

KAN DIN
ORGANISATION
HANTERA
KUNDERNAS
IDÉER?



VÅRA AFFÄRSMODELLER DIGITALISERAS. PARADOXALT NOG BLIR
 INSIKTER SOM HÄMTAS FRÅN MÖTET MED KUNDEN VIKTIGARE
 IDAG ÄN NÅGONSIN TIDIGARE. DÄRFÖR BEHÖVER PRINCIPERNA
 FRÅN NYCKELKUNDSHANTERING – KAM – GÖRAS MER FLEXIBLA.
 DET MENAR EN AV SVERIGES FÅ FORSKARE INOM
 B2B-FÖRSÄLJNING, EBBA LAURIN.

Efter många år i näringslivet valde Ebba Laurin att kliva av karriären på Ericsson. Hon sökte sig till Handelshögskolan i Stockholm där hon började forska om försäljning mellan företag (b2b), närmare bestämt om mötet mellan principerna för nyckelkundshantering (KAM) och kundernas förväntningar på en marknad i snabb förändring.

– Vill man mejsla ut en tes ur min avhandling, så handlar den om att försäljning, teknik, verktyg och människor måste samspela för att kunna utvecklas, säger Ebba Laurin.

Det finns en risk att ett alltför starkt fokus på KAM-principer lägger hinder i vägen för den dynamik som behöver uppstå i relationen mellan kund och leverantör.

– Nyckelkundsbegreppet är jätteviktigt för

forskare och organisationer som ska rita upp roller i scheman, men det väsentliga är inte hur man är organiserad, utan hur man bidrar till samverkan, internt och med kund.

Pinciperna för nyckelkundshantering (se nedan) syftar till att man ska jobba strukturerat och ordnat, skapa förutsägbarhet och ha hög effektivitet. Principerna är många gånger svåra att kombinera med de krav som ställs i affärlivets vardag idag. Detta eftersom den präglas av det Ebba Laurin kallar Vuca, en förkortning hon hämtat från militären.

– Det är en engelsk förkortning som på svenska står för volatilitet, osäkerhet, komplexitet och tvetydighet. Detta präglar affärlivet idag, säger hon.



KAM-PRINCIPERNA

- Välj strategiskt viktiga kunder
- Avsätt en märkbar andel uppmärksamhet och resurser för kundrelationen
- Att organisera interna och externa aktiviteter och processer för att tillgodose och utveckla dessa kundrelationer
- Att tillgodose behov och att utveckla långsiktiga kundrelationer

– Det här är visserligen inget nytt, men idag går det så otroligt snabbt. Företag kan misslyckas och lyckas oerhört fort. Och där är min tes att vi har större chans att lyckas om vi samverkar mellan kund och leverantör.

Målet med samverkan är att hitta gemensamma vägar framåt som ger både kund och leverantör möjlighet att utvecklas positivt. Det är här KAM-principerna plötsligt riskerar att bli mer hinder än stöd för försäljningen. För att samverkan ska fungera krävs inte fasta strukturer och rutiner utan snarare motsatsen – flexibilitet, öppenhet och misstag.

– Det handlar om egenskaper som snarare kännetecknar entreprenöriell försäljning – att våga utveckla och sälja något som inte är perfekt eller färdigt. Men det går stick i stäv med mångas uppfattning om hur vi ska göra affärer. Vi har en tendens att hellre överarbeta våra produkter innan vi tar dem till marknaden, säger Ebba Laurin.

– Det vi måste lära oss är att istället kunna väcka intresse för vår affär och att kommunicera vårt värde och det vi vill skapa, och att sälja det.

sin doktorsavhandling – »The Box Paradox« som hon disputerade på förra våren – beskriver Ebba Laurin tre fall där kundernas önskemål och agerande har lett till innovation och nytänkande hos leverantören. Ett av fallen handlar om ett företag som utbildar militär personal och som plötsligt såg sig omkörda av en konkurrent, trots en väldigt lång relation med militären; ett annat handlar om hur Tidningarnas telegrambyrå (TT) förnyade sig när kunderna en dag plötsligt svek; det sista handlar om hur Berns salonger i Stockholm



förvaltats och förändrats sin konferensverksamhet för att fortsätta vara relevanta för kunderna.

– Gemensamt för de tre fallen är att de alla krävt samverkan, internt hos leverantören, internt hos kunden och mellan kund och leverantör, för att en ny affärsmodell och uppgraderad relation ska kunna uppstå.

Alla tre har också lyckats rädda sina affärsrelationer genom att fånga upp kundernas signaler och låta dessa ligga till grund för utveckling av deras affärsmodeller. Detta är något svenska företag, och kanske framför allt teknikföretag som Ebba Laurin känner till bäst och oftast refererar till, kan bli bättre på.

