

Hur används relationsbyggandeprocessen i
den svenska programvarubranschen för att skapa
långsiktiga relationer med nyckelkunder?

Robert Forsström
Fatin Sharawi

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Marknadsföring

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell marknadsföring och e-handel

Förord

Uppsatsen handlar om hur svenska programvaruföretag använder sig av relationsbyggandeprocessen och key account management för att bygga upp starka relationer till sina nyckelkunder. Uppsatsen är skriven vid Institutionen för Industriell Ekonomi och samhällsvetenskap vid Luleå Tekniska Universitet. Vi vill tacka ett antal personer. FDT System AB och vår respondent Ingvar Svanberg som är marknadschef på FDT systems AB och den värdefulla informationen han gav oss under intervjun. Därefter vill vi tacka vår handledare Håkan Perzon för hans stöd och rekommendationer under arbetets gång. Till sist vill vi tacka alla seminariedeltagare för de synpunkter och den konstruktiva kritik ni har gett oss under arbetets gång.

Luleå, den 21 Juni 2007.

Robert Forsström

Fatin Sharawi

Sammanfattning

Relationsbyggandeprocessen och key account management används av många företag för att etablera starka och långsiktiga relationer med sina kunder och på så sätt kan företagarna behålla kunderna och öka sina konkurrensfördelar jämför med sina konkurrenter. I denna uppsats har vi som syfte att undersöka användandet av relationsbyggandeprocessen i svenska företag och hur svenska företag går tillväga när det väljer vilka nyckelkunder det ska bygga upp långsiktiga relationer med. Vi undersöker detta med en fallstudie med hjälp av en intervju. Intervjun genomfördes per telefon. Resultatet visar i vilken utsträckning teorin om relationsbyggandeprocessen och key account management stämmer med hur företagen verkligen använder sig av dessa i verkligheten.

Genom intervjun visade sig att vårt fallstudieobjekt inte använder sig av relationsbyggandeprocessen som den beskrivs i teorin utan att FDT i motsats till teorin fokuserar till stor del på att visa kunden fördelarna denne kan få med deras butiksdatasystem och ägnar liten tid till att lära känna kunden och bygga upp en relation innan köpet. Från vår jämförelse mellan empirin och teorin i analysen kan vi se att FDT till stora delar följer teorin om key account management och hur man identifierar nyckelkunder. När det gäller relationsbyggande tekniker för nyckel kunder så följer FDT i stort sett det teorin säger att man ska göra

Abstract

The relationship development process and key account management is used by many companies to establish strong and long-term relations with their customers to retain them and increase the company's competition advantages in the market. The purpose of this research is to examine how companies use the relationship development process and key account management to select the key customers they want to develop long term relationships with. We examine this with a case study based on an interview. The interview was carried out by telephone. Our results show in which extent the theory of the relationship development process and key account management are similar to the company's usage of the theories.

The interview showed that our case study company do not use the relationship development process as it is described in the theory, but that FDT in opposite to theory focuses most of their efforts on showing the customer the technical and financial advantages their system gives them, and spend very little time on developing a relationship with them before the purchase. From our comparison of the theory on key account management it shows that FDT to a large extent uses the criterias on how to select key account customers, and in large follows the methods the theory recommends for building strong relationship with key account customers.

Innehållsförteckning

1 Inledning	2
1.1 Bakgrund och Problemdiskussion	2
1.3 Syfte och forskningsfrågor	3
2 Teori.....	4
2.1 Relationsbyggandeprocessen.....	4
2.1.1 Fas i relationen.....	5
2.1.2 Relationsskapande aktiviteter	7
2.1.3 Relationbyggandeprocessen inom PCB industrin.....	9
2.1.3.1 Triggers.....	9
2.1.3.2 Initiativtagare till relationen	9
2.1.3.3 Tidig utveckling	9
2.1.3.4 Utveckling.....	9
2.1.3.5 Långsiktigt relation	10
2.1.4 Zineldins relations livscykel	10
2.1.4.1 Upptäckts fasen.....	10
2.1.4.2 Utveckling fasen	10
2.1.4.3 Hängivenhets fasen	11
2.1.4.4 Lojalitets fasen.....	11
2.2 Key account management	12
2.2.1 Kriterier för att använda key account management	13
2.3 Metoder för att skapa relationer med nyckelkunder	16
2.4 Avgränsningar	18
3 Metod.....	19
3.1 Litteratursökning.....	19
3.3 Fallstudieobjekt	19
3.4 Datainsamlingsmetod.....	20
3.5 Analysmetod.....	20
3.6 Metodproblem	20
3.6.1 Validitet	21
3.6.2 Reliabilitet	21
4. FDT's användning av relationsbyggandeprocessen och key account management.....	22
4.1 Bakgrund om FDT	22
4.2 Relationsbyggande processen.....	22
4.2.1 Relationsskapande aktiviteter	24
4.3 Kriterier för val av nyckelkund	25
4.4 Relationsbyggande tekniker	26
4.4.1 Personligt förtroende till befintliga kunder	26
4.4.2 Teknisk support.....	26
4.4.3 Resurs stöd.....	27
4.4.4 Service nivåer	27
4.4.5 Risk reduktion.....	28
5. Analys	29
5.1 Relationsbyggande processen.....	29
5.1.1 Relationsskapande aktiviteter	32
5.2 Kriterier för val av nyckelkund	33
5.3 Relationsbyggande tekniker	33
5.3.1 Personligt förtroende till befintliga kunder	33

5.3.2 Teknisk support.....	33
5.3.4 Service nivåer	34
5.3.5 Risk reduktion.....	34
6. Resultat och slutsatser.....	35
6.1 Relationsbyggande processen.....	35
6.2 Kriterier för val av nyckelkund	35
6.3 Relationsbyggande tekniker	36
6.4 Återkoppling till syftet	36
6.5 Metodkritik.....	37
6.5 Förslag till fortsatt forskning.....	37
6.6 Rekommendationer till FDT Systems AB	37
6.6.1 Relationsbyggande processen.....	37
6.6.2 Kriterier för val av nyckelkund.....	38
6.6.3 Relationsbyggande tekniker	38
Referenslista.....	40
Bilaga 1 – Intervjuguide	

1 Inledning

I detta kapitel kommer vi att precisera, bakgrunden, problemställningen och syftet med studien.

1.1 Bakgrund och Problemdiskussion

Enligt Harwood och Garry (2006) har blivit allt mer uppenbart att den traditionella marknads mixen med de 4P'na inte är tillräcklig och misslyckas med att fånga hela komplexiteten på många marknader som företag till företag och internorganisations marknaderna. Andra marknadsstrategier som relationsmarknadsföring har därför blivit föreslagna utöver de 4P:na som enbart försöker att hitta nya kunder och ej bygga upp långsiktiga relationer med befintliga kunder. Drivkraften för denna övergång från transaktionsbaserad till relationsorienterad marknadsföring är baserad på följande faktorer.

- Alla kunder är inte likvärdiga i termen av deras lönsamhet för företaget.
- Att behålla befintliga kunder är lönsammare än att skaffa nya.
- Vikten av leverantörshanterings system som just-in-time konceptet har lett mot större öppenhet mellan köpare och säljare.
- Förskjutningen från varubaserade transaktioner mot specialiserade affärer och mer värde baserade produkter har i sin tur lett till närmare relationer mellan köpare och säljare på grund av behovet av betydligt mer detaljerade produkt specifikationer.
- Trender inom outsourcing som nödvändiggör samproduktionskontrakt kräver mer komplexa förhandlingar och konflikthanterings processer som i slutändan leder till ömsesidiga fördelar.

Yau, McFetridge, Chow, Lee, Sin och See (2000) menar att till skillnad från konsument marknader så kan beroendet mellan köpare och säljare definieras som en unik aspekt inom den industriella marknaden och säljstrategierna är oftast riktade mot en individuell kund organisationer. Därför borde ansträngningarna på den industriella marknaden fokuseras på relationsbyggandeprocessen mellan köpare och säljare och inte på produkter eller marknader. I detta sammanhang hjälper relationsmarknadsföring till att länka samman parterna för större samarbete och ömsesidigt beroende.

Hunt och Arnett (2006) påstår att företag utvecklar relationer med kunder och andra företag när det ger dem en konkurrensfördel. Relationsmarknadsföring inbegriper ett strategiskt val, närmare bestämt för att uppnå konkurrensfördel och därigenom överlägsen finansiell prestation bör företag försöka utveckla och odla en portfölj av relationer.

I en artikel av Grönroos (2004) menar han att relationsmarknadsföring uppenbarligen kräver mer ansträngning än transaktionsmarknadsföring. Därför måste relationsmarknadsförings strategi skapa mervärde för kunden eller någon annan part som till exempel en distributör utöver det rena värdet av en produkt eller tjänst i en enstaka transaktion. Kunden måste uppleva och uppskatta detta värde som skapas i den pågående relationen. Eftersom en relation är en process över tiden så skapas också värdet för kunden över tiden i den relationsbyggandeprocessen. Detta kallas för en värdeprocess. Om relationsmarknadsföring ska vara framgångsrik och accepteras som meningsfull av kunden så måste det finns en sådan positiv värdeskapande relationsbyggandeprocess parallellt med den planerade kommunikations och interaktionsprocessen som uppskattas av kunden.

Pardo (1999) menar att key account management innebär att ett företag identifierar de nyckelkunder som är särskilt viktiga för företaget och kan ha en betydande inverkan på företagets strategi och därför ger nyckelkunder specifik och individuellt anpassad service.

Millman och Wilson (1996) påvisar att företag alltmer går från key account selling till key account management som innebär att man väljer ut särskilt viktiga nyckelkunder och bygger upp starka relationer till dem. Tonvikten inom relations marknadsföring skiftar alltmer från koncept till förverkligande och där spelar key account management och urvalet av nyckelkunder en viktig roll för att behålla kunderna och utvecklande av strategier.

Grönroos (1992) visar att hur tillfredsställda kunderna upplever sig med företaget och dess produkter och tjänster påverkas bland annat av kundernas förväntningar på dessa och av om den levererade produkten eller tjänsten lever upp till förväntningarna.

Av ovanstående problemdiskussion kan man se att författarna anser att relationsbyggande är relativt viktigt för företag i dag, särskilt för företag som säljer till eller köper från andra företag. Det finns även olika relationsbyggande tekniker man kan använda i olika hög grad i relationsbyggande processen och även här är det viktigt att välja rätt tekniker för rätt kund.

Författarna menar även att relationsbaserad marknadsföring kräver mer arbete än traditionell transaktionsbaserad marknadsföring och att man därför måste vara mer selektiv när man väljer vilka kunder eller leverantörer man ska satsa sina relationsbyggande insatser på. När det gäller vilka kunder man ska satsa på att bygga upp relationer med så menar författarna att key account management är en viktig faktor för att välja ut kunder av särskild betydelse för ett företag och bygga upp långsiktiga relationer med dessa.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Vi vill undersöka användandet av relationsbyggandeprocessen i svenska företag och hur svenska företag går tillväga när det väljer vilka nyckelkunder det ska bygga upp långsiktiga relationer med genom att besvara följande tre forskningsfrågor.

1. Hur använder svenska företag relationsbyggande processen för att bygga upp relationer till kunder?
2. Hur går svenska företag till väga när det väljer vilka nyckel kunder det ska bygga upp långsiktiga relationer med?
3. Vilka relationsbyggande tekniker används av svenska företag för att bygga starka relationer till nyckelkunderna?

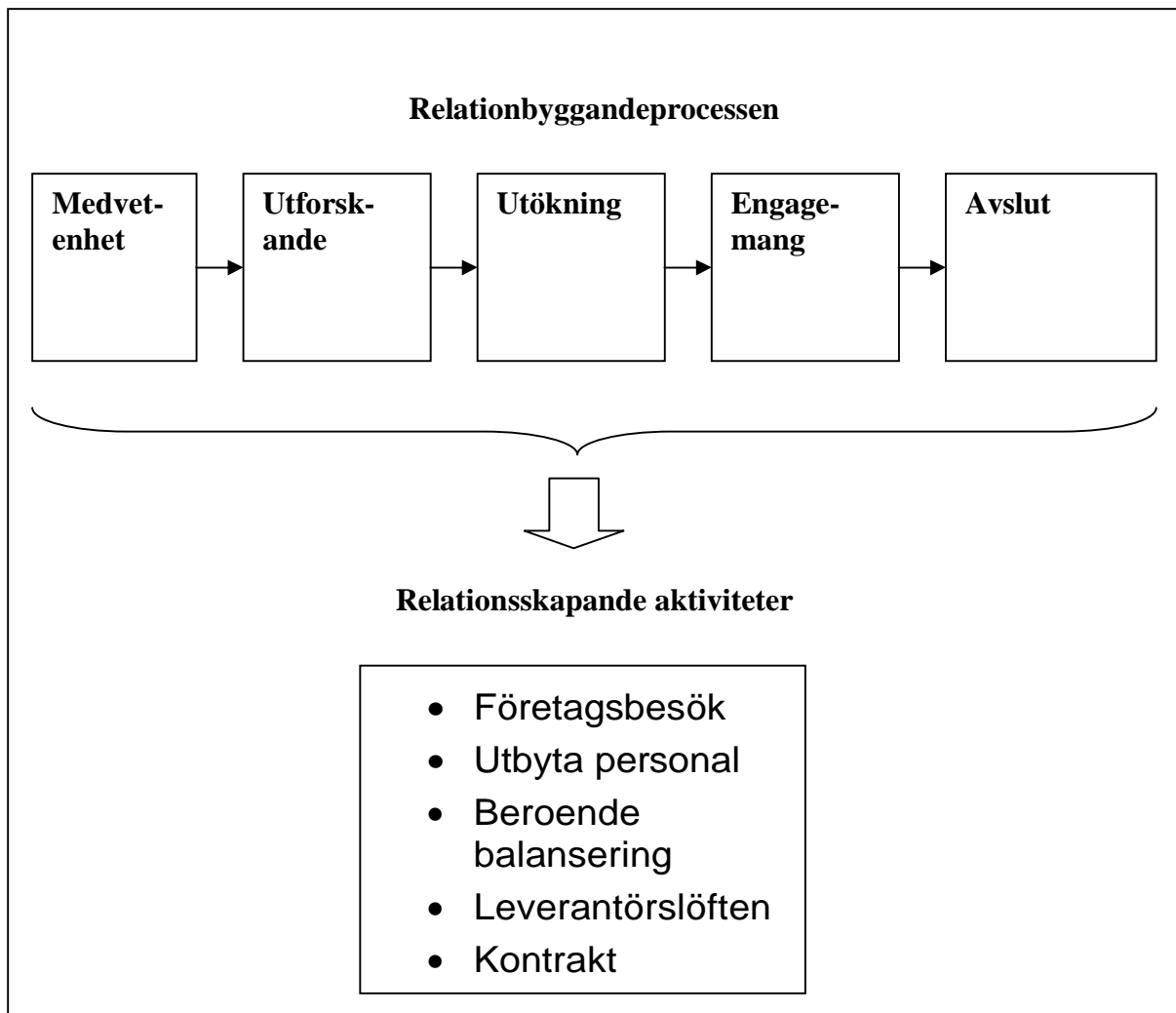
2 Teori

I detta kapitel presenteras teoretiska referensramen som ligger till grund för undersökningen. De teorier som presenteras rör vad som påverkar företags relationsmarknadsföring och relation byggande, upplevelse av tjänsten och kvaliteten, samt hur man väljer vilka kunder man vill ha djupgående relationer med och vilka förhållanden som råder mellan de olika typerna av relationer.

