

När gränsen för styrning suddas ut

En fallstudie av hur ett företags styrning påverkar dess kundrelationer

Abstract

As collaboration between companies move beyond the single transaction into more long-term relationships the consequences of a company's control system become more complex. The aim of this paper is to provide an understanding of how intra- and inter-organizational control and work practices interact through examining how a company's intra-organizational control influences its customer relationships. The empirical research is performed through a qualitative case study where interviews have been conducted with management and sales staff within the case company as well as with one of the customers.

The empirical findings have been analyzed using frameworks and theories regarding management control and customer relationships. The study reveals that the intra-organizational control of the case company affects its relationships with customers in a number of ways. One of the main conclusions is that control implemented to manage one group of sales staff and its customer relationships also affects sales staff and relationships with customers within another customer segment. Thus, some control mechanisms within the case company have wider consequences than just affecting the group of sales staff and customers which the control mechanisms initially aimed at. Results also highlight the importance of understanding and acting upon the fact that intra- and inter-organizational control and work practices interact.

Louise Delemark, 20467 och Susanna Verständig, 20425

Handledare: Torkel Strömsten
Framläggning: 26 maj 2011

Författarnas tack: Uppsatsförfattarna vill först och främst tacka alla på GN Netcom AB som har ställt upp på intervjuer och delat med sig av sitt arbete och sina erfarenheter. Vi vill även tacka handledare Torkel Strömsten och övriga personer som har kommit med värdefulla synpunkter.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	3
1.1 Inledning.....	3
1.2 Problematisering och forskningsfråga.....	3
1.3 Avgränsning	4
1.4 Disposition	5
2. Metod.....	5
2.1 Forskningsmetodik	5
2.2 Undersökningsmetodik	5
2.3 Val av fallföretag.....	6
2.4 Val av intervjuobjekt.....	6
2.5 Genomförande av intervjuer.....	7
2.6 Studiens kvalitet	8
2.6.1 Reliabilitet	8
2.6.2 Validitet	8
2.7 Val av teoretisk referensram	9
3. Teoretisk referensram	10
3.1 Vad är styrning?	10
3.2 Intra-organisatorisk styrning	10
3.2.1 Results controls.....	10
3.2.2 Action controls	11
3.2.3 Personnel control	12
3.3 Vad är en kundrelation?	13
3.3.1 Inter-organisatorisk styrning.....	13
3.3.2 Operationell interaktion.....	14
4. Empiri	15
4.1 GN Netcom AB.....	15
4.1.2 Organisationsstruktur.....	15
4.2 Kundstrategi	16
4.3 Styrning inom GN	17
4.3.1 Övergripande mål och budget.....	17
4.3.2 Individuella mål och bonus.....	18
4.3.3 Uppföljning, avstämning och feedback	20

4.3.4 Regler och riktlinjer.....	21
4.3.5 Resurser och personal.....	21
4.4 Kundrelationer.....	22
4.4.1 Direkta partners.....	22
4.4.1.1 Distributörer och en stor återförsäljare.....	23
4.4.1.2 Mindre återförsäljare.....	24
4.4.2 Indirekta partners.....	25
4.4.3 High Touch.....	26
4.4.4 Unified Communication.....	28
5. Analys.....	29
5.1 Results Controls och dess påverkan på GNs kundrelationer.....	29
5.1.2 Omsättningsmål och budget ökar uppföljning.....	29
5.2 Results och Action Controls i kombination påverkar GNs kundrelationer.....	30
5.2.1 Individuellt omsättningsmål motiverar samarbete.....	30
5.2.2 ”Mjuka” mål främjar informationsutbyte.....	31
5.2.3 Individuella mål och bonus - Styrning för att lära känna sin kund.....	33
5.3 Intern uppföljning, avstämning och feedback - inslag av alla styrformer.....	34
5.4 Action controls - begränsar anställda, förbättrar kundrelationer.....	35
5.4.1 Riktlinjer som främjar mer än en kundgrupp.....	35
5.4.2 Begränsning som underlättar tillit.....	36
5.5 Personnel Control och dess påverkan på GNs kundrelationer.....	36
5.5.1 Rätt person på rätt plats skapar förtroende.....	36
5.5.2 Ledningens involvering underlättar beslut och dialog.....	37
5.5.3 Tid hjälper säljaren i arbetet med kund.....	37
6. Slutsats.....	38
6.1 Förslag till framtida studier.....	40
7. Referenser.....	41
7.1 Litteratur.....	41
7.2 Interna dokument.....	44
7.3 Intervjuer.....	44
8. Appendix 1. Underlag till intervjuer med säljare.....	45

1. Introduktion

1.1 Inledning

I en värld där globalisering, utveckling av teknologi och nya informationssystem är ett faktum ställs företag inför en allt tuffare marknad och allt hårdare konkurrens. För att snabbt kunna svara på dessa förändringar och förbli konkurrenskraftiga har företag tvingats hitta nya arbetsmetoder och format nya organisationsstrukturer (Homburg et al., 2002). I många fall har denna utveckling inneburit att nya former av samarbeten och strategiska allianser, med fokus på långsiktiga kundrelationer snarare än enstaka transaktioner, har bildats (Gosselin & Bauwn, 2006). I takt med att företag har skiftat fokus från att fokusera på enskilda transaktioner till att söka långsiktiga relationer med sina kunder har också beroendet av desamma ökat (Becket-Camarata et al., 1998).

Många inter-organisatoriska relationer misslyckas dock och i flera fall förklaras problemen som uppstått med svårigheter att styra och kontrollera relationerna (Ireland et al., 2002). Dessa svårigheter visar att när samarbeten och aktiviteter rör sig utanför en organisations gränser ställs krav på att förändra och skapa nya former av styrning för att lyckas långsiktigt (Van der Meer-Kooistra & Scapens, 2008).

1.2 Problematisering och forskningsfråga

Mycket av tidigare forskning kring styrning har fokuserat på hur ledningen styr inom organisationer (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000) men då gränser mellan företag har suddats ut har också området för styrning utvidgats från att vara en intern företeelse, intra-organisatorisk styrning, till att nu också omfatta styrning av relationer, inter-organisatorisk styrning. Dekker (2004) tar upp problematiken kring kundrelationer och diskuterar den inter-organisatoriska styrningen som en del av lösningen på dessa problem. Dock är denna inter-organisatoriska styrning och diskussionen kring densamma helt skild från styrningen som pågår inom de enskilda organisationerna och hur denna styrning möjligtvis skulle kunna påverka och samverka med den inter-organisatoriska styrningen (Dekker, 2004).

Studier som undersöker samband mellan intra- och inter-organisatorisk styrning och deras påverkan på det gemensamma arbete som två parter utför inom samarbetet har hittills varit relativt få (Carlsson-Wall et al., 2011). Carlsson-Wall et al. (2011) har, genom att studera hur arbetet mellan den kommunala hemhjälpn och ett av landstinget drivet vård-center påverkar

och påverkas av olika typer av formell och informell styrning, gjort den hittills mest omfattande studien av dessa samband. Studien visar bland annat att när hemhjälp, i en tid av ekonomiska svårigheter, internt utvärderades allt mer efter hur de följde och uppfyllde budgetmål ändrades samarbetet med vård-centret. Detta till följd av att hemhjälpen inte längre gick utanför ramarna för sin arbetsbeskrivning. Exemplet visar hur den intra-organisatoriska styrningen hos en enhet kan påverka samarbetet mellan två parter.

Vidare har Cugesan & Lee (2006) i en studie av inköpsavdelningar visat hur intra-organisatorisk styrning påverkar relationer med leverantörer. Innan introduktionen av en databas som följde upp separata avdelningars inköp saknade ledningen kontroll över kostnadsmönstret för dessa avdelningar. Detta resulterade i att vissa avdelningar betalade högre priser till icke godkända leverantörer vilket i sin tur försvårade förhandlingsmöjligheten med de godkända leverantörerna. Även Håkansson & Lind (2004) visar i en studie av samarbetet mellan Ericsson och Telia att det finns ett samband mellan den intra-organisatoriska styrningen och det inter-organisatoriska samarbetet. En av de parametrar som en av Ericssons projektledare utvärderades utifrån var att implementera nya projekt i tid. Denna implementering skedde dock tillsammans med Telia och det blev därför viktigt att skapa ett nära samarbete för att erhålla den information som var nödvändig för denna koordinering.

Samtliga dessa artiklar visar att det finns ett samband mellan intra-organisatoriska och inter-organisatoriska företeelser. Majoriteten av de artiklar och studier som har genomförts inom detta område undersöker dock endast en eller ett par former av styrning och hur styrningen kan påverka anställda internt alternativt ett samarbete mellan två parter. Carlsson-Wall et al. (2011) argumenterar att det är viktigt att göra en integrerad analys av intra- och inter-organisatoriska företeelser snarare än att behandla dem separat. Syftet med denna studie är därför att ge en fördjupad kunskap och förståelse för hur dessa företeelser kan interagera genom att svara på följande forskningsfråga;

Hur påverkar ett företags intra-organisatoriska styrning dess kundrelationer?

1.3 Avgränsning

Studien avser att undersöka hur existerande styrformer inom en organisation påverkar dess nuvarande kundrelationer. Uppsatsförfattarna kommer därför inte att analysera eller dra slutsatser kring vilken styrform som leder till optimala kundrelationer eller hur fallföretagets styrning kan ändras för att uppnå ett bättre samarbete med sina kunder. Inom ramen för denna

uppsats kommer uppsatsförfattarna att undersöka hur företagets styrning påverkar säljarnas beteende och relation med kunderna. Eftersom forskningsfrågan syftar till att svara på hur intern styrning påverkar kundrelationerna kommer inverkan av externa faktorer, såsom konkurrenssituationen, inte att tas i beaktande.

1.4 Disposition

I nästa kapitel, kapitel 2, beskrivs hur studien har genomförts och dessutom återfinns ett avsnitt gällande studiens kvalitet. Därefter följer i kapitel 3 en genomgång av det ramverk som har valts för att beskriva och definiera fallföretagets styrning samt ett avsnitt med teorier gällande kundrelationer. I kapitel 4 återfinns studiens empiriska material vilket är uppdelat i fallföretagets styrning och en beskrivning av dess kundrelationer. Det empiriska materialet analyseras i kapitel 5 utifrån de tidigare presenterade teorierna. I ett avslutande kapitel summeras studiens resultat och undersökningens slutsatser presenteras. Detta avsnitt innehåller även förslag till vidare studier.

2. Metod

2.1 Forskningsmetodik

Det finns två huvudsakliga sätt att koppla ihop teori och verklighet, deduktiv och induktiv ansats. Deduktiv ansats innebär att slutsatser dras om specifika företeelser utifrån redan befintlig teori (Trost, 2002). Med denna ansats söks information som passar in i en i förväg vald teori och teorin bestämmer därmed vilken information som ska samlas in. En induktiv ansats innebär istället att det är erhållen information som styr sökandet efter en teori som i sin tur kan beskriva denna information (Merriam, 1994).

Denna studie är baserad på en blandning av ovan nämnda angreppssätt. Studien är ett exempel på en abduktiv ansats vilket innebär att empirisk data är utgångspunkt men att teorin fortfarande tas i beaktande. Teorin och empirin behandlas parallellt och omtolkas till följd av varandra (Alvesson & Skoldberg, 1994). Teorier gällande styrning och kundrelationer har utgjort grunden för och avgränsningen av studien men erhållen information har sedan styrt vilka teorier som har använts.

2.2 Undersökningsmetodik

Den metod som har valts för att utföra denna studie är kvalitativ fallstudie. Kvalitativ forskning syftar till att undersöka hur människor upplever världen (Merriam, 1994).

Kvalitativ metod passar därmed bra för att undersöka en frågeställning som handlar om att förstå hur människor förhåller sig till en viss företeelse (Lundahl & Skärvad, 1999). Vidare är metoden passande i fall då en studie undersöker samspelet mellan individer (Alvesson & Sköldberg, 1994). Med stöd av detta passar kvalitativ forskning för studiens frågeställning. En av de vanligaste formerna av kvalitativ forskning är fallstudie (Lundahl & Skärvad, 1999). Den främsta fördelen med fallstudien är att den möjliggör fokus på en specifik företeelse och vilka faktorer som påverkar den (Bell, 2000). Dessutom ger fallstudien möjlighet att ta del av bred information genom en kombination av observationer, dokument och intervjuer vilket i sin tur möjliggör triangulering av data (Merriam, 1994).

2.3 Val av fallföretag

För att besvara forskningsfrågan var det viktigt att fallföretaget skulle ha ett stort kundfokus. GN Netcom AB (hädanefter GN) har de senaste åren utvecklats till att bli ett säljbolag med 25 strategiskt viktiga kunder och uppfyllde därför mer än väl detta kriterium. Vidare använder bolaget intressanta och tydliga styrningsverktyg som passade bra för en djupare analys av intern styrning. Att det endast arbetar 15 personer i den svenska organisationen gjorde det möjligt att få en omfattande bild av hur de anställda ser på företagets styrning och deras arbete med kund.

Företagets VD Carin Brink (hädanefter Brink) visade tydligt ett intresse för studien då den berör ett för företaget väsentligt område, dess kunder. Intresset från företagets sida värderades högt när beslut om val av fallföretaget gjordes med tanke på att arbetet skulle kunna underlättas avsevärt av de anställdas vilja att bistå med information.

