat en tematisering som syftar till underlätta koppling mellan såväl syftet med studien som teorikapitlet och senare analys och diskussion. I Tabell 2 beskrivs den koppling som finns mellan tematiseringen, teori och intervjuguiden.

Tabell 2. Kopplingen mellan tema, teori och intervjuguide

<b>Tema</b>	<b>Teori</b>	<b>Intervjuguide</b>
Bakgrunden och motiven till Key Account Management	2.1.2 <i>Key Account Management</i>	Bilaga 1: 1, 3, 5
Verktyg för att utvärdera och klassificera kunder	2.1.2 <i>Key Account Management</i> 2.1.4 <i>Val av kunder – den strategiska dimensionen</i>	Bilaga 1: 2
Antal Key Accounts/Suppliers	2.1.3 <i>Leverantörsorganisationen möter kundorganisationen</i>	Bilaga 1: 4
Key Account Management som verktyg för att skapa konkurrensfördelar	2.1.4 <i>Val av kunder – den strategiska dimensionen</i>	Bilaga 1: 7
Erbjudandet och kundnöjdhet	2.1.5 <i>Erbjudandet</i> 2.1.5.1. <i>Kundnöjdhet</i>	
Implementering av Key Account Management	2.1.3 <i>Leverantörsorganisationen möter kundorganisationen</i>	
Key Account Management-teamet	2.1.3 <i>Leverantörsorganisationen möter kundorganisationen</i>	Bilaga 1: 8, 9
Key Account Managements inverkan på affärsrelationen	2.1.1. <i>Affärsrelationer</i>	Bilaga 1: 6

### 3.3.3 *Datainsamling*

De personer som intervjuats i denna studie har alla informerats om studiens syfte, studiens uppdragsgivare samt att deras svar hanteras strikt konfidentiellt. Alla intervjuer spelades in på en bandspelare, under intervjun fördes även stödanteckningar, respondenterna som medverkat har godkänt detta. Alla respondenter har i god tid innan intervjutillfället fått ta del av underlaget till intervjun.

Studie innefattar totalt nio intervjuer där fyra är personliga medan fem är telefonintervjuer. Anledningen till att en stor andel intervjuer är gjorda på telefon är den ekonomiska aspekten. Två respondenter återfinns i Storbritannien, en i Estland samt en respondent i Danmark, dessa intervjuer utfördes på engelska. Min uppfattning är att alla respondenter har delgivit en djup och sanningsenlig bild av de aspekter som intervjun behandlade.

Intervjuerna tog mellan 25 minuter och 1 timme och 40 minuter. Tidsåtgången speglar i de flesta fall respondentens kunskap i ämnet men det finns exempel på korta intervjuer med stort omfång i de svar som gavs.

### 3.3.4 *Tolkning och analys*

Kvale & Brinkmann (2009) menar att kvalitativa forskningslitteraturen många gånger brister i diskussionen kring betydelsen av den process då den muntliga intervjun omvandlas till skriven text. Transkribering är att ändra intervjun från en form till en annan, där talet omfattas av andra regler än det skrivna ordet. Förutom de språkliga regler som skiljer dessa former utesluts även andra viktiga komponenter som kroppsspråk och ansiktsuttryck vid transkriberingen. För att fånga alla dessa delar som det talade ordet inte omfattar har jag under intervjuernas gång både antecknat och ritat för att behålla känslan i respondentens ton.

Transkriberingen har jag utfört så snart efter intervjun som möjligt för att behålla de intryck som intervjun gav på bästa sätt.

Det material som intervjuerna genererade bearbetades i flera olika steg, det transkriberades först från tal till skrift. Arbetet med insamlade data bestod i att finna likheter och skillnader och sedan sammanställa detta på ett strukturerat och korrekt sätt. Insamlat data kategoriserades utifrån den tematisering som anges under 3.3.2. *Utformning av intervjuguide*. Tematiseringens struktur presenterar studiens samlade data på ett enkelt och strukturerat sätt. För att upprätthålla struktur och möjliggöra tydlighet följer tematiseringen som en röd tråd genom studien. Tematiseringen verkar för att styrka studiens reliabilitet och validitet, det ska vara enkelt att förstå de aspekter som studien speglar samtidigt som studien enkelt ska kunna upprepas.

### **3.3.5 Reliabilitet och validitet**

Reliabilitet är huruvida resultatet från utförd studie går att upprepa. Reliabiliteten i en kvalitativ studie kan således bero på olika faktorer. Respondenterna ambition och förmåga att återge en sanningsenlig bild som de inte ändrar på vid eventuell upprepning samt författarens tolkning och sätt att presentera studiens resultat på ett korrekt sätt är två faktorer som kan påverka studiens reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2009). Då vissa studier undersöker föränderliga fenomen är inte alltid reliabilitet ett mått på studien kvalitet då dessa studier är svåra att upprepa.

Reliabiliteten i denna studie nås genom att jag använder mig utav etablerade metoder för studiens utförande. De intervjuguider jag använt som underlag i min datasamling finns presenterade under *Bilagor* vilket möjliggör upprepning av studien.

Validiteten i en studie syftar till studiens giltighet, mäter forskaren det som studien avser mäta och speglar observationerna de fenomen studien avser spegla. Är de slutsatserna i studien korrekta utifrån den grund de baseras på? Validitet visar således på studien giltighet (Kvale & Brinkmann, 2009). För att stärka validiteten har respondenterna tillsammans med intervjuguiden erhållit ett brev som beskrivit syftet med intervjun och studien. Genom denna åtgärd hoppas jag gett respondenterna förståelse för hur materialet från intervjun ska användas. På grund av bristande tid har respondenterna inte haft möjligheten att läsa den transkriberade intervjun, en åtgärd som kan höja validiteten i studien.



## 4 Resultat

*Detta avsnitt presenterar det resultat jag erhållit från intervjuerna. Resultatet är uppdelat i två delar där fallstudie 1 utgör den första delen och fallstudie 2 presenteras i den andra delen. Kronologin följer strukturer i teoridelen, inledningsvis beskrivs bakgrund och strategiska aspekter på Key Account Management följt av en presentation av hur arbetet med Key Account Management sker idag.*

### 4.1 Fallstudie 1 - relation mellan företag X och Y

Fallstudie 1 ämnar undersöka företag X och Y, denna inledande del syftar till att beskriva resultatet jag fått från intervjuerna av respondenterna hos företag X och företag Y.

#### 4.1.1 Kunder - en del av strategin

*Bakgrunden och motiven till Key Account Management*

Marknadschefen på företag X förklarar att de på företaget har en tydlig strategi vad gäller marknad och segment. Kunderna utgör en viktig del i hur företaget strategiskt planerar verksamheten. Med tydliga ambitioner att fortsätta växa anser företag X att det krävs kunder med samma ambitioner och möjlighet att i praktiken kunna genomföra expansion. Företag X:s strategi delar in kunderna i tre kategorier, industriella kunder, distributionskunder och traditionella kunder, företag Y befinner sig i kategorin industriella kunder. Industriella kunder är kunder som använder trä i snickerier såsom dörrar och fönster, dessa kunder står idag för 40 % av företag X:s omsättning. Kategorin karaktäriseras av stora aktörer där många under de senaste åren växt och fortsätter att växa genom bland annat förvärv av mindre företag inom respektive produktgrupp. Konsekvensen av detta är att företagen sprider sig geografiskt och givetvis producerar allt större volymer.

Företag X har under en längre tid agerat leverantör åt Y, då företag Y efterfrågade billig oförädlad råvara till en ur företag X:s synvinkel ineffektiv industri har företag Y fram till nu varit en relativt ointressant kund. Relationen mellan företag X och Y tog ett stort steg i och med att företag Y december 2009 la ner en produktionsenhet och företag X tog över det förädlingssteg som denna industri stod för. Produkterna som produceras är en form av ämnen där företag X utnyttjar en teknik som redan innan fanns i den befintliga sågverkslinjen i sågverk 1. Möjligheten att förflytta produktionen ett ytterligare steg, producera mer förädlade produkter ligger i linje med företag X:s strategi och det är orsaken till att företag Y gick från att ha varit en ointressant till en mycket intressant kund. Förutom att det i sågverken fanns kapacitet att klara produktflödet från sågverket fanns även resurser till att hantera lagerhållning, service och teknisk kundtjänst. Denna typ av samarbeten, där parterna blir mer beroende av varandra ger en större förutsägbarhet i verksamheten. Förutsägbarhet ger stabilitet i arbetet och processerna, och gör det enklare och tydligare att hålla en jämn lönsamhetsutveckling. Det uppskattas av företagsledning och utgör en förutsättning för att attrahera finansiering för investeringar.

Den europeiske inköpschefen på företag Y:s menar att valet att reducera leverantörer är ett sätt att effektivisera och få bättre koordinering av levererade volymer samt ge de valda leverantörerna möjligheter till tillväxt. Ett begränsat antal leverantörer underlättar utvecklingsarbete vad gäller produkter, service och logistik, samt effektiviserar förädlingskedjan för att reducera kostnader. Key Account Management och att definiera leverantörer som ”preferred supplier” (prioriterad leverantör) eller Key Supplier är en strategisk approach mot kunderna, ett sätt att visa att de är viktiga. Leverantören ska kunna

leverera stora volymer, erbjuda full service och ha stora möjligheter till utveckling, både vad gäller volymer och samarbete. En prioriterad leverantör har fördelen att först få erbjuda ytterligare volymer när det sker volymökning i produktionen.

### *Verktyg för att utvärdera och klassificera kunder*

Företag X har nyligen reviderat den modell de använder för att analysera och utvärdera kunder, modellen syftar till att genom ett poängsystem värdera kunderna. Grunden för kategoriseringen av kunder ligger i att sammanställa hur kunden har presterat samt vilka trender som går att skönja. Ett antal egenskaper hos kunden poängsätts med hjälp av data som sedan sammanställs. Sammanställningen ger ett värde som definierar kundens status som kund och därmed även vilka resurser som kunden bör erhålla. I företag X:s kundvärderingsmodell återfinns tre olika kundtyper, *strategic customers*, *prioritized customers* och *base customers*, kundvärderingsmodellen utvärderar följande egenskaper hos kunden:

- *Kreditvärde* – kundens förmåga att betala skulder
- *Minimum volymgräns* – kundens behov av volym från företag X ska vara hög
- *Profitability performance* – är kunden lönsam eller inte, kundens rörelsemarginal
- *Tillväxt potential kund* – kunden är marknadsledande eller har stor andel av marknaden
- *Tillväxtpotential företag X* – kundens hängivenhet vad gäller volymer från företag X, kunden vilja att växa med företag X.
- *Inköps frekvens* – hur regelbundet sker kundens inköp
- *Customer profitability*. – kunden värdesätter den sågade varan, är beredd att betala för den, kunden har även en förmåga att kostnadsreducera i förädlingskedjan.

Utbytet med kunden, produkter, logistik och service ska sedan kunna levereras på ett effektivt sätt. Ovan listade krav ger en tydlig bild av hur och vad företag X värdesätter hos kunder men förutom den formella matchningen enligt ovan menar Key Account Manager att det även är viktigt att man från företag X:s sida känner att det här passar in i vad?. Det är även viktigt att Key Account Management är en pågående process där kundens prestation utvärderas utifrån de mål fastställdes när samarbetet inleddes. Revidering måste vara möjlig, kunder ska kunna klassas ner om de inte utvecklas på ett önskvärt sätt. Key Account Manager hoppas att de kunder som definieras som Key Accounts kommer att känna sig prioriterade och att det bidrar till en starkare utveckling av affärerna som bidrar till mer lönsamhet. Risker är att de kunder som inte prioriteras upplever sig negativt behandlade och lämnar företag X.

Key Account, i detta fall företag Y har inte någon egen kategori i denna modell utan likställs med *prioritized customers* med ambitionen att uppnå *strategic customer* status. Anledningen att företag Y benämns som Key Account härrör från ett krav från företag Y att använda dessa termer. För de kunder som hamnar i de översta klasserna har företag X tänkt skräddarsy lösningar för varje enskild kunds behov och karaktär. Beroende på kundens behov av resurser ser företag X över hur många personer och vilken kompetens som behövs för att tillgodose den aktuella kundens behov. Som det ser ut finns ingen generell ”mall” vad gäller viktiga kunder, detta beror mycket på att det inte ännu finns ett etablerat och fungerande sätt att arbeta på det här viset med kunder.