2.1 Relationsbyggandeprocessen

Denna teori används för att besvara FF1: I Hur stor utsträckning använder svenska programvaruföretag relationsbyggande processen för att bygga upp relationer till särskilt utvalda nyckel kunder?

Relationsbyggande syftar enligt Dwyer & Tanner (2006) till att involvera och integrera köpare och säljare i ett företags utvecklings och marknadsföringsaktiviteter. Relationerna skapar enligt författarna band mellan företagen som tekniska band, tids relaterade band, kunskaps band, sociala band och ekonomiska band. Dwyer & Tanner (2006) fortsätter med att tala om att företagets kärna, det företaget producerar, förstås är viktigt men inte behöver vara det enda skälet till varför en köpare väljer en viss leverantör. Skälet till att köpa från en viss leverantör kan bland annat vara att köparen har en stark relation med leverantören och trots att erbjudandet kanske inte är exakt det köparen söker så försöker parterna komma överens så att målen hos bägge möts. Värdet i att ha en relation för bägge parterna måste också tas med i beräkningen när ett erbjudande ges från en leverantör. Relationen i sig självt kan enligt författarna ha en stor effekt på det totala värdet. I en nära relation skiftar troligen kunden fokus från att utvärdera enskilda erbjudanden till att utvärdera relationens värde i sin helhet. Dwyer & Tanner (2006) menar även att när en köpare köper från en leverantör i en relation är värdet inte enbart ett resultat att produkten i sig med tilläggstjänster utan inkluderar även värdet i att bibehålla relationen till leverantören. Relationen mellan säljare och köpare slutar enligt författarna sällan när ett köp är gjort utan intensifieras och relationsbyggande processen beskriver de olika faser och aktiviteter som genomgås under uppbyggandet av en allt djupare relation mellan köpare och leverantör. (Dwyer & Tanner 2006. s. 40 ff).



Figur 1. The Relationship Development Process. Källa: Dwyer & Tanner (2006), s. 42. Egen bearbetning

2.1.1 Fas i relationen

2.1.1.1 Medvetenhet

I medvetenhets fasen menar Dwyer & Tanner (2006) att köpare och säljare oberoende av varandra utvärderar möjligheten till en eventuell relation. De säger att annonsering från leverantören och uppträdanden på mässor kan uppmärksammas av köparen. Samtidigt kan leverantören samla in information om produkt specifikationer, inköps processen och liknande hos köparen. Denna fas kan vara hur länge som helst eller så bestämmer sig parterna för att gå vidare till nästa fas och engagera sig i någon form av kommunikation.

2.1.1.2 Utforskande

Dwyer & Tanner (2006) säger att i utforskande fasen kommer parterna att utvärdera och testa varandra. Den eventuella köparen kanske går på ett seminarium som hålls av leverantören. Leverantören kanske gör ett flertal säljsamtal. Inledande köp kan även ta plats i denna fas och är då en del av testprocessen. I denna fas är förhållandet väldigt skört eftersom ingen av parterna investerat särskilt mycket i relationen. Ingen av parterna är beroende av varandra och relationen kan lätt avslutas.

Dwyer & Tanner (2006) säger att följande aktiviteter sker i utforskande fasen.

Attraktion skapas när köparen söker efter social, tekniska och ekonomiska fördelar det kan få av leverantören. Säljaren söker efter regelbundna orders bra marginaler, och en chans att tillfredställa ytterligare behov hos köparen. Båda vill ha minimala orderkostnader, förseningar och misstag. (Dwyer & Tanner 2006. s. 44)

Kommunikation och förhandlingar pågår där parterna i de flesta blivande förhållanden tvekar att klart uttrycka sina behov, preferenser eller mål. De talar runt i kring ämnet eller ger bara antydningar om vad de är ute efter i utbytet. Det är först efter att de fått en tillräcklig nivå av bekvämlighet och vänskaplighet i relationen som de börjar göra avtal. Dessa avtal kommer mest troligt kräva ömsesidighet i form av likvärdiga handlingar från motparten om relationen ska växa till en produktiv relation. (Dwyer & Tanner 2006. s. 45)

Hur makt och rättvisa utövas i ett utbyte är en kritisk aspekt i utveckling av en relation. Förmåner som söks eller beviljas i förhandlingsprocessen menar författarna är ett resultat av den rättvisa eller orättvisa användningen av makt. Med tanke på betydelsen av förhandlingar för att göra framsteg säger de att det är framgångsrikast att rättvist använda sin makt för att relationen ska övergå från utforskande till expansion fasen. (Dwyer & Tanner 2006. s. 45)

Utvecklande av normer sker och normer är standarder för beteende mellan parterna, de regler som parterna följer i sitt umgänge med varandra. Vissa normer menar de existerar redan tidigare och tas med in i utforskande fasen. I takt med att parterna umgås så anpassar de sina mönster för umgänget. Praktiskt innebär detta enligt dem att det kan lära varandra respektive företags kultur och sätt att göra saker, att träffas med en regelbunden frekvens, kommunicera via ömsesidigt överenskomna och ibland automatiserade kanaler, och börja organisera utvärderings, planerings och besluts processer. (Dwyer & Tanner 2006. s. 46)

Förväntningar uppstår eftersom parterna umgås och utvärderar potentialen för en relation. Den viktigaste förväntningen enligt dem är förtroende och pålitlighet, att parterna kan lita på varandra och att man håller överenskommelser. Förtroendet menar de kommer från att man tror den andra parten är konsekvent, ärlig, rättvis, ansvarsfull och hjälpsam. (Dwyer & Tanner 2006. s. 46)

2.1.1.3 Expansion

Dwyer & Tanner (2006) säger att i expansion fasen transformeras relationen från testande och utforskande till en relation med allt större belöningar och omfattning av utbytet. Kontoutvidgning, försäljning av närstående produkter och uppgraderingar till dyrare versioner sker här och kännetecknar expansions fasen. Kärnan i expansions fasen är det ökande beroendet mellan parterna i utbytet. (Dwyer & Tanner 2006. s. 47)

2.1.1.4 Engagemang

I engagemang fasen hävdar Dwyer & Tanner (2006) att det finns ett bestående behov av att bibehålla en värdefull och viktig relation. Denna fas kännetecknas av utbytet av signifikanta resurser mellan parterna. När parterna delar en gemensam tro på effektiviteten av framtida utbyten i engagemang fasen så dedicerar resurser för att upprätthålla relationen. Vissa köpare kan använda en panel av leverantörer som får agera domare för att lösa dispyter. Köpare och

säljare kan även utbyta anställda för att till fullo identifiera sig med affärspartner. Andra sätt att fördjupa relationen kan vara att man avsätter utrustning och system, och även firar årsjubileum för att förstärka det sociala bandet mellan företagen. Hängivelsen möjliggör enligt dem att relationen överlever endera partens misstag och yttre störningar som inte beror på någon av parterna. (Dwyer & Tanner 2006, s. 48)

2.1.1.5 Avslutande

Slutligen säger Dwyer & Tanner (2006) att i de tidiga faserna av relationen kan parterna upplösa relationen utan alltför stora besvär. Men allteftersom det ömsesidiga beroendet och kostnaden för att byta till en annan partner ökar och blir signifikant så kan avslutandet av relationen bli ett svårt problem. De menar att avslutandet av en relation på detta stadium kan göra tillgångar avsatta för relationen överflödiga och kräva ytterligare sökande, förhandlingar och uppstartande kostnader för bägge parter. Avslutande processen är en reversering av uppbyggande processen och går igenom samma steg baklänges. (Dwyer & Tanner 2006, s. 48)

2.1.2 Relationsskapande aktiviteter

Enligt Dwyer & Tanner (2006) kan ett antal mekanismer kan användas för att cementera en strategisk relation. Dessa mekanismer får särskild betydelse när det inte finns någon verklig möjlighet att testa relationen. Vissa relationer inbegriper storskaliga och långsiktiga åtaganden. Det kan till exempel ta 15 år att fullfölja en oljefälts installation eller att få igång en kemisk fabrik. (Dwyer & Tanner 2006, s. 50). Nedan räknar vi upp de relationsskapande aktiviteter som Dwyer & Tanner (2006) föreslår.

Leverantörer kan ordna Företags besök för sina kunder. En köpare besöker leverantören och inspekterar dennes faciliteter. Detta är formella ansträngningar en köpare kan göra för att få bevis för att en leverantör har kapaciteten och dedikationen som krävs. (Dwyer & Tanner 2006, s. 50).

Köpare och säljare kan även utbyta personal för att ge försäkringar om välfungerande samarbete. (Dwyer & Tanner 2006, s. 50).

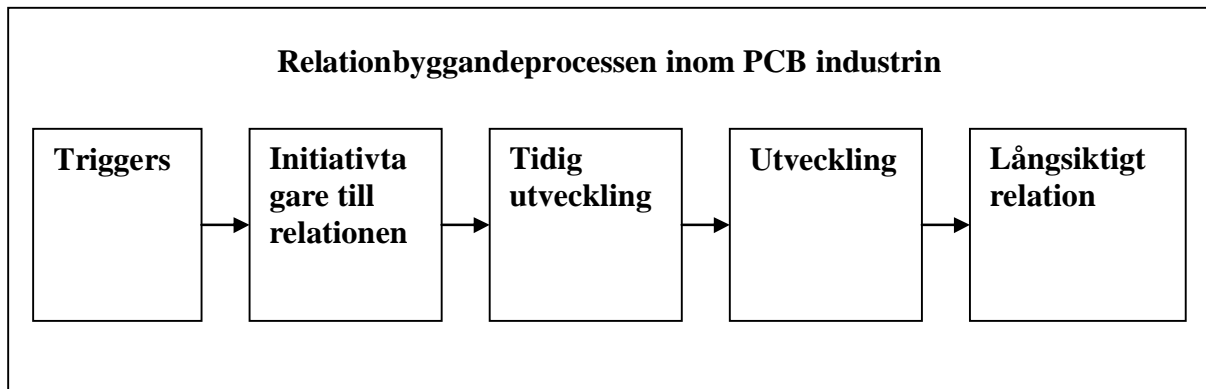
Beroende balansering kan användas av köparen för att minska risken med att ingå med en relation med leverantör. Då reducerar en köpare sitt beroende av en leverantör genom att även ha utbyte med andra leverantörer eller göra en del av arbetet själv. Köparen kan i dessa fall behöva inhysa två eller flera leverantörs lag i sin produktutveckling. (Dwyer & Tanner 2006, s. 51).

Leverantören kan ge leverantörslöften för att minska en framtida köpares oro för att bli beroende av en enda leverantör och riskera prishöjningar eller bristande tillgång efter att ha gjort produktions eller marknads åtaganden som i sin tur gör kostnaderna för att byta opraktiska. Leverantören kan även licensiera sin produkt till en annan tillverkare som kan fungera som backup ifall leverantören får leveranssvårigheter. Leverantören kan till sist göra sin produkt kompatibel med andra vanligt förekommande produkter på marknaden så att den blir lättare att byta ut. (Dwyer & Tanner 2006, s. 51)

En utökning av relationen kan även åstadkommas genom att fördela äganderätten av tillgångarna som är involverade via kontrakt. Om en köpare vill ha en väldigt speciell del eller produkt som inte går att sälja till någon annan så kan blivande leverantörer vilja ha försäkringar om att deras investering i förmågan att producera denna produkt kommer att löna sig. Ibland kan detta leda till utdragna och komplicerade förhandlingar som kan ta alltför lång tid att genomföra. En köpare kan lösa detta genom att köpa och tillhandahålla de resurser som krävs för att leverantören ska kunna producera det efterfrågade åt leverantören, men detta lämnar fortfarande frågor om underhåll, utbildning, reparation och ensamrätt olösta. Då kan relationsbaserade kontrakt användas, dessa tar inte upp varje litet problem som kan dyka upp i framtiden utan etablerar metoder för kontinuerlig planering, justering och lösning av konflikter. Relationsbaserade kontrakt kan ta upp beslutande grunder för olika saker som kvalité på material, produktions avbrott, träning, underhåll och etablerar procedurer eller strukturen för planering. Allt som behövs för att säkerställa ett fortsatt ett effektivt samarbete mellan företagen. (Dwyer & Tanner 2006, s. 51)

Köparen kan ta över ägandeskapet över en leverantör genom vertikal integration som innebär att man tar in en funktion eller teknologi inom företagets ramar för att försäkra sig om tillgång till produkten eller tjänsten och leverantören blir en hierarkiskt ansluten anställd. Leverantören kommer då att arbeta i köparens miljö av formella regler, auktoritet, rapporterings vägar, och särskilt ansvar. (Dwyer & Tanner 2006, s. 52)

2.1.3 Relationbyggandeprocessen inom PCB industrin



Figur 2. Relationbyggandeprocessen inom PCB industrin. Källa: Geok Theng Lau & Mark Goh (2005). Egen bearbetning.

2.1.3.1 Triggers

Lau & Goh (2005) visa i sin studie av relationsbyggandeprocessen inom PCB industrin att olika faktorer så som förändringar i företags struktur, problem med nuvarande arrangemang eller brist på resurser och utrustning kan vara utlösande faktorer som får ett företag att vilja utveckla en relation till ett annat företag.

2.1.3.2 Initiativtagare till relationen

När det gäller vem som tar initiativet till relationen menar Lau & Goh (2005) att det kan vara både leverantören eller köparen som tar initiativet och att den första kontakten kan ske genom företagsbesök, telefonsamtal, e-mail, eller forum. De informationskällor som brukar nyttjas för utvärdering av en blivande partner är analys av leverantörer, produktprover, inspektion av fabriker.