2.4 Val av intervjuobjekt

Det viktigaste vid urval av intervjupersoner är att ta reda på vilka personer som kan bidra med insikt och förståelse för den valda frågeställningen (Merriam, 1994). För att säkerställa att kontakt etablerades med rätt personer utfördes en första förberedande intervju med Brink där företagets organisationsschema presenterades. Den inledande intervjun med Brink syftade även till att närmare undersöka om företaget var lämpligt för studien. Efter att detta hade konstaterats utfördes ytterligare två intervjuer med Brink tidigt i processen. Den ena syftade till att reda ut vilka styrmekanismer företaget använder sig av medan den andra fokuserade mer på företagets kundrelationer. För att sedan få en så omfattande bild som möjligt av hur företagets anställda uppfattar styrningen samt vad som är specifikt för de respektive kundrelationerna utfördes intervjuer med samtliga säljare. Vidare intervjuades även teknisk

support och marknadsansvarige för att få en djupare förståelse för hur olika delar av fallföretaget är involverade i samarbetet med kunderna. Intervju utfördes också med headset-ansvarig hos en av företagets stora kunder för att även få kundens perspektiv på kundrelationen. Totalt genomfördes 16 intervjuer (se referenslista). Intervjuerna kompletterades med skriftliga dokument såsom mission, vision och strategi, utvärderingsparametrar och information gällande den administrativa proceduren med kunden.

2.5 Genomförande av intervjuer

Efter den inledande intervjun med företagets VD bestämdes tidsramen för vidare intervjuer. Majoriteten av intervjuerna genomfördes under februari och mars för att ha tid till att reflektera och analysera intervjuernas innehåll samt ha möjlighet till kompletterande intervjuer.

För att ge varje respondent en förståelse för studien inleddes varje intervju med att syftet med studien förklarades. Vidare användes en grundmall med standardiserade frågor vid samtliga intervjuer med säljare (se appendix 1). Dessa standardiserade frågor rörde intervjuobjektets roll i företaget, företagets styrning samt de olika kundrelationerna den aktuella personen var ansvarig för eller inblandad i. Övriga intervjufrågor bearbetades noga inför varje enskild intervju för att passa den specifika rollen i fråga. Ordningen på frågorna samt visst innehåll ändrades allt eftersom respondenten svarade och på så vis skapades dynamik i intervjuerna (Merriam, 1994). Anledningen till att delvis strukturerade intervjuer genomfördes var att ta reda på viss information från alla intervjuobjekt utan att begränsa deras svar.

Även om intervjuerna var planerade i förväg gynnades studien av att också undersöka de nya infallsvinklar och sidospår som framkom under intervjuerna. Med hänsyn till detta planerades tid och utrymme för bearbetning av intervjufrågor in mellan de flesta intervjutillfällena. Samtliga intervjuer ägde rum på GNs kontor eller hos kund och varade mellan 30 och 105 minuter. Tack vare att intervjuerna skedde i fysisk form kunde nyanser och reaktioner från intervjuobjekten fångas. För att undvika felaktiga tolkningar av materialet eller att någonting av vikt missades spelades alla intervjuer in och transkriberades. Det gjorde att all information från intervjuerna kunde användas som utgångspunkt till empirin och analysen (Merriam, 1994). Det inspelade materialet kompletterades även med skriftliga anteckningar.

2.6 Studiens kvalitet

2.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning resultaten av en studie kan upprepas. För att en studie ska ha god reliabilitet är det viktigt att undersökningen inte påverkas av tillfälligheter i för stor grad (Lundahl & Skärvad, 1999). En studie med god reliabilitet ska kunna utföras på nytt av någon annan och ändå nå samma slutsatser (Yin, 2003). Att intervjuerna i denna studie utfördes under en så pass komprimerad tidsperiod gör att studien kan anses ha en hög grad av oföränderlighet och därmed kan reliabiliteten anses vara god. Vidare argument för att reliabiliteten i studien är god är att grundmallen som användes vid intervjuerna var densamma för alla säljare (Trost, 2007). Det faktum att intervjuerna spelades in bidrog även det till en ökad reliabilitet i studien genom en minskad risk för subjektiva tolkningar. Dock kan inte med säkerhet sägas att samma undersökning med andra uppsatsförfattare skulle visa identiska resultat då intervjuer kan skapa rum för tolkningar (Denzin, 1970).

2.6.2 Validitet

Reliabilitet är nödvändigt men räcker inte för att uppfylla validitet (Gustavsson, 2004). För validitet gäller att det som avses undersökas faktiskt undersöks (Bell, 2000). Nedan beskrivs studiens inre och yttre validitet.

Inre validitet behandlar huruvida studiens resultat stämmer överens med verkligheten. I kvalitativ forskning är det viktigt att återspegla intervjuobjektens uppfattningar på ett riktigt sätt (Merriam, 1994). Detta hjälptes i studien av att intervjuerna spelades in, att båda uppsatsförfattarna var närvarande vid intervjuerna samt att anteckningar kompletterade inspelningarna. Dessutom utfördes intervjuerna i avskildhet vilket underlättade för de anställda att på ett ärligt sätt uttrycka sina åsikter kring ämnet. Att information inhämtades från flera olika källor såsom intervjuer, dokument och observationer, samt att flera personer fick svara på samma frågor bidrog också till att validiteten ökade. Det faktum att intervjuer inte utfördes med samtliga kunder kan dock ha gett en subjektiv bild av kundrelationerna och därmed minskar studiens validitet något. Denna subjektivitet har dock försökt begränsas med hjälp av ovan nämnda informations-triangulering samt att intervju utfördes med en av företagets största kunder.

Med hänsyn till sekretess har en del siffror som varit tillgängliga för uppsatsförfattarna exkluderats i uppsatsen. Exempelvis är de bonusmål som diskuteras i empiri och analys kvantifierade men dessa siffror har uppsatsförfattarna av sekretessskäl valt att inte specificera i

texten. Av samma skäl har kunderna anonymiserats och benämns i uppsatsen Alfa, Omega, Gamma, Kappa, Sigma, Zeta, Delta, X och Y.

Yttre validitet handlar om hur generaliserbart resultatet i studien är. Yttre validitet är överlag svårt att uppnå i kvalitativa studier eftersom dessa studier syftar till att gå på djupet i ett specifikt fall (Merriam, 1994). Det kan vidare vara svårt att avgöra om en studie har god yttre validitet utan att testa det genom att utföra samma studie i nya situationer (Yin, 2003). Då god yttre validitet är svårt att uppnå genom en fallstudie är det inte heller studiens primära syfte att generalisera resultatet.

2.7 Val av teoretisk referensram

Merchant's ramverk från 1985, som beskriver tre olika former av styrning, har valts som ramverk för intra-organisatorisk styrning (Merchant & Van der Steede, 2007). Ramverket är lämpligt för studien då det behandlar både formell och informell styrning samt eftersom det kan appliceras på mindre organisationer. Ramverket används som stöd för att strukturera empirin. I analysen används ramverket till att klassificera GNs styrning och som grund för att förklara hur styrningen påverkar företagets kundrelationer. För att svara på frågan *hur* den intra-organisatoriska styrningen påverkar ett företags kundrelationer är det av vikt att förstå vad en kundrelation innebär. Därför kompletteras avsnittet gällande den intra-organisatoriska styrningen med ett avsnitt kring kundrelationer där litteratur som skrivits inom området för inter-organisatorisk styrning och inter-organisatoriskt samarbete behandlas. Avsnittet är inte ämnat att ge en uttömmande litteraturgenomgång på ämnet utan att ge en överblick av vad en kundrelation kan innebära. I analysen kommer denna del av teorin att användas som stöd för att svara på forskningsfrågan.

3. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen presenterar det ramverk och de teorier som kommer att användas för att strukturera och analysera den insamlade empirin. Först presenteras ramverket kring intra-organisatorisk styrning och sedan följer ett avsnitt om kundrelationer.

3.1 Vad är styrning?

Enligt Merchant och Van der Stede (2007) är styrning alla de system eller hjälpmedel som ledningen kan använda för att få de anställda att fatta beslut och agera på ett sätt som ligger i linje med företagets övergripande mål och strategi. Styrningens uppgift är därmed att se till att strategin och tänkta planer implementeras och följs (Merchant, 1982). Om styrning används på rätt sätt ökar således sannolikheten att företaget når sina mål (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.2 Intra-organisatorisk styrning

Ramverket som har valts för diskussionen kring intra-organisatorisk styrning är som nämnts det utvecklade av Merchant. Baserat på vad ledningen vill kontrollera med styrningen delas styrningen in i tre områden; *results controls*, *action controls* och *personnel control* (Merchant & Van der Stede, 2007). Oavsett målet med styrningen innehåller ett styrsystem formulering av standarder, mätning av utfallet jämfört med standarderna samt korrigerande av avvikelser från dessa (Merchant, 1982).

3.2.1 Results controls

Results controls är en indirekt form av styrning som påverkar människors beteende genom att få dem medvetna om konsekvenserna av deras handlande. Målet med denna styrform är att uppnå de resultat som önskas. Genom att fokusera de anställda på det önskade resultatet motiverar *results controls* dem att handla på bästa sätt för att nå dessa resultat. Det är av största vikt att prioritera och mäta resultat på de områden som ligger i linje med företagets övergripande strategi. Förutom att identifiera inom vilka områden det är viktigt att uppnå resultat, såsom exempelvis lönsamhet eller kundnöjdhet, kräver *results controls* att det går att sätta upp mål för utfallet, att mäta utfallet samt att belöna bra utförande (Merchant & Van der Stede, 2007).

Det är vanligt att de anställdas utförande mäts mot finansiella mål såsom årets resultat, avkastning per aktie eller avkastning på eget kapital (Merchant & Van der Stede, 2007). Finansiella mått är en bra styrmekanism då det kan bidra till ökad motivation och övervakning samt hjälpa till vid beslutsfattande (Merchant, 1985). Att endast definiera

finansiella mål kan dock innebära att företagets långsiktiga mål och framgång glöms bort (Goold & Quinn, 1990). De finansiella målsättningarna kan därför kompletteras med icke-finansiella resultatmål såsom marknadsandel och kundnöjdhet (Merchant & Van der Stede, 2007).

Att ha mål att sträva efter kan bidra till såväl ökad motivation som till att hjälpa de anställda att själva bedöma sin prestation. När de anställda kan jämföra sin faktiska prestation mot förutbestämda mål blir det lättare att ta till sig den feedback de får (Merchant & Van der Stede, 2007). Om de anställda har fått möjligheten att närvara vid bestämmandet av målen ökar ofta deras motivation och utförande ytterligare (Das & Tsui, 1985). För att ett *results controls*-system ska vara komplett krävs även incitament eller en möjlighet till belöning. *Results controls* är nämligen effektiva först om de anställda känner att deras individuella insats kommer att uppmärksammas och belönas på något sätt (Merchant, 1982).

Budget är en typ av *results controls* som syftar till att påverka de anställdas beteende genom att sätta upp mål som ska uppnås och sedan mäta i vilken utsträckning målen nås (Abernethy, 1996). En budget kan på så vis ge vägledning till de anställda (Sandelin, 2008). Budgeten kan även ge möjlighet till feedback samt belöning eller straff beroende på utfall (Goold & Quinn, 1990). Det är viktigt att jämförelser mellan det faktiska utfallet och budgeten, så kallade budgetavstämningar, sker regelbundet för att exempelvis kunna begränsa negativ utveckling (Ax et al., 2005).

Risken med samtliga *results controls* är att tillvägagångssättet för att nå målen blir försummat (Otley, 1999). Trots att *results controls* ofta utgör den största delen av ett företags styrsystem kompletteras denna styrform därför i många fall av andra styrformer såsom *action controls* och *personnel controls* (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.2.2 Action controls

Action controls är den mest direkta formen av styrning då de fokuserar på själva handlingarna. Tre typer av *action controls* är *behavioral constraints*, *preaction reviews* och *action accountability* (Merchant & Van der Stede, 2007).

Behavioral constraints syftar till att begränsa de anställdas möjlighet att utföra sådant som inte bör utföras. *Behavioral constraints* kan vara administrativa i form av att det finns en begränsad befogenhet för de anställda vid beslutsfattande gällande exempelvis kostnader (Merchant & Van der Stede, 2007).

Preaction reviews innebär en granskning av föreslagna handlingsplaner. De anställda får föreslå möjliga handlingar som sedan kan godkännas eller inte (Merchant & Van der Stede, 2007). På detta sätt ger *preaction reviews* möjlighet till feedback, vilket kan bidra med vägledning så väl som ökad motivation (Das & Tsui, 1985). Det faktum att handlingarna granskas innan arbetet är helt utfört innebär att dåligt beteende hinner korrigeras innan det är fullt genomfört. Dessutom kan vetskapen om en möjlig granskning påverka beteenden positivt, exempelvis genom att handlingsplanerna förbereds mer noggrant. Planerings- och budgetarbete är exempel på hur *preaction reviews* kan användas för att kontrollera de anställda (Merchant & Van der Stede, 2007; Merchant, 1982).

Genom den tredje formen av *action controls*, *action accountability*, hålls de anställda ansvariga för sina handlingar. Denna styrning är liksom *preaction reviews* ett sätt att ge feedback och därigenom ge vägledning och motivation. Målet med styrningen är att motivera de anställda att i framtiden handla rätt (Merchant, 1982). För att styrningen ska vara effektiv krävs det att det finns definierat vilken typ av handlingar som är acceptabla, att detta kommuniceras till de anställda, att det som händer följs upp samt att bra handlingar belönas eller att icke-acceptabla handlingarna bestraffas. De anställda måste förstå vad som krävs av dem samt känna att deras insats blir belönad (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.2.3 Personnel control

Personnel control bygger på de anställdas förmåga att styra och motivera sig själva. Med hjälp av *personnel control* kan de anställda få en ökad förståelse för vad organisationen egentligen står för och vad den har för mål. Vidare syftar *personnel control* till att hjälpa de anställda att utföra ett bra arbete genom att se till att det finns tillräckligt med resurser att tillgå samt att de har rätt färdigheter för rollen. Det förstnämnda innebär exempelvis att det finns material, stöd och tillräckligt med tid för de uppgifter som ska genomföras så att en säljare exempelvis inte har för många konton att hantera. Det sistnämnda kan underlättas av att ledningen tillsätter rätt person på rätt plats (Merchant & Van der Stede, 2007).