– Svenska företag är fantastiska i sin teknikutveckling och har några av de bästa, mest flexibla, snabba utvecklarna och ingenjörerna i världen. Men vi tror fortfarande att teknik och produktutveckling kommer först, sedan kommer försäljning och relationsskapande. Jag menar att dessa processer måste ske parallellt i större utsträckning, säger hon.

För att lyckas med det krävs insikt i kundernas behov och önsknings. Dessa insikter finns ofta i företagen, men det är viktigt att säkerställa att de finns hos rätt personer.

– De som möter kunderna får veta väldigt mycket om dessas vardag, vilket kan vägleda utvecklingen av produkter och tjänster i företagen. Säljarna får dessa insikter naturligt, men även andra personer, som tekniker som ofta är ute i fält, möter kunder och deras problem, säger Ebba Laurin.

För att dessa personers kunskap om kunderna ska komma till nytta i företaget krävs någon typ av forum där de kan tas tillvara.

– De som får idéer och insikter behöver ha en dialog med de som utvecklar. Men de behöver också ha tålmod med att alla deras idéer inte går att utveckla, säger Ebba Laurin.

Det är just i frågan »vad kan vi göra?« som idéskapandet och prototypandet faktiskt börjar, säger hon.

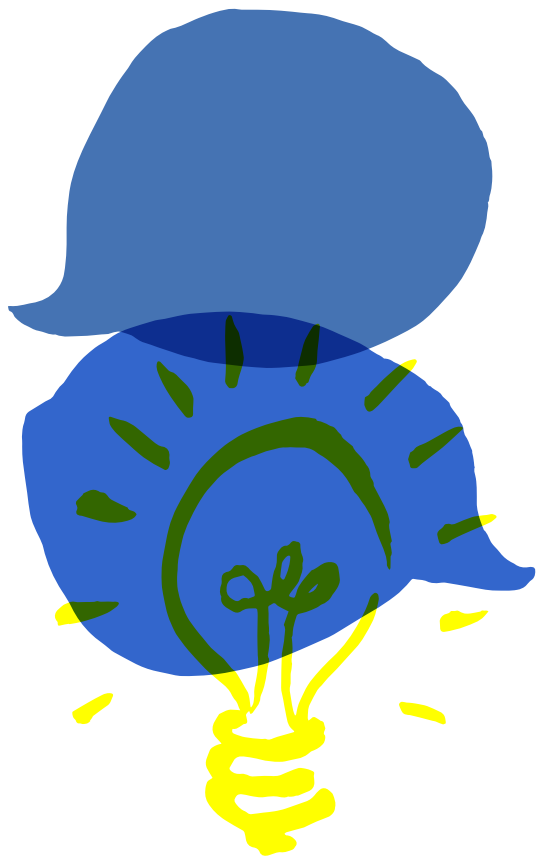
– Det behövs lite budget, det behövs lite kunder att testa på och bolla med, och det behövs en tidpunkt då man är enig om att prototypen är färdig, oavsett hur den ser ut då.

Det är här det blir läskigt. Tid, pengar och kundens förtroende står plötsligt på spel, risken finns att åtminstone tiden och pengarna i slutänden är helt bortkastade om det visar sig att idéerna inte leder till nya modeller eller produkter, eller att resultatet inte går att skala upp eller generaliseras och användas i andra sammanhang och för andra kunder.

Dessutom, att börja prata om sina idéer, att lova resultat innan de kommer, att låta omvärlden se på under utvecklingsprocessen ... det är inte vad vi är vana vid i Sverige. Här handlar det om att jobba, leverera och att låta resultatet prata för sig själv.

– Men så funkar det inte idag. Du måste också kunna berätta om allt som kommer före, säger Ebba Laurin.

Och kanske är ett skifte redan på gång. Yngre generationer är mer vana vid att visa



Nyckeln till framgång ligger i ett äkta engagemang, finansiellt risktagande och tydliga mål.

upp sig och sina idéer, något som syns bland uppstartsföretag där många unga företagare gör just detta.

Nyckeln till framgång ligger dock inte bara hos leverantörsföretaget. Denna process för innovation är pardans, inte disco. Ebba Laurin pekar ut tre nyckelfaktorer.

– Först och främst krävs ett äkta engagemang hos både kund och leverantör. Sedan krävs ett visst finansiellt risktagande från båda sidor.

– Slutligen krävs tydliga mål. Detta är paradoxalt, eftersom det är en otydlig process som man inte vill eller kan bestämma vad den ska mynna ut i. Men då krävs istället delmål, som milstolpar, där man kan landa och enas om att nu är vi här, hur går vi vidare, säger Ebba Laurin.

TEXT *Per Torberger*

FOTO *Erik Thor*

ILLUSTRATION *Katy Kimbell*