2.1.3.3 Tidig utveckling

I den tidiga utvecklingsfasen beskriver Lau & Goh (2005) att den karaktäriseras av hög osäkerhet, stort avstånd mellan parterna, lågt engagemang, hög anpassning. Motiven för att skapa en relation brukar vara överbliven kapacitet och resurser, bättre kvalitet och lägre kostnader och framtida potential för affärer. De potentiella hinder som finns för en relation brukar vara kvalitets problem, otillräcklig utrustning, bestraffning för dålig prestation och byte av personal.

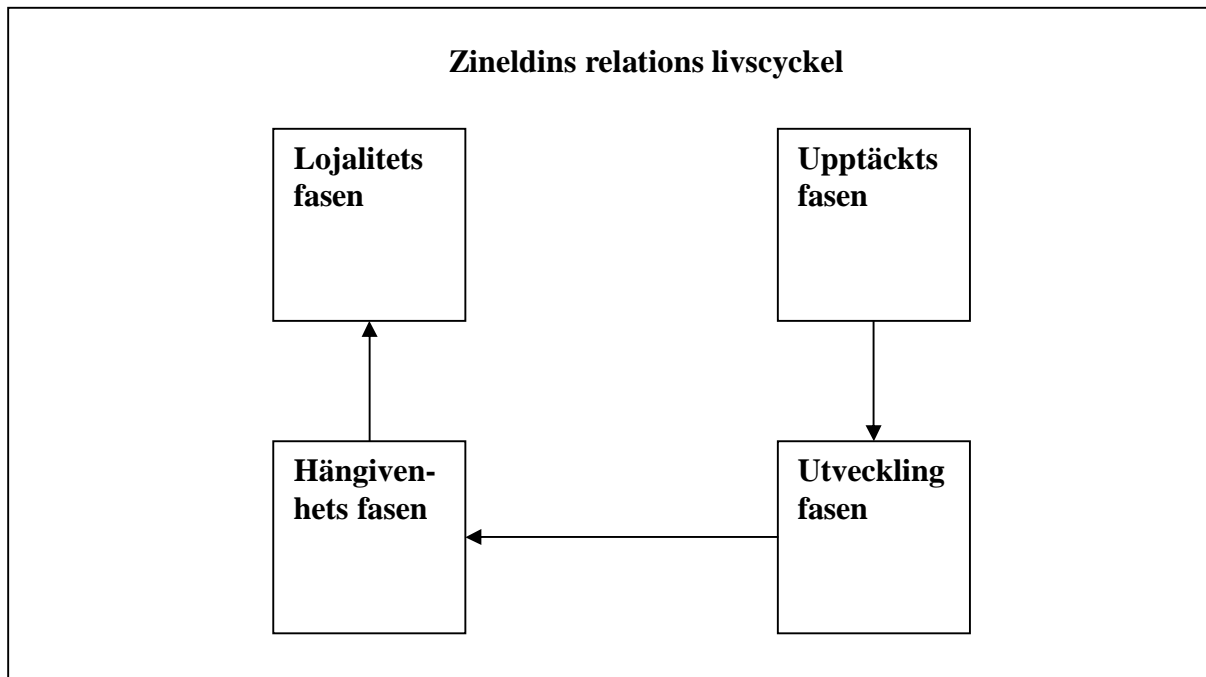
2.1.3.4 Utveckling

Utvecklingsfasen kännetecknas enligt Lau & Goh (2005) av anpassning av utrustning och produktion, och förändringar i den administrativa processen för att samarbetet ska fungera smidigare. Denna fas innebär också att engagemanget vad gäller orders, leveranser och investeringar för att fördjupa relationen ökar.

2.1.3.5 Långsiktigt relation

På lång sikt menar Lau & Goh (2005) att företagen kommer utveckla så kallade SOP's för att reducera osäkerhet. Dessa tar hand om orders, förutsägelser om framtida orders, prispförhandlingar, validering av muntliga orders, e-mail och svarstider vad gäller att hantera förfrågningar om information eller service köparna gör.

2.1.4 Zineldins relations livscykel



Figur 3. Zineldins relations livscykel. Källa: Zineldin. M (2002). Egen bearbetning.

2.1.4.1 Upptäcktsfasen

Zineldin (2002) menar att två företag i upptäcktsfasen försöker identifiera sina respektive behov och motiv för att inleda en relation. Dessa beslut kan grundas på deras uppfattning av de komparativa fördelarna och risken hos affärsrelationen jämfört med andra typer av affärsrelationer. Parterna är osäkra på vad det kan få ut av relationen. De är fortfarande inte säkra på varandras förmågor och krav, vilka måste klargöras och kommas överens om. Om detta kan uppnås så kommer relationer att gå vidare till nästa fas.

2.1.4.2 Utvecklingfasen

I utvecklingsfasen säger Zineldin (2002) att erfarenheterna från den föregående fasen ger de grundläggande kriterierna för hur parterna bedömer varandras prestationer i relation till deras förväntningar. I denna fas har kunden redan gått med på att köpa en produkt eller tjänst. Han säger vidare att denna fas utmärks av ökande erfarenheter av varandra och att det är viktigt med ett positivt utbyte för att relationen ska gå vidare till nästa fas.

2.1.4.3 Hängivenhets fasen

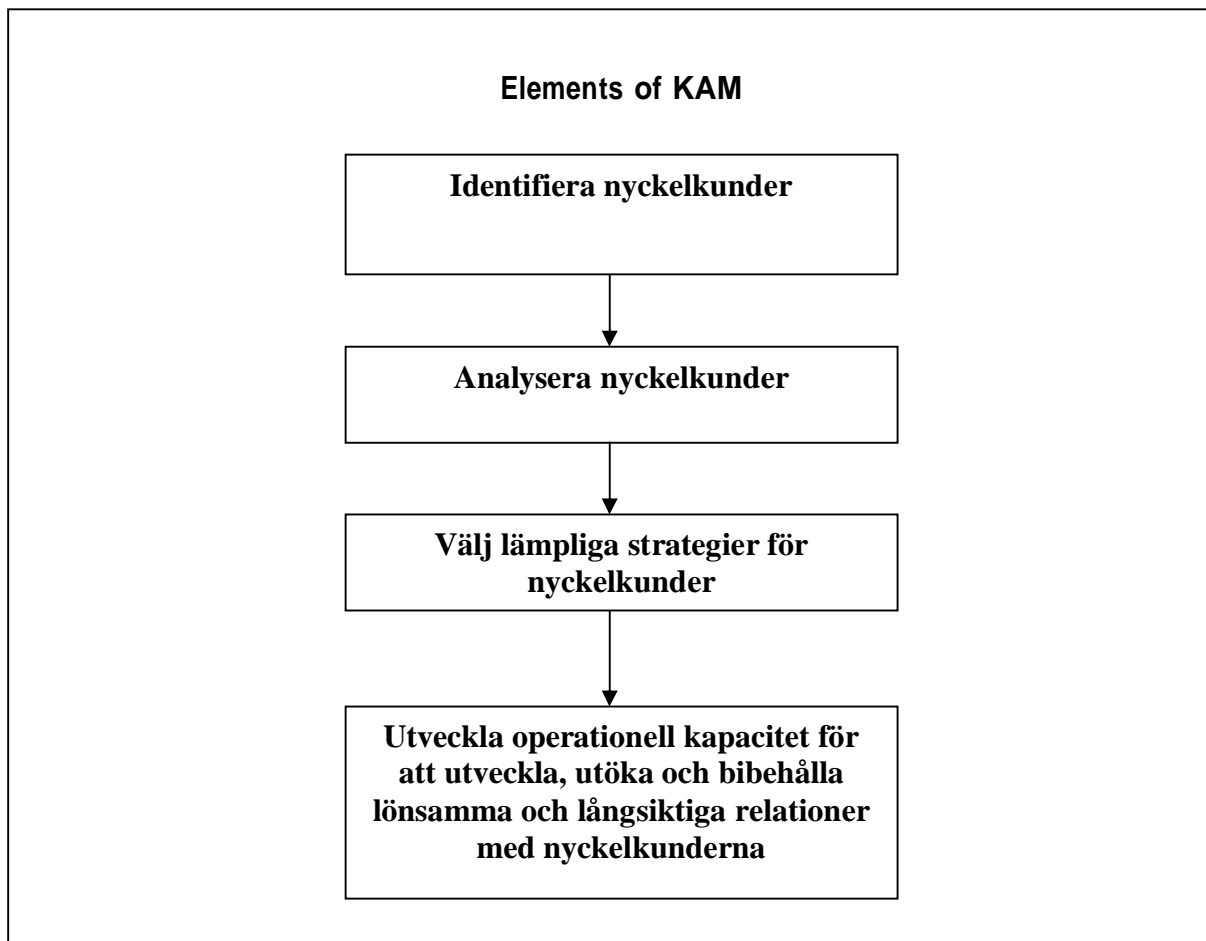
I denna fas menar Zineldin (2002) att starka, nära och interaktiva relationer har utvecklats som karaktäriseras av ömsesidigt förtroende, respekt och tillfredsställelse. Det drar upp planer och sluter affärer med varandra, och skapar ökat mervärde tillsammans. Det är på väg in i lojalitetsfasen. I denna fas menar han att företagen kan göra upp om strategiska nätverk, allianser eller samarbetsformer som samägda företag, konsortier och franchising. Anpassning och utveckling är också viktigare i denna fas.

2.1.4.4 Lojalitets fasen

I denna fas är det enligt Zineldin (2002) en stark och lojal relation mellan företagen. Engagemang, erfarenheter, flexibilitet, anpassning, kapacitet och förmågan att skapa ökat mervärde tillsammans är väldigt stort. Han menar även att företagen i denna fas bör försöka att cementera relationen med organisatoriska band utöver de ekonomiska/finansiella och sociala inklusive psykologiska band som finns. Huvudmålet i denna fas menar han är att bibehålla och stabilisera relationen samtidigt som vardera parten uppnår fördelarna med nära samarbete och band. Mindre kontakt mellan företagen är nödvändigt eftersom förväntningarna, strategin, och naturen i relationen har blivit väl definierad i de tidigare faserna.

2.2 Key account management

Nedanstående teori används för att svara på FF2: Hur går svenska företag till väga när det väljer vilka nyckelkunder det ska bygga upp långsiktiga relationer med?



Figur 4. Elements of KAM. Jukka Ojasalo (2001). Egen bearbetning.

Enligt Ojasalo (2001) har Campbell and Cunningham (1983) baserat på litteraturen om national account management identifiera följande fyra faktorer för framgångsrikt key account management

1. Att identifiera nyckelkunder.
2. Analysera nyckelkunderna.
3. Välj lämpliga strategier för nyckelkunderna.
4. Utveckla operationell kapacitet för att bygga, expandera och underhålla lönsamma och långsiktiga relationer till nyckelkunderna.

Den sista punkten om att utveckla operationell kapacitet inbegriper även enligt Campbell and Cunningham (1983) implementerings och kontroll funktionerna i ett företag.

I stort så är key account management enligt Ojasalo (2001) leverantörsföretagets aktiviteter för att identifiera och analysera deras nyckelkunder, välja lämpliga strategier och utveckla operationell förmåga att bygga, vidareutveckla och underhålla lönsamma och långsiktiga relationer med dem.

.Jobber & Lancaster (2006) säger att key account management är en strategi som används av leverantörer för att välja ut och betjäna kunder med hög potential och komplexa behov genom att erbjuda dem särskild betjäning inom marknadsföring, administration, och service. Sådana relationer kan enligt dem erbjuda köparna stora fördelar med avseende på tillförlitliga leveranser, reducerade risker, bättre problemlösning, bättre kommunikationer och högre nivå på servicen. (Jobber & Lancaster 2006, s. 278)

2.2.1 Kriterier för att använda key account management

Enligt Ojasalo (2001) innebär analysen av nyckelkunder aktiviteter som att analysera.

1. Grundläggande egenskaper hos en nyckelkund.
2. Relationens historia.
3. Nivån och utvecklingen av involveringen i relationen.
4. Samstämmiga mål hos parterna.
5. Kostnaderna för att byta leverantör.

Ojasalo (2001) säger vidare att analysen av de grundläggande egenskaperna hos nyckelkunder inkluderar att undersöka relevanta ekonomiska och aktivitets aspekter i deras interna och externa omgivning. Detta inbegriper enligt honom till exempel nyckelkundens interna värdekedja, råmaterial, marknad, leverantörer, produkter och ekonomiska situation. Att analysera relationens historia inbegriper enligt Ojasalo (2001) att utvärdera relevanta ekonomiska och aktivitets aspekter i relationens historia. Detta inkluderar säljolymer, lönsamhet, nyckelkundernas mål, köpbeteende, informationsutbyte, särskilda behov, köpfrekvens, och klagomål. Enligt Möller & Hallinen (1999) är det bland de ovan nämnda aspekterna särskilt viktigt att veta/uppskatta relationens värde. Inkomsterna från varje nyckelkund bör enligt Blois (1999) överstiga kostnaden för att etablera och underhålla relationen inom ett visst tidsspänn (Blois, 1999). Relationshanteringslitteraturen pekar vanligtvis ut betydelsen av långsiktiga relationer, men långsiktiga relationer är ingen garanti för lönsamma kunder enligt Storbacka (1994).

Ojasalo (2001) menar att bra samstämmighet eller likartade målsättningar mellan köpare och säljare till stor del påverkar deras samarbete både på ett strategiskt och operationellt plan. Enligt Krapfel med flera (1991) så bestämmer intressen, likheter och relationens värde tillsammans om det två företagen kan bli partners, vänner eller rivaler. Samstämmiga mål är även det av betydelse för förtroende i en relation enligt Stern and El-Ansary (1982) Anderson and Weitz (1989).

Ojasalo (2001) fortsätter med att säga att inom key account management är det användbart att uppskatta både nyckelkundens och leverantörens kostnader för att byta i händelse av att relationen upplöses. Byteskostnaderna är kostnaderna för att ersätta en existerande partner med en ny. Dessa kan vara väldigt olika för de två parterna och påverkar därmed maktbalansen i relationen. Byteskostnaderna (Jackson, 1985) kallas även transaktionskostnader (Williamson, 1979), och de är påverkade av oåterkalleliga faktorer.

Att identifiera företagets nyckelkunder innebär enligt Ojasalo (2001) att man ska besvara följande frågor: Vilka nuvarande eller potentiella kunder är av strategisk betydelse för oss nu och i framtiden? För att besvara denna fråga så måste man först besvara frågan: Vilka är kriterierna som avgör vilka kunder som är av strategisk betydelse?

Ojasalo (2001) hänvisar till Cambell och cunningham (1983) som använder följande kriterier för att avgöra vilka som är strategiskt viktiga kunder:

1. Hur stor är säljvolymen till dessa.
2. Hur mycket strategiska resurser använder dessa kunder.
3. Åldern på relationen.
4. Leverantörens andel av kundens inköp.
5. Kundens lönsamhet för leverantören.