Personnel control kan även bidra till en ökad inre vilja hos de anställda att prestera väl, så kallad självövervakning (self-monitoring). Detta är ofta effektivt tack vare att människor överlag har ett samvete som leder dem till att göra det som är rätt och som gör att de känner en tillfredsställelse i att företaget lyckas (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.3 Vad är en kundrelation?

En kundrelation utgörs av interaktionen mellan säljare och köpare och de gemensamma villkoren för hur dessa kan agera i ett samarbete (Ford et al, 2001). Kundrelationen innebär således interaktion på en operationell nivå genom det arbete, utbyte och anpassning som sker mellan och till individer i organisationerna samt interaktion på en mer strategisk nivå i form av ramar och riktlinjer för samarbetet, den inter-organisatoriska styrningen.

3.3.1 Inter-organisatorisk styrning

Syftet med den inter-organisatoriska styrningen är att motivera och koordinera personer och uppgifter för att uppnå önskvärda resultat (Dekker, 2004). Precis som inom en organisation finns det olika styrformer som är mer eller mindre formella. Dekker (2004) identifierar ett antal formella och informella styrmekanismer i inter-organisatoriska förhållanden. Den formella styrningen består av gemensamma mål, uppföljning, planering, regler och kontrakt medan i första hand förtroende används som informell styrmekanism mellan köpare och säljare.

Genom att sätta upp formella mål för vad de två organisationerna tillsammans ska åstadkomma klargörs förväntningarna på samarbetet. Planering och uppföljning kan minska risken för att en part ska missköta sina uppgifter alternativt utnyttja den andra partnern och på så sätt kan de involverade i relationen säkerställa att de uppsatta målen nås (Das & Teng, 1998; Colletti et al., 2005). En annan form av den formella styrningen är utbyte av redovisningsinformation som gör att ledningen i ett tidigt skede kan upptäcka förändringar och vidta nödvändiga åtgärder. Vidare kan informationsutbytet underlätta bibehållen kontroll över de gemensamma målen trots att företagen inte är i ständig kontakt med varandra (Mouritsen et al., 2001). Att dela med sig av intern information kan också underlätta andra typer av inter-organisatorisk kontroll såsom att sätta rimliga mål, planera för året och öka förtroendet till varandra (Kulmala, 2002).

Förtroende har varit fokus för mycket av den forskning som finns för den informella styrningen mellan organisationer (Dekker, 2004). Diskussionen i existerande litteratur har i många fall rört huruvida förtroende agerar som ett substitut eller ett komplement till de mer formella styrformerna (Tomkins, 2001). Högre grad av förtroende kan komma att resultera i att organisationer reducerar osäkerheten kring målet med relationen. Behovet av formell styrning i form av mål och kontrakt blir därmed inte lika påtagligt. Förtroende för varandra kan också leda till att det blir lättare att koordinera och utarbeta vilka gemensamma rutiner

och mål som ska gälla. Således kan förtroende både minska behovet av formell kontroll och fungera som ett komplement genom att öka förmågan att koordinera den formella kontrollen (Dekker, 2004). Precis som informationsutbyte kan leda till ökat förtroende gäller också det omvända; att förtroendet kan öka informationsutbytet (Sheu et al., 2006)

3.3.2 Operationell interaktion

Förtroende som styrmedel såväl som övriga styrformer påverkar och påverkas av interaktionen mellan personerna i de två organisationerna som ska samarbeta (Dekker, 2004; Carlsson-Wall et al., 2011). McDonald et al. (1997) diskuterar i en artikel om kundrelationer olika parametrar inom denna interaktion. Interaktionsfrekvensen, aktiviteter och kontaktytor tas upp som olika delar av interaktion.

Jones et al. (1997) menar att interaktionsfrekvensen och sättet på vilket denna interaktion sker möjliggör för företagen att lära sig varandras styrkor och svagheter vilket influerar den formella styrningen av samarbetet. Ett aktivt deltagande från både köpare och säljare ger en större förståelse för behov och planer för framtiden (Arnett et al., 2005). Genom gemensamma aktiviteter kan ett företag således förstå vad som motiverar dess kunder att göra bra resultat (Ireland et al., 2002). Dessutom kan hög interaktion och viljan att interagera påverka graden av information som utbyts mellan organisationerna (Sheu et al., 2006; Ojasalo, 2001).

Vilka som är involverade i samarbetet mellan leverantören och kunden har stor påverkan på hur bra ett samarbete med kunden blir. Att någon från ledningsgruppen är involverad är en av de viktigaste faktorerna för ett effektivt samarbete då detta visar på en hög grad av engagemang. (Salojärvi et al., 2010). Genom att flera personer är involverade i samarbetet ökar också möjligheten att mer information utbyts och att beroendet av en persons deltagande inte blir lika starkt (Barret, 1986). Dessutom leder mer resurser och fler kontaktytor till att risken för att den andra parten ska dra sig ur samarbetet begränsas (Ivens & Pardo, 2007).

4. Empiri

I empirin presenteras det material som har insamlats vid intervjuer samt från interna dokument. Först introduceras fallföretaget och sedan återfinns en genomgång av fallföretagets styrning. Slutligen beskrivs företagets kundrelationer.

4.1 GN Netcom AB

GN Netcom AB är ett helägt dotterbolag till det börsnoterade danska bolaget GN Store Nord A/S. Det svenska bolaget är specialiserat på headset till fast och mobil telefoni och säljer produkter under varumärket Jabra. Företaget har på senare år genomgått stora förändringar och har kommit att bli en säljorganisation med en omsättning på omkring 80 MSEK för 2010 (Brink, 2011-02-01).

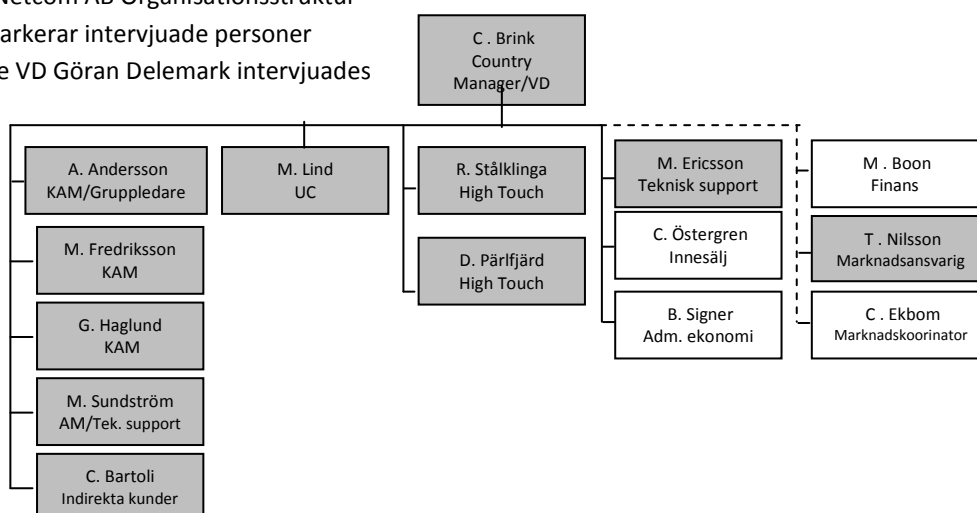
GN Netcom AB har genom åren fokuserat på hög kvalitet framför låga priser och det är också den höga kvaliteten på produkterna som varumärket är känt för. Konkurrensen på marknaden har dock lett till att företaget har breddat sin produktportfölj något och nu även erbjuder alternativ till en något lägre kostnad (Brink, 2011-02-01).

4.1.2 Organisationsstruktur

I den svenska organisationen arbetar idag 15 personer. VD Brink är ansvarig för den svenska verksamheten och rapporterar till huvudkontoret i Danmark. Brink har det direkta personalansvaret över samtliga säljare med kundansvar och dessa rapporterar till henne (Brink, 2011-02-14).

Figur 1. GN Netcom AB Organisationsstruktur

Grå boxar markerar intervjuade personer
Även tidigare VD Göran Delemark intervjuades



GN har tre *Key Account Managers* (hädanefter KAM) som arbetar med distributörer och återförsäljare som handlar direkt av GN, så kallade direkta partners. KAM har ett

helhetsansvar för sina kunder och arbetar i nära samarbete med dessa. Säljarna hjälper dock varandra och tar möten om någon är sjuk eller om någon befinner sig på rätt geografisk plats för att ta ett viktigt möte (Brink, 2011-02-14).

Vidare har GN en *Account Manager* (AM) som är ansvarig för några mindre direkta partners samt en person som är ansvarig för återförsäljare som handlar av GNs direkta partners, så kallade indirekta partners. Företaget har utöver detta säljare som arbetar med två andra kundområden. Det ena kundområdet refererar företaget till som *high touch*. Inom detta segment bearbetar säljarna slutkunder och fokuserar på att öka behovet av headset på marknaden. Det andra segmentet refererar företaget till som *unified communication* (hädanefter *UC*). *UC* är ett kommunikationskoncept som ska göra det enklare och mer optimalt att kommunicera. Det är relativt nytt på marknaden och ändrar till viss del plattformen för telefoni och därmed även headset. Bolaget har vidare en innesäljs-funktion som fungerar som ett stöd till samtliga säljare och som kan svara på förfrågningar från kunderna (Brink, 2011-02-14). GN har också lokal teknisk support som bistår säljarna vid produktfrågor (Ericsson, 2011-03-11).

4.2 Kundstrategi

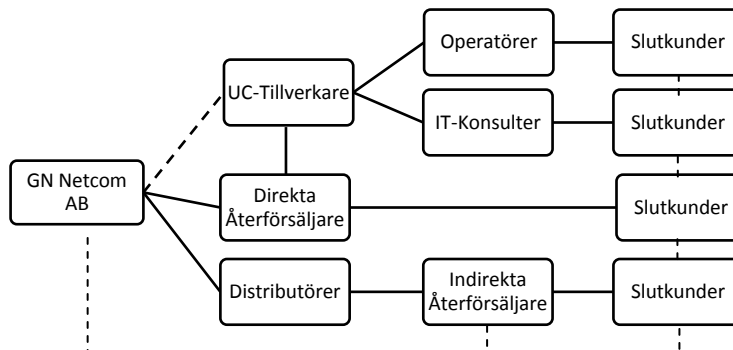
GN är marknadsledande headsetleverantör i Sverige och företags vision går ut på att försvara och gärna öka avståndet till konkurrenterna på den svenska marknaden framförallt genom att bredda användandet av headset (Vision, Mision & Värderingar, 2011). Kundstrategin består till en del av en så kallad *retention* strategi som syftar till att bevara, förädla och fördjupa befintliga kundrelationer. Den andra delen av kundstrategin är den så kallade *acquisition* strategin som syftar till att hitta nya kunder (Brink, 2011-02-14).

För drygt två år sedan skedde en omstrukturering av GNs kundbas. Tidigare bestod kundstocken av drygt 250 partners, varav omkring 40 stycken ansågs vara nyckelkunder (Delemark, 2011-02-24). GN hade innan omstruktureringen ett eget lager och kunde på så sätt leverera produkter till samtliga kunder. Koncernledningen fattade dock ett beslut om att avveckla alla lokala lager och i och med detta krävdes att kunderna hade möjlighet till egen lagerhållning. Då samtliga partners inte hade denna möjlighet blev det nödvändigt att minska antalet kunder som handlade direkt av företaget. Kundbasen består idag av 25 direkta partners, fyra distributörer och 21 återförsäljare. Distributörerna säljer i sin tur vidare till de återförsäljare som i och med omstruktureringen inte längre handlar direkt av GN, GNs

indirekta partners. Direkta och indirekta partners utgör GNs traditionella försäljningskanal (Brink, 2011-02-14).

Under det senaste året har fokus allt mer riktats mot slutanvändaren av headset, det så kallade *high touch*-segmentet. Idag använder endast 30 procent av de företag som har telefonen som arbetsredskap headset vilket innebär att 70 procent av slutkunderna är icke-användare, och därmed en potentiell målgrupp för headset. Dock kan inte alla dessa nås genom de traditionella försäljningskanalerna, utan det finns ett behov av att etablera och penetrera det segment som behandlar helhetslösningar till data och telefoni, *UC* (Brink, 2011-02-14). *UC* innebär att exempelvis Microsoft skapar en plattform som samlar ett företags IT-lösningar såsom telefonkonferens, e-post och röstbrevlåda. GNs arbete inom *UC* går ut på att själva eller tillsammans med dessa plattformstillverkare leverera rätt ljud för tal via dator (Lind, 2011-03-11). *UC*-segmentet kommer att utgöra en stor del av GNs framtida fokus och mycket tid krävs även om segmentet idag utgör en relativt liten del av omsättningen. GN har således fyra övergripande kundgrupper/målgrupper; direkta partners, indirekta partners, slutkunder och aktörer inom *UC*-segmentet (Brink, 2011-03-08).