Enligt företag X var detta steg, att överlåta en del av produktionen ett överlevnadssteg för företag Y, enligt marknadschefen på företag X bedrevs denna produktion inte på ett

ekonomiskt hållbart sätt. Idag producerar företag X en form av ämnen, företag Y vill att företag X med tiden ska producera komponenter, något som ska diskuteras senare i vår.

Företag Y har ingen definierad lista där de ställer specifika krav för prioriterade leverantörer som företag X och företag Z här för potentiella Key Accounts. Företag Y förklarar att potentiella Key Suppliers ska ha förmågan att leverera den idag önskade volymen till företag Y, de ska ha en stark potentiell volymtillväxt och utveckling av nya produkter.

Företag Y:s motiv till att utveckla och utöka samarbetet med företag X härrör även det från en utveckling av implementeringen av strategin i valet av leverantörer. Företag X:s position som förvaltare av förädlingskedjan, från skog till sågad vara säkerställer ett flöde. Ett brett utbud av produkter, stora volymer med ambitioner och planer att växa matchar företag Y:s strategi. Företag X har en gedigen historik inom skogsindustrin, detta tillsammans med ett gott rykte bidrar starkt till att de klassas som en Key Supplier.

#### *Antal Key Accounts/Suppliers för företag X och Y*

Företag X har för närvarande fem kunder inom kategorin industriella kunder som definieras som stora och viktiga kunder, alla kallas inte för Key Account men de har liknande karakteristika. Företag X beskriver Key Account och de övriga stora kunderna som resursintensiva kunder där det krävs att företag X har förmågan att leverera det efterfrågade erbjudandet både vad gäller fysiska produkter och humana resurser som hanterar och kommunicerar med kunden. En National Key Account Manager beskriver att han ägnar nästan 50 % av sin arbetstid åt företag Y.

Tidigare har företag X haft problemet att de definierat för många kunder som prioriterade, en person på företag X uttrycker följande;

*”... det vi haft problem med tidigare är att vi haft för många prioriterade kunder, det har gjort det omöjligt att ha en annan approach mot dem jämfört med andra kunder. Det funkar med 10-15 stora kunder men inte 50, då blir det ogreppbart”.*

Som tidigare nämnts förvärvar de stora europeiska företagen inom exempelvis dörr- och fönstertillverkning många mindre aktörer inom respektive bransch, företag Y är en sådan aktör då de under de senaste åren köpt upp många mindre fönstertillverkare. Enligt marknadschefen på företag X finns det därför ett begränsat antal större aktörer på marknaden. Han menar att det minskade antalet kunder utgör begränsningen i hur många stora kunder som företag X kan knyta till sig. De mindre kunderna på marknaden behöver företag X inte arbeta mot på samma sätt som de större kunderna.

Företag Y producerar dörrar, en produkt som består av ett stort antal komponenter. För varje produktkategori finns hos företag Y en central inköpare som har det övergripande ansvaret för inköpen av respektive produktkategori. Företag X:s produkt ingår i produktkategorin softwood, inom denna kategori återfinns idag fem prioriterade leverantörer till Y. Vissa återfinns på samma geografiska marknad som företag X medan andra agerar på helt andra geografiska marknader. Hur stort antal prioriterade leverantörer som behövs beror på hur stort behovet av volym är. Ett flertal leverantörer minimerar risk, oförutsägbara saker händer, ett sågverk kan brinna ner, genom att ha flera leverantörer är det lättare att hantera denna typ av händelser.

### **4.1.2 Förväntningar och resultat av Key Account Management i verksamheten**

#### *Key Account Management som verktyg för att skapa konkurrensfördelar*

Marknadschefen på företag X beskriver att marknaden tenderar att gå mot ett begränsat antal stora aktörer, potentiella Key Accounts. Ett begränsat antal stora aktörer gör det viktigt att i ett tidigt skede knyta dessa till sig. Stora leverantörer har fördelar gentemot mindre leverantörer när det gäller samarbeten med stora och fortsatt växande kunder, dessa kunder vill säkerställa råvaru- och komponentflöden vilket underlättas om leverantören har förutsättningar att klara av detta idag samt att ha resurser att investera och växa. Under dessa marknadsförhållanden har små och medelstora företag det svårare, de klarar inte av de krav som dessa kunder ställer vad gäller volym och expansion. Key Account Management innebär att jobba starkt fokuserat med en kund. Desto mer fokuserat organisationen och individerna i organisationen arbetar med en uppgift desto bättre resultat bör uppgiften resultera i. Organisationens måste givetvis ha valt rätt kund annars uteblir de önskade konkurrensfördelarna och det positiva resultatet.

Key Account Managern på företag X förklarar att sågverksbranschen är en cyklisk bransch, priserna tenderar att variera, en framgångsfaktor under sådana omständigheter är att kunna skapa stabilitet. Genom att som företag knyta kunderna nära sig är det lättare för båda parter att tillsammans skapa stabilitet genom att exempelvis ge kunden första prioritet under råvarubrist. Vid starka samarbeten tenderar denna typ av behandling vara ömsesidig. Om ett företag lyckas nå stabilitet under relativt ostabila förhållanden kan detta utgöra en fördel gentemot konkurrenter. Key Account Managern menar att motsatsen till stabilitet är flexibilitet, flexibilitet i sågverksbranschen innebär att välja de kunder som momentant ger bäst lönsamhet. Detta skapar ingen stabilitet eller lojalitet vilket kan få konsekvenser i när marknaden är på nedåtgående. Företag X menar att för dem, en stor sågverkskoncern med stora volymer att placera på marknaden är stabilitet att föredra.

Företag Y anser sig ännu inte se några konkurrensfördelar i och med det utökade samarbetet med företag X. Samarbetet har medfört kostnadsreduceringar för företag Y vilket bör kunna generera fördelar gentemot konkurrenter. Företag X framhåller även de företag Y:s minskade kostnader som ett sätt för dem att bli mer konkurrenskraftiga.

### **4.1.3 Gemensamt värdeskapande**

#### *Erbjudandet och kundnöjdhet*

Företag X betonar vikten av att inte bara på papperet genomföra en affär utan att faktiskt kunna producera kundens efterfrågade produkter i rätt kvantitet och kvalitet samt kunna leverera dem i rätt tid. Det måste i organisationen finnas rätt kompetens vad gäller produkter, utveckling, logistik och service för att kunna uppfylla kundens efterfrågan. Ambitionen med den breda kontaktytan är att i största möjliga mån fånga upp förändringar, felaktigheter och problem, genom kontakt på ett brett plan kan problem fångas upp i ett tidigt stadium och resurser för att lösa dem kan sättas in i tid. Erbjudandet till företag Y ser ut på följande vis:

*Produkt* – standardprodukter och specialanpassade ämnen av sågad vara som är anpassad efter kundens efterfrågan.

*Service* – National Key Account Manager har regelbunden kontakt med företag Y, administrationsfunktionen har daglig kontakt med företag Y. Båda dessa funktioner fångar upp problem och möjligheter hos kunden.

*Logistik* – företag X transporterar varorna enligt överenskomna avtal beroende på marknad, företag X har lagerhållning i Storbritannien.

*Råd* – företag X:s personal har assisterat företag Y i hur de kör sina processer mer effektivt. Gemensamt arbete för att effektivisera förädlingskedjan.

*Anpassning* – råvaran från skogen apteras enligt speciell längd för att passa företag Y:s efterfrågade produkt.

Key Account Manager förklarar att innan företag X går in i fördjupade samarbeten utvärderas de egna samt motpartens resurser och förmågor för att det ska finnas en bra matchning mellan företagen. Ingående samarbeten föregås i de flesta fall av tidigare utbyten mellan företagen, köp och sälj på en mindre avancerad nivå.

Ett praktiskt exempel på hur företag X kan anpassa erbjudandet efter kundens efterfrågan är genom att vara lyhörda, Key Account Manager beskriver ett fall där en av företag Y:s produktionsenheter hade för höga kostnader. Företag X levererade varor med hög servicenivå, snabb leverans och lagerhållning. Företag X presenterade då ett alternativ där lagerhållningen exkluderades, företag Y fick själva hämta varorna vid hamnen. Denna demonstration visade kunden vilka kostnader som förutom råvara ingår i denna typ av lösning. Företag Y fick möjligheten att välja alternativ och valde det senare, att själv hämta varorna. Detta illustrerar vikten av lyhördhet för kundens behov oavsett vilken lösning du som leverantör anser vara bäst. Stora och betydelsefulla kunder kräver idag specialanpassning, i fallet med företag Y var det kunden som var drivande i såväl processen att fördjupa samarbetet samt att få utnämningen Key Account med tillhörande Key Account Manager. Företag X medger att de i regel är reaktiva när det kommer till utveckling av service och logistik, där är kunden mer drivande. Kunden hämtar många gånger idéer från deras andra leverantörer. När det kommer till produktutveckling har företag X varit mer drivande.

Eftersom Key Account Management och denna affär är relativt ny har respondenterna på företag X svårt att uttrycka någon egentlig kritik mot hur samarbetet fungerar. Alla parter är över lag nöjda även om det finns stor potential till förbättring, anledning till detta är den oerfarenhet som råder från båda parter sida.

Företag Y anser att det är för tidigt att komma med utlåtanden kring hur samarbetet fungerar, affärsrelationer som upprättas med ambitionen om att vara strategiska och långsiktiga är svåra att utvärdera efter så kort tid som hittills har gått. Än så länge har det dock gått bra, företag X hör samman företag Y:s behov på ett tillfredställande sätt.

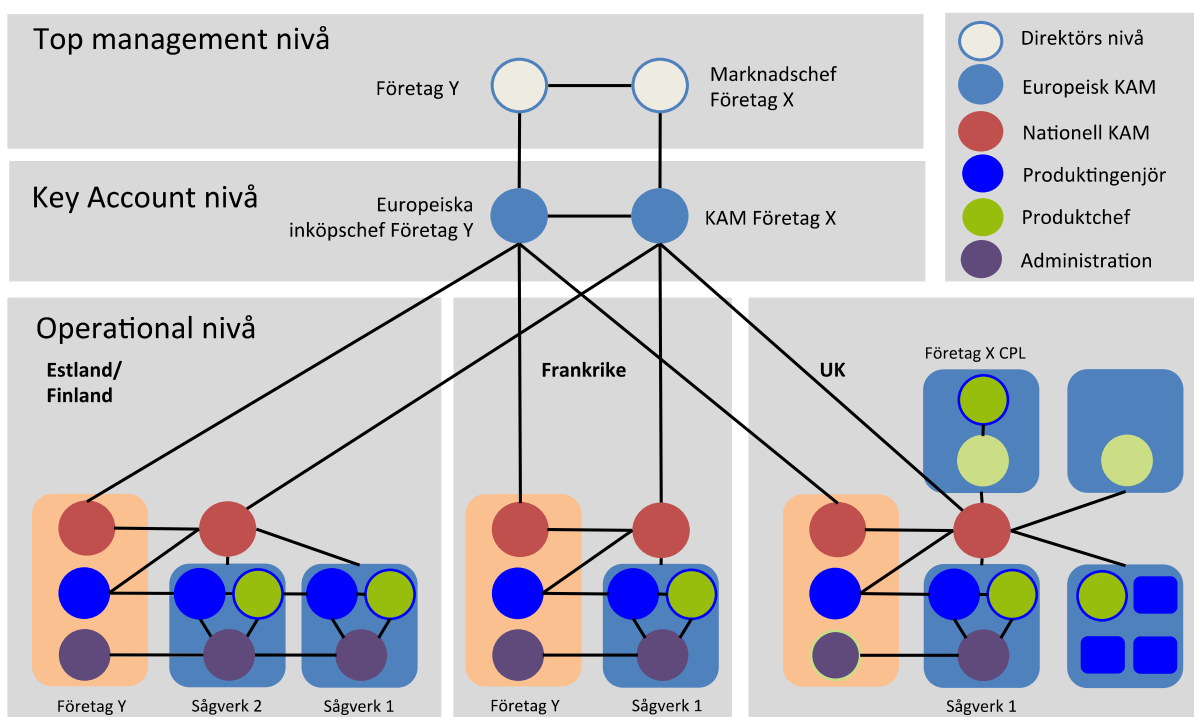
#### **4.1.4 Organisering – Key Account teamet möter inköpsorganisationen**

##### *Implementering av Key Account Management i organisationerna*

Key Account Manager och marknadschef på företag X har en tydlig bild av vad begreppen Key Account Management, Key Account och Key Account Management teamet innebär, vad som karaktäriserar ett Key Account och hur det är tänkt att Key Account Management-teamet ska fungera. De menar att Key Account Management ska innebära en bredare kontaktyta där fler personer från företag X är inblandade i utbytet och kontakten mellan företagen, det är inte längre bara säljaren som har kontakt med kunden. Ett Key Account är en kund som lever upp till de mål som företaget har för prioriterade och strategiska kunder (se kriterielistan ovan).