Ojasalo (2001) hänvisar även till Krapfel (1991, s. 25) som diskuterar ett strategiskt tillvägagångssätt för att hantera relationen mellan köpare och säljare och föreslår fyra kundspecifika faktorer som är av värde för relationen och speglar kundens värde. Dessa är:

1. Kritiskt värde: I vilken grad en vara eller tjänst är tekniskt eller marknadsmässigt ersättningsbar och dess vinstmarginal. Kritiska produkter är mer lönsamma och inbegriper leverantörens tekniska och marknadskompetenser, och ger leverantören en strategisk position på marknaden.
2. Kvantitet: Kunder som konsumerar mer kritiska varor eller tjänster är mer värdefulla.
3. Ersättningsbarhet: Kostnaden för att förlora en nuvarande kund och ersätta denne.
4. Slack: Mäter kundens aktiviteter som minskar leverantörens ekonomiska hanteringskostnader.

Ojasalo (2001) hänvisar ytterligare till McDonald (1996) som identifierat bland annat följande kriterier för att välja nyckelkunder:

1. Volymrelaterade.
2. Statusrelaterade.
3. Finansiella hänsynstaganden.

Jobber & Lancaster (2006) menar att en viktig fråga är lämpligheten av användandet av key account management för leverantörer. De säger att det trots allt bara ett sätt att organisera en säljorganisation och försiktighet är nödvändigt när man beslutar sig för om de extra kostnader och resurser som behövs för implementeringen är berättigade. Jobber & Lancaster (2006) hävdar att i desto större utsträckning följande kriterier existerar, desto mer berättigat är det att använda key account management. (Jobber & Lancaster. 2006. s. 281).

1. Ett litet antal kunder står för större delen av leverantörens försäljning.
2. Det finns potential för differentiering av produkterna eller tjänsterna som tillhandahålls av leverantören på ett sätt som värderas högt av kunden.
3. Kunderna uppvisar komplexa inköpsbeteenden med stora beslutsenheter som använder ett stort antal beslutskriterier, oftast på många olika geografiska platser vilket innebär att en geografisk organiseras struktur är olämplig.
4. Multifunktionella kontakter mellan kunden och leverantören är nödvändiga.

5. Stora kostnadsbesparingar kan göras genom att selektivt hanterat ett litet antal kunder, och ha gemensamma överenskommelser om produktion och leverans.
6. Det finns en fara i att olika säljare inom organisationen kontaktar samma kund med olika erbjudanden.
7. Etablerandet av ingående kommunikation och starka relationer med kunden kan leda till möjligheten för att skräddarsy produkter och tjänster för kundens specifika behov.
8. Kunderna centraliserar sina operationer.
9. Konkurrenterna förbättrar sin kundhantering genom att införa key account management.
10. Kunderna har tillväxtpotential genom sin förmåga att öka sin försäljning och marknadsandel på sina respektive marknader.
11. Kunder med tillväxtpotential genom sin dominerande ställning på små eller medelstora marknader med hög tillväxt.
12. Kunder som är villiga att bli partners inom utveckling genom att tillåta gemensam produktutveckling med leverantören och/eller tillåter leverantören att testa nya produkter hos dem.
13. Kunder som är så kallade early adopters och snabbt tar till sig ny teknologi och därigenom hjälper till att få in produkter på marknaden.
14. Kunder med högt prestigevärde som förbättrar bilden och ryktet för leverantören och kan användas som referenskund av säljarna.
15. Kunder som är viktiga och för närvarande betjänas av konkurrenter som leverantören beslutat sig för att attackera.

2.3 Metoder för att skapa relationer med nyckelkunder

Nedanstående teori används för att svara på följande forskningsfråga.

FF3: Vilka relationsskapande tekniker används av svenska företag för att skapa starka relationer till nyckelkunderna?

Enligt Ojasalo (2001) är valet av lämpliga strategier för nyckelkunder väldigt starkt beroende av vilken maktposition säljaren respektive kunden har. Maktbalansen kan variera väldigt mycket mellan olika kunder enligt Ojasalo (2001). Leverantörsföretaget kan enligt honom sällan fritt välja strategi eftersom det oftast endast finns en lämplig strategi att välja om önskan är att behålla kontot. Ojasalo (2001) hänvisar till Cambell och Cunningham (1983) som säger att maktbalansen mellan köpare och säljare är beroende på hur många köpare och säljare det finns på en viss marknad.

Ojasalo (2001) fortsätter med att säga att möjligheterna och restriktionerna i relation till kontospecifika alternativ kan förändras och tvinga fram en annan strategi. Enligt honom så pekar McDonald med flera (1996) ut det faktum att konton som är mindre attraktiva idag kan bli attraktiva i framtiden och att för vissa konton så kan målet med strategin helt enkelt vara att behålla kunden för framtida möjligheter.

Ojasalo (2001) hänvisar till McDonald med flera (1997), Fiesser och Esser (1998), Helfer och Vith, (1999) och Möller och Rajala (1999) som säger att leverantörsföretagets organisatoriska förmåga att möta nyckelkundernas behov kan utvecklas till exempel genom att anpassa organisationens struktur så att den sammanstämmer med nyckelkundens globala och lokala behov och även genom att öka antalet kommunikationskanaler mellan leverantörsföretaget och nyckelkunden och därmed antalet interagerande personer.

Jobber & Lancaster. (2006) säger att det finns specifika strategier för att bygga starka relationer med nyckelkunder som beskrivs nedan. (Jobber & Lancaster. 2006. s. 289).

1. Personligt förtroende

Jobber & Lancaster. (2006) säger att målet med personligt förtroende är att bygga förtroende och försäkran hos kunden med följande metoder. (Jobber & Lancaster. 2006. s. 289)

- Leverantören försäkrar sig om att löften till kunden hålls.
- Leverantören svarar snabbt på förfrågningar, problem och klagomål från kunden.
- Leverantören etablerar en hög men ej påträngande kontaktfrekvens med kunden.
- Leverantören arrangerar kundbesök på företaget/fabriken.
- Leverantören engagera sig i sociala aktiviteter med kunderna.
- Leverantören ger förvarningar om problem så kunden är förberedd på dem.

2. Teknisk support

Jobber & Lancaster. (2006) menar att målet är att tillhandahålla kunskap och förbättra produktiviteten för nyckelkunderna med följande metoder enligt (Jobber & Lancaster 2006. s. 289).

- Samarbete vad gäller forskning och utveckling mellan kund och leverantör.
- Service både före och efter försäljning till kunden.
- Leverantören tillhandahåller utbildning till kunden.
- Gemensam försäljning där leverantören hjälper nyckelkunder att sälja.

3. Resurs stöd

Målet enligt Jobber & Lancaster. (2006) är att reducera nyckelkunders finansiella börda med följande metoder. (Jobber & Lancaster. 2006. s. 290)

- Leverantören tillhandahåller kredit möjligheter.
- Leverantören skapar lån med låg ränta som kunden kan finansiera sitt inköp med.
- Gemensamma reklamkampanjer mellan leverantör och kund för att dela kostnader.
- Leverantören engagerar sig i motköp där man accepterar betalning i form av produkter eller tjänster i stället för pengar.

4. Servicenivåer

Här är målet enligt Jobber & Lancaster. (2006) att förbättra kvaliteten i servicen man tillhandahåller. (Jobber & Lancaster. 2006. s. 290)

- Leverantören säkerställer tillförlitliga leveranser.
- Leverantören säkerställer snabba just-in-time leveranser.
- Leverantören installerar datoriserade re-order system.
- Leverantören tillhandahåller snabba korrekta nivåer av produkter.
- Leverantören prioriterar fel reduktion, att få det rätt första gången.

5. Risk reduktion

Jobber & Lancaster. (2006) menar att målet med risk reduction är att sänka osäkerheten hos kunden vad gäller leverantören och de produkter/tjänster som tillhandahålls genom följande metoder. . (Jobber & Lancaster. 2006. s. 290)

- Leverantören ger gratis demonstrationer.
- Leverantören erbjuder test perioder som är gratis eller till låg kostnad.
- Leverantören ger starka produktgarantier.
- Leverantören ger leveransgarantier.
- Leverantören upprättar förebyggande underhålls kontrakt.
- Leverantören gör aktiva uppföljningar av köp.
- Leverantören ger referenser vid försäljning.

Jobber & Lancaster (2006) fortsätter med att säga att leverantörer bör konsultera ovanstående checklista för att utvärdera kostnader/fördelar med att använda sig av respektive metod för att bygga upp starka relationer med sina nyckelkunder. En bedömning måste enligt dem göras angående värdet varje nyckelkund sätter på varje metod, och kostnaderna, inklusive chefs och ansvarigas tid för att tillhandahålla dem. (Jobber & Lancaster. 2006. s. 290)

2.4 Avgränsningar

Vi har valt att basera vår fallstudie på delar av den teori vi tagit upp beroende på att dessa tar upp i princip samma saker. Orsaken till att vi ändå valt att ta med all teori är därför att dessa tillsammans bekräftar varandras giltighet som vetenskapligt accepterade teorier och därmed ger validitet åt vår fallstudie och analys.

När det gäller forskningsfråga 1: Hur använder svenska företag relationsbyggande processen för att bygga upp relationer till kunder? Så har vi valt att endast jämföra teori och empiri för den modell av relationsbyggandeprocessen som beskrivs av Dwyer & Tanner (2006).

För forskningsfråga 2: Hur går svenska företag till väga när det väljer vilka nyckel kunder det ska bygga upp långsiktiga relationer med? Har vi valt att basera vår fallstudie på de kriterier som tas upp av Jobber & Lancaster (2006).

När det gäller forskningsfråga 3: Vilka relationsbyggande tekniker används av svenska företag för att bygga starka relationer till nyckelkunderna? så har vi även här valt att basera vår fallstudie på enbart de metoder som finns beskrivna av Jobber & Lancaster (2006).

3 Metod

Kapitlet behandlar det praktiska tillvägagångssättet för undersökningen. Här beskrivs hur litteraturinsamlingen gått till, samt hur det empiriska materialet samlats in. Vi diskuterar även de metodproblem vi anser finns med vårt val.

3.1 Litteratursökning

För att läsa in oss på forskningsområdet vi valde och få en ordentlig teoretisk bakgrund så startade vi med en litteraturstudie. Vi använde Luleå Tekniska Universitets biblioteksdatabas LUCIA för att hitta lämplig litteratur. Utöver det så sökte vi efter lämpliga vetenskapliga artiklar genom att använda databasen Emerald. De sökord vi använde oss av var följande, ”relationship marketing”, ”customer satisfaction”, ”relationship marketing orientation”, ”key account management”, ”customer relationship building”, ”relationship development process” samt dess svenska motsvarigheter.

Vid läsning av litteraturen granskades de olika författarnas källförteckningar för att finna ytterligare litteratur på området. Den valda litteraturen behandlar relationsbyggandeprocessen och key account management.

3.2 Forskningsstrategi

Enligt Denscombe (2000, s 41 ff) är målsättningen med en fallstudie att åskådliggöra det generella genom att studera det enskilda. Denscombe menar att fallstudier passa utmärkt för småskalig forskning som den vi valde att utföra. Vi valde fallstudie som forskningsstrategi eftersom vi ville göra en kvalitativ undersökning och studera ett företag i detalj och på djupet och få veta hur det använder sig av relationsbyggande och key account management för att bygga upp starka relationer till sina nyckelkunder och hur det går tillväga när de väljer ut vilka som ska vara nyckelkunder. Vår undersökning har utgått från befintliga teorier om relationsbyggande, vi har inte försökt skapa någon ny teori om hur man ska använda relationsbyggande i företag för att skapa långsiktiga relationer. Vi har försökt beskriva de skäl som talar för och emot användandet av relationsbyggande i företag.

3.3 Fallstudieobjekt

Vi valde att utföra en fallstudie på ett företag i den svenska programvarubranschen och därigenom får svar på våra frågor om hur relationsbyggande används för att skapa långsiktiga relationer till nyckelkunderna.

Vi valde programvarubranschen eftersom dessa företag oftast säljer till andra företag och långsiktiga relationer är viktiga för denna typ av företag eftersom de oftast tjänar minst lika mycket om inte mer på tilläggstjänster som utbildning, support och uppgraderingar. Vi valde FDT Systems eftersom de finns representerade i Luleå och är ett typiskt programvaruföretag som säljer sina egenutvecklade programvaror inom ekonomi. För denna typ av företag är det viktigt att ha starka relationer till sina kunder eftersom dessa oftast har speciella behov av skräddarsydda system där ett nära samarbete krävs och de lätt kan byta till en annan leverantör om det inte är nöjda. Marknadschefen på företaget var även positiva till att delta i undersökningen.

3.4 Datainsamlingsmetod

Vi ville få mer djupgående information och därför valde vi att använda intervju som datainsamlingsmetod. En personlig intervju marknadschefen på FDT Systems AB valdes eftersom det enligt Denscombe (2000, s 136) är relativt lätt att arrangera, gör det lätt för forskaren att lokalisera källan till informationen och att det är relativt lätt att kontrollera. Vi valde semistrukturerad intervju vilket enligt Denscombe (2000, s 135) innebär att intervjuaren fortfarande har en färdig lista med frågor men man är inställd på att vara flexibel både när det gäller frågornas ordningsföljd och att låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om ämnet. Detta medför att semistrukturerade intervjuer enligt Denscombe (2000, s 135 ff) är ett bättre sätt att upptäcka saker i komplexa frågor. Semistrukturerad intervju inbjuder till djupgående undersökningar som utforskar personliga erfarenheter och känslor.

Vi använde en intervjuguide som var utformad utifrån befintliga teorier inom vårt forskningsområde och konstruerad enligt riktlinjerna för frågeformulär frågor enligt Denscombe (2000, s 118 ff) och i enlighet med Denscombe (2000, s 141 ff) riktlinjer för planering och förberedelse av intervjuer.

Intervjun genomfördes med Ingvar Svanberg via telefon eftersom det sättet på grund av hans pressade schema blev mest praktiskt att genomföra intervjun på. Det var även endast en av oss som intervjuade Ingvar eftersom han med ganska kort varsel meddelade oss när han hade tid för intervjun så bägge författarna hade ej tid att närvara. Den författare som ej närvarade granskade dock respondentens svar ifall kompletterande svar skulle behövas från respondenten.

Intervjuguiden skickade vi till respondenten ca en vecka i förväg så att han skulle hinna förbereda sig och ta fram den information som behövdes för att vi skulle få svar på våra frågor, och för att han skulle kunna fråga om något var oklart.

Intervjun sammanställdes efter intervjun och respondenten fick för att undvika eventuella missuppfattningar ta del av sammanställningen av sin intervju och göra de korrigeringar eller kompletteringar han ansåg nödvändiga.

3.5 Analysmetod

Enligt Denscombe (2000) innebär analysmetod hur undersökaren sammanställer och bedömer de vetenskapliga teorierna med materialet från datainsamlingen. Undersökaren sammanställer sedan materialet utifrån dessa bedömningar och för att sedan komma med en slutsats av undersökning. För att nå undersökningens syfte jämförde vi teorin med det data som vi fick fram under intervjuerna. Utifrån detta material drog vi sedan våra slutsatser.

3.6 Metodproblem

Denscombe (2000, s 283) säger att validitet handlar om i vilken utsträckning forskningsdata och metoderna för att erhålla data är exakta, riktiga och träffsäkra. Denscombe (2000, s 283) säger att tillförlitlighet innebär att mätinstrumentet ger samma data gång på gång, och att eventuella variationer helt och hållet beror på mätobjektet och inte den som genomför undersökningen eller de mätmetoder som används. Thurén (1991, s 22) säger att validitet innebär att man verkligen undersökt det man ville undersöka och ingenting annat. Thurén (Ibid) säger att reliabilitet innebär att mätningarna är korrekt gjorda. Om flera undersökare

som använder samma metod kommer till samma resultat så har undersökningen hög reliabilitet.

3.6.1 Validitet

För att säkerställa validiteten i vår undersökning valde vi att intervjua den person på företaget som har ansvaret för företagets marknadsföring och hantering av nyckelkunder. Respondenten har långvarig erfarenhet av sin befattning och besitter därför en mycket stor kunskap om hur de bedriver relationsbyggande och key account management i sitt företag. Vi utformade frågorna i en intervjuguide i enlighet med de teorier om relationsbyggande och key account management som finns för att få dem så relevanta som möjligt. Sedan delade vi upp frågorna i samma ordning som de förekommer i teoriavsnitt. Det första handlar om relationsbyggandeprocessen i allmänhet och det andra om key account management och det tredje om relationsskapande metoder för nyckelkunder i synnerhet. Vi lät även respondent ta del av sammanställningen av sin intervju efteråt för att kunna korrigera eller komplettera för att vara helt säkra på att vi uppfattat dennes svar rätt.

3.6.2 Reliabilitet

För att säkerställa reliabiliteten i vår undersökning använde vi intervjuer som datainsamlingsmetod eftersom det är lätt att se om det intervjuade kunde förstå vad vi menade och vi även kunde ställa följdfrågor om det behövdes för att få korrekta svar som speglar verkligheten på företaget.

4. FDT's användning av relationsbyggandeprocessen och key account management.

I detta kapitel presenteras resultatet av den empiriska undersökningen av FDTs användande av relationsbyggandeprocessen och key account management för att bygga långsiktiga relationer med nyckelkunder.

4.1 Bakgrund om FDT

FDT System AB är ett privatägt mjukvaruföretag som sedan 1979 utvecklar och säljer flexibla, administrativa system för små och medelstora företag. Företaget har idag en stark position som en av Sveriges ledande tillverkare av administrativ programvara. FDT har tre huvudsakliga produkter, vilka heter Debut, Avance och Butiksdata. Debut är anpassat för det lilla företaget som inte har så komplext ekonomisystem. Avance lämpar sig väl för det medelstora företaget. Det är dock företagets individuella behov av administrativt program som avgör. Butiksdata är en tilläggsmodul till Avance som gör det möjligt för butiker att integrera sitt kassaregister med Avance så all försäljning uppdateras automatisk och i realtid i Avance. Programmen effektiviserar, kontrollerar och bevakar bokföring, fakturering med kundreskontra och leverantörsreskontra. Avance har dessutom inköp, lager samt olika tilläggsprogram och moduler för att anpassa basprogrammet till kundens specifika behov.

FDT Systems AB har sedan starten sålt cirka 20 000 administrativa system till små och medelstora företag och organisationer runt om i Sverige och har ganska många stora kunder som de räknar som nyckelkunder och använder sig av key account management för. Det uppger ej det exakta antalet nyckelkunder eller hur stor del av deras omsättning dessa står för.

För att undersöka hur FDT System's AB använder sig av relationsbyggandeprocessen och key account management, så har vi valt att intervjua marknadschefen på företaget Ingvar Svanberg eftersom FDT ansåg att han var den lämpligaste representanten för vår intervju.

När vi bad Ingvar Svanberg beskriva hur FDT's system använder sig av relationsbyggandeprocessen och key account management för att bygga upp starka relationer till sina nyckelkunder svarade han enligt följande.

4.2 Relationsbyggande processen

För att skapa medvetenhet om sig och sina produkter och även skaffa information om möjliga kunder så använder FDT Systems sig på butiksdata sidan uteslutande av uppsökande verksamhet. De reser runt och besöker butiker som ej har deras butiksdatasystem, kollar upp om de har gammalmodiga kassasystem och försöker få en pratstund med chefen. Pratar lite om butiksdatasystemet, visar broschyrer och försöker boka in ett möte för djupare diskussioner och behovsanalys.

De fördelar kunderna i första hand söker i förhandlings fasen är att tjäna tid, enkelt skriva ut hyllkantsetiketter, lätt att ändra pris, Spara in på arbetsmoment och få bättre koll på svinnet och lagerhållningen. Kunderna söker enligt FDT Systems erfarenheter i första hand efter rena lönsamhets fördelar.

De fördelar FDT's systems söker i första hand av köparen är att få bli deras helhetsleverantör för affärssystem, där de tar hand om allt från installation till support och utbildning och

uppdateringar. När tre stycken av kundens behov kan uppfyllas med FDT's system så övergår förhandlingen till att diskutera ett avtalsförslag

Kommunikationen och förhandlingar mellan FDT's system och kunder innan första köp kommit tillstånd utvecklas vanligtvis i fyra steg. För det första försöker de hitta kunder som har behov av deras butiksdatabas, t.ex. Kunder som enbart kör kassaregister. För andra tittar om kunden ekonomiskt kan bära kostnaden för systemet. För tredje gör FDT ett avtalsförslag men ger inga offerter. För det fjärde görs avslut där kontrakt skrivs med tillval så att kunden får systemet så avancerat de vill ha det.

När det gäller makt och rättvisa med en förhandling med en ny kund så kräver FDT System AB att kunden skriver på ett supportavtal innan köpeavtal kommer till stånd på så sätt utöver FDT's system AB sin makt mot sina kunder i övrigt försöker FDT's system tillgodose kundens behov.

Normerna mellan FDT system och kunden för hur ska gå tillväga när det gäller inköp, förhandlingar, leveranser, problem och liknande, utvecklas vanligtvis ganska snabbt då det ägnas lite tid för att lära känna den nya kunden och man försöker få genom affären så fort som möjligt. Då kunden oftast ger starka köp signaler eftersom de har stort behov av ett modernare system bli oftast ingen tid till att lära känna kunden tillräckligt innan köpet.

Förtroende och pålitlighet mellan FDT system och kunderna byggs genom att de försöker påvisa nyttan för kunden. De försöker visa kunden hur bra deras system är och hur mycket bättre överblick kunden får på ekonomin när de använder deras butiksdatabas. De jobbar även hårt med reklamationer och försöker rätta till det som är fel så fort som möjligt.

För att fördjupa en affärsrelation till en kund efter första köpet så gör säljaren alltid en uppföljning av köpet och kollar upp om kunden fått allt och om något är fel. Vid uppföljningarna försöker de sälja mer åt kunden och fråga alltid om de har ytterligare behov av FDT Systems tilläggs tjänster. Efter ett tag tar innesäljarna över kundkontaktarna.

FDT system AB säger att de är svaga på att vårda affärsrelationen med enskild kund, dessa får vanligtvis ett brev eller liknande någon gång per år. För stora kunder finns Key Account Managers som håller regelbundet kontakt med nyckelkunderna. För att säkerställa att kunden är nöjd och att fungerar som de ska eller om de har ytterligare behov av tilläggs tjänster.

För FDT system AB upplöses relationen till en kund vanligtvis när denne lägger ner verksamheten, går i pension eller blir uppköpta av någon som har annat system och inte vill byta till FDT butiksdatabas. Det finns även kunder som slutar använda systemet på grund av bristande utbildning eller för att de ej köpt supportavtal och därmed inte får den kunskap och hjälp de behöver för att kunna använda systemet.

4.2.1 Relationsskapande aktiviteter

FDT Systems anordnar vanligtvis inte företagsbesök för sina butiksdatakunder eftersom de flesta butiker ej har tid att komma på företagsbesök. De har provat att anordna frukostmöten men uppslutningen har ej varit särskilt bra eftersom det flesta butikägare ej har tid att komma. Inom butiksdatabesök är det uppsökande verksamhet som fungerar bäst eftersom butikscheferna oftast är på plats i sin butik och man på plats kan diskutera butikens behov och demonstrera butiksdatabesökets fördelar.

FDT's butiksdatakunder är oftast inte så måna om att bevara sitt oberoende från FDT och vill istället att FDT ska bli mer involverade i deras verksamhet. När FDT säljer ett system åt en kund så läggs ett 5 årigt avtal upp och kunderna byter inte system så ofta. Systemen körs oftast igång stegvis under en 2-3 års period.

För att hantera kundernas oro för framtida prishöjningar och bli alltför beroende av en leverantör så har kunden ett fast supportavtal som regleras med ett arbetskraftsindex. Kunden kan även få ett fast pris i 5 år om denne kräver det.

För att säkerställa kvalitén med avseende på kvalitet, systemhaveri, utbildning och underhåll så utformas kontrakten så att FDT Systems kräver att kunden tecknar supportavtal vid köp för att säkerställa god funktionalitet hos butiksdatabesökets system. De rullar även ut nya funktioner stegvis till särskilt utvalda pilotkunder för att ta reda på om problem finns, dessa kunder vet om riskerna och fungerar som betatestare.

FDT Systems har aldrig råkat ut för att en kund velat köpa upp dem och integrera dem i sin verksamhet. Trenden är att företag inte ska äga sina dataavdelningar. Det förekommer att kunder vill att FDT integrerar sitt system med deras leverantörers lager.

4.3 Kriterier för val av nyckelkund

I detta avsnitt presenteras de faktorer FDT Systems AB använder sig av när det väljer ut vilka av deras kunder som ska bli nyckelkunder och få särskild service av en utsedd key account manager.

Betydelse:	Mycket hög	Hög	Medel	Låg	Mycket låg
Kunden står för en stor andel av omsättningen	X				
Möjligheter att differentiera de produkter som kunden är mest intresserad av?	X				
Kunden har komplexa inköpsbeteenden, stora beslutsenheter, stort antal beslutskriterier på många olika geografiska platser	X				
Kontakter på flera nivåer mellan er och kund är nödvändiga	X				
Stora kostnadsbesparingar kan göras genom samordning av åtaganden gentemot flera kunder	X				
Det finns en fara i att olika säljare inom organisationen kontaktar en befintlig kund med olika erbjudande.					X
Kunden kan komma att behöva skräddarsydda produkter och tjänster	X				
Kunderna centraliserar sina administrativa operationer			X		
Konkurrenterna förbättrar sin kundhantering genom att införa Key Account Management så att ni riskerar tappa kunder till denne					X
Kunderna har potential att öka sin försäljning och marknadsandel på sin marknad			X		
Kunden har en dominerande ställning på en marknad med hög tillväxt		X			
Kunden är villig att bli partner inom produktutveckling		X			
Kunden är villig att snabbt ta till sig ny teknologi		X			
Kunden har ett högt prestigevärde och är värdefull som referensobjekt	X				
Kunder som är viktiga för den konkurrent ni beslutat att attackera	X				

Tabell 4.1 FDT's kriterier för val av nyckelkunder.

4.4 Relationsbyggande tekniker

Här beskriver vi i vilken utsträckning FDT Systems AB använder sig av relationsbyggande tekniker för att stärka sina relationer till sina nyckelkunder

4.4.1 Personligt förtroende till befintliga kunder

Här beskriver vi i vilken utsträckning FDT Systems AB prioriterar att bygga upp personligt förtroende till sina nyckelkunder.

Grad av användande:	Mycket hög	Hög	Medel	Låg	Mycket låg
Försäkra er om att era löften till kunden hålls	X				
Svara snabbt på förfrågningar problem och klagomål	X				
Etablera en hög men ej påträngande kontaktfrekvens med kunden.			X		
Bjuder ni in kunden till ett besök på företaget		X			
Genomföra sociala aktiviteter med kunderna.				X	
Ge kunden förvarningar om problem.					X

Tabell 4.2 FDT's användande av metoder för att bygga personligt förtroende hos nyckelkunderna.

4.4.2 Teknisk support

Här beskriver vi i vilken utsträckning FDT Systems AB erbjuder teknisk support till sina nyckelkunder.

Grad av användande:	Mycket hög	Hög	Medel	Låg	Mycket låg
Samarbete vad gäller forskning och utveckling			X		
Service både före och efter försäljning					X
Tillhandahålla utbildning		X			
Tvåsam försäljning där leverantören hjälper nyckelkunder att sälja.	X				

Tabell 4.3 FDT's användande av metoder för att tillhandahålla kunskap och förbättra produktivitet hos nyckelkunderna.

4.4.3 Resurs stöd

Här beskriver vi i vilken utsträckning FDT Systems AB erbjuder resurstöd till sina nyckelkunder

Grad av användande:	Mycket hög	Hög	Medel	Låg	Mycket låg
Tillhandahålla kredit möjligheter.	X				
Gemensamma reklamkampanjer för att dela kostnader.		X			
Genomföra motköp där man accepterar betalning i form av produkter eller tjänster i stället för pengar.					X

Tabell 4.4 FDT's användande av metoder för att reducera nyckelkundernas finansiella börda.

4.4.4 Service nivåer

Här beskriver vi i vilken utsträckning FDT Systems AB erbjuder höga service nivåer till sina nyckelkunder.

Grad av användande:	Mycket hög	Hög	Medel	Låg	Mycket låg
Tillförlitliga leveranser.		X			
Snabb just-in-time leverans.					X
Installera datoriserade re-order system					X
Tillhandahålla snabba korrekta inköps nivåer av produkter.					X
Felreduktion, få det rätt första gången.	X				

Tabell 4.4 FDT's användande av metoder för att förbättra kvalitén i servicen man tillhandahåller åt nyckelkunderna.

4.4.5 Risk reduktion

Här beskriver vi i vilken utsträckning FDT Systems AB erbjuder sig att minska riskerna med köpet till sina nyckelkunder.