Figur 2. Schematisk bild över GNs kunder
 Streckad linje innebär kontakt men ingen försäljning direkt från GN



4.3 Styrning inom GN

4.3.1 Övergripande mål och budget

Ledningen har i år betonat att fokus ligger på tillväxt. Något sämre marginaler är därmed accepterade så länge omsättningen ökar (Brink, 2011-02-14). Koncernens omsättningsfokus har förmedlats ned i den svenska organisationen genom att belysa att affärer i så stor utsträckning som möjligt inte ska förloras på grund av pris (Brink, 2011-03-08).

Tillväxtn målet för 2011 är högt satt. Att målet är så pass optimistiskt är enligt vissa säljare motiverande. Andra menar dock att målet utgör en kortsiktig stress som gör att det inte finns tillräckligt med tid till att fokusera på att bygga långsiktiga relationer (Haglund, 2011-03-09).

Omsättningsmålen operationaliseras genom budget som varje år sätts av koncernledningen (Brink, 2011-02-14). Under de senaste åren har koncernledningen krävt att VD och säljarna i det svenska bolaget ska bryta ned omsättningsmålet på kundbasis. Denna del av budgetprocessen sker genom ett budgetmöte med samtliga säljare. Inför mötet får säljarna förbereda förslag på realistiska omsättningsmål för deras kunder. Säljarna och VD diskuterar och förhandlar sedan gemensamt om mål för de olika kunderna. Brink påpekar att hon är tydlig med att ”det är en gemensam pott men det är ett individuellt ansvar för respektive kund. Vi måste ha en tydlig plan för varje kvartal, så säljarna använder budgeten i sitt dagliga arbete genom att dela målen på veckor och dagar och kontrollera hur kunden ligger till” (Brink, 2011-03-08). Den budget som sätts för distributörerna fördelas, tillsammans med representanter från dessa, i omsättningsmål för de indirekta partners som är mest prioriterade (Brink, 2011-04-18).

4.3.2 Individuella mål och bonus

Alla säljare har ett bonusmål gemensamt, att de mäts efter omsättning. Omsättningsparametern i bonusen utgörs delvis av hela företagets omsättning och delvis av omsättningen med säljarens egna konton. De anställda belönas därmed efter så väl gemensam som individuell prestation och det krävs således att säljarna tar ansvar för relationen med sina respektive kunder. I och med att företaget i år inte fokuserar på lönsamheten i samma utsträckning som tidigare utvärderas inte säljarna längre utifrån några marginalmått (Brink, 2011-03-08).

Utöver omsättningsmål har säljarna ett antal individuella bonusgrundande mål som ser olika ut beroende på vilken typ av kunder den anställde arbetar med. De säljare som arbetar med direkta och indirekta partners har tre mål som företaget kallar för ”mjuka” mål. Det första målet innebär att säljaren ska få rapporter från X procent av säljarens återförsäljare över hur mycket olika slutkunder köper från respektive återförsäljare (hädanefter rapport-målet) (Brink, 2011-03-08). Det andra målet innebär att säljaren är ansvarig för att komplett kundinformation för X procent av dennes partners återfinns i företagets kundsystem, CRM (hädanefter CRM-målet). Information som ska uppdateras i CRM är exempelvis pågående affärer, potentiella affärer, vilka produkter affärerna innehåller och aktiviteter med kunden (Brink, 2011-02-14). Flera av säljarna tycker att detta mål ibland kan vara frustrerande och tidskrävande men de inser samtidigt fördelarna med att använda det.

”CRM systemet är en plåga som är väldigt bra.” (Pärlfjärd, 2011-03-11)

Vidare förklarar en annan säljare att ”när det gäller en av mina kunder skulle jag önska att jag hade mer insikt i deras slutkundsdatabas så att jag kan uppdatera CRM /.../Det har jag på min egen agenda att jag måste göra.” (Haglund, 2011-03-09)

Brink använder vidare CRM, liksom budgeten, som en utgångspunkt för många avstämningar. Att CRM är uppdaterat är även ett sätt för kollegor som inte är direkt ansvariga för en specifik kund att vara informerade och insatta i arbetet med kunden (Brink, 2011-02-14). Det tredje målet för dessa säljare är att de ska arbeta för att en viss procent av kundens headset-försäljning består av GNs produkter (hädanefter *share of wallet*) (Brink, 2011-03-08). Utöver de ”mjuka” mål som är bonusgrundande ska den indirekt ansvariga också se till att indirekta partners utbildas i GNs produktutbud (Indirekta Kunder Strategi, 2011).

High touch utvärderas även de utifrån tre ”mjuka” mål. Det första målet är att de ska ha uppdaterad kundinformation i CRM för ett stort antal utvalda slutkunder (Brink, 2011-03-08). Då *high touch*-arbetet är i uppstartsfasen är prioriteringen och urvalet av dessa kunder föränderligt.

”I CRM skriver jag upp allt. Procentsatser på hur mycket man kommer att dra in på varje kund, vad man har för kontakt och relation, vad kunden gör på fritiden, vilka de handlar av och min målsättning.” (Pärlfjärd, 2011-03-11)

Det andra målet innebär att de måste ha ett visst antal slutkundsmöten under året, varav hälften måste vara fysiska möten. Dessa möten kan ske antingen tillsammans med återförsäljare eller endast med slutkund. Stålklinga menar att det finns en risk att ett mål som detta leder till att kvantitet ibland prioriteras framför kvalitet. Dock är både Stålklinga och Pärlfjärd noga med att kvalitet är det viktigaste med tanke på att deras tredje mål är att minst hälften av företagets totala omsättning ska kunna härledas till det direkta arbetet med slutkunder (Brink, 2011-03-08; Stålklinga, 2011-03-09). *High touch* menar att målen kan kännas svåruppnåeliga men att de fortfarande är förnuftiga och därmed motiverande (Stålklinga, 2011-03-09, Pärlfjärd, 2011-03-11).

Även inom *UC*-segmentet finns det tre ”mjuka” mål som tillsammans med omsättningsmålet ligger till grund för säljarens bonus. Det första målet är att säljaren ska arrangera och vara delaktig i ett visst antal aktiviteter med *UC*-kunder. Säljarens andra mål går ut på att få in nya samarbetspartners för *UC*-produkter, i form av distributörer eller återförsäljare som inte tidigare har köpt GNs produkter för *UC*-segmentet. Mål nummer tre innebär, liksom för *high*

touch, att en viss del av företagets totala omsättning ska kunna härledas till arbetet med *UC* (Brink, 2011-03-08).

4.3.3 Uppföljning, avstämning och feedback

Säljarna har regelbundna interna avstämningar. Varannan vecka hålls sälj- och marknadsmöten där status för säljarnas kunder stäms av, pågående affärer med kunder följs upp och strategiska fokusområden diskuteras (Brink, 2011-03-08). De går även igenom hur mycket som är ifyllt i CRM för de respektive kunderna (Brink, 2011-04-18). Dessa möten ses också som tillfällen att dra nytta av varandras erfarenheter. Pärkfjärd förklarar exempelvis att han vid ett möte frågade om information gällande en slutkund. Han fick då en utläggning om kunden vilket sedan hjälpte honom i kontakt med denna (Pärkfjärd, 2011-03-11).

Vidare har Brink individuella månadsmöten med de anställda på kontobasis där pågående affärer och status med kund återigen diskuteras med utgångspunkt i CRM (Brink, 2011-02-14). Vid det första månadsmötet efter varje kvartal sker en bonusavstämning och då är det upp till Brink att avgöra i vilken utsträckning säljarna har uppnått målen. Både Brink och säljarna påpekar att bonusavstämningarna är betydelsefulla då bonusen är viktig för säljarnas motivation (Brink, 2011-03-08; Haglund, 2011-03-09). Vid månadsavstämningarna kan Brink också föreslå prioriteringsordning till de säljare som har ett stort antal kunder (Brink, 2011-03-08). Brink är mycket noga med att kontrollera CRM och framförallt den del som rör kommande affärer (Brink, 2011-03-08). Med ansvariga för *high touch*, *UC* och indirekta kunder hålls ännu mer frekventa avstämningar. *High touch* har exempelvis en avstämning i veckan för att kontrollera hur arbetet fortskrider och vad de planerar att göra för att nå sina mål. *High touch*-säljarna är överens om att dessa avstämningar bidrar till att de känner ett personligt ansvar för att nå målen (Stålklinga, 2011-03-09, Pärkfjärd, 2011-03-11).

Vid avstämningarna får de anställda feedback kring det arbete som har utförts. En av säljarna poängterar att ”Carin är väldigt noga med att säga till om något går bra och folk får beröm för det man gör” (Bartoli, 2011-03-09). Exempelvis fick Pärkfjärd inför ett möte förbereda en kort presentation kring den stora affär han precis hade vunnit.

”Jag bad honom förbereda en slide med vad han tror är framgångsfaktorena, vad han har lärt sig och vad han kan tipsa om.” (Brink, 2011-03-08)

4.3.4 Regler och riktlinjer

Vid större order sker ofta prissättning via offert. Vid offertförfrågan krävs det att säljaren får ett godkännande av Brink eller någon av hennes chefer i Danmark för att den ska vara giltig (Brink, 2011-04-18). Regeln kan som en säljare uttrycker det ”vara till hjälp då jag kan säga till kunden att jag inte kan bestämma detta på rak arm utan ledningen måste godkänna önskemålet” (Andersson, 2011-02-24). Vidare menar Brink att det handlar om att i så väl stora som små affärer agera professionellt och vid större affärer är det ofta inte möjligt att ge ett svar på pris direkt utan en djupare analys av affären krävs (Brink, 2011-03-08).

High touch har vidare två riktlinjer som är specifika för deras segment. Den första riktlinjen slår fast att de aldrig får sälja direkt till slutkund då det kan innebära att de tar en slutkund från en direkt eller indirekt partner. Den andra innebär att de endast om en slutkund har önskemål får rekommendera återförsäljare till de slutkunder som inte redan köper av en återförsäljare idag. Bortsett från dessa riktlinjer har *high touch* relativt fria tyglar (Stålklinga, 2011-03-09, Pärkfjärd, 2011-03-11).

4.3.5 Resurser och personal

Vikten av att säljarna ska vara ute och träffa kunder och genomföra aktiviteter med kunder betonas inom GN. Företagets tidigare VD beskriver att han ofta sa till säljarna att ”var där ute så att ni vet vad som händer, för vi vill inte bli tagna på sängen” (Delemark, 2011-02-22). Flera av säljarna framhåller att så länge en aktivitet kan motiveras brukar det finnas resurser att tillgå (Fredriksson, 2011-02-18; Stålklinga, 2011-03-09) Tid är dock en resurs som flera av säljarna anser att de har ont om. Haglund har en stor mängd kunder att arbeta med och Sundström har, förutom många egna konton att hantera, ett visst tekniskt ansvar för samtliga kunder. Vidare har Andersson, som har en av de största återförsäljarna som kund, också tilldelats ansvar för en distributör samt att hon ska vara *team leader* för säljgruppen (Brink, 2011-02-14). Tiden är därmed en begränsad resurs och Andersson påpekar exempelvis att ”det går alltid att utveckla en kund om du får lägga mer tid på den.” (Andersson, 2011-02-24) Andersson anser dock att begränsad tid inte behöver vara ett problem.

”Jag tror inte alltid att det handlar om tiden, utan om kvalitet före kvantitet. Om du lyssnar tillräckligt mycket på dina kunder behöver du inte lägga tio timmar extra utan då kan du tratta ner det till att veta deras behov och lägga tiden där det behovet finns.” (Andersson, 2011-02-24)

Att ha rätt person på rätt plats är någonting som GN arbetar mycket med. Brink och företagets tidigare VD är överens om att säljarna skiljer sig relativt mycket åt som personer och att de verkligen har försökt tänka till kring vilken säljare som ska vara ansvarig för vilket konto (Brink, 2011-02-14, Delemark, 2011-02-22).

4.4 Kundrelationer

4.4.1 Direkta partners

Av GNs 25 direkta partners är fyra distributörer och övriga är återförsäljare. För att en återförsäljare ska ha möjlighet att vara en direkt partner måste de uppfylla vissa parametrar för att säkerställa service för slutkunder, annars rekommenderas att de handlar via en distributör. Direkta partners har en KAM som har ansvar för kontakten med partnern, aktiviteter, offerter och kontraktsskrivning. Kontrakten för kunderna innehåller bland annat ett omsättningsmål per år som är fördelat på kvartal eller halvår (Brink, 2011-02-14).

”Om man delar upp målsättningen för varje kvartal ger man dem en tydligare morot. Det har fungerat klockrent.” (Sundström, 2011-03-09)

Målet för en kund är baserat på den årliga budget som GN internt sätter för kunderna. Dessa budgetmål ligger till grund för kundens kontrakt (Andersson, 2011-02-24). Säljarna uppdaterar idag kunderna frekvent på hur de ligger till mot försäljningsmålen. De menar att om löpande avstämningar genomförs kan ”siffer-prat” och stress vid kvartalsavstämning undvikas (Haglund, 2011-03-09). När kontrakt skrivs diskuteras föregående års resultat (Brink, 2011-02-14) och en dialog förs med kund om vilken nivå som är rimlig det kommande året (Sundström, 2011-03-09). Exempelvis ansåg en kund att årsmålet var rimligt men att fördelning över kvartal inte var optimal och kvartalsmålen justerades därför (Fredriksson, 2011-02-18).