Det finns dock ingen etablerad definition av begreppen Key Account och Key Account Management hos dem som i denna studie utgör grupp 4 (se 3.3.1. *Urval av undersökningsenheter*). Det som finns är kundprioriteringsmodellen som definierar hur kunder ska prioriteras, i denna modell finns dock inte Key Account Management representerat. Key

Account är idag ett av ett flertal begrepp som företag X använder på prioriterade kunder, alla respondenter likställer Key Account med en prioriterad kund. Anledningen till att Key Account inte finns representerad är att kundprioriteringsmodellen är relativt ny och inte ännu fått genomslag i verksamheten. Företag X har tidigare haft en likande kundprioriteringsmodell, den fick dock aldrig genomslag i verksamheten, företag X förklarar att de förmodligen inte riktigt var mogna för att arbeta med kunder på det viset. Key Account Managern förklarar att kundprioriteringsmodellen måste få förankring i den egna organisationen för att det ska vara möjligt att kunna kommunicera modellen till de prioriterade kunderna. I Figur 5 presenteras det organisationsschema som företag X upprättat för Key Account Management, schemat visar att företag X har ambitionerna att möta företag Y på olika hierarkisk nivå, från top management och ner på operativ nivå. På den operativa nivån är ambitionen att motsvarande funktion hos företagen ska ha kontakt, schemat visar att National Key Account Manager exempelvis ska möta motsvarande funktion hos företag Y (röda cirklar) medan produktingenjören ska ha direktkontakt med en motsvarande funktion hos företag Y (klarblå cirklar).



Figur 5. Företag X organisationsschema för Key Account Management. Källa: Företag X.

Produktingenjör, produktchef och National Key Account Manager har relativt lika uppfattning om att ett Key Account är en viktig prioriterad kund, dock råder det olika uppfattningar bland dessa respondenter kring begreppet Key Account Management, vad det innebär samt vilka som ingår i Key Account Management-teamet. Vad gäller Key Account Management uppvisar alla respondenter en förståelse för att det handlar om att arbeta med kunder utifrån en bred kontaktyta, många upplever dock att det finns en otydlighet i hur denna kontaktyta ska uppnås, hur strukturen för arbetet ska se ut. Ett flertal respondenter efterfrågar bättre definierade ansvarsområde vilket skulle kunna leda till bättre samordning och struktur i arbetet.

*”Fokuset har legat på hur vi definierar de viktiga kunderna, nästa steg är hur ska vi jobba mot dem?”* säger en respondent från ett av sågverken.

Samma respondent menar att företag X förmodligen inte varit redo för denna utveckling, att jobba mot kunder på detta sätt förrän nu. Key Account Managern definierar Key Account Management-teamet som Key Account Manager tillsammans med tre National Key Account Manager. Alla som ingår i teamet uppfattar detta, de personer som inte räknas till teamet är osäkra på vilka personer i organisationen som utgör teamet.

Flera respondenter efterfrågar en tydlig beskrivning av strukturen för Key Account Management, ett dokument som inkluderar ansvarsområden och arbetsbeskrivning för att möta kunden på ett likartat sätt samt för att minska missförstånd och dubbelarbete. En respondent beskriver situationen med företag Y som komplicerad då det är flera sågverk inblandade. På top management nivå och Key Account Managernivå är kontaktytan tydlig, ett-till-ett möte mellan organisationerna. Kontaktytan blir mer otydlig på produkt- och produktionsnivå, där finns det flera personer på samma nivå från olika sågverk vilket gör att kontaktytan blir otydligt. Det är därför ytterst viktigt att fastställa en struktur för vem som kontaktar vem. Företag X:s decentraliserade organisation påverkar inte bara otydligheten i kontaktansvar utan påverkar även uppfattningen av kunderna, en viktig kund för sågverk 1 är kanske inte alls lika viktig på sågverk 2.

I dagsläget finns inga sammanlänkade system mellan företag X och Y, det finns dock planer på att införa EDI-system för att underlätta och minska administration.

Företag Y anser även de att en mer formell arbetsbeskrivning för arbetet med Key Suppliers vore bra, att definiera ansvarsområden underlättar arbetet och minskar risken för missförstånd. Den europeiske inköpschefen menar att den idag största begränsningen i utbytet mellan företag X o Y är bristen på tid, ”... om vi kunde träffas oftare skulle processer och relationer utvecklas snabbare och mer effektivt”.

#### *Key Account Management-teamet*

På företag X sköts det övergripande strategiska arbetet av i första hand Key Account Manager tillsammans med sina överordnade. Key Account Managern ska agera projektledare i arbetet med Key Account, föra kundens talan i den egna organisationen, vara duktig på att kommunicera både utåt med kunder och förmedla information i den egna organisationen. Se till att kommunikationen mellan företagen fungerar, att personerna på respektive nivå har kontakt med varandra. Key Account Manager har ansvar att hålla vision och strategi vid liv.

*”Det är viktigt att en Key Account Manager inte är någon rookie, hon eller han måste ha varit med ett tag”* säger produktchefen på sågverk 2.

Anledningen till det är att Key Account Managern är ansiktet utåt, någon som ska inhysa förtroende och hantera stora och viktiga affärer, då är det viktigt med kunskap och ett antal års erfarenhet av kunder och försäljning. För att hålla samarbetet levande, med förändring och innovation bör en Key Account Manager vara kreativ och öppen och mottaglig för förändringar. Marknadschefen menar att det är Key Account Managers uppgift att se till att marknadschefen och motsvarande position hos företag Y varje år möts. Key Account Manager har ansvaret att se till att samordning av såväl produktflöden som att personer inom båda organisationerna möts och kommunicerar.

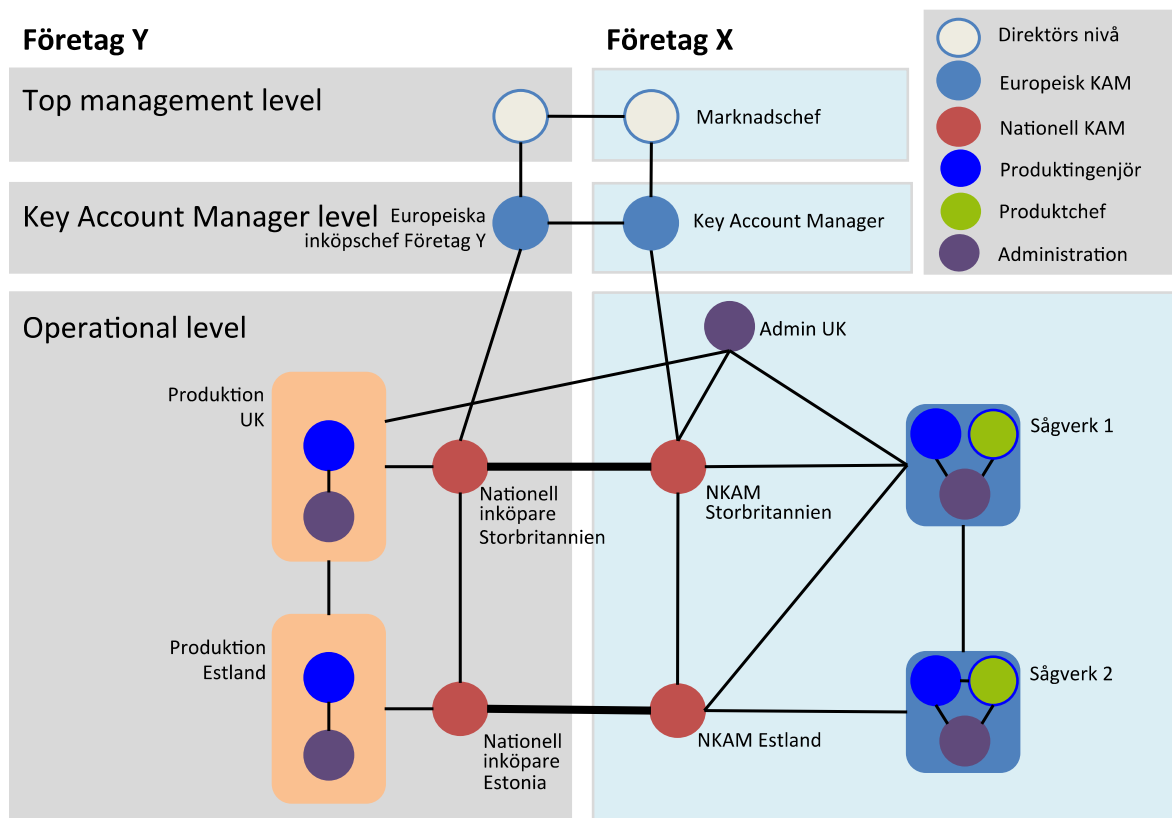
National Key Account Manager förklarar att de har i uppgift att fånga upp problem och möjligheter från kunden och marknaden och sedan föra detta vidare in i den egna

organisationen. Vidare beskriver de att en National Key Account Manager måste ha mycket god kunskap om den marknad de har hand om, vilka konkurrenter som finns, hur prisbilden ser ut samt annat viktig marknadsspecifik information. I Storbritannien har National Key Account Manager varje vecka möten med kunden för att stämma av verksamheterna. National Key Account Manager löser många gånger de problem som uppstår på egen hand, vid behov kontaktar National Key Account Manager produktchefen eller produktioningenjören på respektive sågverk för assistens. En respondent menar att omkring 90 % av kommunikationen mellan företag X och Y går via National Key Account Manager.

Produktioningenjören har i de flesta fall idag inte någon direktkontakt med kunden, han eller hon går i regel via National Key Account Manager. Produktioningenjören har inte hittills inte drivit någon större produktutveckling av de produkter som företag X säljer till företag Y, arbetet har till största del handlat om att få processerna kring företag Y:s produkter att fungera på bästa sätt samt åtgärdat en del mindre problem i sågverket som rör företag Y:s produkter. Produktchefen på sågverk 2 beskriver att han inte har någon direktkontakt med företag Y, all kontakt går via National Key Account Managern. Kundservice på sågverk 2 har direktkontakt med motsvarande funktion hos företag Y.

Den person som representerar administrationsfunktionen i denna studie har det administrativa ansvaret för leveranser till företag Y:s enheter i Storbritannien, hennes uppgift är att utföra de order som Storbritanniens National Key Account Manager tillsammans med den nationella inköparen på företag Y planerar. Administrationen samordnar hela den logistiska apparat som får varorna från sågverk till kund. När det kommer till kontakten med företag Y har administrationsfunktionen främst kontakt med en person på inköpsavdelningen hos företag Y samt ordermottagningen på kundens produktionsenhet. Om ordermottagningen hos företag Y upptäcker felaktigheter i leveransen kontaktar de administrationen på företag X som tar problemet vidare i organisationen. Handlar det om mindre felaktigheter i paketen som levereras kontaktar administrationen sågverket i fråga, handlar det om leveranser som inte lever upp till budgeterad leverans lämnas problemet vidare till National Key Account Manager. Det har hittills endast uppstått smärre felaktigheter med företag Y:s leveranser. Personen som representerar administrationsfunktionen tycker att arbetet med företag Y sker smidigt idag, det finns inget behov för EDI-system idag. I Figur 6 beskrivs de kontaktytor som finns mellan företag X och Y idag, den visar att National Key Account Manager och motsvarande funktion hos företag Y till största del ensamma utgör kommunikationskanalen på operativ nivå. Detta står i direkt kontrast till Figur 5 där kontaktytorna beskrivs finnas på funktionsnivå.