Grad av användande:	Mycket hög	Hög	Medel	Låg	Mycket låg
Gratis demonstrationer	X				
Test perioder som är gratis eller till låg kostnad.					X
Starka produktgarantier.		X			
Förebyggande underhålls kontrakt.					X
Aktiv uppföljning av köpet.	X				
Ge referenser vid försäljning för att ytterliggare förstärka produktens kvalité		X			

Tabell 4.5 FDT's användande av metoder för att reducera riskerna för nyckelkunderna.

5. Analys

5.1 Relationsbyggande processen

Dwyer & Tanner (2006) säger att i medvetenhet fasen så utvärderar köpare och säljare oberoende av varandra möjligheten till en eventuell relation. Respondenten säger att det i första hand är FDT som bedriver uppsökande verksamheter och skapa medvetenhet om deras butiksdatabas hos kunderna det menas att detta fungerar bäst på butiksdata sidan eftersom butikerna är oftast är små och ägarna inte har tid att ta reda på vilka butiksdatabas som finns själv. Vid deras uppsökande verksamhet tar de reda på om kunden har behov av ett modernt butiksdatabas system, och presenterar i så fall butiksdatabas systemet för ägaren. I det fall butikägaren är intresserad så bokas ett nytt möte för ingående diskussioner och behovsanalys. Medvetenhet fasen går inte riktigt gå till på samma sätt som Dwyer & Tanner (2006) beskriver det eftersom det som gott som uteslutande är FDT som bedriver uppsökande verksamhet. Skillnaderna beror i första hand enligt respondenten på att butikägarna oftast är på plats i sin butik och ej har tid att själv uppsöka FDT och därför är det uteslutande FDT som bedriver uppsökande verksamhet.

Dwyer & Tanner (2006) beskriver attraktionsaktiviteten i utforskandefasen som att köpare söker efter social, tekniska och ekonomiska fördelar det kan få av leverantören och säljaren söker efter regelbundna orders bra marginaler, och en chans att tillfredsställa ytterligare behov hos köparen. Samtidigt som båda vill ha minimala orderkostnader, förseningar och misstag i utforskande fasen. Respondenten säger att det fördelar kunderna i första hand söker i utforskande fasen är att tjäna tid, göra det enkelt att ändra pris, spara på arbetsmoment och få bättre koll på svinn och lagerhållningen. De söker i första hand efter ekonomiska och arbetsbesparande fördelar av FDT's butiksdatabas system. De fördelar FDT enligt respondenten söker hos kunden är att få bli helhetsleverantör för deras affärssystem, där FDT tar hand om allt från installation till support, utbildning och uppgraderingar. Dwyer & Tanner's (2006) beskrivning av attraktionsaktivitet går till på ungefär samma sätt som i FDT's fall där köparen söker efter sociala, tekniska och ekonomiska fördelar och säljaren söker regelbundna orders, bra marginaler och en chans till att tillfredsställa ytterligare behov hos köparen med skillnaden att köparen oftast ej är intresserad av sociala fördelar utan endast av tekniska och ekonomiska fördelar.

Kommunikations och förhandlings aktiviteter i utforskandefasen beskriver Dwyer & Tanner (2006) som att parterna i de flesta blivande förhållanden tvekar att klart uttrycka sina behov, preferenser eller mål. De talar runt i kring ämnet eller ger bara antydningar om vad de är ute efter i utbytet. Det är först efter att de fått en tillräcklig nivå av bekvämlighet och vänskaplighet i relationen som de börjar göra avtal. Dessa avtal kommer mest troligt kräva ömsesidighet i form av likvärdiga handlingar från motparten om relationen ska växa till en produktiv relation. Respondenten säger att kommunikationen och förhandlingarna mellan FDT och en kund vanligtvis utvecklas i fyra steg innan ett första köp kommer till stånd. För det första försöker de hitta kunder som har behov av deras system, i första hand kunder som enbart kör gammalmodiga kassaregister. För det andra så tittar de på om kunden ekonomiskt kan bära kostnaderna för systemet. För det tredje så gör FDT ett avtalsförslag men ger inga offerter. Till sist gör ett avslut med kunden där kontrakt skrivs med eventuella tillval så att kunden får systemet så avancerat som denne vill ha det. Aktiviteten kommunikation och förhandlingar går inte till precis som Dwyer & Tanner (2006) säger eftersom FDT inte lägger

ner så mycket tid på att bygga upp en relation utan lägger tyngdpunkten på att enbart visa kunden vilka ekonomiska och tekniska fördelar denne får av FDT's system efter att de bekräftat att kunder verkligen har behov av FDT's butiksdatabasystem och sedan komma till avslut och göra affär med kunden. I denna aktivitet går det inte till som Dwyer & Tanner (2006) beskriver där man talar runt i kring ämnet och försöker lära känna varandra innan själva förhandlingen kommer till stånd utan både kunden och FDT är mer intresserade av de tekniska och ekonomiska fördelar butiksdatabasystemet erbjuder. Detta tror vi beror på att när det gäller administrativa databasystem så blir det naturligt så att kunden mest är intresserad av de tekniska och ekonomiska fördelarna systemet kan erbjuda. FDT är även ett gammalt och känt företag i Sverige när det gäller administrativa affärssystem så kunderna har möjligen förtroende för FDT redan från början och därför behövs inte några relationsbyggande insatser.

Dwyer & Tanner (2006) säger att anpassning och rättvis maktutövning i ett utbyte är en kritisk aspekt i utveckling av en relation.. Respondenten säger att det enda sätt FDT utövar sin makt över kunden på är att det kräver att kunden ska skriva på ett supportavtal för att affären ska komma till stånd och att de i övrigt försöker tillgodose kundens önskemål. Det förekommer väldigt lite maktutövande i förhandlingarna och FDT försöker utöva sin makt på ett rättvist sätt så detta stämmer väl överens med det Dwyer & Tanner (2006) säger.

Enligt Dwyer & Tanner (2006) utvecklas normerna mellan köpare och säljare till i takt med att parterna umgås och anpassar sina mönster för umgänget. Respondenten säger att FDT ägnar väldigt lite tid åt att utveckla normer mellan sig och kunden och att detta går väldigt snabbt eftersom då lite tid ägnas åt att lära känna kunden. Oftast både FDT och kunden intresserade av att göra affär så snabbt som möjligt. Kunden ger oftast ganska starka köpsignaler eftersom de kunder FDT kontaktar i sin uppsökande verksamhet så gott som alltid har stort behov att ett modernare butiksdatabasystem och därför hinner de oftast inte lära känna kunden ordentligt innan köpet. Detta stämmer ej överens med hur normer utvecklas mellan köpare och säljare enligt Dwyer & Tanner (2006). Vi tror detta beror på att det företag FDT besöker oftast har gammalmodiga kassaregister och ett väldigt stort behov av ett modernt butiksdatabasystem så därför är kunden när denne ser fördelarna han eller hon kan få med FDT's butiksdatabasystem intresserad av att gör affär så snabbt som möjligt och inte intresserad av själva relationen med FDT.

Dwyer & Tanner (2006) talar även om att förväntningar byggs upp allt eftersom parterna umgås och utvärderar potentialen för en relation och att de viktigaste är förtroende och pålitlighet så att parterna kan lita på att man håller överenskommelser. Respondenten säger återigen att FDT ägnar väldigt lite tid åt att försöka bygga upp förtroende mellan sig och kunden och fokuserar uteslutande på att försöka påvisa nyttan med butiksdatabasystemet för kunden. Det försöker i första hand visa kunden hur bra deras system är och hur mycket enklare det blir för kunden att hantera ekonomin när det använder deras system eftersom det enligt deras erfarenheter är detta kunden är intresserad av. Detta stämmer inte överens med det Dwyer & Tanner (2006) säger och skiljer sig därmed helt från teorin. Att det är på det sättet i FDT's fall kan bero på att butikägare oftast är ganska upptagna och mer intresserade av de ekonomiska och tekniska fördelarna något kan ge dem än relationen till sina leverantörer. Det kan även vara så att teorin är mer giltigt för den traditionella tunga industrisektorn än den betydligt yngre programvarubranshen.

Dwyer & Tanner (2006) säger även att relationen transformeras i expansion fasen från testande och utforskande till en relation med allt större belöningar och omfattning av utbytet. Kontoutvidgning, försäljning av närstående produkter och uppgraderingar till dyrare versioner

sker här och kännetecknar expansions fasen. Kärnan i expansions fasen är det ökande beroendet mellan parterna i utbytet Respondenten säger att FDT efter det första köpet alltid låter säljaren göra en uppföljning av köpet så allt är levererat och höra efter om kunden har ytterligare behov av FDT's produkter och tjänster och sälja mer åt dem. Efter någon månad tar innesäljanda över och håller regelbunden kontakt. Detta stämmer med det teorin säge rom expansionsfasen.

I engagemang fasen beskriver Dwyer & Tanner (2006) att det finns ett bestående behov av att bibehålla en värdefull och viktig relation som kännetecknas av utbytet av signifikanta resurser mellan parterna. Detta engagemang ska göra det möjligt för relationen att överleva parternas misstag och även yttre störningar som inte beror på någon av parterna. Enligt respondenten är FDT är svaga på att vårda relationen till en enskild kund och dessa får vanligtvis ett brev eller liknande någon gång per år. För stora kunder har de däremot key account managers som håller regelbunden kontakt med nyckelkunderna för att säkerställa att de är nöjda, att allt fungerar som det ska och om de har fått ytterligare behov av tilläggstjänster. I detta fall stämmer det dåligt överens med Dwyer & Tanner's (2006) beskrivning av engagemangsfasen och det är endast deras nyckelkunder som FDT lägger ner resurser på att bibehålla en relation till. Till stor del tror vi detta beror på att det är dyrt att upprätthålla relationer till kunder och eftersom FDT har många små enskilda butikskunder och ett antal större butikskedjor och större företag som kunder och dessa står för en stor del av deras omsättning så därför satsas relationsbygganderesurserna på dessa istället av kostnads och effektivitetsskäl.

Vad gäller avslutande av relationer säger Dwyer & Tanner (2006) det i de tidiga faserna kan upplösas utan alltför stora besvär men allteftersom det ömsesidiga beroendet och kostnaden för att byta till en annan partner ökar så kan avslutandet av relationen bli ett svårt problem. De mena att avslutande processen är en reversering av uppbyggande processen och går igenom samma steg baklänges. Respondenten säger att relationer till kunder vanligtvis upplöses på grund av att denne går i pension, lägger ner verksamheten eller blir uppköpta av någon som använder ett annat butiksdatabasystem och ej vill byta till FDT's butiksdatabasystem. Det finns även kunder som slutar använda systemet på grund av att dessa ej köpt utbildning och supportavtal och därmed inte får den hjälp de behöver eller skaffar sig den kunskap de behöver för att kunna använda systemet. Detta är helt andra skäl än de Dwyer & Tanner (2006) anger och stämmer således inte alls med teorin. Vad detta kan bero på vet vi ej men möjligen är det så att FDT ej behöver investera särskilt mycket i utrustning eller kapacitet på grund av en enskild kund och att de därför ej upplever några större svårigheter vid avslutandet av en relation. Att kunderna oftast avslutar relationer av helt andra skäl än teorin anger kan bero på att teorin om relationsbyggandeprocessen är mer giltig inom den traditionella industrisektorn och de villkor som gäller där än för den betydligt yngre och mer dynamiska programvaruindustrin.

5.1.1 Relationsskapande aktiviteter

Dwyer & Tanner (2006) säger att en relationsskapande aktivitet säljaren kan utföra är företagsbesök där köpare besöker leverantören och inspekterar dennes faciliteter. Respondenten säger att FDT vanligtvis inte anordnar företagsbesök för sina butiksdatabaser eftersom de flesta butiker ej har tid att komma på företagsbesök. Teorin stämmer inte alls med hur FDT gör eftersom de ej använder sig av företagsbesök därför att kunderna ej har tid att komma.

Köpare och säljare kan även enligt Dwyer & Tanner (2006) utbyta personal för att ge försäkringar om välfungerande samarbete. Respondenten säger att FDT aldrig gjort det så även här kan man alltså se att det Dwyer & Tanner (2006) säger inte alls stämmer överens med hur FDT gör i sitt arbete. Detta beror mest troligt på kunderna ej har de kvalifikationer som behövs för att hjälpa till i utvecklandet av datasystem och ej heller är intresserade av detta.

När det gäller beroendebalansering menar Dwyer & Tanner (2006) att en köpare kan minska sitt beroende av en leverantör genom att även ha utbyte med andra leverantörer eller göra en del av arbetet själv. Respondenten säger att detta inte är något som kunderna är intresserade av utan tvärtom oftast vill att FDT ska bli mer involverade i deras verksamhet. Detta är ytterligare en punkt som inte stämmer överens med hur Dwyer & Tanner (2006) beskriver det. Att kunderna inte verkar vara bekymrade över att bli beroende av FDT tror vi kan bero på att det känns förtroende för dem eller för att det upplevs ha så stor nytta av butiksdatabasens ekonomiska och tekniska fördelar att de helt enkelt inte lägger någon större vikt vid risken att bli beroende av FDT.

Dwyer & Tanner (2006) säger att leverantören kan sympatisera med en framtida köpare som är motvillig till att bli beroende av en enda leverantör och riskera prishöjningar genom leverantörslöften. I vår undersökning säger respondenten att FDT använder sig av leverantörslöften i begränsad utsträckning och hanterar kundernas oror för framtida prishöjningar genom att ha ett fast supportavtal som regleras genom ett arbetskraftsindex för att kunden lättare ska veta vad det kommer att kosta. Kunden kan även få ett fast pris i 5 år om denne vill det. Detta stämmer endast delvis överens med Dwyer & Tanner's (2006) beskrivning och är ytterligare en punkt där det skiljer sig åt då endast kundens rädsla för prishöjningar tas hand om. FDT vill antagligen ej tappa kontrollen över sin mjukvara och sina unika lösningar som lätt skulle kunna kopieras om någon kom över källkoden till deras butiksdatabas som vid licensiering av deras produkter till annan leverantör.

En utökning av relationen kan enligt Dwyer & Tanner's (2006) även åstadkommas genom att fördela äganderätten av tillgångarna som är involverade via kontrakt som reglerar rättigheterna och skyldigheterna mellan en leverantör och en kund om något går fel. Enligt respondenten så använder sig FDT av kontrakt i den utsträckningen att de för att säkerställa god funktionalitet hos kundens butiksdatabas kräver att kunden skriver på ett supportavtal. Specialfunktioner som inte går att sälja till någon annan får kunden betala för. Det erbjuder även utbildning, och underhåll om kunden så önskar. Detta stämmer ganska väl överens med Dwyer & Tanner's (2006) teorier.