I kontraktet finns den produktrabatt som är kundens grundrabatt under året. Kontraktet kan också innehålla en så kallad MDF, *marketing development fund*, som innebär att kunden har rätt till en viss procent av sin omsättning i marknadsföringsstöd (Nilsson, 2011-04-18). En tredje möjlig rabatt i kontrakten är en så kallad *kick-back* som innebär att kunden, efter varje kvartal eller halvår, får tillbaka en viss summa pengar beroende på om de nått sina försäljningsmål under ett kvartal alternativt halvår (Brink, 2011-02-14). Vilken rabattsats som är betonad i kontrakten beror på vilken parameter kunderna är attraherade av. Om kunden är intresserad av *kick-back* kan en trappa skapas som gör att högre intäkter ger en bättre *kick-*

back men då kan istället MDF-rabatten tonas ner. Vikten av att vara flexibla vid kontraktsskrivning betonas ett flertal gånger av Brink.

”Vi är öppna för dialog och jag tror att det är det som kan vara nyckeln, att försöka lyssna på kunden och försöka anpassa sig därefter.” (Brink, 2011-02-14)

4.4.1.1 Distributörer och en stor återförsäljare

Fredriksson är sedan två år ansvarig för en av GNs distributörer, Alfa. Alfa har i sin tur stora återförsäljare som kunder, indirekta partners till GN. Fredriksson är flera gånger om dagen i kontakt med kundens headset-ansvarige och har också kontakt med säljarna samt andra funktioner inom Alfa (Fredriksson, 2011-02-18). Brink följer med på möten vid behov och Alfa är en av de kunder som hon spenderar mest tid på (Brink, 2011-03-08).

”Det är klart att ju mer man känner en kund, desto lättare är det att arbeta med dem. En bättre relation gör också att det är lättare att slå en signal extra.” (Fredriksson, 2011-02-18)

Både Fredriksson och kundens headset-ansvarige beskriver relationen som ärlig och rak. Headset-ansvarige beskriver samarbetet som att ”det är inte så att jag är kund och hon leverantör, utan vi vet vad vi ska göra och vi arbetar tillsammans mot återförsäljaren” (Headset-ansvarig Alfa, 2011-04-21). Båda poängterar också att de delar med sig av viktig information.

”Får hon någon information som hon känner att vi kan ha nytta av får vi det och om det är något vi behöver lyfta gör vi det.” (Fredriksson, 2011-02-18)

Strategin för Alfa har ändrats i och med att fler viktiga partners har flyttats över till distributörer. Tidigare hade GN en klumpsumma för vad Alfa skulle omsätta. Idag är det mer fördelat på deras kunder som i sin tur ska omsätta en viss summa. Enligt Fredriksson har detta resulterat i att det blir lättare för GN att mäta var de lyckas och var det behövs större ansträngning. Fredriksson får idag ta del av Alfas försäljningsrapporter vilket gör att GN kan se vilka av deras kunder som har sålt mindre bra och GN kan då rikta sina åtgärder mot dessa. Tidigare var det enligt Fredriksson en annan jargong där parterna inte var lika villiga att lämna ifrån sig information.

”Alfa ansåg att det borde räcka för oss att se hur mycket de har köpt av oss/.../De har tidigare haft andra kontaktpersoner på GN och man har kanske inte varit lika villig att lämna ifrån sig

information. Men om jag känner att jag kan ge mer så vet hon att hon kan lita på mig och då får jag jättemycket tillbaka av henne.” (Fredriksson, 2011-02-18)

Nu har Fredriksson och Alfa ett samarbete kring exempelvis Y där de gör en gemensam plan för hur de tillsammans ska arbeta med kunden.

”Antingen träffar Alfa Y, eller så träffar jag Y, så får vi ut dubbelt av det. Senast igår tipsade jag dem om något gällande en annan produktgrupp, och sedan bokade hon ett möte åt mig med Y.” (Fredriksson, 2011-02-18)

Gamma, där Andersson är KAM, är en annan av GNs distributörer. Samarbetet med Gamma beskrivs av Andersson som spikrakt där båda parter alltid lägger korten på bordet om det skulle vara något. Enligt Andersson finns det ett förtroende mellan henne och Gammas produktchef som har vuxit fram genom att de kommunicerar på ett bra sätt (Andersson, 2011-02-24).

”Om det skulle ske förändringar skulle jag få reda på det.” (Andersson, 2011-02-24)

Andersson betonar att om produktchefen slutade skulle det krävas hårt arbete för att skapa förtroendet på nytt då hon i dagsläget inte har samma kontakt med någon annan inom Gamma.

Andersson bär också huvudansvaret för en av GNs största återförsäljare, Omega. GN har de senaste fem åren ökat sin andel av Omegas headset-försäljning och målet är att öka denna andel ytterligare (Andersson, 2011-02-24). Mycket av arbetet med Omega går enligt Andersson ut på att varje halvår, kvartal och månad vara kreativ för att få dem att sälja GNs produkter. Omega uppskattar aktiviteter och därför anordnas bland annat säljtävlingar och säljaktiviteter (Andersson, 2011-02-24). Dessutom är rabattstrukturen i kontraktet utformad på ett sätt som passar deras behov (Brink, 2011-02-14). Omega är också en partner som Brink lägger mycket tid på (Brink, 2011-03-08). Genom kontakt och en nära relation med personer hos Omega får Brink ibland direkt feedback från kunden, snarare än att informationen alltid går via KAM (Brink, 2011-02-14).

4.4.1.2 Mindre återförsäljare

Sigma har varit Haglunds konto i sex år. Haglund talar med kunden en gång i veckan och de träffas fysiskt en gång varannan månad, då ofta i ett socialt syfte. Enligt Haglund skulle nästa

steg i relationen vara att i större utsträckning kartlägga kundens affärer med slutkund för att få bättre förståelse för säljstrukturen (Haglund, 2011-03-09).

Zeta är en annan av Haglunds kunder. De har ökat sin försäljning med GN varje år och använder sig nästan uteslutande av GNs produkter. Trots denna lojalitet finns en begränsad kännedom om deras slutkunder men Haglund anser att de har en så pass bra relation att den informationen bör kunna erhållas. Stålklinga har tidigare varit ansvarig för Zeta och under våren kommer ett event att ordnas då Haglund utbildar Zetas nya säljare medan Stålklinga ska träffa storkundssäljarna för att prata om sin nya roll (Haglund, 2011-03-09).

GN har i år bytt kontoägare till Kappa, från Bartoli till Sundström. Detta för att optimera matchning av personlighet och för att möta kundens behov vilket hittills har gett positivt resultat (Brink, 2011-02-14; Sundström, 2011-03-09). Sundström har utöver Kappa ansvar för fem mindre återförsäljare. Enligt Sundström finns det potential att göra betydligt mer med några av dessa kunder.

”Det gäller att vara mer proaktiv och att ha tid att fundera kring vad som är nästa steg med kunden och hur vi kan se till att öka försäljningen, man måste ha en plan.” (Sundström, 2011-03-09)

De flesta av dessa kunder träffar Sundström enbart vid kontraktsskrivning och kontakten sköts istället via mail och telefon. Med dessa kunder sker idag inga riktade kampanjer eller specifika aktiviteter även om Sundström skulle önska att det varje kvartal skulle genomföras en aktivitet.

”En återkommande dialog skulle hjälpa oss att komma fram till var vi ska fokusera våra insatser för ju bättre man känner sin kund, desto lättare är det att göra direktriktade åtgärder och marknadsaktiviteter.”(Sundström, 2011-03-09)

Delta är, likt många av Sundströms konton, en kund som är mycket produktintresserad. För att samarbetet ska fungera väl är det av vikt att de känner sig trygga med produkten. Delta ställer mycket frågor och för att de ska vara nöjda är det enligt Sundström viktigt att inte vara osäker och att svara snabbt (Sundström, 2011-03-09).

4.4.2 Indirekta partners

GN riskerar, i och med att de släppte tidigare direkthandlande återförsäljare till distributörer, att dessa minskar sina inköp av GNs produkter. GN har därför sammanställt en topp-lista

över vilka indirekta återförsäljare som företaget ska ha en nära relation till trots att de inte ingår i den direkta kundbasen (Brink, 2011-02-14).

”Vi siktar in oss på några av de största och strategiskt mest viktiga för just nu har vi inte någon direkt koll på deras organisation, hur affärerna kommer in och vad de har för kunder. Där måste vi skapa oss en relation igen för att kunna påverka.” (Bartoli, 2011-03-09)

Hos distributörer har GN i många fall endast en kontaktperson som i sin tur sköter dialogen med sina KAM. Brink menar att med endast en kontaktperson skapas ett starkt beroende av denna person. Att utveckla topp-listan är ett led i att öka antalet kontaktytor som finns i relationen med distributören (Brink, 2011-03-08). Exempelvis har Bartoli, som har det indirekta kundansvaret, enligt ett *speed-dating* schema, träffat personer inom Alfa. På så vis har hon kunnat presentera att hon arbetar med indirekt fokus och undersöka vad de har för kunder och eventuell potential. Bartoli menar att relationen till indirekta partners och distributörer förbättras därigenom.

”Att fler härifrån och fler från distributören pratar med varandra borde onekligen göra samarbetet på alla nivåer bättre.” (Bartoli, 2011-03-09)

Bartoli är ansvarig för strategin för indirekta partners och äger rent organisatoriskt dessa konton. Bartoli arbetar dock tillsammans med den KAM som ägde kontot när återförsäljaren var en direkt partner samt med den KAM som är ansvarig för distributören som den indirekta partnern handlar av idag. Eftersom även distributören har en KAM för återförsäljarna kan fokus riktas mot kunden från flera håll (Bartoli, 2011-03-09). Headset-ansvarig på distributören Alfa understryker att detta underlättar deras arbete deras återförsäljare, GNs indirekta partners (Headset-ansvarig Alfa, 2011-04-21).

En av GNs största indirekta partners är Y. Genom besök ska GN lära känna kunden, ta reda på vad de gör och vilka som tar besluten. Fredriksson har exempelvis som ansvarig för Alfa besökt och hållit utbildningar hos Y. Under dessa tillfällen har Y indikerat ett intresse för utmaningar och säljtävlingar med GNs produkter (Bartoli, 2011-03-09).

4.4.3 High Touch

Sedan fjärde kvartalet 2010 är Stålklinga och Pärlfjärd dedikerade att bearbeta slutkunder och hittills har mycket av arbetet gått ut på att informera kunderna om vad *high touch* gör (Stålklinga, 2011-03-09). *High touch* roll är inte att fysiskt sälja produkten eller att diskutera pris utan att fungera som rådgivare som erbjuder en behovsanalys. Vid ett köpbeslut från

kunden frågar *high touch* därför vilken återförsäljare slutkunden har köpt av tidigare. *High touch* informerar sedan den KAM hos GN som är ansvarig för återförsäljaren. KAM i sin tur informerar återförsäljaren så att denna kan ta kontakt med slutkunden (Brink, 2011-02-14). Alternativt kontaktar slutkunden själv sin återförsäljare som sedan kontaktar GN med offertförfrågan (Stålklinga, 2011-03-09). Säljarna och Brink betonar vikten av att *high touch* inte säljer direkt till slutkund.

”Jag skulle kunna vara med och påverka, men jag tror att det kan slå tillbaka. Jag kanske vinner 500 headset nu, men då kanske någon annan återförsäljare tycker att jag har stulit deras affär och då kanske de går till konkurrenten istället.” (Pärkfjärd, 2011-03-11)

Om en kund sedan tidigare inte har kontakt med en återförsäljare av headset kan *high touch* efter kundens önskemål rekommendera ett antal återförsäljare som passar kundens behov av service. Flera av återförsäljarna är intresserade av att bli rekommenderade och Stålklinga menar att detta är något som GN kan ta vara på. Exempelvis kan GN dra nytta av detta i samarbetet med kunder där det tidigare har varit svårt att få hålla utbildning för deras säljare.

”Om vi ska kunna rekommendera en partner måste vi vara säkra på vilken servicenivå de ligger på eller inriktning de har. Det vet vi enbart om vi får komma och besöka dem och därmed kan också KAM lära känna dem bättre.” (Stålklinga, 2011-03-09)

Stålklinga menar vidare att ett mervärde skapas för återförsäljaren genom att GN som tillverkare kan följa med till slutkund.

”Vi vill skapa och öka headset-behovet och det kommer också att gynna återförsäljaren så att det blir lättare för dem att tjäna pengar och göra affärer.” (Stålklinga, 2011-03-09)

Nyligen genomfördes en stor affär med slutkund X. Enligt Pärkfjärd är en av framgångsfaktorerna i samarbetet den frekventa kontakt som han och telefoniansvarig hos kunden har haft. Pärkfjärd har i samarbetet fungerat som en internkonsult och har på eget initiativ sammanställt ett dokument där olika parametrar för affären klagörs, som sedan har delats med kunden. Detta har enligt Pärkfjärd hjälpt båda parter att ha kontroll över affären.

”Framgångsfaktorerna är att ha bra kontakt och ligga steget före hela tiden, genom att jag har sammanställt det här dokumentet får han all information serverad. Om en konkurrent kommer då, när han har testat och valt, då kommer han att hålla fast vid oss.” (Pärkfjärd, 2011-03-11)

4.4.4 Unified Communication

Sedan augusti 2010 har GN intensifierat arbetet inom *UC*-segmentet. En person inom GN, Lind, har ansvar för *UC* som område vilket innebär relationer med tillverkare såsom Microsoft och Astra samt kontakten med tillverkarnas mellanhänder (Brink, 2011-02-14). Arbetet med *UC* är i uppstartsfasen vilket innebär att ramarna för arbetet med dessa kunder fortfarande är under bearbetning. Trots detta menar Lind att hans arbete är motiverande då området är så pass prioriterat. GNs arbete i *UC*-segmentet går ut på att informera, vara med på event och bygga relationer med samtliga av de parter som tillverkar, säljer och köper *UC*-lösningar. Lind menar att ”genom att vara där ute och ha en nära kontakt kan vi tipsa varandra om affärer” (Lind, 2011-03-11). Lind uppskattar att 80 procent av tiden som spenderas på kontakt med tillverkarna är med Microsoft för det är där det i dagsläget finns mest säkra affärer.