Figur 6. De kontaktytor som idag finns mellan företag X och Y, vilka personer och funktioner som i praktiken möts. Bild: Anna Olsson

I det som idag pekats ut som Key Account Management-teamet ingår varken administrationspersonen eller produktioningenjören, de är dock involverade i kunden på olika sätt. Alla respondenterna anser att funktioner såsom produktioningenjören och administration bör utgöra en del av kontaktytan mellan företagen. En respondent förklarar att de i utbytet med en annan viktig kund inkluderat personer från top management till produktionen, något som varit en stor styrka och genererat en positiv dialog mellan företagen.

#### 4.1.5 Affärsrelationer

##### Key Account Management inverkan på affärsrelationen

Enligt Key Account Manager på företag X skapas goda affärsrelationer mellan företag genom att företagen över tid presterar, där prestationernas grad av uppfyllande genererar tillit och förtroende. Genom att ge speciell prioritet till en kund beträffande leveranssäkerhet, produktutveckling skapar eller förstärker du som företag sannolikt såväl tillit som förtroende. För att kunna bygga bra relationer är det viktigt att individerna från företagen träffas regelbundet, regelbundna möten samt besök på produktionsenheter gynnar relationen samtidigt som förståelse för varandras produkter och behov illustreras. Negativa sidor med Key Account Management är att det är flera personer i organisationen som ska hållas informerade, den breda kontaktytan kräver bättre samordning internt. De senaste åren har kunskapen om kunderna i företag X ökat markant, idag är kunskap om kunderna mer spridd i organisationen, för bara tio år sedan låg den kunskapen om kunderna nästan uteslutande hos säljarna.

Key Account Manager på företag X framhåller att det är viktigt med en professionell relation mellan företagen men att även de personliga relationerna mellan de personer som möts från respektive företag är viktiga. Det är viktigt att kontakten fungerar, social kompetens och personkemi är dock svårt att formalisera, om den personliga kontakten inte fungerar är det svårt att bygga affärer.

Företag Y har liknande inställning till Key Account Managements positiva inverkan på relationen mellan företagen. Även företag Y betonar att förtroende och tillit är viktiga delar i att skapa goda affärsrelationen. Med förtroende och tillit följer öppenhet i informationsutbyte mellan företagen. Inköpschefen på företag Y beskriver öppenheten på följande vis, *”med företag X kan jag diskutera saker och dela information som jag aldrig skulle prata med någon annan utanför mitt företag”*. Företag Y menar att en av anledningarna till öppenheten mellan företagen är att företagen värdesätter varandra samt båda parter vetskap om att goda relationer gynnar företagen. Bred kontaktyta underlättar informationsflödet, på de högsta hierarkiska nivåerna sker den övergripande strategiska planeringen. Kontakt längre ner blir mer informell, den informella informationen kan vara betydelsefull då den kan ge information om problem i produktionen, hur leveranserna ligger till etc. Utbytet av denna information ger i förlängningen en större förståelse och kan motverka otrevliga överraskningar.

## **4.2 Fallstudie 2 – företag Z**

Denna fallstudie, utförd på ett förpackningsföretag med mångårig erfarenhet av Key Account Management fungerar som referens i detta arbete. Företag Z:s kunskap och erfarenheter står i kontrast till företag X och Y:s brist på rutin i Key Account Management, företag Z:s erfarenhet ska förhoppningsvis tillföra arbetet nyttig och användbar information. I denna studie finns inte förpackningsföretagets kund representerad vilket gör att alla svar endast speglar företag Z:s sätt att se på Key Account Management.

### **4.2.1 Kunder - en del av strategin**

#### *Bakgrunden och motiven till Key Account Management*

Företag Z har arbetat med Key Account Management på europainivå sedan mitten av 1990-talet. Från början var Key Account Management mer ett nödvändigt ont, de större kunderna krävde denna utmärkelse. Med tiden har dock konceptet rotat sig och idag ser företag Z många fördelar med Key Account Management. Fördelarna är främst att Key Account Management skapar en bättre koordinering av geografiskt spridda kunder, då fler företag tenderar att sprida sig mer geografisk blir det allt viktigare att överblicka och kontrollera allt större och mer spridda organisationer. En annan bidragande faktor till att Key Account Management blir viktigt i verksamheten är att kunderna förändras, många företag växer via förvärv av mindre företag. Detta leder ofta större mer centraliserad inköpsorganisation, personliga kontakter med lokala inköpare blir inte lika betydelsefulla längre. De centraliserade inköpsorganisationerna styr sina inköp mer strategiskt med en mer sofistikerad organisation. Leverantörer måste då möta inköpsorganisationen med motsvarande organisation. Key Account Manager på företag Z förklarar att den hierarkiskt spridda kontaktytan, från top Management (exempelvis marknadschef) via Key Account Manager till lokal säljare är en förutsättning för att man ska lyckas koordinera Key Accounts. Personliga, en-till-en relationer mellan inköpare och säljare får allt lägre betydelse. Han menar att ett större antal inblandade personer stärker samarbetet och tillför mer kompetens, företaget blir inte lika beroende av enskilda personer. Key Account Managern förklarar att många inköpsorganisationer främst i USA har tagit detta ett steg längre, för att minimera risken att affärer grundar sig på att parterna har personliga relationer roterar många inköpsorganisationer sina anställda, byter leverantörer oftare och upphandlar

med större frekvens. Man vill att företagen ska ha relationer med varandra, inte att individerna ska ha det.

### *Verktyg för att utvärdera och klassificera Key Accounts*

Företag Z har precis som företag X en kundvärderingsmodell där kundens olika karakteristika utvärderas. Den modell de använder syftar till att utvärdera huruvida kunden ska benämnas European Key Account eller Strategic Account. Kunden kan då vara stor och viktig i ett land medan den är obetydlig i ett annat land, beslutet om kunden European Key Account eller Strategic Account grundas på kundens totala omsättning och potential i Europa. Modellen utreder följande frågor:

- *Nuvarande relation* – antal funktioner och på antal nivåer som leverantör och kund har kontakt på idag
- *Redovisad vinst* – vilken vinstmarginal har kunden
- *Geografisk spridning* – antal regioner som kunden har tillverkning i
- *Kunden leverantörsstrategi* - reducerar kunden leverantörer, vilka krav har kunden på leverantören, söker kunden partnerskap med leverantören
- *Kundens krav/företag Z:s kapacitet och möjligheter* – hur mycket krav och vilken typ av krav har kunden vad gäller teknisk support, designade produkter etc.
- *Beslutsfattande* – centraliserad eller decentraliserad
- *Produktutveckling* – vilket behov av produktutveckling har kunden
- *Kundens omsättning* – hur stor omsättning har kunden hos företag Z, i monetära termer och volym
- *Utveckling* – hur har företag Z:s andel av kundens totala inköp förändrats över tiden, beräknad tid att nå efterfrågad ökning
- *Kundens position på marknaden* - kundens position på marknaden i förhållande till konkurrenter samt kundens beräknade tillväxt på marknaden, är kunden marknadsledande, marknadsledande och innovativ eller bara innovativ

Kraven ovan ger kunden poäng beroende på kriteriernas grad av uppfyllande, beroende på vilket segment kunden befinner sig i kan kraven på bland annat omsättning variera. Key Account Manager betonar att ett företag med relativt låg omsättning med där företag Z upplever att det finns stor potential kan de välja att satsa i enlighet med de resurser som avvaras på ett Key Account i förhoppning att företaget ska växa och blomma ut till en stor kund. Företag Z:s resursinsatser kan variera beroende på Key Account, vissa äldre stora Key Accounts kräver lite resurser och skulle kanske inte leva upp till alla kriterier för finns för Key Accounts men då de redan har titeln och fortfarande är betydelsefulla innehar de fortfarande titeln.

### *Antal Key Accounts/Suppliers*

Företag Z har på europeisk nivå cirka 15-20 Key Accounts, förutom dessa finns det ett mindre antal kunder som innehar benämningen Strategic Account. Ett Strategic Account är en kund som har ännu större betydelse än Key Account och får därmed ytterligare resurser. En Key Account Manager har vanligtvis ansvar för upp till fem kundernas givetvis beroende på kundens omfattning, hur resurskrävande de är. Förutom nyckelkunden har även säljaren

ansvar för en eller två Strategic Account. Key Account Management är ett bra verktyg för samordning av resurser mot kunderna.

#### **4.2.2 Key Account Management i verksamheten**

*Key Account Management som verktyg för att skapa konkurrensfördelar*

Inom förpackningsmarknaden är företag Z ett av de dominerande företagen. Key Account Management gör det möjligt att vinna nya affärer då företag Z kan förutom produkter, logistik och service även arbeta mer fokuserat på strategiskt arbete tillsammans med kunden, ge kunden stora möjligheter att växa i volym - något som kan ge båda parter konkurrensfördelar.

#### **4.2.3 Gemensamt värdeskapande**

*Erbjudandet och kundnöjdhet*

Företag Z erbjuder ett brett spektra av förpackningslösningar, från enkla förpackningar till högkvalitativa förpackningar där kunden tillsammans med företag Z designar förpackningen både ut- och invändigt för att passa kundens behov. Omkring 80 % av företag Z:s produkter är specialanpassade efter kundens önskemål.

Förpackningen kan ha olika syfte beroende på vilken produkt som ska förpackas. Gemensamt för alla förpackningar är att den ska se till att produkten anländer till kunden i avtalat skick. För konsumentprodukter kan förpackningen vara en del av produktens design och således kan produkten inverka på kundens produktval. Vissa förpackningslösningar kan även fungera som en del i skyltningen i butik.

Erbjudandet till företag Z:s Key Accounts ser ut på följande vis:

*Produkt* – kundanpassade well – och pappersförpackningar, design, kvalitet, dimension etc. anpassas efter kundens önskemål.

*Logistik* – kundanpassade lösningar, ”just-in-time” (24 h) om kunden är villig att betala för det, i vanliga fall går leveranserna 1-2 gånger i veckan.

*Råd* – kompetens i material och design av produkter som stämmer med kundens preferenser.

*Anpassning* – produkterna och logistiken anpassas för att passa kundens behov.

#### **4.2.4 Organisering – Key Account teamet möter inköpsorganisationen**

*Key Account Management i organisationen*

På företag Z finns gränser för hur stora offerter som Key Account Managers får lägga, gränsen utgör en avgränsning i ansvarsområde. Företag Y har under lång tid arbetet med Key Account Management vilket gör att de flesta i organisationen har kunskap i hur det fungerar. Företag Z inleder snart en process där de ska se över Key Account Management, hur de ska bli mer professionella och arbeta mer strömlinjeformat i organisationen. Ett av förslagen är att skapa ett nätverk för Key Account Manager, de arbetar ofta ensamma och genom nätverk kan de ta del av varandras kunskap och erfarenheter samt att likrikta arbetet mer. Affärer vinnas allt högre upp i organisationer, det finns därför all anledning att stärka Key Account Management funktionen.

### *Key Account Management-teamet*

Ett European Key Account Management-team har i regel en European Key Account Manager och beroende på kundens storlek och spridning Key Account Managers i respektive land eller region. Key Account Management teamet anpassas efter resursbehovet i det enskilda kontot. Administrativa och utvecklingsresurser avsatts och anpassas efter hur kunden ska hanteras och hur produktutvecklingen ska gå till. Key Account Managers roll är att urskilja resursbehovet i kontot och leda arbetet och kommunikationen med kunden.

#### **4.2.5 Affärsrelationer**

##### *Key Account Management inverkan på affärsrelationen*

Liksom företag X menar även företag Z att förtroende och tillit skapas över tid. När företagen vågar släppa prestigen och på så sätt skapa öppenhet, öppenhet mellan företagen utgör viktig del för att kunna samarbeta. Långsiktiga relationer är en förutsättning för att Key Account Management ska fungera, långsiktighet kommer ur öppenhet och samarbete. Key Account Management möjliggör samarbete där företagen, kund och leverantör gemensamt arbetar med utveckling och nya lösningar som gynnar båda parter.