När det gäller vertikal integration som Dwyer & Tanner (2006) nämner kan användas så säger respondenten att FDT aldrig blivit erbjudan att bli uppköpta av en kund och att det beror på

att trenden inom företagsvärlden är att företagen inte ska äga sina egna dataavdelningar. I detta fall stämmer det Dwyer & Tanner (2006) säger inte alls överens med respondentens svar så detta är ej applicerbart.

5.2 Kriterier för val av nyckelkund

Det vi kan se av respondentens svar är att FDT's kriterier vid val av nyckelkunder till stor del stämmer överens med det Jobber & Lancaster. (2006) säger är lämpliga kriterier. Det punkter som skiljer sig åt mest är kriteriet om att det skulle finnas en fara i att olika säljare inom organisationen tar kontakt med samma kund och olika erbjudanden vilket inte är relevant för FDT eftersom de har geografiskt uppdelade säljområden så den risken finns ej. Det andra kriteriet som FDT ej lägger någon större vikt vid är om konkurrenterna inför key account management och det därmed skulle riskera att tappa kunder till denne konkurrent. Detta beror på att FDT ej bedömer det som särskilt sannolik att de skulle tappa kunder till konkurrenter av den orsaken.

5.3 Relationsbyggande tekniker

5.3.1 Personligt förtroende till befintliga kunder

När det gäller användandet av metoder för att bygga personligt förtroende till nyckelkunderna så stämmer FDT's användande av dessa metoder till stor del överens med det Jobber & Lancaster. (2006) säger är lämpliga metoder att använda sig av. Dock skiljer sig FDT's användande åt när det gäller sociala aktiviteter för nyckelkunderna och att ge dessa förvarningar om problem. Att FDT ej använder sig av sociala aktiviteter för sina kunder i någon större utsträckning kan bero till stor del på kostnadsskäl. När det gäller att ge förvarningar om problem så fungerar det så med datasystem att man oftast inte vet om problemen förrän en kund upptäcker en fel i sitt system som redan är i drift hos kunden. Det är därför oftast ej möjligt att ge några förvarningar om problem.

5.3.2 Teknisk support

Vad gäller att tillhandahålla kunskap och förbättra produktiviteten hos nyckelkunderna så använder sig FDT av detta till viss grad. De samarbetar med vissa nyckelkunder med avseende på forskning och utveckling på så sätt att det har utvalda pilotkunder som får betatesta nya funktioner innan dessa släpps till kund och rapportera till FDT om fel upptäcks. Service både före och efter försäljning tillhandahålls ej utan det är efter försäljning som kunden får support beroende på att det ej finns något system att ge service på innan försäljning. Utbildning tillhandahåller FDT till alla kunder om dessa köper utbildning av dem. FDT använder sig även till viss grad av tvåsam försäljning då en av FDT's säljare reser runt med en kund till dennes kunder för att visa fördelarna denne får när FDT's kund skaffat sig FDT's butiksdatasystem. De skillnader som finns gentemot det Jobber & Lancaster. (2006) rekommenderar förklaras av att FDT's unika förutsättningar och produkter inte lämpar sig för dessa metoder.

5.3.3 Resurs stöd

För att reducera nyckelkundernas och även alla deras kunders finansiella börda så tillhandahåller FDT alltid kreditmöjligheter. På de övriga punkterna följer man inte Jobber & Lancaster's (2006) rekommendationer eftersom FDT ej har någon nytta av att genomföra motköp eller i någon högre grad genomföra gemensamma reklamkampanjer.

5.3.4 Service nivåer

Metoder för att förbättra kvalitén i servicen FDT tillhandahåller praktiseras inte i någon högre grad. Det man använder sig av är i första hand att minimera felen i sina butiksdatasystem så att kunder ej ska drabbas av driftsstörningar när systemen väl är i drift hos kund och även att ge tillförlitliga leveranser. Dessa metoder prioriteras eftersom det annars kan drabba butiksdatakunderna ekonomiskt för ligger deras butiksdatasystem nere så blir det omöjligt för dem att sälja något eftersom de ej kan ta emot betalningar av sina kunder. Vad gäller just-in – time leveranser, datoriserade re-order system och snabba korrekta inköpsnivåer så skiljer det sig från vad Jobber & Lancaster. (2006) tycker man ska använda efter dessa metoder ej är tillämpbara i FDT's verksamhet.

5.3.5 Risk reduktion

För att minska riskerna för sina nyckelkunder praktiseras FDT i hög grad de metoder som Jobber & Lancaster. (2006) säger är bra att använda sig av. FDT's användande av riskreducerande metoder skiljer sig åt på den punkten att de ej tillhandahåller gratis testperioder på grund av att det blir alldeles för dyrt för dem att installera ett komplett butiksdatasystem hos en kund som kanske inte kommer att köpa det. Respondenten säger även att de ej använder sig av förebyggande underhållskontrakt eftersom dessa ej är nödvändiga för den typ av produkter som FDT säljer utan mer lämpliga för traditionell industri som använder sig av mekaniska maskiner där det finns delar som kan slitas ut.

6. Resultat och slutsatser

6.1 Relationsbyggande processen

Genom jämförelsen av teori och empiri i analysdelen så kan vi konstatera att FDT Systems AB i viss grad följer de teorin vi studerat angående relationsbyggandeprocessen när det bygger upp en relation till sina kunder. Stora skillnader har dock kunnat påvisas genom denna jämförelse. Går vi tillbaka och tittar i problemdiskussionen så menar Yau, McFetridge, Chow, Lee, Sin och See (2000) ansträngningarna på den industriella marknaden fokuseras på relationen mellan köpare och säljare och inte på produkter eller marknader. Från empirin kan vi konstatera att FDT i motsatts till teorin fokuserar till stor del på att visa kunden fördelarna denne kan få med deras butiksdatasystem och ägnar liten tid till att lära känna kunden och bygga upp en relation innan köpet, kunden är i vanliga fall inte heller så intresserad av att bygga upp en relation före köpet utan mer intresserade av de ekonomiska och tekniska fördelar FDT's butiksdatasystem kan ge dem. Efter köpet är de dåliga på att fördjupa relationen till vanliga enskilda butikskunder och inte heller avslutandet av relationer går till på samma sätt som i teorin då FDT's affärsrelationer oftast upphör när kunden lägger ner sin verksamhet, går i pension eller blir uppköpta så det sker tvärt och oftast inte beroende på relationen de har med kunden. Det finns enstaka fall då kunden har slutat använda system på grund av att denne inte velat kosta på sig den utbildning och support som behövs för att kunna använda systemet effektivt.

När det gäller relationsskapande aktiviteter så stämmer inte detta heller så väl överens med teorin då FDT i låg grad ägnar sig åt relationsskapande aktiviteter och till största delen fokuserar på att påvisa de tekniska och ekonomiska fördelarna med butiksdatasystemet med kunden. Till exempel företagsbesök är något som FDT provat att ordna ett par gånger men uppslutningen är dålig eftersom butikskunderna ej har tid att komma och hellre ser att en säljare från FDT kommer till dem och demonstrera systemet på plats.

6.2 Kriterier för val av nyckelkund

I problem diskussionen säger Pardo (1999) att key account management innebär att ett företag identifierar de nyckelkunder som är särskilt viktiga för företaget och kan ha en betydande inverkan på företagets strategi och därför ger nyckelkunder specifik och individuellt anpassad service. Från vår jämförelse mellan empirin och teorin i analysen kan vi se att FDT till stora delar följer teorin om key account management och hur man identifierar nyckelkunder. Det punkter som skiljer FDT's sätt att välja ut nyckelkunder på från teorin är om det skulle finnas en fara i att olika säljare kontaktar samma kund ovetandes om varandra. Detta är inte ett problem hos FDT eftersom dessa har geografiskt uppdelade områden. En annan punkt där FDT's sätt att välja ut nyckelkunder skiljer sig från det teorin säger är viktigt är i fall konkurrenterna förbättrar sin key account management vilket inte alls har någon betydelse för FDT vid val av nyckelkund. I övrigt använder sig FDT av de flesta kriterierna för val av nyckelkunder som teorin förespråkar.

6.3 Relationsbyggande tekniker

När det gäller relationsbyggande tekniker för nyckel kunder så följer FDT i stort sett det teorin säger att man ska göra. Dock visar vår undersökning att det på vissa punkter skiljer sig från teorin.

Det jobbar hårt med att bygga upp personligt förtroende till sina nyckelkunder och använder de flesta av teorin rekommenderade metoderna förutom att de inte anordnar sociala aktiviteter för kunderna och inte heller förvarnar kunderna om problem.

När det gäller teknisk support så tillämpar FDT till viss del det teorin rekommenderar och satsar hårt på utbildning och ger support efter försäljning, det har även viss gemensam marknadsföring med sina kunder då en säljare från FDT reser runt tillsammans med en kunds säljare till dennes kunder för att visa vilka fördelar FDT's system ger även kundens kund. Vissa punkter skiljer sig dock åt och de har lite forskning och utveckling gemensam med sina nyckelkunder där endast vissa pilotkunder används för att testa nya funktioner i deras system. De har ingen service före köp och endast ett årligt servicebesök efter köp.

Resurs stöd ger FDT i hög grad till sina kunder och erbjuder alltid kredit möjligheter. FDT genomför även i viss grad gemensamma reklamkampanjer med sina kunder. Däremot så skiljer sig deras resurstöd från teorin eftersom de ej accepterar motköp i stället för pengar.

För att tillhandahålla hög service nivå så försöker FDT alltid säkerställa tillförlitliga leveranser och prioriterar felreduktion hårt. Övriga metoder när det gäller just-in-time leveranser, re-order system eller korrekta inköpsnivåer anser de ej vara relevanta för deras verksamhet.

När det gäller metoder för risk reduktion så tillämpar FDT dessa i hög grad men ej fullt ut. Det erbjuder alltid gratis demonstrationer till kunderna, och ger starka produktgarantier med ett 5 årigt supportavtal för att förebygga problem. De genomför även alltid en uppföljning av köpet då säljaren som sålt systemet ringer upp kunden för att försäkra sig om att denne fått allt och att inga problem uppstått. Däremot så tillämpar FDT inte gratis testperioder, och erbjuder endast ett årligt besöka av en datatekniker för förebyggande underhåll.

6.4 Återkoppling till syftet

Syftet med vår uppsats har varit att undersöka användandet av relationsbyggandeprocessen i svenska företag och hur svenska företag går tillväga när det väljer vilka nyckelkunder det ska bygga upp långsiktiga relationer med. FDT Systems Ab som vi valde som fallstudieobjekt använder sig till väldigt liten del av teorin om relationsbyggandeprocessen i sitt kundarbete så vi anser ej denna teori var tillämplig på FDT Systems AB. När det gäller key account management så tillämpar det kriterierna för att välja ut nyckelkunder i mycket hög grad och metoderna för att skapa långsiktiga relationer med sina nyckelkunder i medelhöggrad så teorierna om key account management anser vi är i hög grad tillämpliga för FDT System AB's verksamhet.

Vi har med denna uppsats fått en god inblick i hur svenska programvaruföretag använder sig av relationsbyggandeprocessen och key account management för att skapa långsiktiga relationer med sina nyckelkunder och när teorierna är tillämpbara eller ej i ett visst företag beroende på deras speciella marknadsvillkor.

6.5 Metodkritik

En viktig fråga är om resultaten som presenteras här är relevanta är viktigt att diskutera så vi förhåller oss kritiska till vårt eget arbete. Vid genomförandet av en fallstudie ska man tänka på om respondenten svarat 100 % ärligt eller kanske vinklat frågorna för att ställa företaget i bättre dager. Vid jämförelsen mellan teorin och respondentens svar så hittades många olikheter vad gäller relationsbyggandeprocessen och många likheter vad gäller key account management teorin, detta kan man försiktigt tolka som att respondenten inte försökt vinkla svaren till företagets fördel utan försökt svar så ärligt som möjligt på frågorna.

6.5 Förslag till fortsatt forskning

Den mest forskning som gjort inom relationsbyggande och key account management är gjord på företag till företag marknaden på större orter och företag. Vi anser därför att en studie av hur relationsbyggandeprocessen och key account management används av företag på mindre orter som upplever stark konkurrens från de större orterna använder sig av dessa för att få kunderna att handla hos dem i stället trots sämre utbud och högre pris skulle vara intressant att utföra. På dessa orter kanske starka relationer till kunderna är enda sättet att överleva?

6.6 Rekommendationer till FDT Systems AB

I detta avsnitt ger vi våra rekommendationer om hur FDT Systems AB kan göra för att förbättra sin användning av de teorier vi valt att undersöka deras användning av.

6.6.1 Relationsbyggande processen

När det gäller relationsbyggandeprocessen så anser vi att FDT skulle kunna förbättra sig mycket. I vår undersökning framkom det att FDT Systems AB inte ägnar särskilt mycket tid åt att bygga upp en relation med kunden innan köp och är dåliga på att upprätthålla relationerna till enskilda kunder som ej är nyckelkunder. Vi anser att de bör lägga ner mer tid på att lära känna kunden och dennes behov ordentligt innan köp så att kunden ej i efterhand känner sig överkörd eller att denne blivit påtvingad något. Möjligen kan FDT Systems AB gå miste om enstaka affärer om de lägger ner mer tid på att bygga en relation till kunden innan köp då vissa affärer antagligen är impulsköp av butiksägare som blir överväldigade av de tekniska fördelarna med FDT's butiksdatasystem. Slutresultatet av att lägga ner mer tid på relationen innan köp tror vi dock kommer att löna sig i längden. Kundens behov hinner bli ordentligt utredda och eftersom kunden redan innan köp hunnit få en bra personlig relation till FDT Systems AB kommer det med stor sannolikhet leda till att dessa kunder känner sig mer nöjda efter köpet och därmed kommer eventuellt missnöje och det extraarbete detta medför för säljarna från dessa kunder minska drastiskt.

Vad gäller upprätthållandet av relationen efter köp så inser vi att FDT System AB inte kan tillämpa relationsbyggandeprocessens teorier fullt ut på alla kunder då detta hade krävt alldeles för mycket tid och blivit väldigt kostsamt för företaget. På denna punkt kan det vara lämpligt att en årlig enkät skickas ut till alla kunder där kunderna får uppge om det har några problem eller önskemål som FDT missat att ta hand om så att även enskilda kunder känner att FDT Systems AB bryr sig om dem och vill deras bästa. Denna enkät kan för enkelhets skull vara i elektronisk form och skickas ut via email för förenklad administration och analys, och

kommer på så sätt inte öka belastningen på FDT Systems verksamhet i någon högre grad. Det kan även vara lämpligt att skicka någon liten julklapp varje år även till enskilda kunder, detta behöver inte vara någonting dyrt utan bara någon liten fysik sak med FDT's logotyp på sig som kunderna kan ha på sina kontor så de blir påmind om att FDT Systems bryr sig om dem.

Ett annat enkelt och mycket effektivt sätt att upprätthålla relationerna med även enskilda kunder är att lägga upp en mailinglista där FDT System AB cirka 1 till 2 gånger i månaden skickar ut ett elektroniskt nyhetsbrev där de i första hand ger sina kunder värdefulla råd, tips och rekommendationer för hur det ska kunna bli ännu lönsammare och effektivare. Detta nyhetsbrevs huvudsyfte är ej att fungera som reklampelare för FDT's produkter och tjänster även om man självklart kan ha fasta länkar till dem i nyhetsbrevet. Huvudsyftet med detta nyhetsbrev är att i korta artiklar ge kunden värdefulla råd och tips som denne har direkt nytta av i sin verksamhet. Dessa råd kan både gälla hur man använder FDT Systems produkter så effektivt och tidsbesparande som möjligt, och företagande, ekonomi och försäljning i största allmänhet. Detta kommer att resultera i att kunden känner att FDT Systems AB verkligen vill deras bästa och gör allt för att hjälpa dem bli så framgångsrika som möjligt, och är ett mycket kostnadseffektivt sätt att skapa bra och långsiktiga relationer med alla kunder.

Desto bättre relation man har till kunderna, desto bättre word-of mouth reklam kommer dessa att göra för FDT Systems AB, så det kan vara värt att lägga ner lite mer tid på att upprätthålla bra relationer även till enskilda små kunder.

6.6.2 Kriterier för val av nyckelkund

På detta område har vi ej några förslag att ge eftersom FDT System AB redan idag tillämpar de flesta kriterier teorin rekommenderar i så hög grad som det är lämpligt för deras speciella marknadssituation.

6.6.3 Relationsbyggande tekniker

I deras tillämpning av relationsbyggande tekniker så finns det en del de kan förbättra även om det till stora delar tillämpar det teorin rekommenderar.

FDT Systems AB skulle bland annat kunna satsa mer på att anordna sociala aktiviteter för sina nyckelkunder och anordna någon form av årlig konferens där de anlitar föredragshållare i ämnen som deras nyckelkunder har stor nytta av för sin verksamhet och bjuder in nyckelpersonerna hos deras nyckelkunder antingen gratis eller till låg kostnad.

När det gäller forskning och utveckling anser vi att det skulle kunna åstadkomma en stor förbättring om de lät sina nyckelkunder bilda en panel med regelbundna träffar där dessa fick ge förslag på förbättringar och kommentarer på nya funktioner FDT funderar på att implementera. På så sätt försäkras sig FDT Systems AB om av de tillgodoser sina viktigaste kunders önskemål vid utvecklingen av deras datasystem.

Angående utbildning efter köp så anser vi även där att de kan förbättra sig och en grundläggande utbildning på ett par dagar borde ingå i köpet för alla deras kunder för att undvika missnöjen med systemet eller kanske till och med att vissa kunder slutar använda systemet eftersom dessa ej vill kosta på sig utbildning. Priset för den grundläggande utbildningen i det system kunden köpt bör inkluderas i priset. Precis som supportavtalet bör detta vara tvingande eftersom vissa kunder av kostnadsskäl annars kommer att låta bli att

skaffa sig den utbildning som krävs för att använda systemet effektivt. Detta i sin tur kan leda till att säljarna bli belastade med onödigt arbete på grund av klagomål som hade kunnat undvikas med en bra grundutbildning och att relationen redan på ett tidigt stadium försämras kraftigt. Denna utbildning bör genomföras precis innan systemet tas i drift hos kunden eller så snart som möjligt efter detta, så att kunden redan från start vet hur man ska använda systemet.

Ett alternativ för de kunder som av praktiska skäl inte kan komma på en lärarledd utbildning är att ha en interaktiv onlineutbildning där kunden i sin egen takt och när denne har tid på egen hand kan arbeta sig igenom varje delmoment i grundutbildningen. Dessa lektioner bör vara betydligt mer pedagogiska och lättförståeliga än det vanliga utbildningsmaterialet eftersom ingen lärare finns till hands som direkt och handgripligt kan förklara det eleven inte förstår. Det bör även finnas ett testmoment som eleven måste svara rätt på innan denne får gå vidare till nästa delmoment för att säkerställa att eleven verkligen förstått. Möjligheten att via mail kontakta en lärare med frågor bör även finnas och möjligheten att via chat under kontorstid kunna kontakta en lärare vid svårare frågor som kräver direkt vägledning. Lämpligen kan någon ur supportpersonalen fungera som lärare eftersom dessa är på plats hela tiden till skillnad från säljare som oftast är på resande fot.

När det gäller metoder för riskreduktion så anser vi att en sak de kan göra utöver det de redan gör är att implementera någon form av automatiskt uppdateringssystem där kunden via Internet kan hämta hem och automatiskt installera de senaste uppdateringarna för sitt system. Detta skulle reducera risken för ett systemhaveri med uteblivna intäkter för kunden och de försämrade relationerna detta leder till betydligt i jämförelse med det årliga besök av en datatekniker som görs i nuläget.

Referenslista

- Anderson, E. & Weitz, B. (1989), Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, 8(4), 310-23.
- Blois, K.J. (1999), Relationships in business-to-business marketing ± how is their value assessed?, *Marketing Intelligence & Planning*, 17(2), 91-99.
- Campbell, N.C.G. & Cunningham, M.T. (1983), Customer analysis for strategy development in industrial markets', *Strategic Management Journal*, 4(1), 369-380.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: studentlitteratur.
- Dwyer, A & Tanner, J.F. (2006). *Business marketing : connecting strategy, relationships and learning*. Boston: McGraw Hill – International edition.
- Fiesser, G. & Esser, D. (1998), Wege zum Key-Account-Erfolgsteam, *Absatzwirtschaft*, 7(98), 46-51.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process - communication, interaction, dialogue, value. *Journal of business and industrial marketing* 19(2), 99-113.
- Harwood, T. & Garry, T. (2006). *Relationship marketing – why bother?. Handbook of business strategy*. Internet : Emerald Group Publishing Limited
- Helfert, G. & Vith, K. (1999), Relationship marketing teams: improving the utilization of customer relationship potentials through a high team design quality, *Industrial Marketing Management*, 28. 553-64.
- Holmlund, M. (1997). *Perceived Quality in Business Relationships*. Hanken Swedish School of Economics Finland/CERS, Helsingfors.
- Hunt, S. & Arnett, D. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of business and industrial marketing* 21(2), 72-87.
- Jackson, B.B. (1985), Build customer relationships that last, *Harvard Business Review*, November/December, 120-8.
- Jobber, D & Lancaster, G. (2006). *Selling and sales management*. Harlowe: Prentice Hall.
- Krapfel, R.R. Jr, Salmond, D. & Spekman, R. (1991), ``A strategic approach to managing buyer-seller relationships'', *European Journal of Marketing*, 25(9), 22-37.
- Lau, T.G. & Gou, M. (2006). Retail marketing strategy - The role of marketing intelligence, relationship marketing and trust. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(4), 302–312. 10/4 (2005).

- McDonald, M., Millman, T. & Rogers, B. (1996), *Key Account Management-Learning from Supplier and Customer Perspectives*, Cranfield School of Management, Cranfield.
- McDonald, M., Millman, T. & Rogers, B. (1997), Key account management: theory, practice and challenges, *Journal of Marketing Management*, 13, 737-57.
- Millman, T & Wilson, K. (1996). From key account selling to key account management. *Journal of marketing practice: Applied marketing science* 2(2), 7-22.
- Moller, K.K. & Halinen, A. (1999), Business relationships and networks: managerial challenge of network era, *Industrial Marketing Management*, (28), 413-27.
- Möller, K. & Rajala, A. (1999), The role of internal marketing relationships, *Industrial Marketing Management*, 28, 521-35.
- Ojasalo, J. (1999), *Quality Dynamics in Professional Services*, The Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Ojasalo, J. (2000), *Customer Commitment and Key Account Management*, The Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Ojasalo, J (2001). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of business and industrial marketing* 16(3), 199-218.
- Pardo, C., Salle, R. & Spencer, R. (1995), The key accountization of the firm, *Industrial Marketing Management*, 22. 123-43.
- Pardo, C. (1999). Key account management in the business-to-business field - a French overview. *Journal of business and industrial marketing* 14(4), 276-290.
- Stern, L.W. & El-Ansary, A. (1982), *Marketing Channels, 2nd ed.*, Prentice-Hall, Cliffs, NJ : Englewood.
- Strandvik, T. & Liljander, V. (1994), Relationship strength in bank services, *Proceedings of the 1994 Research Conference on Relationship Marketing, June 11-13, Atlanta, GA*.
- Storbacka, K., Strandvik, T. & Gronroos, C. (1994), Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.
- Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber.
- Yau, O. m fl.. (2000). Is relationship marketing for everyone?. *European journal of marketing* 34(9/10), 1111-1127.
- Walter, A. (1999), Relationship promoters: driving forces for successful customer relationships, *Industrial Marketing Management*, 28. 537-51.
- Williamson, O.E. (1979), Transaction cost economics: the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, 22, 232-62.

Zineldin, M. (2002), Developing and managing a romantic business relationship - life cycle and strategies, *Marketing Auditing Journal*, 17(9), 546-558.

Bilaga 1 – Intervjuguide

Hur använder ni er av relationsbyggande processen i ert säljandearbete?

- 1. Hur bär ni åt för att skapa medvetande om er och era produkter hos nya kunder (marknadsföring) och skaffa information om möjliga kunder?**

- 2. Vilka fördelar söker köparen efter i förhandlings fasen av er enligt era erfarenheter?**

5. Vilken betydelse har makt och rättvisa när ni förhandlar med en ny kund för att ett avtal ska komma tillstånd?

6. Hur lär ni känna den nya kunden för att utveckla normerna för hur ni rent praktiskt ska gå tillväga i samarbetet mellan er vad gäller inköp, förhandlingar leveranser problem och liknande?

7. Hur bygger ni förtroende och pålitlighet mellan er och kunderna?

8. Hur utvidgas och fördjupas en affärsrelationen mellan er och en kund efter första köpet?

9. Hur vårdar ni affärsrelationen till kunden för att bibehålla en värdefull och viktig relation?

10. Hur går det till när en relation upplöses och vad beror det vanligtvis på?

**Vilka relationsskapande aktiviteter använder ni er av
I relationsbyggande processen i ert kundarbete?**

11. Hur arrangerar ni företagsbesök för att öka kundens förtroende för er?

12. Hur agerar era kunder för att inte bli helt beroende av er?

13. Hur hanterar ni era kunders oro för framtida prishöjningar och oro för att bli allt för beroende av er som leverantör?

14. Hur utformas era kontrakt med avseende på kvalité, system haveri, träning och underhåll för att etablera procedurer och strukturer

15. Vad skulle kunna förmå en kund att erbjuda att er verksamhet integreras i kundens verksamhet så ni blir en del av deras företag, har ni fått någon sådan förfrågan?

16. I vilken grad beaktar ni nedanstående när ni betraktar en befintlig kund som nyckelkund

- | | Mycket hög | Hög | Varken hög eller låg | låg | Mycket låg |
|---|-------------------|------------|-----------------------------|------------|-------------------|
| A. Kunden står för en stor andel av omsättningen | | | | | |
| B. Möjligheter att differentiera de produkter som kunden är mest intresserad av ? | | | | | |
| C. Kunden har komplexa inköpsbeteenden , stora beslutsenheter , stort antal beslutskriterier på många olika geografiska platser | | | | | |
| D. Kontakter på flera nivåer mellan er och kund är nödvändiga | | | | | |
| E. Stora kostnadsbesparingar kan göras genom samordning av åtaganden gentemot flera kunder | | | | | |
| F. Det finns en fara i att olika säljare inom organisationen kontaktar en befintlig kund med olika erbjudande. | | | | | |
| G. Kunden kan komma att behöva skräddarsydda produkter och tjänster | | | | | |
| H. Kunderna centraliserar sina administrativa operationer | | | | | |
| I. Konkurrenterna förbättrar sin kundhatering genom att införa Key Account Management så att ni riskerar tappa kunder till denne | | | | | |
| J. Kunderna har potential att öka sin försäljning och marknadsandel på sin marknad | | | | | |

- K. Kunden har en dominerande ställning på en marknad med hög tillväxt**
- L. Kunden är villig att bli partner inom produktutveckling**
- M. Kunden är villig att snabbt ta till sig ny teknologi**
- N. Kunden har ett högt prestigevärde och är värdefull som referensobjekt**
- O. Kunder som är viktiga för den konkurrent ni beslutat att attackera**

I vilken utsträckning gör ni följande för att förbättra/fördjupa relationer med en befintlig nyckelkund

17. Personligt förtroende till befintliga kunder

- | | Mycket hög | Hög | Varken hög eller låg | Låg | Mycket låg |
|---|-------------------|------------|-----------------------------|------------|-------------------|
| A. Försäkra er om att era till kunden löften hålls | | | | | |
| B. Svara snabbt på förfrågningar problem och klagomål | | | | | |
| C. Etablera en hög men ej påträngande kontakt-frekvens med kunden. | | | | | |
| D. Bjuder ni in kunden till ett besök på företaget | | | | | |
| E. Genomföra sociala aktiviteter med kunderna. | | | | | |
| F. Ge kunden förvarningar om problem. | | | | | |

18. Teknisk support

	Mycket hög	Hög	Varken hög eller låg	Låg	Mycket låg
A. Samarbete vad gäller forskning och utveckling.					
B. Service både före och efter försäljning.					
C. Tillhandahålla utbildning.					
D. Tvåsam försäljning där leverantören hjälper nyckelkunder att sälja.					

19. Resurs stöd

	Mycket hög	Hög	Varken hög eller låg	Låg	Mycket låg
A. Tillhandahålla kredit möjligheter.					
B. Gemensamma reklamkampanjer för att dela kostnader.					
C. Genomföra motköp där man accepterar betalning i form av produkter eller tjänster i stället för pengar.					

20. Service nivåer

Mycket hög Hög Varken hög eller låg Låg Mycket låg

A. Tillförlitliga leveranser.

B. Snabb just-in-time leverans.

C. Installera datoriserade re-order system

D. Tillhandahålla snabba korrekta inköps nivåer av produkter.

E. Felreduktion, få det rätt första gången.

21. Risk reduktion

Mycket hög Hög Varken hög eller låg Låg Mycket låg

A. Gratis demonstrationer

B. Test perioder som är gratis eller till låg kostnad.

C. Starka produktgarantier

D. Förebyggande underhålls kontrakt.

E. Aktiv uppföljning av köpet.

F. Ge referenser vid försäljning för att ytterligare förstärka produktens kvalité

Tack för Er medverkan!