Linds uppgift är att bygga en relation och certifiera produkter hos tillverkarna, samt att förstå deras distributionskanaler. Tillverkarna distribuerar *UC*-lösningar genom operatörer och IT-konsulter med vilka målet är att antingen direkt eller med hjälp av tillverkarna skapa en kontakt och relation. Lind kommer också i kontakt med slutkunder. I kontakten med slutkund kan GN antingen ha direkt kontakt med slutkund för att informera alternativt följa med operatörer, IT-konsulter eller tillverkare i möte med slutkunden. Under året har Lind framtagit ett scorecard för att kunna kartlägga tillverkare, operatörer och konsulter. Kunderna är rankade utifrån bland annat förståelse för kunden och vilka kontakter som har etablerats, vilket ger större kontroll över marknaden och en förståelse för var resurserna ska riktas (Lind, 2011-03-11).

Lind arbetar ofta parallellt med KAM och har exempelvis träffat produktchefen hos Omega, en person som KAM för Omega inte har varit i kontakt med. Han menar att KAM kommer att kunna dra nytta av de affärer som han är inblandad i då de går via deras konton (Lind, 2011-03-11). Lind följer också med *high touch* ut till slutkund och de har ofta olika kontakter hos samma kund. Brink har hittills inte varit med och träffat tillverkarna men både Brink och Lind lyfter fram att hennes involvering har ökat och kommer att öka ytterligare.

”Carin är med mer nu än för ett år sedan. Det är alltid bra att ha henne med, dels för att hon har mycket kunskap, men också för att man i mötet ska kunna fatta snabba beslut. Det blir mycket lättare att få kunderna engagerade direkt i mötet istället för att ringa tillbaka.” (Lind, 2011-03-11)

5. Analys

I analysen kommer det empiriska materialet att analyseras utifrån tidigare presenterad teori. Styrformerna klassificeras och styrningens påverkan på kundrelationerna diskuteras.

5.1 Results Controls och dess påverkan på GNs kundrelationer

5.1.2 Omsättningsmål och budget ökar uppföljning

GNs omsättningsmål och budget är tydliga exempel på den styrning som Merchant & Van der Stede (2007) benämner *results controls*. Abernethy (1996) menar att budgeten syftar till att påverka de anställdas beteende genom att ge dem mål som de kan utvärderas efter. Koncernledningens krav på nedbrytning av omsättningsmålet på kundnivå samt kvartal eller halvår har resulterat i att säljarna använder budgeten mer aktivt i sitt arbete. Innebörden är att budgeten, i linje med teorin, således påverkar de anställdas beteende genom att tydliga mål förmedlas till dem. Eftersom säljarna poängterar att kunderna under de senaste åren har uppdaterats mer frekvent än tidigare på hur de ligger till i förhållande till budgetmålen leder omsättningsmålet, genom budgeten, till ökad uppföljning med kund. Detta innebär enligt Dekkers (2004) definition att den formella inter-organisatoriska styrningen ökar. Att fördelningen på kundnivå och i kortare tidsperioder resulterar i mer frekvent budgetavstämning bör i linje med Ax et als. (2005) diskussion göra att det blir lättare att upptäcka eventuella problem i ett tidigt skede.

5.1.2.1 Risk med finansiella mål

En ihärdig strävan mot omsättningsmålet kan dock få negativa konsekvenser för kundrelationerna på sikt. Goold & Quinn (1990) poängterar att finansiella mål kan innebära att företagets långsiktiga framgång försummas. Eftersom Microsoft i dagsläget genererar mest säkra affärer inom UC-segmentet spenderas majoriteten av den tid som spenderas med tillverkare på Microsoft. Det finns därmed begränsad tid kvar till att bearbeta andra kunder som kan vara av stor vikt för framtida tillväxt. Dessutom menar en säljare att strävan mot omsättningsmålet kan skapa en kortsiktig stress vilket försvårar möjligheten att arbeta efter en långsiktig plan. Dessa exempel visar i linje med teorin att GNs finansiella mål kan resultera i att långsiktigheten blir negligerad.

5.1.2.2 Processen kring budget styr säljarnas handlingar

Budgetprocessen är ett exempel på den styrform som Merchant & Van der Stede (2007) benämner *action controls*. Eftersom säljarna inför det årliga budgetmötet får förbereda förslag på omsättningsmål för deras kunder som sedan diskuteras och granskas, utgör

processen en *preaction review*. Sundström beskriver att han inför budgetmötet funderar kring mål för varje kund och diskuterar med kunden om en rimlig nivå för det kommande året. Granskningen av hans handlingsplaner förefaller således resultera i en mer noggrann förberedelse av förslagen vilket är i linje med vad Merchant & Van der Stede (2007) gör gällande för *preaction reviews*. Till följd av detta kan den slutgiltiga budgeten bli mer rimlig och korrekt. Processen kring budget, innehållande förberedelse av förslag där en diskussion med kunden förs och som resulterar i en slutgiltig budget, visar att intra- och inter-organisatoriska företeelser kan influera varandra. Detta överensstämmer med den diskussion som förs av Carlsson-Wall et al. (2011).

Eftersom försäljningsmålen diskuteras med kunderna kan de känna sig delaktiga trots att det är GN som formellt sätter målen. Medbestämmandet bör enligt Das & Tsui (1985) öka de inblandades prestation. Detta styrks av att headset-ansvarig hos Alfa påpekar att de alltid är införstådda med vad som förväntas av dem och att Alfa och GN arbetar tillsammans mot återförsäljarna. Budgetmålen kan därmed anses gemensamma för de två organisationerna och förefaller i enlighet med resonemanget som förs av Das & Teng (1998) resultera i att förväntningarna på samarbetet klargörs.

5.2 Results och Action Controls i kombination påverkar GNs kundrelationer

Parametrarna i de anställdas bonussystem är en blandning av det som Merchant & Van der Stede (2007) benämner *results controls* och *action controls*. Enligt Otley (1999) är en risk med *results controls* att tillvägagångssättet för att nå målen blir försummat. Genom att bonussystemet innehåller inslag av både styrning mot ett finansiellt resultat och styrning av handlingar för att uppnå detta resultat, kan denna risk begränsas inom GN.

5.2.1 Individuellt omsättningsmål motiverar samarbete

Det individuella omsättningsmålet innebär att säljarna hålls personligt ansvariga och det blir enligt en av säljarna inte möjligt att vara inaktiv i sin relation med kunden. I linje med *results controls* påverkar således det individuella omsättningsmålet de anställdas beteende genom att de, tack vare att målet är en del av bonussystemet, förstår konsekvenserna av sitt handlande. Eftersom det individuella målet enligt flera av säljarna resulterar i att de får en bättre förståelse för om de ligger i fas eller om det krävs hårdare arbete förefaller målet i enlighet med *results controls* motivera de anställda att sköta sina konton på bästa sätt.

I och med att det individuella omsättningsmålet för indirekt ansvarig baseras på försäljning för de partners som finns på topp-listan är distributörernas försäljningsmål sedan en tid

tillbaka specificerade på hur mycket deras respektive kunder, GNs indirekta partners, ska sälja. Försäljningsspecificeringen ger GN och distributörerna tydliga gemensamma mål. Då headset-ansvarig hos distributören Alfa vittnar om mer frekvent avstämning förefaller det som att målen för indirekta partners resulterar i en ökad formell inter-organisatorisk styrning, i form av avstämningar, i samarbetet med distributörerna. Eftersom det dessutom blir lättare för GN att mäta indirekta partners prestation kan GN avlasta distributören genom att de tillsammans kan arbeta med gemensamma krafter mot dessa kunder. Deltagandet blir således mer aktivt från både GNs och distributörens sida, vilket enligt Arnett et al. (2005) kan leda till större förståelse för varandra. Detta visar att GNs omsättningsmål för indirekta partners inte bara stärker relationen med dessa utan även relationen med distributörerna.

Share of wallet, att kunderna ska ha X procent av GNs produkter i sin portfölj, syftar till att öka GNs marknadsandel och utgör därmed den styrform som Merchant & Van der Stede (2007) benämner icke-finansiellt resultatmått. För att exempelvis kunna utöka GNs produktandel av Omegas portfölj menar Andersson att det krävs kreativitet varje kvartal och varje månad. Då Omega uppskattar aktiviteter tyder uttalandet på att målet resulterar i en ökad strävan att ha aktiviteter och arbeta tillsammans med kunden.

5.2.2 "Mjuka" mål främjar informationsutbyte

De två övriga "mjuka" målen för direkt och indirekt kundansvariga kontrollerar de anställdas handlingar och utgör således *action controls*. Rapport-målet kommunicerar vad säljaren bör erhålla från sin kund och eftersom säljarna vid varje kvartal hålls ansvariga för sina handlingar genom bonussystemet kan målet ses som en *action accountability*. Haglund beskriver att nästa steg i flera relationer är att kartlägga återförsäljarens affärer med slutkunder. Innebörden är att målet har inverkan på hans arbete och vilja att ta reda på information. Relationen med Alfa, där GN idag får försäljningsrapporter, visar att KAM genom att ta del av rapporterna tillsammans med distributören kan anpassa sitt arbete mer efter de indirekta kunderna och GN och distributören kan sätta mer rimliga planer för året. Resonemanget överensstämmer med Kumala (2002) som poängterar att utbyte av intern information kan underlätta planering. Därmed kan ett intra-organisatorisk mål influera den inter-organisatoriska styrningen. Om rapporter erhålls från samtliga återförsäljare skulle liknande resultat kunna uppnås med återförsäljarna vilket skulle förbättra de nuvarande och gagna de långsiktiga relationerna med dessa kunder.

Informationen som erhålls genom rapporterna kan även underlätta *high touch* arbete då de ges möjlighet att förstå vilka slutkunder som antingen redan har ett stort intresse för GNs

produkter alternativt behöver mer bearbetning. Den bas av kunder som *high touch* har som egna konton och som de utvärderas efter, genom CRM och det individuella bonusmålet, kan därmed anpassas efter rapporternas innehåll. Således påverkar rapport-målet, som utgör en *action control* för KAM, informationsflödet vilket i sin tur kan ändra innehållet i *high touch* parametrar i bonussystemet.

Ledningen kontrollerar också de anställdas handlingar genom det CRM-mål som är bonusgrundande för säljarna. Även detta mål utgör därmed en *action accountability*. CRM bidrar, i likhet med rapport-målet, till att säljarna mer aktivt efterfrågar information från sina kunder. Jones et al. (1997) argumenterar för att sättet på vilket parter interagerar är betydande för möjligheten att lära känna varandras styrkor och svagheter. Då CRM ska innehålla allt från finansiella siffror till personlig information om kontaktpersonen underlättas säljarnas möjlighet att minnas vad kunden uppskattar. Tack vare att Stålklinga exempelvis har lagt in att en kund är intresserad av fotboll kan han påminnas om detta och gå på en match med kunden. Därigenom kan han bygga en personlig relation med sin kund och i linje med teorin interagera på ett sätt som gör att de lär känna varandra bättre.

5.2.2.1 Efterfrågan på information genererar dialog och kontaktytor

Arnett et al. (2005) menar att dialog och deltagande ger större förståelse för den andra partens behov och planer. Genom att efterfråga information ökar dialogen naturligt och Sundström poängterar i enlighet med teorin att en mer återkommande dialog skulle möjliggöra genomförandet av riktade aktiviteter eftersom parterna lär känna varandra bättre. Sundström betonar vidare att det för flera av hans kunder finns potential till ökad försäljning om det skulle finnas tid att reflektera och sätta upp en plan för hur dessa ska bemötas. Andersson framhåller dock att tiden inte är avgörande utan om säljaren lyssnar tillräckligt på kunden är behovet av tid inte lika stort. Tack vare CRM-målet sker aktiv efterfrågan av kundinformation vilken kan möjliggöra planering och reflektion som kan hjälpa företagen att få kontroll över de gemensamma målen utan behov av för mycket tid. Detta överensstämmer med Mouritsen et al. (2002) som menar att kunskap om varandra kan underlätta bibehållen kontroll över gemensamma mål även om företagen inte är i ständig kontakt med varandra.

Eftersom ett uppdaterat CRM möjliggör för fler personer än den direkt ansvariga att vara involverade i samarbetet med en partner kan en nära och bra kontakt med partnern upprätthållas utan att ansvarig säljare är tillgänglig. Innebörden torde vara att beroendet av en persons deltagande minskar vilket överensstämmer med Barret (1986) som poängterar att fler

kontaktytor kan minska detta beroende. GNs kunder kan följaktligen känna sig trygga med att alltid få den service och uppmärksamhet som de efterfrågar.

De ”mjuka” mål som *UC* och *high touch* har gällande antal möten och aktiviteter samt att *UC* ska dra in nya samarbetspartners styr säljarnas handlingar och är ytterligare exempel på *action accountability*. Målen innebär att de kan komma i kontakt med återförsäljare som KAM har huvudansvaret för och på så sätt skapas ytterligare en kontaktyta. I samarbetet med flera partners är GN beroende av förtroendet mellan KAM och dennes kontaktperson. Genom att även *high touch* och *UC* träffar direkta partners kan GN knyta dessa till sig ytterligare och problemet med att vara beroende av en kontaktperson kan begränsas i enlighet med argumentationen som förs av Barret (1986).