Företag Z anser att Key Account Management inte alltid leder till bättre relationer, att det många gånger har ett neutralt resultat på relationen, varken positiv eller negativ inverkan. Beslut rörande Key Account Management fattas allt längre upp i organisationerna vilket gör att Key Account Management allt oftare handlar om strategiska val, detta kan enligt Key Account Manager på företag Z ha negativ inverkan på relation mellan företagen, det finns helt enkelt inte utrymme för att bygga relationer. Key Account Management bidrar dock till bredare relationer mellan företagen, från top management till lokala säljare vilket är positivt. Företag Z förklarar att de i allt större utsträckning försöker undvika Key Account Management. Kunden kan om den utnämns som Key Account skapa en felaktig och förstärkt bild av sin egen storlek och betydelse. Det kan leda till att kunden ställer högre krav på kostnadsreduceringar, synergieffekter samt att de kan försöka utnyttja sin position för att pressa priser. Key Account Management är kostsamt, det gäller därför att lägga dessa resurser på rätt kunder.

## 5 Analys och diskussion

*I detta kapitel analyseras och diskuteras resultatet från studien med hjälp av studiens teoretiska referensram. Kronologin följer tidigare avsnitt.*

### 5.1 Det strategiska perspektivet på Key Account Management

*Sågverksbranschens och företag X: strategiska utveckling*

Hugosson & McCluskey (2008) beskriver i artikeln ”*Strategy transformations of the Swedish sawmilling sector 1990-2005*” den omstrukturerad som sågverksbranschen under 90-talet genomgick. Denna studien visar att Key Account Management utgör ett ytterligare steg i den utveckling de beskriver. Resultatet visar att Key Account Management är ett konkret sätt för företag X att närma sig kunderna och förstå kundernas efterfrågan, något som de tidigare försökt göra men som de då inte varit mogna för. Företag X har ambitionen att öka förädlingsgraden i sina produkter, de betonar dock vikten av att förädla rätt, att inte förädla för förädlarens skull. Det var företag Y som initierade förändring i affären mellan företagen, deras vilja att ersätta produktionssteget de själva utförde med ämnen direkt från företag X initierade ett fördjupat samarbete i form av Key Account Management. En ur företag X reaktiv produktutvecklingsprocess där kunden initierar utveckling, något som Cahill (1998) fann som en viktig fördel med Key Account Management. För att komma till stånd med ökad förädlingsgrad i produkterna är det viktigt att det finns en efterfrågan av de förädlade produkterna. Stendahl (2009) menar att marknadsorientering utgör en viktig del för att komma till stånd med produktutveckling i träindustrin, produktutvecklingen har i sin tur positiva effekter på relationen med kunden något som går att skönja i denna studie. För företag X del går det att anta dessa förutsättningar medan det för ett mindre sågverksföretag kan förhålla sig på andra sätt vad gäller kunder och ökad förädling.

Cannon & Perreault (1999) menar att genom goda relationer mellan kunder och leverantörer kan kunder och leverantör tillsammans ta kontroll över ovissheten på marknaden, något som både företag X och Y uttrycker som motiv för Key Account Management. För att kunna genomföra detta krävs det att båda företagen är villiga att samarbeta. Företag Y är en redan tidigare känd kund vilket underlättar i denna process där det krävs att det finns tillit och förtroende mellan företagen, något som enligt företag X skapas över tid. Samarbetet gör det möjligt för företagen att närma sig varandra och dela information som annars skulle stanna inom respektive företag.

När det kommer till strategi och kunder finns det förmodligen skillnader mellan stora- och små sågverk. Där de stora sågverken och sågverkskoncernerna har stora volymer att placera på marknaden medan sågverk med mindre volymer har andra förutsättningar. Företag X beskriver att flexibilitet i deras fall kan vara något negativt, något som möjligen inte gäller för mindre företag i sågverksbranschen. För att kunna dra några branschspecifika slutsatser i vad gäller strategisk utveckling bör material från fler sågverk inkluderas.

Företag Z:s strategiska syn på kunder och marknad liknar företag X på många vis. Företag Z belyser vikten av en professionell och kundorienterad säljorganisation där de tillsammans med kunden samarbetar för att hitta kundpassade förpackningslösningar. Företag Z har erfarenheten av att se baksidan av Key Account Management, kunder som efter en tid inte längre lever upp till kraven som företag Z ställer på Key Account där en nedklassning av kunden kan innebära en risk att kunden lämnar företag Z. En annan negativ erfarenhet är Key Accounts som utnyttjar sin position som prioriterad kund som medel för att kunna ställa höga

och orimliga krav på företag Z. Det senare fallet med misslyckad Key Account Management kan bero på att företagen inte delar synen på samarbete, det är svårt att få samarbete att fungera då det finns skeva maktförhållanden.

### *Kundprioritering*

Enligt Pardo (1999) handlar Key Account Management som att identifiera speciellt viktiga kunder som har påverkan på företagets strategier. Respondenterna från såväl företag X och Y betonar vikten av att det finns långsiktiga gemensamma mål. Hugosson & McCluskey (2009a) menar att rätt kundstock kan skapa värde över tid samtidigt som den hanterar risk. Kundprioriteringslistan är ett sätt att säkerställa att valet av prioriterade kunder sker på bra grunder. Med hjälp av kriterierna försöker företag X identifiera de delar som är viktiga att beakta för att minimera risk samt att finna kunder som passar företag X:s strategi. De prioriterade kunderna, Key Accounts, syftar till att säkerställa avsättning av stora volymer något som innebär en risk om kundens verksamhet inte fungerar på ett önskvärt sätt, lyckas kunden i sina affärer och har de avsättning för produkterna de producerar eller inte. Volymkravet, att kundens köp är stora, regelbundna och har vuxit under de senaste åren visar att kunden är lojal och beroende av leverantören. Kraven vad gäller betalningsförmåga, vinst samt om kunden är marknadsledande och kundens marknadsandelar ökar chanserna att välja en kund som är stabil och har avsättning för producerad volym. Kravet att kunden ska kunna göra kostnadsreduceringar i förädlingskedjan betonar vikten av att kunden jobbar för att skapa gemensam lönsamhet. Det finns annars inga direkta krav på varken utveckling eller innovation i dagens kundprioriteringskriterier.

Det finns många likheter mellan företag X och Z:s kriterier i urvalsprocessen för de prioriterade kunderna. Skillnaderna är att företag Z har ett heltäckande krav på kundens innovationsbenägenhet, kriterierna utvärderar både huruvida kunden är innovativ i sina producerade produkter (de som ska förpackas) samt hur utvecklingsbenägna de är i samarbetet med företag Z, dvs. kundens behov av innovativa förpackningslösningar. Företag Z tittar även på hur decentraliserad kundens organisation är, hur geografisk spridd den är. För att definieras som ett Global eller European Key Account faller det i sakens natur att företagen ska finnas representerade enligt dessa definitioner. Huruvida det är företag Z:s produkt och dess beskaffenhet som gör det möjligt att jobba mer med innovation och innovativa produkter tillsammans med kunderna eller det faktum att de under lång tid arbetet med Key Account Management är svårt att avgöra. Företag X uttrycker en vilja att i framtiden ägna mer tid åt innovation men förklarar att de ännu befinner sig i ett stadium där de arbetar mer med kostnadseffektivisering än innovation, att det i nuläget inte finns så stora behov av innovation men att framtiden kan ställa allt högre krav på detta.

Företag Z uttrycker ett problem med Key Accounts som inte längre lever upp till de kriterier som ställs på dem, det finns en svårighet och en risk med att klassa ner dessa kunder. Risken finns att kunden vid eventuell nedklassning visar sitt missnöje genom att lämna leverantören. En kund som inte lever upp till Key Account kriterierna kan fortfarande vara en viktig kund vilket medför att de är viktiga att behålla. Det finns således ett behov av att kunna ”klassa ner” kunder utan att kunderna känner sig lägre prioriterade. En annan negativ erfarenhet från Key Account Management är kunder som utnyttjat situationen som prioriterad kund och krävt orimliga resurser från företag Z. Detta har lett till att företag Z idag är restriktiv med att benämna kunder som Key Accounts, de undviker att göra det. Båda dessa baksidor med Key Account Management bör kunna undvikas om det finns en öppenhet och vilja till samarbete mellan företagen. Kravet på samarbete bör på något sätt inkluderas i kriterielistan.

### *Konkurrensfördelar*

Millman & Wilson (1995) menar att Key Account Management är ett användbart verktyg för att genom strategiska allianser skapa konkurrensfördelar, potentiella konkurrensfördelar är något som företag X hoppas på i och med samarbetet med företag Y. Företag X beskriver att marknaden där deras industrikunder agerar tenderar att ätas upp av ett fåtal stora aktörer. Kundernas monopolliknande ställning säkerställer volymer så till vida att företag X lever upp till sina antaganden. Om kunderna har en positiv inställning till långsiktiga samarbeten med leverantörer kan samarbeten med dessa stora kunder innebära en konkurrensfördel då företag X har avsättning för stora volymer på marknaden. Om kunder agerar på likande sätt som företag Z beskriver, att de byter leverantörer mer frekvent då finns ingen långsiktighet och således inte heller någon konkurrensfördel att leverera till dessa kunder. Om denna utveckling går att överföra till den marknad där sågverksföretagen agerar är svårt att avgöra, i relationen mellan företag X och Y medger båda parter att de efterfrågar kontinuitet och långsiktighet i utbytet med varandra då detta ger möjligheter till förutsägbarhet i produktionen. Förutsägbarhet och de jämna flöden det medför kan stävja den annars volatila marknaden som sågad vara karaktäriseras av. Edman & Lurelli (1997) förklarar att det är kostsamt att byta kunder och leverantörer vilket kan användas som motiv för att skapa långsiktiga affärsrelationer.

Prahalad & Ramaswamy (2000) menar att samarbete mellan kund och leverantör kan öka värdet för båda parter, en kostnadseffektivare förädlingskedja gynnar både företag X och Y, för båda företagen kan det innebära högre marginaler och således högre lönsamhet i verksamheten. Företag X hoppas att genom övertagandet av ett av kundens produktionssteg lättare motivera kunden att betala ett högre pris för produkterna.

Företag Z uttrycker att Key Account Management har varit nödvändigt både då kunder efterfrågat det men också för att kunna hantera stora kunder på ett samordnat sätt. Företag Z betonar vikten av öppenhet mellan företagen för att samarbete ska vara möjligt, samarbete som utgör en grund för långsiktighet i relationen.

### *Antal Key Account/Suppliers*

Ett företag kan endast ha ett begränsat antal Key Accounts, respondenterna beskriver Key Accounts som mer resurskrävande och således måste det finnas tillräckligt med resurser att hantera dem. Organisationens storlek är således en begränsning i hur många Key Accounts som organisationen kan ha. En respondent beskriver att de tidigare hade för många viktiga kunder att det inte gick att behandla dem annorlunda mot mindre prioriterade kunder. Det finns således ingen poäng med Key Accounts om inte dessa kunder behandlas annorlunda mot andra kunder.

Företag X menar att det finns en begränsning i potentiella Key Accounts på marknaden och att det endast är de största kunderna som de behöver benämna som Key Account och behandla på likande sätt som företag Y. Idag är endast en kund benämnd som Key Account hos företag X vilket gör att det endast finns en Key Account Manager, i koncernen som helhet finns dock fem prioriterade kunder där alla har organiserats olika.

På företag Z har varje Key Account Manager hand om upp till fem Key Account och två Strategic Accounts. Företag Z har arbetat med Key Account Management under en lång tid och har förmodligen under denna tidsperiod upprättat effektiva arbetssätt och en organisation



som är anpassad efter att jobba med kunder på detta sätt. En organisation där Key Account Managers kan hantera många Key Accounts kan även tyda på att organisationen är duktiga att fördela arbetet med dessa kunder inom den egna organisationen. Detta förutsätter att det finns tydliga definitioner för Key Accounts så begreppet inte används på kunder som inte lever upp till kraven bara för att benämningen Key Account är åtråvärd. I takt med att företag X erhåller kunskap, erfarenheter och en etablerad struktur för Key Account Management i organisationen erhålls med största sannolikhet även en uppfattning om begränsningar och möjligheter med Key Account Management, hur många Key Accounts som företaget kan ha samt hur de ska hanteras.