Säljarna påpekar att det i och med de mål som finns gällande möten och aktiviteter finns en risk att kvantitet prioriteras och att tillräckligt med tid därför inte spenderas på stora affärer. Dock begränsas denna risk genom att dessa säljare också har ett bonusgrundande mål som innebär att en viss del av GNs totala försäljning ska kunna härledas till det arbete som *high touch* och *UC* genomför. Till skillnad från de övriga ”mjuka” målen är det primära syftet inte att kontrollera säljarnas handlingar utan snarare att fokusera säljarna på det resultat som ska uppnås. Målet motsvarar därför Merchants & Van der Stedes (2007) styrsätt *results controls*. Goold & Quinn (1990) gör gällande att finansiella mål kan resultera i att företagets långsiktiga framgång åsidosätts. Eftersom Stålklinga påpekar att det viktigaste, trots krav på många möten, är att mötena är givande verkar dock ovanstående finansiella mål, i motsats till teorin, resultera i att säljarna tänker långsiktigt genom att de fokuserar mer på kvalitet än kvantitet. Målet kan därför få de anställda att prioritera ”rätt” möten, trots ett högt kvantitetsmått och på så sätt influerar ett av de ”mjuka” målen ett annat.

5.2.3 Individuella mål och bonus - Styrning för att lära känna sin kund

Samtliga individuella mål, oavsett om de är *results* eller *action controls*, resulterar enligt ovan analys i att de anställdas inställning och arbete med kunder påverkas. Den individuella målsättningen resulterar i att säljarna tar större ansvar för sina konton. *Share of wallet* ökar strävan att arbeta och att ha aktiviteter tillsammans med kunderna. CRM- och rapport-målet leder till att informationsflödet ökar vilket i sin tur underlättar planering och målsättning samt ger fler personer förståelse för arbetet som pågår mellan GN och kund. Ett krav på ett visst antal möten och aktiviteter för *high touch* och *UC* leder till att fler kontaktytor skapas. Att omsättningen ska härledas till dessa segment kan underlätta hur säljarna prioriterar

ovanstående möten. Studien visar att dessa individuella mål tillsammans bildar ett system av mål som underlättar för GN och kunden att lära känna varandra. Alla säljare intygar att genom att känna en kund blir det också lättare att arbeta med den vilket i sig gör att det blir mer naturligt att föra en tät dialog. Genom möten, dialog och aktiviteter kan GN förstå vad som motiverar dess kunder vilket överensstämmer med vad Ireland et al. (2002) diskuterar. Det kan även leda till att viljan att dela med sig av information kan öka vilket är i linje med Ojasalos (2001) teori. Precis som relationen mellan Fredriksson och Alfa visar, kan dialog och informationsutbyte resultera i att parterna får förtroende för varandra vilket i sin tur, i enlighet med det Sheu et al. (2006) argumenterar, ökar informationsutbytet ytterligare.

5.3 Intern uppföljning, avstämning och feedback - inslag av alla styrformer

GNs veckomöten, månadsavstämningar, och även de dagliga avstämningarna ger Brink möjlighet att påverka de anställdas handlingar genom utvärdering och vägledning. Dessa möten kan därför i sig anses utgöra typer av det som Merchant & Van der Stede (2007) benämner *action controls*. Under veckomötena diskuteras vad de anställda har för plan för fortsatt arbete med sina kunder. Innebörden är att de anställdas handlingsplaner granskas vilket överensstämmer med styrformen *preaction reviews*. Att Brink vid månadsavstämningarna bland annat går igenom hur säljaren prioriterar sin tid mellan kunderna är ytterligare exempel på att hon använder sig av *preaction reviews* för att ge feedback och granska föreslagna handlingar. Das & Tsui (1985) poängterar att *preaction reviews* ger möjlighet till feedback vilket kan öka de anställdas motivation. Eftersom de mer frekventa avstämningarna med *high touch* enligt dessa säljare har resulterat i att de känner ett ansvar att prestera ytterligare verkar styrningen i linje med teorin öka säljarnas motivation. Motiverade säljare torde sträva efter en tätare dialog och att ha fler aktiviteter med kunden vilket enligt flera av de presenterade teorierna kan underlätta både informationsutbyte och planering.

I och med att Brink vid mötena går igenom hur väl CRM är uppdaterat samt stämmer av genomfört arbete innehåller mötena också inslag av styrformen *action accountability*. Avstämningarna möjliggör för Brink att få säljarna ännu mer medvetna om vad som krävs i form av aktiviteter och informationsutbyte med kund för att bonus ska falla ut. Då bonusen motiverar många av säljarna att göra ett bra arbete torde avstämningarna ytterligare stärka säljarens vilja att ta hand om sina konton på bästa sätt. Under mötena belönas också bra handlingar, vilket är ett krav för att *action accountability* ska vara effektivt. Pärlfjärd blev exempelvis belönad genom att han inför ett möte fick förbereda en presentation kring

framgångsfaktorerna i den stora affär han vunnit. Förutom att belöna bra arbete gav det också en möjlighet till internt lärande. Att mötena bidrar till internt lärande styrks ytterligare av att Pärlfjärd vid ett möte bad om information gällande en slutkund och sedan hjälptes av den informationen han erhöll från en annan säljare i sitt arbete med kunden. Genom mötena får därmed säljarna bättre färdigheter för sin roll och de anställda hjälps att utföra ett bra arbete. Styrningen kan därför anses öka genom *personnel control*. *Action control*, i form av avstämningar, förefaller således förstärka GNs möjlighet till styrning genom *personnel control* vilket i sin tur underlättar samarbetet med kunden.

5.4 Action controls - begränsar anställda, förbättrar kundrelationer

De riktlinjer som finns för *high touch* överensstämmer med *action accountability* då riktlinjerna tydligt kommunicerar acceptabelt handlande. Då både Sätcklinga och Pärlfjärd poängterar att deras roll är att vara rådgivare som erbjuder behovsanalys snarare än att sälja eller diskutera priser förefaller riktlinjerna fungera som vägledning för hur säljarna bemöter sina kunder. Detta är i likhet med följderna av *action controls*.

5.4.1 Riktlinjer som främjar mer än en kundgrupp

I och med att mycket av arbetet inom *high touch*-segmentet går ut på att informera återförsäljarna om innebörden av *high touch* blir även kunderna indirekt informerade om riktlinjerna. Återförsäljarna får därigenom en förståelse för att *high touch* arbete kommer att gynna dem, snarare än att ta kunder ifrån dem. *High touch* får inte sälja direkt till slutkund och ber därför, vid ett köpbeslut från slutkunden, KAM att kontakta den återförsäljare som slutkunden köper av. Innebörden är att GN genererar en affär till sin direkta partner som torde bli mer positivt inställd till att samarbeta med GN. Således förefaller det som att riktlinjerna för *high touch* i arbetet med slutkund resulterar i att de direkta partners inställning och förtroende till GN stärks.

Att säljarna enligt riktlinjerna, efter önskemål från kunden, kan rekommendera återförsäljare kan fungera som ett incitament för återförsäljare att exempelvis låta GN hålla utbildning för deras säljare. En sådan inter-organisatorisk utbildning kan i sig skapa ett mer aktivt deltagande från både GN och kunden. Ireland et al. (2002) argumenterar för att gemensamma aktiviteter får företag att förstå vad som motiverar deras kunder att göra bra resultat. I samarbetet med Y har utbildningar resulterat i att Y har visat intresse för utmaningar och säljtävlingar med GNs produkter. I linje med teorin har således utbildningar gett GN en större förståelse för vad som motiverar deras kunder. Utbildningar med indirekta partners ger vidare

dessa kunder kunskap om GNs produktutbud som de kan föra vidare till sina slutkunder. Innebörden torde vara att målet att indirekt ansvarig ska ha utbildningar med indirekta partners resulterar i att *high touch* får hjälp att bearbeta slutkunder och mer tid kan frigöras för dem att spendera med andra slutkunder.

5.4.2 Begränsning som underlättar tillit

Regeln att samtliga säljare vid offerter måste få ett godkännande från Brink eller från huvudkontoret motsvarar administrativ *behavioral constraints* då den begränsar de anställdas beslutsbefogenhet. Eftersom säljarna poängterar att det kan kännas tryggt att denna regel existerar förefaller det som att regeln, snarare än att upplevas begränsande, gör att säljarna inte behöver känna sig osäkra mot kund när ett beslut om prisoffert tas. Dessutom verkar det enligt flera intervjuer som att regeln säkerställer med vilken professionalism GN kan möta kunden. Om säljarna skulle kunna godkänna en affär direkt skulle det kunna uppfattas som att GN inte har gjort den analys som affären kräver, vilket kan skada kundens förtroende för GN.

5.5 Personnel Control och dess påverkan på GNs kundrelationer

5.5.1 Rätt person på rätt plats skapar förtroende

Enligt Merchant & Van der Stede (2007) förstärks *personnel control* genom att tillsätta rätt person på rätt plats. Då Brink poängterar att hon noga resonerar kring vem som passar för vilken roll skapas förutsättningar för bättre styrning genom *personnel control*. Enligt Salojärvi et al. (2010) har personerna involverade i ett samarbete stor inverkan på hur väl en säljare och kund lär känna varandra, vilket blir tydligt i flera av GNs kundrelationer. I samarbetet med Alfa förefaller tillsättandet av Fredriksson som KAM ha haft stor betydelse eftersom förtroendet, informationsutbytet och viljan att samarbetet verkar ha ökat sedan dess. Vidare är Kappa, likt flera av Sundströms kunder, produktintresserade och då Sundström också innehar en roll som teknisk ansvarig passar hans kunskaper väl för att ansvara för denna kund vilket de positiva resultaten sedan bytet av kundansvarig har visat. Sundström menar vidare att han har en bra relation med sina kunder trots sporadisk kontakt vilket tyder på att tillsättandet av en säljare som har egenskaper som passar kunden kan ersätta behovet av frekventa träffar. Förtroende förefaller istället ha kunnat skapas genom att säljaren besitter de kunskaper som kunden efterfrågar. Eftersom styrning genom *personnel control* kan underlättas av faktorer såsom tillsättandet av rätt person och resurser i form av tid verkar det som att en sådan faktor hos GN kan kompensera för avsaknaden av en annan för att uppnå informell inter-organisatorisk styrning i form av förtroende.

5.5.2 Ledningens involvering underlättar beslut och dialog

Brinks involvering i kundrelationer kan ses som en resurs vilken kan påverka möjligheten att styra genom *personnel control*. Salojärvi et al. (2010) menar att ledningsgruppens involvering är viktig för ett effektivt samarbete då det visar på hög grad av engagemang. I relationer med UC-kunder har Brinks involvering ökat under året och enligt Lind kan hennes närvaro i möten underlätta att snabba beslut kan tas och kunderna blir på så sätt mer engagerade. Eftersom Brinks omfattande involvering i de stora kontona även har resulterat i rakare kommunikation förefaller det som att hennes engagemang i kundrelationer, såväl UC som direkta kunder, i enlighet med teorin gör att ett mer effektivt samarbete kan skapas.

5.5.3 Tid hjälper säljaren i arbetet med kund

GN har under 2011 fokuserat relativt mycket på *high touch*, UC och indirekta partners vilket innebär att säljarna inom dessa segment har haft mycket tid att spendera på kunder som har ansetts intressanta. Tid att genomföra sina arbetsuppgifter är enligt Merchant & Van der Stede (2007) en av de resurser som kan förstärka de anställdas förmåga att kontrollera och motivera sig själva. Att Lind på eget bevåg har utvecklat ett scorecard och samtidigt poängterar att det är motiverande att UC är prioriterat tyder på att resurserna i linje med *personnel control* kan bidra till en inre vilja att utföra ett bra arbete. Upprättandet av ett scorecard skulle kunna ses som en följd av det som Merchant & Van der Stede (2007) benämner självövervakning, som har framkallats av att förutsättningarna för *personnel control* är bra. Eftersom scorecardet ger Lind en större förståelse för marknaden och kunden verkar det som att möjlighet att lägga tid på sina kunder i slutändan kan innebära att det går att komma närmare sina kunder och på så sätt förbättra relationen.

Andersson som spenderar majoriteten av sin tid med Omega är medveten om vad kunden uppskattar i form av aktiviteter och utformning av rabattstrukturen i kontakten. Det förefaller således som att möjligheten att spendera mycket tid med sin kund, i linje med Arnetts et als. (2005) teori, gör att GN kan lära känna kundens behov bättre. I och med att rabattstrukturen anpassas påverkas också indirekt det inter-organisatoriska kontrakt som utformas mellan kunden och GN. Detta överensstämmer med Jones et al. (1997) som poängterar att kunskap om varandra influerar den formella styrningen av samarbetet. I intervjuer med de KAM som har många konton framkommer i kontrast till exempelvis relationen med Omega att det saknas tid för planering och att fysiskt träffa några av de mindre kunderna. Alltför många konton kan således begränsa säljarens möjligheter att få en nära relation med sina kunder.

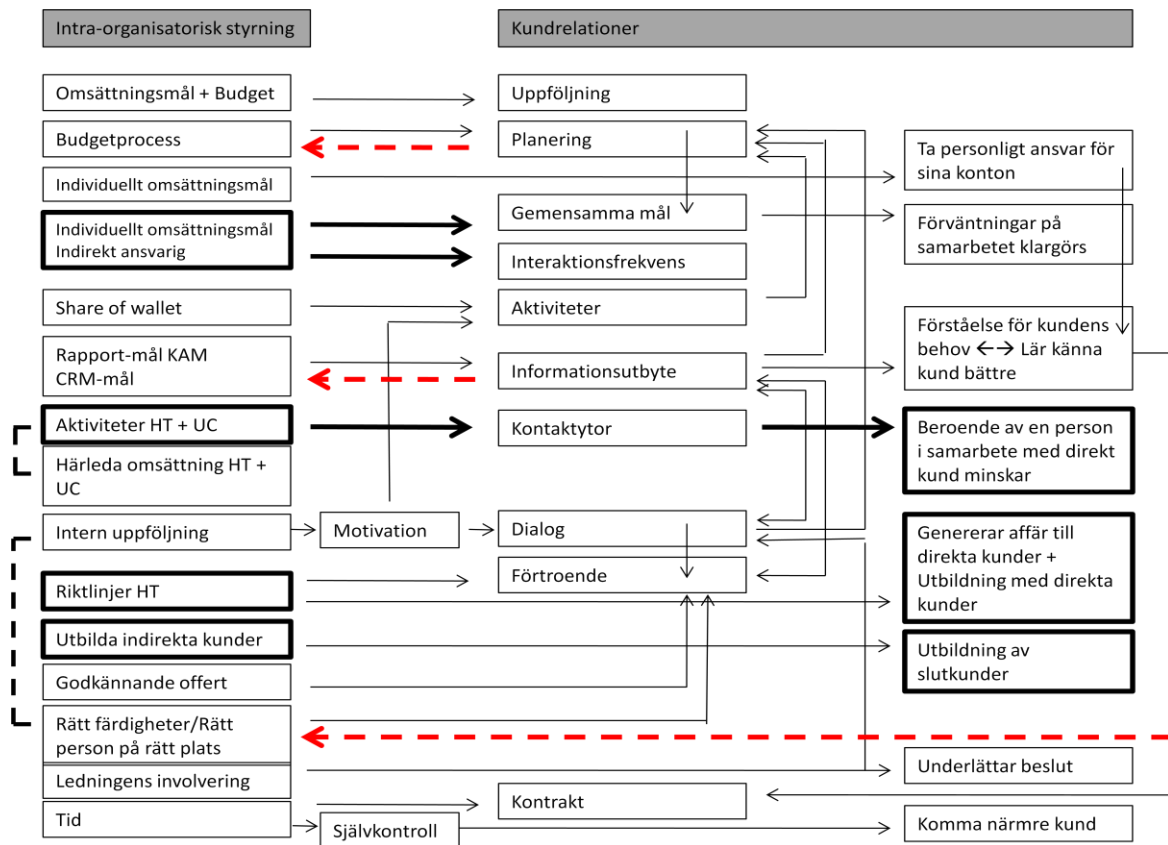
6. Slutsats

Syftet med denna studie var att ge en fördjupad kunskap och förståelse för hur intra- och inter-organisatoriska företeelser kan interagera genom att undersöka hur ett företags intra-organisatoriska styrning påverkar dess kundrelationer.

Studien visar att fallföretagets system av intra-organisatorisk styrning i stor utsträckning och på flertalet sätt påverkar kundrelationerna. Undersökningen åskådliggör att fallföretagets styrning framförallt påverkar kundrelationerna indirekt genom att säljarnas beteende i arbetet med kund ändras men också direkt genom att kundrelationen ändras när exempelvis rätt säljare tillsätts som ansvarig för en viss kund.

GNs *results controls* och *action controls* resulterar i ökad formell inter-organisatorisk styrning såsom uppföljning, planering och att det blir lättare att sätta gemensamma mål tillsammans med kunden. Ovan nämnda interna styrformer inverkar också på interaktionen med kunden, i form av aktiviteter, kontaktytor och ökad interaktionsfrekvens. Dessutom påverkas informationsutbytet och den informella inter-organisatoriska styrningen i form av förtroende. Förtroendet parterna emellan påverkas också i högsta grad genom *personnel control* där personkemin mellan säljare och kund har visat sig vara av största vikt. Den formella och informella inter-organisatoriska styrningen, interaktionen och informationsutbytet påverkas av varandra och kan bidra till att GN och kunden lär känna varandra bättre.

Figuren nedan är en schematisk bild över hur GNs intra-organisatoriska styrning påverkar dess kundrelationer enligt ovan slutsatser. De framhävda områdena i bilden utgör slutsatser som uppsatsförfattarna anser bör belysas ytterligare. Dessa kommer att fördjupas i avsnittet efter figuren.



Studien visar att de mål och riktlinjer som finns för *high touch*, *UC* och indirekta säljare inte bara påverkar och styr de säljare och kundrelationer som målen är instiftade för utan också påverkar arbetet för en annan grupp säljare och den kundgrupp som de är ansvariga för (visas med fet-markerade pilar och boxar). Exempelvis visar analysen att GNs omsättningsmål för indirekta partners inte bara stärker relationen med dessa utan även underlättar KAMs arbete och förbättrar dennes relation med distributörerna. Det är således av vikt att inse att GNs mål för en grupp säljare inte endast påverkar säljare och kundrelationer inom detta segment utan att följderna är mer omfattande.

Uppsatsförfattarna har också funnit att fallföretagets intra-organisatoriska styrformer kan influera och förstärka varandra vilket kan förbättra säljarnas möjlighet att utföra ett bra arbete med kunden (visas med streckade linjer i vänsterkant). Exempelvis leder avstämningarna, som utgör en *action control*, till att säljarna genom internt lärande vid avstämningarna får bättre färdigheter för sin roll. Detta förstärker styrning genom *personnel control* och säljaren hjälps att utföra ett bra arbete med kunden vilket kan göra att samarbetet med kund stärks.

Slutligen åskådliggör undersökningen att kundrelationen, efter att ha influerats av GNs intra-organisatoriska styrning, i sin tur gör att den intra-organisatoriska styrningen kan förändras och anpassas (visas med röda streckade pilar). Denna slutsats belyser att det, precis som Carlsson-Wall et al. (2011) poängterar, är av största vikt att inse att intra- och inter-organisatoriska företeelser samverkar.

6.1 Förslag till framtida studier

Denna uppsats har undersökt hur ett företags existerande styrning påverkar dess nuvarande kundrelationer. Styrning är dock en föränderlig process. En processtudie som påvisar hur förändring av intra-organisatorisk styrning påverkar kundrelationer skulle följaktligen ge ytterligare förståelse för konsekvenserna av ett företags styrsystem.

Precis som Carlsson Wall et al. (2011) poängterar, och som denna studie också indikerar, är det av största vikt att genomföra en integrerad analys av intra- och inter-organisatoriska företeelser. En studie där flertalet av ett företags kunder intervjuas skulle ge fler perspektiv och på så sätt öka förståelsen ytterligare för hur intra- och inter-organisatoriska företeelser samverkar.

7. Referenser

7.1 Litteratur

Arnett, D.B., Macy, B.A., & Wolcox, J.B. (2005), The Role Of Core Selling Teams In Supplier-Buyer Relationships, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, 27-42.

Abernethy, M. A. (1996), Physicians and resource management: The role of accounting and non-accounting controls, *Financial Accountability & Management*, Vol. 12, 141-156.

Alvesson, M. & Sköldböck, (1994) *Tolkning och reflection: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö.

Barret, J. (1986), Why Major Account Selling Works, *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, 63-73.

Becket-Camarata, E.J., Camarata, M.R., & Barker, R. T. (1998), Integrating Internal and External Customer Relationships through Relationship Management: A Strategic Response to a Changing Global Environment, *Journal of business research*, Vol. 41, 71-84.

Bell, J. (2000), *Introduktion till Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Berry, A. J., Broadbent, J. & Otley, D., *Management control: theories, issues and performance*, Palgrave Macmillan, Hampshire.

Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Lind, J. (2011), The interdependencies of intra- and inter-organisational controls and work-practices – The case of domestic care of the elderly, *Management Accounting Research*, Article in press, doi:10.1016/j.mar.2010.11.002.

Coleetti, A.L., Sedatole, K.L., & Towry, K.L. (2005). The Effect of Control Systems on Trust and Cooperation in Collaborative Environments, *The Accounting Review*, Vol. 8, 477-50.

Cugesan, S. & Lee, R. (2006), Intra-organisational influences in procurement networks controls: The impacts of information technology, *Management Accounting Research*, Vol. 17, 141-170.

Das, T.K. & Teng, B-S. (2001), Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, *Organization studies*, Vol. 22, 251-283.

Das, T.K. & Tsui, A.S. (1985), Toward an integrative framework of organizational control, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, 35-50.

Denzin, N.K. (1970), *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, Aldine, Chicago.

Dekker, H.C. (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, 27-49.

Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2003), *Managing Business Relationships*, Wiley, West Sussex.

Goold, M. & Quinn, J.J. (1990), The Paradox of Strategic controls, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 43-57.

Gosselin, D. P. & Bauwen, G.A. (2006), Strategic account management: customer value creation through customer alignment, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, 376-385.

Gustavsson, B (2004), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur, Lund.

Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Jensen, O. (2002) Configurational Perspective on Key Account Management, *Journal of Marketing*, Vol. 66, 38-60.

Håkansson, H. & Lind, J. (2004), Accounting and network coordination, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, 51-72.

Ireland, R. D., Hitt, M.A., & Hitt & Vaidyanath, D. (2002), Alliance management as a source of competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 28, 413-446.

Ivens, B.S & Pardo, C. (2007), Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 470-482.

Jones, C., Hesterly, W.S., & Borgatti, S.P. (1997), A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms, *Academy of Management Review*, Vol. 22, 911-945.

Kulmala, H.I. (2002), Open-book accounting in networks, *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 51, 157-177.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.

McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997), Key Account Management: Theory, Practice and Challenges, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, 737-757.

Merchant, K.A. (1985), Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: A Field Study, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, 67-85.

Merchant, K.A. (1982), The Control Function of Management, *Sloan Management Review*, Vol. 26, 43-55.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice Hall, Harlow.

Merriam, S.B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.

Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C.O. (2001), Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting, *Management Accounting Research*, Vol. 12, 221-244.

Ojasalo, J. (2001), Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, 199-218.

Otley, D. (1999), Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, Vol. 10, 363-382.

Sandelin, M. (2008), Operation of management control practices as a package – A case study on control system variety in a growth firm context, *Management Accounting Research*, Vol. 19, 324-343.

Salojärvi, H., Sainio, L-M., & Tarkiainen, A. (2010), Organizational Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 1395-1402.

Sheu, C., Yen, H. R., & Chae, B. (2006), Determinants of supplier retailer collaboration: evidence from an international study, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, 24-49.

Tomkins, C. (2001), Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, 161-191.

Trost, J. (2002), *Att skriva uppsats med akribi*, Studentlitteratur, Lund.

Trost, J. (2007), *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.

Van der Meer-Kooistra, J. & Scapens, R. W. (2008), The governance of lateral relations between and within organisations, *Management Accounting Research*, Vol. 19, 365-384.

Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E. G.J. (2000), Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, 51-77.

Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publication, Thousand Oaks.

7.2 Interna dokument

Indirekta Kunder Strategi, 2011.

Mission, Vision & Värderingar, 2011.

7.3 Intervjuer

Andersson, Anette., Key Account Manager/Team Leader, 2011-02-24.

Bartoli, Carolina., Ansvarig indirekta kunder, 2011-03-09.

Brink, Carin., Country Manager/VD, 2011-02-01; 2011-02-14; 2011-03-08; 2011-04-18.

Delemark, Göran., Tidigare VD, Nordenchef och medlem i Europaledningen, 2011-03-24.

Ericsson, Mats., Teknisk Support, 2011-03-11.

Fredriksson, Mimmi., Key Account Manager, 2011-03-18.

Haglund, Göran., Key Account Manager, 2011-03-09.

Headset-ansvarig., Alfa, 2011-04-21.

Lind, Mattias., UC Account Manager, 2011-03-11.

Nilsson, Therese., Marknadsansvarig, 2011-04-18.

Pärlfjärd, Daniel., High Touch Account Manager, 2011-03-11.

Sundström, Mikael., Account Manager/Teknisk support, 2011-03-09.

Stålklinga., High Touch Account Manager, 2011-03-09.

8. Appendix 1. Underlag till intervjuer med säljare

Frågorna nedan utgör den bas av frågor som har ställts till säljarna. Samtliga följdfrågor och mer specifika frågor för säljarnas respektive område samt företagets övergripande styrning finns inte med i förteckningen nedan.

Allmänt

1. Kan du beskriva din roll inom GN?
 - a. Hur har din roll förändrats över tid?

Kunderna

2. Vilka kunder är du ansvarig för?
 - a. Kan du beskriva kunderna?
 - b. Hur fördelar du din tid mellan kunderna?
3. Hur skulle du beskriva relationen med kunden?
 - i. Har er relation ändrats? I så fall hur?
 - ii. Hur ofta är du i kontakt med kunden?
 - iii. Vilka slags aktiviteter har ni tillsammans med kunden?
 - iv. Hur många är kunden i kontakt med hos GN?
 - v. Hur många är du i kontakt med hos kunden?
 - vi. Vad är målet för ert samarbete på kort sikt och på lång sikt?
 - vii. Vad är nästa steg i relationen?
4. Får du ta del av kundens interna information?
 - i. Vilken typ av information får du ta del av?
5. Nämn de två viktigaste faktorerna till att relationen fungerar som den gör?

Styrning

1. Vad motiverar dig att göra ett bra jobb?
2. Vilka befogenheter har du i arbetet med kund?
 - a. Känner du dig begränsad i din relation med kunderna?
3. Vilka riktlinjer finns för dig som säljare?
4. Vilka system/program använder du dig av i ditt arbete med kunden?
5. Hur använder du dig av budgeten i ditt dagliga arbete?
6. Vilka parametrar utvärderas du efter?
7. Hur belönas du?