### *Erbjudandet och kundnöjdhet*

Ford (2006) definierar erbjudandet som en modell där fler aspekter än den fysiska produkten inkluderas, kunden efterfrågar lösningar som omfattar mer än produkten vilket måste beaktas hos leverantören. Sågad vara är produkter som är svåra att differentiera, produkten som levereras till företag Y har dock vissa egenskaper som skiljer sig från standardsortimenten av sågad vara. Dessa anpassningar i produktionen utgör en barriär för eventuella konkurrenter, processen går att kopiera men det krävs avsättning för produkterna för att anpassningen ska vara lönsam att göra då produkterna för företag X inte har avsättning annat än till företag Y.

Företag Z:s produkt anpassas i princip alltid efter kundens önskemål vad gäller design, kvalitet, dimension. Trots att den produkt som företag Z levererar inte utgör kärnprodukten till den kund eller slutkonsument som konsumerar förpackningen finns en stor benägenhet till såväl innovation och utveckling av förpackningen. Korhonen & Niemelä (2005) menar att det finns en inneboende svårighet för sågverken i dess produktion, sågverksföretag som vill arbeta med speciella kunder och produkter måste likväl ha avsättning för de produkter som inte matchar dessa kunders efterfrågan. Detta försvårar specialisering för sågverken vilket kan utgöra en av anledningarna till varför förutsättningar för anpassning av produkterna skiljer sig mellan företag X och Z.

Logistik är en stor del av erbjudandet, administrationsfunktionen är idag den som sköter kontakten med såväl logistikföretag, hamn som kundens ordermottagning. Genom goda relationer och bra kommunikation med företag Y och logistikföretagen kan den som sköter denna funktion utgöra en viktig del av affärsrelationen mellan företagen. Grönroos (2007) menar att i relationsmarknadsföring skapas värde i alla aktiviteter som sker mellan leverantör och kund, *value in use*, goda relationer och väl fungerade kommunikation har därför positiv inverkan på det totala värdet som leverantören och kunden tillsammans skapar.

Företag X har besökt företag Y:s produktionsenheter, dessa besök har resulterat i att kunden kunnat göra förbättringar i sin produktion. Dessa besök definieras som rådgivning enligt Fords (2006) modell, något som utgör en viktig del i erbjudandet till företag Y. Key Account Management som syftar till bredare och således fler kontakter mellan företagen kan stärka rådgivningens roll då den i Key Account Management förankras på ett bredare plan, problem samlas upp inom samtliga områden som berör kontakten mellan företagen vilket kan leda till att företagen tillsammans hittar nya lösningar.

Företag X förklarar att produkten är det centrala i utbytet med företag Y, produkten faller inom det som Grönroos (2007) definierar som kärnvärde. Utan produkten skulle inte affärer mellan parterna existera. Grönroos (2007) menar dock att för att nå kundnöjdhet fodras det mervärden av positiv karaktär för att kundnöjdhet ska nås. Enligt Grönroos (2007) är logistik i

regel är ett mervärde men i det här fallet (och förmodligen i sågverksindustrin generellt) anser jag att logistik är ett kärnvärde. Du måste kunna leverera enligt kundens önskemål för att kunna konkurrera på marknaden för sågad vara.

Mervärden i detta fall utgörs av det som företag Y värderar hos företag X förutom produkten, såsom tillmötesgående och lyhörd personal. Företag Y menar att företag X är attraktiv leverantör eftersom de haft positiv erfarenhet av såväl produkter, logistik och den personliga kontakten mellan företagen. När Key Account Manager förklarar att valet av viktiga kunder måste "kännas" rätt gör han förmodligen en sammanfattning av alla de mervärden som samarbetet med företag Y medför och som är svåra att utvärdera i formella analysverktyg.

Företag Z:s kärnvärde utgörs liksom hos företag X utav produkten. Deras mervärden består dock av en lite annan sammansättning av värden. För det första har logistik och leveranser inte lika stor tyngd, de är viktiga men inte lika essentiella som i företag X fall, de utgör mervärde för företag Z del. Förutom de mervärden som återfinns hos företag X som rör personalens kvaliteter är design och innovation ett betydande mervärde för företag Z. Ett kompetent, konstnärligt och kreativt designteam är en viktig del för att kunna tillfredsställa kundens behov, något som förmodligen kan utgöra en konkurrensfördel om kunder upplever företag Z som innovativt och ledande i förpackningsbranschen.

## **5.2 Key Account Management i organisationen**

### *Organisationen och Key Account Management*

Marknadschefen och Key Account Managern på företag X har en tydlig bild över hur de vill att Key Account Management ska fungera i organisationen. En bred kontaktyta mellan företagen ska underlätta och stärka samarbetet mellan företagen. Idag finns dock inte denna breda kontaktyta mellan företagen. Det främsta utbytet mellan företag X och Y sker genom National Key Account Manager och företag Y:s nationella inköpare. National Key Account Manager samlar upp i princip all information och eventuella problem från den egna organisationen och förmedlar denna till kunden, information och problem från kunden går även de genom National Key Account Manager. National Key Account Manager i Storbritannien beskriver själv att han ägnar 50 % av tiden åt företag Y.

Brehmer & Rehme (2009) menar att det krävs att företagen möts på ett bredare plan än säljare-köpare för att kunna leverera ett kundanpassat erbjudande. För att uppnå en bredare kontaktyta bör en del av kommunikation mellan företag X och Y ske mer direkt mellan funktioner som motsvarar varandra på respektive organisation (Grönroos, 2010). En respondent anser att tid är en begränsande faktor, om företagen ägnar mer tid åt gemensamma aktiviteter så skulle samarbete och processer utvecklas snabbare. Brehmer & Rehme (2009) menar att resurserna som krävs för att ombesörja ett Key Account omfattar mer än vad en person kan åstadkomma. Fler personer som hanterar företag Y som kund skulle utifrån detta kunna tillföra en bredare kompetens, mer resurser samt minska belastningen för National Key Account Manager, denna tar idag hand om både små och stora problem som kunden vilket skulle kunna delegeras till andra medarbetare.

Det finns idag ingen definition för hur arbetet med Key Account Management ska utföras i företag X, alla respondenter efterfrågar tydligare arbetsfördelning och arbetsbeskrivning för Key Account Management. Då förståelsen för hur arbetet med Key Account Management ska ske i praktiken, hur en bred kontaktyta ska uppnås är otydlig i företag X:s organisation bör företag X bör förmedla en mer definierad beskrivning för hur Key Account Management ska

fungera till fler personer i organisationen. Genom att utöka Key Account Management-teamet till fler funktioner främjas delaktighet och genom bättre intern organisering kan en bred kontaktyta uppnås mer effektivt.

En respondent anser att samordningen av de två sågverkens flöden inte sker effektivt idag och efterfrågar organisering för att detta ska kunna ske på ett bra sätt. Dagens situation med en decentraliserad organisation, två sågverk som levererar produkter till företag Y tillför den interna samordningen ytterligare en dimension. Grönroos (2010) förespråkar en funktionsindelad kontaktyta (se Figur 2), något som torde passa bra utifrån företag X:s förutsättningar med en decentraliserad organisation med dubbla uppsättningar av vissa funktioner, exempelvis två produktionenjörer, en för varje sågverk. Syftet med Key Account Management är att organisera arbetet mot en geografiskt spridd kund, det borde då finnas möjligheter att utnyttja den förmågan för att organisera den egna decentraliserade organisationen.

Grönroos (2010) menar att för att ta reda på vilka funktioner som bör finnas representerade i utbytet mellan företagen kan företaget besvara på följande frågor *hur köper/beställer kunden? Hur levereras produkterna/tjänsterna? Vad använder kunden produkterna till?* I företag X:s fall hanterar National Key Account Manager tillsammans med Key Account Manager alla dessa frågor övergripande. Dessa frågor bör även kunna besvara hur långt ner i organisationen som Key Account Management bör implementeras. National Key Account Managern har det nationella ansvaret för orderplaneringen och administrationsfunktionen på företag X verkställer denna. En respondent förklarar att desto längre ner i hierarkin kontakt mellan företagen sker desto mer informell information utbyts, administrationsfunktionen har i regel daglig kontakt med olika funktioner hos kunden och erhåller information om hur dessa fungerar. Administrationen utgör idag en viktig kontaktyta mot företag Y där mycket formell- och informell information flödar. En bred kontaktyta behöver inte innebära att informationsutbytet är jämt fördelat på de personer och funktioner som utgör kontaktytan, men det kan vara ett sätt att fördela arbetet minska belastningen på National Key Account Manager som idag har ett stort ansvar.

För att skapa en marknadsorienterad organisation och skapa kundanpassade lösningar menar Grönroos (2007) att hela organisationen ska ha kunskap i kunden. Hur kunden använder produkten som företag X levererar besvaras genom att företag X besöker företag Y:s produktionsenheter samt har kontinuerlig kontakt med produktutvecklare för att erhålla ingående kunskap om företag Y:s produktionsprocesser. Produktionenjören och Key Account Managern har besökt företag Y:s produktionsenheter i Storbritannien, Frankrike och Estland. Dock har inte produktionenjören någon direktkontakt med motsvarande funktion hos företag Y, i princip all kommunikation går via National Key Account Manager i respektive land. Produktionenjören kan, för att erhålla en direktkontakt med företag Y ha kontakt direkt med motsvarande funktion hos företag Y. Då det finns två sågverk och således två produktionenjörer behöver företag X fastställa om båda enskild ska ha direktkontakt med företag Y eller om produktionenjörerna tillsammans kan möta kundens organisation på något sätt i exempelvis gemensamma utvecklingsmöten. Mindre produkt och sågverksspecifika problem kan hanteras av berörd produktionenjör. Genom att utformas Key Account Management-team på detta sätt kan företag X öka kundorienteringen i organisationen (Kempners & van der Hart 1999).

Genom att låta personer i företag X:s produktion se företag Y:s produktionsenheter får de möjligheten att se hur produkterna används och hur företag Y:s produktionsprocesser ser ut.

Utbyte mellan företagen på detta vis kan ha positiv inverkan, problem och förbättringspotential kan uppmärksammas och lösas. Personalen som kör produktionsenheterna varje dag har ofta specifik kunskap inom det de gör, något som personer på högre nivå saknar, ökad delaktighet kan därför ha positiv inverkan på organisationen. Det finns goda erfarenheter i företag X av att integrera ett stort antal hierarkiska nivåer i kontakten med kunder något som bör tas tillvara i samarbetet med företag Y.

Företag Z betonar vikten av Key Account Management som ett verktyg för samordning av stora och viktiga kunder. Key Account Manager agerar projektledare och samlar den interna kompetens som behövs i utbytet med kunden. De har ett designteam som tillsammans med Key Account Manager möter kunden och får information om kundens behov. De tar sedan fram prototyper som de tillsammans med kunden utvärderar för att finna en passande lösning. Key Account Managers roll är att föra processen framåt.

### *Key Account Management och affärsrelationer*

Cheverton (2000) betonar vikten av relationer i Key Account Management där relationerna är källan till information och förståelse mellan företagen. Relationen mellan företag X och Y definieras som *Customer is king* enligt Cannon & Perreaults (1999) modell. Den relationstypen anser jag inte passa optimalt men av de som fanns att tillgå är det den relationstypen som stämde bäst in på de karaktäristiska i relationen mellan företag X och Y. Hugosson och McCluskey (2009:2) fann i studien om sågverkens affärsrelationer relationstyperna *Bare bones*, *Basic buying and seeling* och *Cooperative*. De relationstyper som Hugosson & McCluskey (2009:2) fann tyder på att sågverksbranschen inte generellt har ett kundorienterat perspektiv, sågverken är kända för sin låga grad av kundanpassning.

Både företag X och Y upplever hittills affärsrelationen mellan företagen som positiv och väl fungerade, Key Account Management hittills haft positiv inverkan på affärsrelationen mellan företagen. Företag Z har erfarenheten att Key Account Management i regel inte påverkar affärsrelationen, beslut tas på allt högre nivå vilket missgynnar personliga relationer mellan företagen. Det är ett sätt för företag att försöka att göra sig mindre sårbara, desto större och viktigare beslut som fattas desto viktigare är det att de görs på sakliga grunder.

Liksom Cheverton (2000) förklarar alla tre företagen att förtroende och tillit är grunden till att kunna samarbeta och bygga fungerade relationer mellan företagen. Företag Z menar att Key Account Management inte alltid bidrar till bättre relationer eftersom beslut allt oftare fattas på högre nivå i organisationerna, säljare-köpare relationer tillhör historien. Istället för nära relationer mellan en person från respektive företag finns idag en större kontaktyta som möter och har kunskap om kunden. Min tolkning är att företag Z upplever att de personliga relationerna får mindre betydelse och till förmån för strategiskt partnerskap mellan företag. Det är svårt att dra definitiva slutsatser och jämförelser mellan företag X och Z i detta hänseende då resultatet från studien av företag Z är begränsat. Det som går att skönja är att den personliga kontakten mellan olika funktioner hos företag X och Y:s fall har stor betydelse för utbytet mellan företagen något som stämmer lika bra överens företag Z:s situation.

### **5.3 Metoddiskussion**

Alla studier har i någon mån brister och svaga punkter. Den som genomför studien kan i många fall korrigeras och strukturera om arbetet om planerade metoder inte går att genomföra. Tid är den största begränsande faktor i denna studie, det är bristen på tid som sätter gränser för antalet intervjuer, intervjuernas karaktär samt antalet fallstudier som utfördes. För att öka

antalet intervjuer och underlag fanns möjligheten att utföra fler intervjuer på representerade företagen. Efter att jag utfört större delen av de planerade intervjuerna kom jag fram till att fler intervjuer på dessa företag inte skulle tillföra studien något nytt material.

Denna studies stora brist är att fem intervjuer genomfördes över telefon, där fyra av dessa var på engelska. Telefonintervjuer ses som ytterst bristfälliga i metodlitteraturen, min mening är att då alla respondenter som intervjuats över telefon utgör viktiga pusselbitar så gynnar det studien mer att dessa respondenter medverkar över telefon än att de inte medverkar alls. Det finns ett egenintresse (från uppdragsgivaren) att ge en ocensurerad bild av verkligheten då mitt arbete syftar till att skapa ett underlag för förbättring. Intervjuer över telefon på engelska, som inte är mitt modersmål utgör en mindre begränsning i intervjuernas utförande.

Trots att intervjuerna utfördes över telefon upplever jag att respondenterna var mycket öppna och tillmötesgående, de tog god tid på sig och alla vara måna om att de gav tillfredställande svar. Alla respondenter välkomnade ytterligare kontakt vid eventuellt kompletterande frågor. De två kraven jag haft vid val av referensföretag är att företaget ska ha lång erfarenhet av Key Account Management samt att företaget ska vara utvecklingsorienterat, helst ska även branschen vara utvecklingsorienterad. Jag har förhoppningen om att ett utvecklingsorienterat företag med lång erfarenhet av Key Account Management arbetar med utvecklingsfrågor med de prioriterade kunderna, något som kan tillföra denna studie viktiga erfarenheter. Inledningsvis funderade jag kring hur lika företagens bransch och produkter behöver vara för att referensföretagets kunskap ska vara överförbar. Min konklusion är att då det primärt är organisationsstruktur och arbetssätt som ska jämföras så spelar produkter och industriella processer mindre roll.

Min första tanke var att försöka hitta ett företag i sågverksbranschen men då det inte var möjligt undersökte jag möjligheterna i de andra skogsindustriella grenarna. Med ovanstående kriterier som bakgrund har jag valt att använda ett pappersförpackningsföretag som referensföretag.

I efterhand kan jag konstatera att för att jag skulle lagt mina resurser på att samla information för att skapa en heltäckande bild av hur Key Account Management -organisationer möts, en kartläggning liknande den jag gjort på företag X hade varit önskvärd på referensföretaget Z.

## 6 Slutsatser och rekommendationer

*Detta avslutande kapitel ger konkreta slutsatser och rekommendationer, dessa grundar sig på sammanställningen av resultat, teori, analys samt åsikter och tankar som jag formulerat under arbetets gång. Sist ges förslag på fortsatt forskning.*

Det är ur strategiskt synpunkt viktigt för företag X att knyta stora och växande kunder till sig. De främsta anledningarna till detta är att det leder till ökad stabilitet i pris och leveransvolym. Andra fördelar är att samarbete mellan leverantör och kund kan ha positiv inverkan på produktutveckling och innovation i sågverkets produkter. Den industriella marknaden förändras och sågverksindustrin måste följa denna utveckling att kunna vara en attraktiv affärspartner, de måste ingjuta utveckling- och innovationsbenägenhet i företaget och ett sätt att göra det är att arbeta tillsammans med kunder som efterfrågar mer förädlade eller utvecklade produkter. Företag X bör likt företag Z implementera ”kundens utvecklings- och innovationsbenägenhet” i sin kriterielista för prioriterade kunder, detta för att stimulera utveckling och innovation. För att Key Account Management ska fylla sin funktion måste kunder kontinuerligt utvärderas, det måste finnas en matchning mellan hur företag X och dess kunder, i detta fall företag Y ser på samarbete och långsiktighet för att minska risken att kunden byter leverantör. Samarbete ett nyckelord och en förutsättning för att processerna i Key Account Management ska fungera.

Kundens behov, i det här fallet företag Y stämmer enligt studien överens med företag X:s erbjudande. Genom Key Account Management och fler integrerade funktioner mellan företagen kan företagen tillsammans förmodligen blottlägga idag dolda behov och potentialer. Företag X agerar kundorienterat i relationen till företag Y och den gängse uppfattningen i båda företagen är att de upplever varandra som en positiv affärspartner. Detta indikerar att företag X ur kundens perspektiv hanterar Key Account Management på ett överlag fungerande sätt. Det finns dock förbättringar att göra i Key Account Management, sådant som kan stärka funktionen ytterligare. Enligt såväl teori som *fallstudie 2* är en bred kontaktyta mellan kund och leverantör en förutsättning för att Key Account Management ska kunna fylla sitt syfte. Företag X bör se över hur de ska nå denna bredd. Förslagsvis inleder de att inkludera fler funktioner i Key Account Management teamet. De funktioner som bör innefattas i teamet ska motsvara kompetensbehovet i relationen till kunden. Key Account Manager, produktingenjör, administration i Storbritannien och Sverige, produktchefer på respektive sågverk är de funktioner som bör finnas representerade i företag X:s Key Account Management-team. Administrationsfunktionerna arbetar med kunden och har regelbunden kontakt med företag Y, de övriga funktionerna ansvarar för olika delar av produktflödet till företag Y. För att den breda kontaktytan ska fylla sitt syfte måste motsvarande funktioner finnas representerade på företag Y.

Key Account Manager och National Key Account Manager bör ha det övergripande ansvaret för teamet där Key Account Manager sköter det strategiska arbetet och National Key Account Manager det övergripande arbetet på respektive marknad. National Key Account Manager bör skapa projektgrupper av det övriga teamet för att snabbt och effektivt utveckla Key Account Management- teamets roller. Förslagsvis upprättas två grupper, en produkt- och logistikgrupp och en administrationsgrupp. I produkt- och logistikgruppen bör produktingenjörerna och produktcheferna från respektive företag finnas representerade tillsammans med produkt- och logistikfunktioner hos företag Y. Tillsammans jobbar de med utveckling av befintliga produkter och utveckling av nya produkter, logistik och lagerlösningar samt hur de ska kommunicera mer effektivt. Projektgruppen för administrationsfunktionen har samma syfte,

administrationsfunktionen från respektive marknad och sågverk upprättar en projektgrupp som tillsammans med företag Y hittar möjligheter och utvecklingspotential. Projektgrupperna är experter inom respektive område, genom att gruppen tillsammans hittar möjligheter ökar det delaktigheten i Key Account Management-teamet och en chans att påverka det egna arbetet. Arbetet med projektet är tidsbegränsat och projektgrupperna träffas ett antal gånger innan de avlägger en utvecklings- och möjlighetsrapport till Key Account Manager och National Key Account Manager. Projektet ska stimulera arbetet med utveckling samtidigt som det ska underlätta för funktionerna att ha direktkontakt med varandra. Hela Key Account Management- teamet träffas sedan för att utvärdera de potentialer som hela teamet har funnit. Ett av målen med projektet bör vara att hitta nya vägar, aktivera kommunikationen på andra nivåer än enbart genom National Key Account Manager. Nyckelord i Key Account Management- teamets utveckling bör vara samarbete inom organisationen och med kunden, utveckling för att skapa förutsättningar för ökad lönsamhet, innovation och utveckling.

#### *Förslag på fortsatt forskning*

Det behövs fortsatt forskning i hur Key Account Management och fördjupade samarbeten mellan sågverk och dess kunder påverkar utveckling och innovation av sågverkens erbjudande, både generellt men även en utvärderas av hur företag X:s situation utvecklas. Det vore intressant att se huruvida fler företag inleder likande arbete som företag X eller om de väljer andra strategier när det kommer till kunder och marknad. På företag X vore det intressant om Key Account Management utvärderas ur ett strategiskt perspektiv, om det fungerat som önskat samt hur organisationsstrukturer ser ut och hur utbytet mellan företag X och Y fungerar.

## Referenser

- Boyatzis, R.E. (1998) "Transforming qualitative information – Thematic analysis and code development". Sage Publications Inc.
- Brehmer, P-O. & Rehme, J. (2009) "Proactive and reactive: drivers for key account management programmes". *European Journal of Marketing* Vol. 43 No. 7/8, 2009.
- Cahill, D-J. (1998) "Using key account to get the learning organization". *International Marketing Review*. Vol. 15 No. 3.
- Cannon, J-P. & Narayandas, N. (2000) "Relationship marketing and Key Account Management". Sage Publications Inc.
- Cannon, J-P. & Perreault, D. (1999) "Buyer- Seller Relationships in Business Markets". *Journal of Marketing Research* Vol. XXXVI.
- Cespedes, F.V. (1995) "Concurrent marketing: Integrating product, sales and service". Boston: Harvard Business School Press.
- Cheverton, P. (2000) "Key Account Management – Rätt kunder, tryggare framtid". Göteborg IHM Förlag.
- Denscombe, M. (2009) "Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna". Studentlitteratur AB, Lund.
- Drucker, P. (1998) "Management's New Paradigms". *Forbes* 162 (7).
- Edman, R. & Laurelli, R. (1997) "Key Account Management – Nyckeln till framgång". Stockholm. Ekerlids förlag.
- Fiocca, R. (1982) "Account portfolio analysis for strategy development". *Journal of Business & Industrial Marketing* 11.
- Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L-E., Håkansson, H., Naudé, P., Ritter, T., Snehota, I. (2006) "The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks". John Wiley & Sons Ltd.
- Grant, R-M. (2008) "Contemporary Strategy Analysis" 6th edition. Blackwell Publishing.
- Grönroos, C. (1990). "Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition". Lexington, MA.
- Grönroos, C. (2007) "Service Management and Marketing – "Customer Management in Service Competition". John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. (2010) "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface". *Industrial Marketing Management*.
- Holme, I-M & Solvang, B-K. (1997) "Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder". Studentlitteratur AB, Lund.
- Hugosson, M. & McCluskey, D. (2008) "Strategy transformations of the Swedish sawmilling sector 1990-2005". *Studia Forestalia Suecica*, No. 217.
- Hugosson, M. & McCluskey, D. (2009a) "Dynamisk utvärdering av företagets kundrelationer – välj dina kunder väl".
- Hugosson, M. & McCluskey, D. (2009b) "Marketing competencies of swedish sawmill firms". *Journal of Forest Products Business Research* vol. 6 article 5.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995) "Developing Relationships in Business Networks". London. Routledge International Thomson Business.
- Juslin, H. & Hansen, E. (2003). "Strategic marketing in the global forest industries". Corvallis, Oregon: Authors Academic Press.
- Kempners, M-A., & van der Hart, H-W. (1999) "Designing account management organizations". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 14 No. 4.
- Korhonen, S. & Niemelä, J.S. (2005) "A conceptual analysis of capabilities: Identifying and classifying sources of competitive advantage in the wood industry". *The Finnish Journal of Business Economics*. 54(1).
- Kvale, S. (2004) "Den kvalitativa forskningsintervjun". Studentlitteratur, Lund.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) "Den kvalitativa forskningsintervjun". Studentlitteratur AB. Lund.
- McDonald, M & Rogers, B. (1999) "Key account Management – Learning from supplier and customer perspectives". Oxford Butterworth – Heinemann.
- McDonald, M., Rogers, B., Woodburn, D. (2000) "Key Account Management – "How to manage them profitably". Oxford. Butterworth- Heinemann.
- Millman, T. & Wilson, K. (1995) "From Key Account selling to Key Account Management". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. Vol. 1. No. 1.
- Nord, T. (2005) "Structure and development in the solid wood value chain – Dominant saw milling strategies and industrialized housing". Licentiatavhandling, Luleå University of Technology.
- Ojasalo, J. (2000) "Key Account Management and quality in business-to-business relationships". Helsingfors. Svenska Handelshögskolan.



- Ojasalo, J. (2001) ” Key Account Management at company and individual levels in business-to-business relationships”. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 16 No. 3.
- Pardo, C. (1999) ”Key account management in the business-to-business field:a French overview”. Journal of business & industrial marketing 14 (4).
- Prahalad, C-K. & Ramaswamy, V. (2000) ”Co-opting for customer competence”. Harvard Business Review.
- Shapiro, B-P. & Moriarty, R-T. (1984) ”Organizing the national account force”. Working Paper. Marketing Science Institute, MA.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (2000) ”Relationship Marketing”. Sage Publications Inc.
- Stendahl, M. (2009) ”Product development in the Wood Industry – Breaking Gresham’s law”. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae. Doctoral Thesis No. 2009:3.
- Yin, R-K. (2009) ”Case Study Research – Design and Methods”. Sage Publications Inc.
- Zupancic, D. (2008) ”Towards an integrated framework of key account management”. Journal of Business & Industrial Marketing. Emerald Group Publishing Ltd.

## **Muntligt**

### **Företag X**

*Personliga intervjuer*

Marknadschef

Key Account Manager (är även produktchef på Sågverk 1)

Produktingenjör Sågverk 1

*Telefonintervjuer*

National Key Account Manager Storbritannien

National Key Account Manager Estland/Finland

Produktchef Sågverk 2

Administration Storbritannien

### **Företag Y**

*Telefonintervjuer*

Central europeisk inköpschef

### **Referensföretag Z**

*Personliga intervjuer*

Global Key Account Manager

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjuguide 1

1. ”Vilka var motiven för er att engagera er i denna affär? På kort och på lång sikt?”
2. ”Använde eller använder ni några formella analysverktyg eller modeller för att utvärdera eller analysera i samband med denna affär/detta projekt? I så fall, vilka då och hur fungerar de (kort, principiellt beskrivet)?”
3. ”Har ni någon formell definition av Key Account Management, Key Account och Key Supplier? Om ja, varför och vad innebär begreppen Key Account Management, Key Account och Key Supplier för er?”
4. ”Hur många kunder definierar ni som ”Key Accounts”, finns det någon gräns för hur många Key Accounts ni kan ha?”
5. ”Vad är syftet med Key Account Management, vilka fördelar respektive nackdelar finns det med Key Account Management?”
6. ”Bidrar Key Account Management till att utveckla bättre relationer med kunderna? Om ja, hur och varför? Finns det något ytterligare som enligt dig skulle kunna förbättra relationen till Key Account?”
7. ”Har Key Account Management gjort det möjligt för Er att skapa konkurrensfördelar? Om ja, hur?”
8. ”Vilka personliga kvaliteter bör en Key Account Manager besitta? Beskriv dina arbetsuppgifter, vilka är de viktigaste, motivera.”
9. ”Beskriv vilka roller en Key Account Manager och personerna i Key Account- teamet har, vem/vilka utför följande arbete och hur sker det?”
  - a. Utveckla strategiskt arbete med kunden
  - b. Utvecklingsarbete, nya lösningar (produkter, service, logistik)
  - c. Förhandla avtal
  - d. Problemlösning
  - e. Internt arbete med ”KAM-gruppen”, finns formel arbetsbeskrivning för de som ingår i Key Account teamet?
  - f. Ser du några möjliga förbättringar i nuvarande arbetssätt

## Bilaga 2. Intervjuguide 2

1. ”Vilka var motiven för er att engagera er i denna affär? På kort och på lång sikt?”
2. ”Använde eller använder ni några formella analysverktyg eller modeller för att utvärdera eller analysera i samband med denna affär/detta projekt? I så fall, vilka då och hur fungerar de (kort, principiellt beskrivet)?”
3. ”Har ni någon formell definition av Key Account Management, Key Account och Key Supplier? Om ja, varför och vad innebär begreppen Key Account Management, Key Account och Key Supplier för er?”
4. ”Vad är syftet med Key Account Management, vilka fördelar respektive nackdelar finns det med Key Account Management?”
5. ”Bidrar KAM till att utveckla bättre relationer med kunderna? Om ja, hur och varför? Finns det något ytterligare som enligt dig skulle kunna förbättra relationen till Key Account?”
6. ”Har Key Account Management gjort det möjligt för Er att skapa konkurrensfördelar? Om ja, hur?”
7. ”Vilka personliga kvaliteter bör en Key Account Manager besitta? Beskriv dina arbetsuppgifter, vilka är de viktigaste, motivera.”
8. ”Beskriv vilka roller en Key Account Manager och personerna i Key Account- teamet har, vem/vilka utför följande arbete och hur sker det?”
  - a. Utveckla strategiskt arbete med kunden
  - b. Utveckling arbete, nya lösningar (produkter, service, logistik)
  - c. Förhandla avtal
  - d. Problemlösning
  - e. Internt arbete med ”KAM-gruppen”, finns formel arbetsbeskrivning för de som ingår i Key Account teamet?
  - f. Ser du några möjliga förbättringar i nuvarande arbetssätt

### Bilaga 3. Intervjuguide 3

1. ”Har ni någon formell definition av Key Account Management, Key Account och Key Supplier? Om ja, varför och vad innebär begreppen Key Account Management, Key Account och Key Supplier för er?”
2. ”Hur många kunder definierar ni som ”Key Accounts”, finns det någon gräns för hur många Key Accounts ni kan ha?”
3. ”Vad är syftet med Key Account Management, vilka fördelar respektive nackdelar finns det med Key Account Management?”
4. ”Bidrar Key Account Management till att utveckla bättre relationer med kunderna? Om ja, hur och varför? Finns det något ytterligare som enligt dig skulle kunna förbättra relationen till Key Account?”
5. ”Har Key Account Management gjort det möjligt för Er att skapa konkurrensfördelar? Om ja, hur?”
6. ”Vilka personliga kvaliteter bör en Key Account Manager besitta? Beskriv dina arbetsuppgifter, vilka är de viktigaste, motivera.”
7. ”Beskriv vilka roller en Key Account Manager och personerna i Key Account- teamet har, vem/vilka utför följande arbete och hur sker det?”
  - a. Utveckla strategiskt arbete med kunden
  - b. Utvecklingsarbete, nya lösningar (produkter, service, logistik)
  - c. Förhandla avtal
  - d. Problemlösning
  - e. Internt arbete med ”KAM-gruppen”, finns formel arbetsbeskrivning för de som ingår i Key Account teamet?
  - f. Ser du några möjliga förbättringar i nuvarande arbetssätt

#### **Bilaga 4. Intervjuguide 4**

1. ”Har ni någon formell definition av Key Account Management, Key Account och Key Supplier? Om ja, varför och vad innebär begreppen Key Account Management, Key Account och Key Supplier för er?
2. ”Vilka fördelar respektive nackdelar finns det med Key Account Management?”
3. ”Bidrar KAM till att utveckla bättre relationer med kunderna? Om ja, hur och varför? Finns det något ytterligare som enligt dig skulle kunna förbättra relationen till Key Account?”
4. ”Vilka personliga kvaliteter bör en Key Account Manager besitta? Beskriv dina arbetsuppgifter, vilka är de viktigaste, motivera.”
5. ”Har Key Account Management gjort det möjligt för Er att skapa konkurrensfördelar? Om ja, hur?”
6. ”Beskriv vilka roller en Key Account Manager och personerna i Key Account- teamet har, vem/vilka utför följande arbete och hur sker det?”
  - a. Utveckla strategiskt arbete med kunden
  - b. Utveckling arbete, nya lösningar (produkter, service, logistik)
  - c. Förhandla avtal
  - d. Problemlösning
  - e. Internt arbete med ”KAM-gruppen”, finns formel arbetsbeskrivning för de som ingår i Key Account teamet?
  - f. Ser du några möjliga förbättringar i nuvarande arbetssätt

# Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

## Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogsbrukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Björklund, L., Hesselman, J., Lundgren, C. & Nylinder, M. 2009. Jämförelser mellan metoder för fastvolymbestämning av stockar. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nylund, J-E. 2010. *Swedish forest policy since 1990 – reforms and consequences*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
17. Eriksson, L., m.fl. 2011. Skog på jordbruksmark – erfarenheter från de senaste decennierna. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
18. Larsson, F. 2011. Mätning av bränsleved – Fastvolym, torrhalt eller vägning? Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Karlsson, R., Palm, J., Woxblom, L. & Johansson, J. 2011. Konkurrenskraftig kundanpassad affärsutveckling för lövträ - Metodik för samordnad affärs- och teknikutveckling inom leverantörskedjan för björkämnen. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

## Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningsätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färilin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscanners. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andræ, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

30. Fällidin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörstudenters uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kundens uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Yttringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Yttringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräkning och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limträleverantören? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. Investeringskalkyl för förbättrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. *Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala



54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
55. Bengtsson, W. 2010. Skogsfastighetsmarknaden, 2005-2009, i södra Sverige efter stormarna. *The market for private owned forest estates, 2005-2009, in the south of Sweden after the storms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
56. Hansson, E. 2010. Metoder för att minska kapitalbindningen i Stora Enso Bioenergis terminallager. *Methods to reduce capital tied up in Stora Enso Bioenergy terminal stocks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
57. Johansson, A. 2010. Skogsallmänningars syn på deras bankrelationer. *The commons view on their bank relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
58. Holst, M. 2010. Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer? *Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
59. Ranudd, P. 2010. Optimering av råvaruflöden för Setra. *Optimizing Wood Supply for Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
60. Lindell, E. 2010. Rekreation och Natura 2000 – målkonflikter mellan besökare och naturvård i Stendörrens naturreservat. *Recreation in Natura 2000 protected areas – visitor and conservation conflicts*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
61. Coletti Pettersson, S. 2010. Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär. *Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
62. Steiner, C. 2010. Kostnader vid investering i flisaggregat och tillverkning av pellets – En komparativ studie. *Expenses on investment in wood chipper and production of pellets – A comparative study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
63. Bergström, G. 2010. Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. *Supply strategy for builders merchants and future demands for products and services*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
64. Fuente Tomai, P. 2010. *Analysis of the Natura 2000 Networks in Sweden and Spain*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
65. Hamilton, C-F. 2011. Hur kan man öka gallringen hos privata skogsägare? En kvalitativ intervjustudie. *How to increase the thinning at private forest owners? A qualitative questionnaire*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
66. Lind, E. 2011. Nya skogsbaserade material – Från Labb till Marknad. *New wood based materials – From Lab to Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
67. Hulusjö, D. 2011. Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB. *Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
68. Karlsson, A. 2011. Produktionsekonomi i ett lövsågverk. *Production economy in a hardwood sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
69. Bränngård, M. 2011. En konkurrensanalys av SCA Timbers position på den norska bygghandelsmarknaden. *A competitive analyze of SCA Timbers position in the Norwegian builders merchant market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
70. Carlsson, G. 2011. Analysverktyget Stockluckan – fast eller rörlig postning? *Fixed or variable tuning in sawmills? – an analysis model*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
71. Olsson, A. 2011. Key Account Management – hur ett sågverksföretag kan hantera sina nyckelkunder. *Key Account Management – how a sawmill company can handle their key customers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala