



Att Förstå Skapande och Bevarande av B2B-Relationer genom Digitala Medier

*En kvalitativ undersökning om tillit och åtagande i
B2B-relationer*

Författare: **Matas Barcius, Smilla Rosenlind och
Stina Josefson (000226, 991105, 990109)**

VT21

FE300G, Företagsekonomi, kandidatuppsats, 15 hp

Ämne: Industriell marknadsföring

Handelshögskolan vid Örebro universitet

Handledare: Andrea Geissinger

Examinator: Per Forsberg

Abstract

The purpose of this paper is to examine if and how trust and commitment can be created and preserved through digital media in B2B relationships. First we explore how B2B, business to business, relationships are created as well as how trust and commitment emerges in new relationships and how these are maintained in existent relationships. Later we apply the digitalization perspective to relationship building as well as building and maintaining trust and commitment. The study has been conducted as a qualitative research where the empirical data has been collected from six qualitative interviews with five different companies. It is a complex phenomenon to understand if companies can use digital media or face to face, F2F, interactions in order to build trust and commitment. Analysing the empirical data with the help of a theoretical framework has given us the conclusion that companies with complex relationships should have at least one F2F interaction before continuing interacting through digital media. Thereafter companies can use digital media for streamlining, integrating and accessing a wider network. Furthermore the contribution of this paper is an identification of six themes that affects companies ability to develop trust and commitment through digital media, namely (1) culture, norms and values, (2) reliability, (3) established product, (4) established business processes, (5) streamlining and (6) innovation and these themes can be used in further research as well as for companies to develop strategies for digital media interaction.

Keywords: *Forced digitalization, digital media, creation and conservation of relationships, trust, commitment, B2B*

Nyckelbegrepp: *Påtvingad digitalisering, digitala medier, skapande och bevarande av relationer, tillit, åtagande, B2B*

Innehållsförteckning

Abstract	2
1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering och syftesformulering	8
1.3 Studiens forskningsfråga	8
1.4 Avgränsningar	9
2. Teoretisk referensram	10
2.1 Skapandet av B2B relationer	10
2.2 Commitment-Trust theory	11
2.3 Hur tillit skapas	12
2.4 Hur åtagande skapas	14
2.5 Relationen tillit-åtagande	15
2.6 Digitala medier inom B2B	15
3. Metod	18
3.1 Forskningsansats	18
3.2 Design av studie	19
3.3 Urval	20
3.4 Datainsamling	22
3.5 Intervjuguide	23
3.6 Tematisk analysmetod	25
3.7 Trovärdighet och äkthet	27
3.8 Kritik mot val av metod och forskningsansats	28
4. Resultat	29
4.1 Svårigheter i skapandet av B2B-relationer digitalt	29
4.2 Skapandet av tillit och åtagande	30
4.2.1 Kultur, normer och värderingar	30
4.2.2 Pålitlighet	32
4.2.3 Väletablerad produkt	34
4.2.4 Etablerade affärsprocesser	35
4.2.5 Effektivisering	37
4.2.6 Innovation	39
4.3 Digitala medier inom B2B	40
5. Analys och diskussion	43
5.1 Skapandet av tillit och åtagande	43
5.1.1 Kultur, normer och värderingar	43
5.1.2 Pålitlighet	44
5.1.3 Väletablerad produkt	44
5.1.4 Etablerade affärsprocesser	45
5.1.5 Effektivisering	46
5.1.6 Innovation	46

5.2 Komplexitet	47
5.3 Digitala medier inom B2B	48
6. Slutsatser	49
6.1 Kritisk reflektion	50
6.2 Teoretiska och praktiska implikationer	50
Källhänvisning	52
Vetenskapliga artiklar	52
Tryckta källor	54
Övriga källor	54
Bilagor	55
Kodning av resultat	55

1. Inledning

Den 11 mars 2020 deklarerade WHO, World Health Organisation, Covid19 som en världsomfattande pandemi (Folkhälsomyndigheten, 2020). Den globala pandemin har bidragit till osäkerhet världen över, samhällelig och ekonomisk sådan, och har medfört att fysisk interaktion inte längre varit möjlig i samma utsträckning som tidigare (Obal & Gao, 2020). En stark trend i den globala marknadsföringen är att teknologin och digitala medier utvecklas konstant, men under tider av osäkerhet har det nu uppenbarats att kunder hyllar företag som, trots pandemin, får sitt företag autentiskt och holistiskt samt att mänsklig kontakt är viktigare än någonsin (Deloitte, 2021). Deloitte Global Resilience Report (Deloitte Insight, 2021) har 2 260 medverkande respondenter, chefer och offentliga ledare världen över, och resulterade i slutsatsen att det är väsentligt att bygga förtroende mellan parterna under osäkerhet. De citerar till en CEO, HSBC Kanada:

“Trust is built in normal times, but it’s really tested during the hard times. When you can stand by your people and your clients in times like these, you really earn that trust and strengthen your relationships more than ever before.”

Global Resilience Report (Deloitte Insights, 2021) visar däremot att mer än en tredjedel av respondenterna mötte svårigheter med det. Det framgår att de som lyckades med förtroendebyggande var de företag som fokuserade på att förbättra kommunikation och transparens mellan aktörerna. Tillit kan skapas genom hantering av tre dimensioner, fysiskt, emotionellt och digitalt i kontexten av pandemin. Många organisationer behövde se till samtliga dimensioner på en gång då fysisk säkerhet av anställda och kunder, mental hälsa hos de anställda samt säkerhet av företagets data när arbetet och interaktionen behövde ske avlägset alla var viktiga parametrar (Deloitte Insights, 2021).

Under stabila förhållanden strävar företag efter lönsamhet och tillväxt genom tillförlitliga B2B-relationer. Det är däremot andra faktorer under turbulenta tider som börjar värdesättas (Obal & Gao, 2020). Obal och Gao (2020) hävdar att det är aktuellt under dessa tider att omvärdera nätverkets affärsrelationer som helhet. De industriella nätverken tvingas vid snabba förändringar såsom under corona-krisen att omkonfigurera deras strategier (Cortez & Johnston, 2020). En av dessa strategier som Cortez och Johnston (2020) nämner är digital transformation. Sociala och digitala medier möjliggör bland annat effektiv marknadsföring

och kommunikation, affärsutveckling, värdeskapande för kunden samt stödjer bredare hantering av intressentrelationer inom drift och distributionskanaler (Rose, Fandel, Saraeva & Dibley, 2021). Däremot hävdar litteraturen att en blandning mellan traditionell- och digital media varit att föredra i praktiken (Krings, Palmer & Inversini, 2021). Traditionell interaktion, såsom 'face to face', F2F, har varit en del av relationsskapande som ansetts vara icke-utbytbar. Faraj, Renno och Bhardwaj (2021) finner att pandemin gör det svårt att kommunicera genom traditionell interaktion, såsom F2F, och därför är digital media ett hjälpmedel under en sådan krissituation. Krings et al. (2021) menar att digitala medier kan underlätta samt påskynda samarbetsprocesser och skapande av relationer men att det faktum att långvariga relationer byggs upp successivt under en lång period inte skall ignoreras. Således finns det förespråkare och motståndare av sociala medier inom industriell marknadsföring. Förespråkare menar att sociala nätverk underlättar B2B relationer rörande informationsdelning, kommunikation och samarbete, medan motståndare anser att sociala medier kan leda till överbelastning av information, distraktion och problematik gällande integritet (Krings et al. 2021).

1.1 Bakgrund

Den utbredda globala marknaden, och med det, den förändrade dynamiken inom industriella nätverk, har medfört ett ökat behov av relationsmarknadsföring för att tillskansa sig konkurrensfördelar (Morgan & Hunt, 1994). Business to business, B2B, relationer verkar inom nätverk och Morgan och Hunt (1994) menar att det krävs samarbeten som bygger på tillit och åtagande för att företaget ska kunna vara en effektiv konkurrent på marknaden. Vidare är det inte bara globaliseringen som skapar dynamik och komplexitet, utan även den digitala tekniken som suddar ut gränser inom det industriella nätverket (Pagani & Pardo, 2017). Digitaliseringen erkänns som en resurs vilken effektiviserar aktiviteter samt skapar komplexa kontexter för innovation och tillväxt. I sin tur skapar detta värde inom nätverket och mellan företagsrelationerna (ibid). Digitalisering är ett brett begrepp som syftar till all teknologisk utveckling, men inom ramen för denna rapport används begreppet digitalisering till effektivisering av verksamheten i termer av kommunikationsverktyg, skapande och bibehållande av rykte och relationsskapande (Krings Palmer & Inversini, 2021 : Rose, Fandel, Saraeva & Dibley, 2021). Digitalisering kommer användas för att hänvisa till den påtvingade digitalisering som Covid19 medfört då F2F interaktion inte längre varit möjlig, vilket är kontexten av studien. Digitala medier används i kontexten till hur företag interagerar

digitalt. Vidare är *digitala medier* en tydligare definition av vad den digitala tekniken inom ramen av denna rapport syftar till.

Tidigare forskning har tenderat att fokusera på utbyte mellan företag utifrån transaktioner som diskreta händelser (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Under senare tid har dessa utbyten utvärderas utifrån relationsaspekten för att utveckla kunskapen om marknader och nätverk. Utbyte mellan parter ses inte längre som en engångstransaktion utan istället som bidragande faktorer till relationsskapande (ibid). Håkansson och Snehota (1989) påpekar att nätverket och dess relationer är en av de viktigaste resurser som ett företag kan besitta. Interna resurser och aktiviteter möjliggör skapande av strategier för företag att anpassa sig till en föränderlig omvärld. Nätverksperspektivet menar att företag behöver ha kontinuerlig interaktion med övriga aktörer inom nätverket för att stimulera företagsstrategier. Samarbeten inom nätverket möjliggör även utveckling för parterna (Andersén & Kask, 2012). Relationsmarknadsföring är en del av nätverksperspektivet och bygger på att relationer inom det industriella nätverket bidrar till värdeskapande aktiviteter (Håkansson & Snehota, 1989).

En affärsrelation uppstår när ett företag vill kombinera eller byta resurser med ett annat företag (Håkansson & Snehota, 1995). Detta medför dynamik i de industriella nätverken där aktörerna är medberoende av varandra. Utbyte mellan aktörerna kan vara information, kunskap och erfarenheter, vilket medför att nätverket kan bidra till varandras innovation och tillväxt. Cunningham (2007) menar att styrkan av relationer mellan organisationer bestäms av hur väl företagen bidrar till varandras mål, graden av ömsesidigt beroende och i vilken utsträckning deras resurser skapar motivation att upprätthålla förhållandet. Då det utifrån ovan är av stor vikt för företag att existera inom ett nätverk, för att ta del av dess fördelar, blir det därmed även av stor vikt att arbeta med hantering av relationerna för att företag ska lyckas nå konkurrensfördelar (Johanson & Vahlne, 2009). Vidare är engagemang för dessa relationer centralt samt tillit och åtagande som är relationsmarknadsföringens byggstenar (Morgan & Hunt, 1994). Åtagande är den del av relationsskapande där båda parter ömsesidigt delar engagemanget att relationen ska upprätthållas (Dwyer et al. 1987). Tillit identifieras som parternas övertygelse om att deras behov kommer att uppfyllas av den andra parten och agera som förväntas (Andersson & Weitz, 1989 : Zhang & Li, 2019).

1.2 Problematisering och syftesformulering

Den världsomfattande pandemin, Covid19, bidrar till en kontext där företag blir tvungna att interagera digitalt, genom digitala medier, eftersom att fysiska möten inte längre varit möjliga i samma utsträckning som tidigare. Som nämnt menar Cortez och Johnston (2020) på att företag behöver omkonfigurera sina strategier när en kris som Covid19 inträffat. Omkonfigureringen i detta fall inkluderar företagets behov av att ställa om från fysisk- till digital interaktion. Digitala mediers påverkan på industriella relationer är mer analyserad inom 'business to consumer', B2C, än inom B2B (Pagani & Pardo, 2017). Då det finns en avsaknad av litteratur och undersökningar om hur företag kan utveckla relationer digitalt ser vi en möjlighet att undersöka just detta fenomen genom att använda oss av Commitment-Trust theory. Teorin härstammar från relationsmarknadsföringen och menar att tillit och åtagande i relationerna är av största vikt för att lyckas med hållbara och långsiktiga relationer som bidrar till konkurrensfördelar på marknaden (Morgan & Hunt, 1994). Det är ännu inte undersökt i vilken utsträckning relationsskapande och bevarande av relationer påverkas av digital interaktion när det kommer till byggstenarna tillit och åtagande.

Syftet med denna rapport är således att bidra med ökad förståelse för vilka delar av tillit och åtagande som går, och inte går, att bygga digitalt för att skapa och bibehålla B2B-relationer. För att uppfylla rapportens syfte kommer det undersökas hur digitala medier påverkar B2B-företags relationsskapande till sina kunder och leverantörer samt hur etablerade relationer har behandlats när fysiska möten inte varit möjliga. Studiens bidrag kan vara av relevans för företag i deras utveckling av strategier för digital interaktion genom digitala medier.

1.3 Studiens forskningsfråga

- Kan B2B-företag utveckla tillit och åtagande med andra parter för att skapa och bibehålla relationer genom digitala medier och i så fall, hur?

1.4 Avgränsningar

Denna studie avgränsar sig från företagsnätverk i stort och istället ser till företags relationer inom nätverket, både kunder och leverantörer. Som nämnt kommer studien även utgå från relationsmarknadsföring men med inriktning på Commitment-Trust Theory. Studien väljer att endast titta på B2B-företag för att avgränsa men också för att det finns mer forskning och litteratur rörande digitala medier inom B2C. En annan avgränsning är att studien endast behandlar ett ögonblick av verkligheten då intervjuer endast skett en gång med vardera responderande företag och under samma tidpunkt. Med det nämnt är framtidsutsikter endast möjliga sådana, en tro från företagen, och inte praktisk sanning. Studien avgränsar sig även från andra aspekter som blivit påverkade av Covid19 inom B2B. Det studien specificerar sig på är digitala medier och använder endast pandemin som kontext till påtvingad digitalisering.

2. Teoretisk referensram

Tidigare litteratur understryker vikten av förtroende och tillit inom industriell marknadsföring. Relationer skapar kostnadseffektivitet och det erkänns i litteraturen att förbättrad kundlojalitet kan leda till ökad lönsamhet (Rose, Fandel, Saraeva & Dibley, 2021). Krings, Palmer och Inversini (2021) anser aktiviteter, som att skapa sociala nätverk och att hantera befintliga relationer, vara särskilt viktiga för B2B företag. Detta eftersom det är autentiska, engagerade och pålitliga relationer som bidrar till värdeskapande aktiviteter och med det skapar konkurrensfördelar på marknaden. Dwyer, Schurr och Oh (1987) hävdar även att en B2B-relation skapas långsiktigt med medberoende aspekter samt tillit när de når stadiet åtagande.

2.1 Skapandet av B2B relationer

Att relationer är en av de viktigaste resurserna ett företag kan besitta är erkänt i litteraturen (Håkansson & Snehota, 1989). Gränsen mellan var ett företag börjar och vart det slutar har suddats ut då företag ingår i dynamiska nätverk där de är beroende av varandra. Genom att sammanföra företags resurser kan de tillsammans skapa konkurrensfördelar som följd av möjligheter rörande extern kunskap, teknologier och att marknader öppnas upp (Andersén & Kask, 2012). Vidare har ett skifte skett från de interna processerna inom företaget till de externa miljöerna (Håkansson & Snehota, 1989). Commitment-Trust theory finner att en effektiv aktör måste vara en pålitlig samarbetspartner inom minst ett nätverk (Morgan & Hunt, 1994). Att detta krävs av företag och aktörer på dagens marknad, är som nämnt, ett resultat av en föränderlig och osäker miljö där företag tvingas anpassa sig allt mer skyndsamt (Doney & Cannon, 1997).

Krings et al (2021) anser att dagens digitalisering kan effektivisera skapandet av relationer men att tiden det tar för en långvarig relation att skapas inte får underskattas. Dwyer et al (1987) beskriver skapandet av relationer inom B2B som ett komplext fenomen som sträcker sig över en lång tidsperiod. En långvarig företagsrelation skapas med utredande faktorer som rör kommunikation och förhandlingsstyrka, maktförhållanden, normer och skapande av gemensamma normer samt förväntningar. Dwyer et al (1987) finner att relationen tar tid att bygga upp för att minska osäkerhet. Står parterna på en gemensam värdegrund så expanderar

de samarbetet och en relation börjar ta vid, vilket medför medberoendenaspekter och gemensamma fördelar.

På senare år har digitaliseringens påverkan på relationer kommit att uppmärksammas allt mer. Rose et al. (2021) menar precis som Krings et al (2021) att digitala medier effektiviserar och Rose et al syftar till andra faktorer som kan påverka skapandet av relationer. Sociala medier utgör exempelvis en viktig roll i relationsskapandet gällande marknadsföring och kommunikation (Rose et al, 2021). Användningen av marknadsföring på sociala medier anses påverka företagets rykte och kommunikationen påverkar kundens medvetenhet. Medvetenhet menar Dwyer et al (1987) är den första fasen där parterna upptäcker varandra och en tanke om ett eventuellt samarbete väcks. Rose et al (2021) anser att företagets rykte kan skapas på sociala medier och att effektivt kommunicera på dessa medier kan därmed vara en fördel för företag att använda sig av. Vidare är säljhantering och affärsutveckling, kopplat till sociala medier, något som minskar kostnaderna för kundförvärv och bidrar till en lättare hantering av relationerna. Värdet för kunden förbättras när konsumtionsupplevelsen kan bevakas på sociala medier vilket bidrar till relationsbyggande (Rose et al, 2021).

2.2 Commitment-Trust theory

Relationsmarknadsföringen, som är det övergripande området, har flertalet definitioner där fokus ligger på relationen mellan ett företag och en företagskund. För att inkludera fler relationer, exempelvis de mellan konkurrenter eller handelspartners, har Morgan och Hunt (1994) omdefinierat relationsmarknadsföring. De formulerar och beskriver begreppet som: *“relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges.”* (Morgan & Hunt, 1994, sid. 22). Alltså inkluderar relationsmarknadsföringen alla aktiviteter som är riktade till att etablera, utveckla och upprätthålla framgångsrika relationsutbyten.

För att ett företag skall få tillgång till fördelarna av en relation menar Morgan och Hunt (1994) i enlighet med Commitment-Trust theory att en framgångsrik relation kräver “commitment”, eller som vi väljer att kalla det, åtagande samt “trust” eller i detta fall, tillit. Dessa variabler är huvudsakligen viktiga utifrån tre aspekter som författarna presenterar. Dessa är (1) att genom samarbete med en affärspartner bevara relationsinvesteringar, (2) stanna i dessa relationer för att ta del av långsiktiga fördelar istället för att lämna för

kortsiktiga möjligheter och (3) i tron om att deras partner inte kommer agera opportunistiskt, vilket är att aktsamt analysera högriskåtaganden.

Morgan och Hunt (1994) använder sig av "key mediating variable model of relationship marketing", KMV-modellen, för att analysera åtagande och tillit utifrån en part i relationsutbytet. Modellens två medierande variabler, tillit och åtagande, hänvisar till utvecklingen av relationer inom ett nätverk. Att de ses som medierande innebär i sin korthet att de påverkas av fem variabler. Dessa är kostnader för avslutade relationer (termination costs), relationsfördelar (relationship benefits), gemensamma värderingar (shared values), kommunikation (communication) och opportunistiskt beteende (opportunistic behaviour).

Tillit uppstår när en aktör har förtroende för dess partners pålitlighet och integritet (Morgan & Hunt, 1994). Förtroende i sin tur är ett resultat av att företaget anser den andre parten vara tillförlitlig, en egenskap som kan associeras med kvaliteter som konsekvent agerande, kompetens, ärlighet, rättvishet, ansvarstagande, hjälpande och välvillighet. Modellen visar att tillit påverkar åtagandet och i teorin beror detta på att relationer som karaktäriseras av tillit anses vara så pass värdefulla att parter väljer att åtaga och engagera sig i dessa (Morgan & Hunt, 1994). Således innebär åtagande i en B2B relation att en part förmodar att relationen till en annan part är så pass viktig att de kontinuerligt arbetar för att upprätthålla relationen och fortsätter med detta för att säkerställa dess varaktighet. Åtagande infinner sig endast då parten i fråga anser relationen vara väsentlig (Morgan & Hunt 1994).

2.3 Hur tillit skapas

Tillit kan ses som fundamentalt i relationsutveckling och är en kritisk aspekt för ekonomiskt utbyte (Gounaris 2005). Anledningen till att det blir av stor vikt för företag att utveckla tillit i sina relationer är att kunder som känner tillit till sin leverantör upplever att värdet av relationen ökar. Som ett resultat av detta ökar även chansen att relationen blir långvarig (ibid). Tillit uppkommer i samband med utvecklad trovärdighet och integritet mellan parterna samt en tro om att den andre parten uteslutande kommer att utföra åtgärder som enbart genererar positiva resultat (Gounaris, 2005).

Tillit utvecklas successivt som ett resultat av att företag anpassar sig efter varandra i syfte att uppfylla den andre partens behov (Gounaris 2005). För att tillit ska utvecklas bör företaget i

fråga utveckla förståelse för hur den andre parten kommer att agera samt vilka avsikter som ligger bakom dessa ageranden. En utav de faktorer som påverkar tilliten inom en relation är det opportunistiska beteendet. Ett företag som har uppfattningen om att dess motpart agerar opportunistiskt kommer att ha lägre tillit till denna part (Morgan & Hunt, 1994). När tro om goda intentioner föreligger ökar tilliten till parten medan om de misstänker ett utnyttjande hos den andre parten minskar tilliten.

Genom socialisering kan företaget skapa gemensamma affärsupplevelser och personliga livserfarenheter, vilka kan bidra till insikt om gemensamma värderingar som verkar för ökad förståelse för intentionerna en part har i sitt agerande. När normer och värderingar ligger inom samma riktlinje hos de båda företagen ökar förståelsen för den andres mål, och hur de arbetar för att uppnå dessa (Doney & Cannon, 1997). Morgan och Hunt (1994) menar likaså att gemensamma normer och värderingar mellan parterna bidrar till skapandet av tillit. Även kommunikation påverkar tillit inom en relation, detta genom delandet av meningsfull information som används för att lösa dispyter samt anpassa uppfattningar och förväntningar (ibid). Delar av kommunikationen sker idag digitalt och Krings et al (2021) menar att B2B företag är beroende av digitala medier för informationsbehandling.

Gounaris lyfter ytterligare två grunder för uppkomsten av tillit i en relation, vilka är servicekvalite (Service quality) och kundanknytning (Customer bonding). Ruyter, Moorman och Lemmink (2001) undersökte hur tillit skapas mellan leverantör och köpare av high-tech produkter och kopplade an till att high-tech produkter är komplexa och ständigt utvecklas, vilket leder till att fel i produkten uppstår. Om säljföretaget upprätthåller den lovade servicekvalitén när felet uppstår så byggs tillit i denna relation (Gounaris, 2005). Tidigare forskning på tillit har utgått ifrån att begreppet grundar sig i ett beroende som i sin tur skapar osäkerhet, det bör därför finnas garantier som motarbetar osäkerheten i relationen för att tillit ska uppstå. Kundanknytning kan vidare delas upp i dels strukturell anknytning, men även social anknytning. Anknytningen till en annan part kan användas för att minska osäkerheten då dessa processer bygger ett förhållande som är gynnsamt för båda parter. Den strukturella anknytningen syftar på anknytning genom gemensamma affärssystem eller delad kunskap medan den sociala anknytningen avser bland annat känslor kring likhet, acceptans och vänskap till sin motpart, vilka uppstår till följd av affärsutbytelser (Gounaris, 2005).

2.4 Hur åtagande skapas

Åtagande är den del av relationsskapande där båda parter ömsesidigt delar engagemanget att relationen ska upprätthållas (Dwyer et al. 1987). Det kan även ses som en vilja att investera resurser i en relation eller i ett annat företag samt att utveckla ett samarbete och preferens för sin partner (Gounaris 2005). Morgan och Hunt (1994) preciserar även åtagande som att relationen i fråga är av så pass stor vikt att parten är villig att investera det som krävs i relationen för att den skall hålla långsiktigt. En empirisk studie utförd av Leek, Naude och Turnbull (2002) visar på att det, i de flesta fallen, är leverantörer som vill skapa åtaganden för sina kundrelationer och inte tvärtom.

Relationsfördelar är en förmåga att ständigt söka nya produkter, processer och teknologier för att addera värde till sitt erbjudande. Att befinna sig i en relation med en partner som kan bidra med överlägsna fördelar anses vara högt värderat (Morgan & Hunt, 1994) och nödvändigt för företagets överlevnad (Doney & Cannon, 1997). Fördelar såsom minskad osäkerhet, hanterbart beroende, effektivisering och socialt utbyte. Enligt Morgan och Hunt (1994) blir resultatet av detta att aktörer kommer att öka sitt åtagande till en part som besitter dessa egenskaper. Gounaris (2005) lyfter fram ytterligare två olika motiv till varför företag vill bygga på åtaganden med andra parter. Den första är affektiva åtaganden (affective commitment) vilket innebär att ett företag vill fortsätta samarbeta med en partner som de kommer bra överens med och känner känslan av lojalitet samt tillhörighet till. Det andra motivet är beräknade åtaganden (calculative commitment) som innebär att ett företag väljer att fortsätta samarbeta med en partner där "switching costs" är stora. Motiven berör alltså inte själva relationen utan detta är en kostnadsbaserad syn där ett företag beräknar om det är ekonomiskt lönsamt att fortsätta relationen eller att byta ut relationen (Gounaris, 2005). Vilket även är en del av Morgan och Hunts (1994) KMV-modell där de benämner det som kostnader för att avsluta relationen. Således att tron om denna kostnad skapar åtagande då företag inte vill förlora relationer i mån om att undvika dessa kostnader. En hög förväntad "switching cost" eller byteskostnad medför därför partens intresse att upprätthålla en kvalitativ relation.

För att en relation skall vara kvalitativ så krävs det ett ömsesidigt beroende där båda parter fördelaktigt kan absorbera varandras kunskap och resurser (Andersén & Kask, 2012). Många resurser är företagsanpassade och därmed svåra att imitera. Resurserna som finns inom

partnerskapet finns där för att ta del av men företaget i sig måste ha förmågan att absorbera dessa för att det ska bli fördelaktigt. Om ett företag absorberar mer än sin partner finns risken att beroendet blir ensidigt och därmed relationen skör. Ett företag som blir oberoende kan implementera nya strategier och påverka marknaden hur just det företaget vill ha det och alltså agera ensidigt och egennyttigt. Detta benämns i KMV-modellen som opportunistisk beteende som också påverkar hur tillit utvecklas eller snarare avvecklas av den typen av egennyttiga (Morgan & Hunt, 1994). Ensidigt beroende kan påverka relationen och öka risken för att relationen avslutas (Andersén & Kask, 2012). I Gounaris studie (2005) var ett resultat att det framförallt är viktigt med affektiva åtaganden inom relationerna för att skapa och bevara långvariga relationer. Samtidigt menar Dwyer et al (1987) på att företagsrelationer ser ut på ungefärligt vis som privata relationer. Uppskattning, tillit och åtagande är aspekter som är viktiga även i B2B-relationer. Således att företag slutar se till andra potentiella samarbetspartners, som möjligtvis är konkurrenter, när de väl nått stadiet för åtagande i relationsbyggandet. Vilket i sig är en typ av social anknytning enligt Gounaris (2005).

2.5 Relationen tillit-åtagande

Gemensamma värderingar är den enda av variablerna som påverkar både tillit och åtagande enligt KMV-modellen (Morgan & Hunt, 1994). Det är gemensamma värderingar kring beteende, mål och policys samt i vilken utsträckning dessa stämmer överens med varandra som avgör utvecklingen av tillit och åtagande. Doney och Cannon (1997) menar även att ett företag handlar uppuktande genom att lära sig mer om den andre parten, som i sin tur leder till utveckling av ett förhållande parterna emellan. De förbättrar varandras förmåga att förutse den andres beteende genom att dela gemensamma erfarenheter som utvecklar tillit och förtroende. Enligt Morgan och Hunt (1994) påverkar inte åtagandet i en relation graden av tillit. Däremot menar de på att tilliten i relationen påverkar graden av åtagande. I en relation som utgörs av tillit ökar även åtagandet parterna emellan.

2.6 Digitala medier inom B2B

En primär funktion i ett B2B-nätverk är effektivisering av sammanlänkade aktiviteter, kreativt utnyttjande av heterogena resurser och att aktörerna inom nätverket uppfyller egenintresse som är ömsesidigt mellan parterna (Anderson, Håkansson & Johanson, 1994). Digitala medier är en samordning och en ny typ av resurs som kan öka effektiviteten och koordineringen mellan företag (Pagani & Pardo, 2017). Vidare kan digitala medier fylla olika

syften för att effektivisera verksamheten, som att stödja skapandet av nya aktiviteter, skapande av nya relationer, att nya aktörer får ta plats i nätverket samt optimering av redan befintliga aktiviteter. Företag kan på ett enklare vis, genom digitala medier vara anslutna till olika samt fler företag, och därmed får ta del av mer kunskapsdelning (ibid). Krings et al (2021) menar dock att ökad användning av digitala medier inte enbart har positiva effekter och hänvisar till att traditionella och digitala medier idag används på olika sätt. Digitala medier effektiviserar medan traditionella ökar personliga interaktioner. En strategisk rekommendation som Krings et al. (2021) hänvisar till är att fokusera på digitala medier som efterliknar traditionella för att öka det autentiska inom företagsrelationer. Således är traditionella möten och interaktionsmönster där individer får ta del av kroppsspråk och tonläge viktiga komponenter för att skapa tillit men dagens forskning visar på att B2B är beroende av digitala medier för informationsinsamling och för företagets beslutsprocesser.

En skillnad mellan personlig F2F kommunikation och digital kommunikation är att F2F kommunikation kräver omedelbart svar (Murphy & Sashi, 2017). Digital kommunikation gör att både avsändaren och mottagaren har kontroll över timingen av feedbacken. Digital kommunikation kan dock återspegla F2F kommunikation trots att båda parterna inte är på plats, såsom beskrivande videos på företagshemsidan eller genom videosamtal (Krings et al. 2021). Genom digital kommunikation kan företag även interagera med flera olika parter samtidigt vilket inte kan uppnås genom F2F interaktion (Murphy & Sashi, 2017). Vidare kräver olika relationer olika typer av interaktionsmönster. Detta kan bero på hur stor påverkan en aktör har på företaget och kan därför kräva olika typer av uppmärksamhet. Vid återköp av en produkt kan det till exempel räcka med en onlineorder samt en faktura. Emellertid kan ett nytt samarbete med ny organisation kräva F2F-interaktioner för att klargöra och bygga förståelse kring förväntningarna av produkten och samarbetet (Murphy & Sashi, 2017). Således krävs det olika kommunikationssätt för olika aktörer och olika tillfällen. För effektivisering av kommunikationen ska företag därför kunna identifiera kommunikationssätt som är bäst lämpade för den specifika relationen (Murphy & Sashi, 2017 : Harrison-Walker & Neely, 2004).

Rodriguez, Svensson och Mehl (2020) har genom djupgående intervjuer identifierat faser som säljare går igenom vid försäljning av produkter. Författarna har analyserat hur digitala medier kan tillämpas till dessa faser och kommit till slutsatsen att digitala medier kan användas endast för prospektering, hitta information om marknaden, meddela om eventuella

försäljningsförslag såsom anbud samt support efter köpet. Det är F2F relationer som är viktigast när det kommer till försäljning av varorna (closing sales) och det är sådana interaktioner som hjälper till att bygga tillit och skapar förtroende mot potentiella kunder.

I linje med syftet, det vill säga, *att bidra med ökad förståelse för vilka delar av tillit och åtagande som går att bygga digitalt och vad som inte går att bygga digitalt för att skapa och bibehålla B2B-relationer*, blir ovan presenterad teori av relevans. Således då Commitment-Trust theory förklarar hur tillit och åtagande utvecklas (Morgan & Hunt, 1994). Vilket är viktiga komponenter för att B2B-relationer ska bli långsiktiga som Håkansson och Snehota (1989) menar är av vikt för företags överlevnad. Litteratur gällande digitala medier påvisar att det kan användas som en resurs i relationsskapande processer (Pagani & Pardo, 2017). Genom att vidare analysera tidigare litteratur i samband med studiens resultat skapar teorin en grund för att förstå fenomenen tillit och åtagande i kontext med digitala medier.

3. Metod

För att finna en forskningsfråga som är relevant i tid och som till viss del saknar forskningsbas bygger denna undersökning på det glapp i litteraturen som presenterats i problematiseringen. Vid början på denna studie genomfördes därför en litteraturgenomgång gällande relationsmarknadsföring för B2B-företag där det upptäcktes att det saknas kunskap om hur dessa relationer utvecklas i kontext med digitala medier. Ytterligare en faktor som har inspirerat vårt forskningsområde har varit den pågående pandemi, Covid19, som tvingat företag till användning av digitala medier.

3.1 Forskningsansats

Sökmotorerna Google Scholar och Primo användes vid sammanställning av litteraturen, där sökord som "Industrial marketing", "Commitment-Trust", "Digital media", "Developing trust", "B2B relationship" och "Relationship marketing" bland annat ledde oss till relevant litteratur. På sökmotorerna användes funktioner som "citerat av" för att få en förståelse för vad som har vidareutvecklats och inte. Det uppenbarades där att digitala medier inte har studerats i så stor utsträckning till relationsmarknadsföring och B2B. Som Krings et al (2021) menar är relationer i kontext med digitala medier mer undersökt inom B2C-företag. Artiklar rörande digitala medier har vi avgränsat till senare årtal då olika kommunikationssätt via digitala medier ständigt utvecklas.

Studien är utförd i enlighet med en abduktiv ansats. I vårt fall har arbetsprocessen karaktäriseras av ett växlande mellan de teoretiska antaganden de empiriska fenomen vi fann för att slutligen dra slutsatser om teorin utifrån empirin. Under arbetets gång har syftesformuleringen samt frågeställningen utvecklats i takt med arbetet, vilket är kännetecknande för processen av en abduktiv ansats enligt Jacobsen (2017). Att arbetet kom att karaktäriseras av denna ansats beror till stor del på den information vi tagit del av via de intervjuer som genomförts. Innan de genomförda intervjuerna strukturerades frågor till respondenterna utifrån redan befintlig teori rörande Commitment-Trust theory samt digitala medier. Resultatet av empirin visade på att utvecklingen av tillit och åtagande genom digitala medier skiljer sig till viss del åt från den teoretiska utgångspunkt vi haft i arbetet. Som ett resultat av detta har vi tagit fram teman som vi anser beskriver och påverkar B2B-företags

förmåga att utveckla tillit och åtagande genom digitala medier. Dessa teman återfinns inte i den teoretiska utgångspunkt vi haft i arbetet och därmed blir slutsatsen och analysen av en empirisk utgångspunkt i kombination med en jämförelse av tidigare teoretiska antaganden. Arbetet i sin helhet växlar därmed mellan teori och empiri.

3.2 Design av studie

Fenomenen som studeras, utvecklingen av B2B-relationer samt bevarande av B2B-relationer genom digitala medier, anser vi är komplexa fenomen som kräver en kvalitativ ansats. Tidigare litteratur såsom Morgan och Hunts (1994) studie genomfördes kvantitativt, statistiskt med hypoteser, för att sedan generera KMV-modellen. Modellen är en tydlig strukturell modell med variabler som visar på hur de påverkar varandra. Modellen har använts av 1000-tals men också kritiserats. När modellen uppkom fanns inte digitala medier såsom det gör idag. Av en litteraturgenomgång framkommer det att modellen främst har använts till förmån för att förstå B2C marknader kopplat till e-commerce men är bristfällig i avseendet rörande B2B-relationer och dess koppling till digitala medier. Att denna studie i motsvarighet är av kvalitativ ansats beror på att vi vill undersöka fenomenet i kontext av pandemin Covid19 och den påtvingade digitaliseringen som detta medfört. Vi bedömer att djupgående intervjuer kan ge nyanserade svar som en kvantitativ studie brister i. Vi anser en kvalitativ ansats vara nödvändig då relationsskapande processer genom digitala medier i B2B-företag är ett komplext fenomen som inte kan förstås genom enbart kvantitativ datainsamling. Därför konstruerades forskningsfrågan så den bäst besvaras kvalitativt genom djupgående intervjuer. Jacobsen (2017) menar att kvalitativ ansats anses vara den mest lämpade när forskningsområdet är subjektivt och när det inte går att mäta empirin med siffror. Empirin i denna undersökning är komplex då det är företags attityder till digitala medier när det kommer till att nätverka och skapa samt bibehålla B2B-relationer som analyseras. Genom intervjuer får vi som författare en helhetsbild av nyanser som inte framkommer av kvantitativa studier (Jacobsen, 2017). Vi får även ta del av den sociala verklighet som ständigt är i förändring (Bryman & Bell, 2011). Därmed vill vi göra tvärtemot vad Morgan och Hunt gjorde 1994 och med det testa om KMV-modellen är så generell som författarna påstår, med hänvisning till digitala medier. Avsikten är att få ta del av respondenternas åsikter gällande digitalisering och hur det påverkar deras relationer B2B. Respondenternas svar kommer därefter ge oss en grund för att analysera i nyanser där vi jämför attityder mellan olika företag, vilket inte går att mäta i siffror.

3.3 Urval

Det empiriska underlaget består av fem företag och sex intervjuer, som återfinns i tabell 1. Företag A var det första respondent-företaget och med dem genomfördes två intervjuer med två personer innefattande olika befattningar. Detta för att det fanns en tro om att olika arbetsbefattningar skulle ge olika svar. Det motbevisades då resultatet blev ungefär detsamma och till följd därav fortskred datainsamlingen genom att enbart intervjuas en person per företag. Personen ifråga hade en överblick över företagets relationer och samarbetspartners inom nätverket.

För att hitta företag lämpade till denna studie så började vi med att se till våra egna kontaktnät då den kvalitativa ansatsen är tidskrävande och därmed är det för oss fördelaktigt att boka möten med företag vi sedan tidigare har kontaktuppgifter till. Två av företagen intresserade oss trots att vi inte hade någon kontakt sen innan och de kontaktades via LinkedIn samt företagshemsidan. Vi ringde upp personerna och berättade om studiens syfte. För att en studie av kvalitativ undersökningsdesign ska karaktäriseras av djupgående och komplexa nyanser så är det fördelaktigt att hålla sig till under 10 enheter (Jacobsen, 2017). Därmed beslutade vi att fem företag var ett bra antal enheter då det gör det överkomligt att transkribera och analysera resultatet samt tillräckligt med information för att få ett så trovärdigt resultat som möjligt. Nedan visar tabell 1 en sammanställning av företagen innefattande respondenternas befattning, bransch, omsättning och antal anställda.

Tabell 1. Studiens medverkande företag.

Företag	Befattning	Bransch	Omsättning (tkr)	Anställda
A	Regional manager Manager service support	Tillverkning av eldrivna & automatiserade lagertruckar	7 716 677	1 963
B	Sales director	Tillverkning av jogrdbruksmaskiner	3 504 946	1 401

C	Inköps-ansvarig	Tillverkning av information- & elektroniksystem till den tunga fordonsmarknaden	1 388 526	355
D	VD	Tillverkning av hållbara pappersförpackningar	572 251	110
E	VD	Tillverkning av laddbara vägar till elbilar	9 025	2-10

Företagen är av olika storlek, finns på olika geografiska platser i Sverige och har olika nationella samt internationella kontaktnät. Gemensamma aspekter för företagen är att de alla verkar inom tillverkningsbranschen och arbetar till mångt och mycket innovativt. Olikheter dem emellan består av storlek samt vad de tillverkar och till vilket syfte. Därmed blev dessa fem företag intressanta att ha semistrukturerade intervjuer med för att få en nyanserad bild av hur just dem har hanterat deras nätverk innefattande relationer över digitala medier. Att de alla befinner sig inom tillverkningsbranschen gör att det blir mer rättvist att jämföra dem kontra om vi skulle valt företag från olika branscher. Att de är olika till storlek gör att nyanser kan skapas och olikheter blir ett resultat i sig. Ett företag, företag E, är dessutom ett startup företag och har ännu inte internationaliserat sig, vilket samtliga andra respondent-företag har. Detta medför en intressant kontrast i jämförandet mellan dessa. Resterande företag har utbredda relationer över hela världen medan startup företaget fortfarande är i stadiet att bygga upp sitt nätverk. Företag E har dock som ambition att finnas i hela världen vilket gör att de alla strävar åt internationella kontaktnät. Anledningen till att vi valde att ta med ett mindre startup företag i empiriinsamlingen var för att avgöra ifall resultatet av intervjun med detta företag skulle skilja sig mot resterande. Vi kom fram till att skillnaden i resultatet inte var betydande och valde därför att fortskrida arbetsprocessen utan att intervjua fler småföretag.

För att upprätthålla god etik gentemot respondenterna som deltagit i studien har vi innan intervjuernas genomförande säkerställt att de är villiga att delta i undersökningen samt presenterat dess syfte. Ingen respondent blev frågad flera gånger utan samtliga ville ställa upp vid en första förfrågan. Därefter ställde vi frågan till samtliga respondenter ifall vi fick spela in intervjun och därefter använda oss av inspelningen i arbetet. Den insamlade datan från intervjuerna kommer endast att användas av oss, i syfte att besvara forskningsfrågan och studiens syfte. För att beakta deltagarnas konfidentialitet har vi erbjudit dem anonymt deltagande i studien varav majoriteten svarade att de ville vara anonyma. Denna anonymitet upprätthålls genom att byta ut företagets namn mot företag A-E. Anledningen till att vi bytte ut alla namn och inte uteslutande de som önskade anonymitet var för att säkerställa att läsaren fick samma relation till samtliga respondent-företag.

3.4 Datainsamling

Intervjuerna är semistrukturerade då öppna frågor leder till ett samtal med breda samt djupgående svar, vilket i sin tur leder till en nyanserad helhetsbild (Bryman & Bell, 2011). En intervjuguide konstruerades, se tabell 2, för att bidra till viss typ av struktur kopplat till teorin. Detta för att samtalet inte skulle beröra icke-relevant information, men samtidigt ge rum för ett flytande samtal. Intervjuguiden består av övergripande frågor som ställdes till samtliga fem företag kopplat till teorin som studien avser att grunda analysen i. Intervjuerna var semistrukturerade då studien avser ett särskilt fokus, nämligen digitala mediers påverkan på relationer och inte relationer i stort. Vilket gör att en striktare struktur med intervjuguide är att föredra enligt Bryman & Bell (2011).

Samtliga intervjuer varade mellan 40 och 60 minuter vilket är lagom för en studie av denna karaktär (Jacobsen, 2017). Att respondenterna fick information om studiens syfte innan gjorde att de talade inom ramarna för studien. Intervjuerna genomfördes genom videosamtal och spelades in på respondenternas godkännande. Att intervjuerna skedde över videosamtal är för att fysiska intervjuer inte var möjliga på grund av Covid19. Videosamtal kontra telefonsamtal var ett bra alternativ då vi fick ta del av varandras kroppsspråk som efterliknar en fysisk intervju. Genom att ta del av kroppsspråk ökar förståelsen för varandra, vilket en intervju över telefon inte kan bidra med. Däremot kan en intervju som genomförts på detta

vis minska respondentens tillit till oss som intervjuare och därmed påverka den empiri vi tagit del av.

Efter insamlandet av empiri i form av intervjuer transkriberades materialet för att undvika att gå miste om viktig information. Utöver vår primärkälla i form av de fem företagen och dess representanter, så har företagens hemsidor och årsredovisningar analyserats för att skapa en tydligare bild över företaget och dess relationer. Informationen från dessa källor ligger inte till grund för studien i sig men bidrog till mer konkreta intervjuer, som ett resultat av att vi var förberedda och insatta i företaget innan, samt att grundläggande information om företaget samlats in innan intervjutillfället. Fokuset kunde därmed förbli på forskningsområdet och information vi ej kunnat ta del av genom andrahandskällor.

3.5 Intervjuguide

För att säkerställa att vi fick tillräckligt med empiri till vår undersökning användes intervjuguiden, tabell 2, som ett komplement till det öppna samtalet. Under intervjuens gång och innan dess avslutande jämförde vi kontinuerligt svaren med intervjuguiden för att se att vi inte gått miste om eventuell viktig information. I de fall respondenten inte svarat på alla frågorna i intervjuguiden genom den öppna diskussionen ställdes frågor från intervjuguiden som komplement i slutet. Utöver intervjuguiden tog vi fram tre till fyra frågor som var företagsanpassade med avseende att alla företag är olika med olika nätverk innefattande olika företagsrelationer. Till Företag A ställdes exempelvis konkreta frågor angående deras kunder i Israel, Kina och Kazakstan medan frågor till Företag E ställdes med avseende att de är ett litet företag med andra typer av relationer. Därtill ställdes följdfrågor för att intervjuerna skulle karaktäriseras av ett flytande samtal för att, till så stor utsträckning som möjligt, få transparent information om respondenternas attityder.

Tabell 2. Sammanställning av Intervjuguide med hänvisning till teorin.

Frågor	Hänvisning till teori
Hur skapas en ny relation i dagsläget? Finns det specifika steg som ni som företag går igenom?	Dwyer, Schurr & Oh (1987) hänvisar till olika faser för B2B relationsskapande. Frågan syftar till om dessa steg går igenom än idag när digitaliseringen blivit påtaglig.

<p>Används sociala medier som en form av relationsskapande?</p>	<p>Rose, Fandel, Saraeva & Dibley (2021) menar att sociala medier påverkar dagens relationsskapande. Frågan ställdes med hänvisning till kommunikation och medvetenhet hos kunderna.</p>
<p>Innan digitala medier blev påtvingat, till vilken grad medförde digitala medier goda relationer?</p> <p>Finns det nackdelar med digitala medier med hänvisning till era relationer?</p>	<p>Krings Palmer & Inversini (2021) belyser att det finns tydliga förespråkare och motståndare av digitala medier inom B2B. Frågan ställdes för att undersöka företagens attityder till digitala medier med hänvisning till tillitsskapande och åtagande, vilket i sig är en hänvisning till KMV modellen (Morgan & Hunt, 1994).</p> <p>Frågan ställdes med hänvisning till negativa aspekter såsom överbelastning av information, problematik gällande integritet och distraktion.</p>
<p>F2F kan anses vara icke utbytbar, krävs det fysisk kontakt för att tillit ska skapas?</p> <p>Är det olika för olika relationer?</p>	<p>Krings et al. (2021) : Morgan & Hunt (1994) : Murphy & Sashi (2017) samtliga belyser vikten av fysiska möten. Kontexten Covid19 har gjort detta omöjligt och därmed av studiens intresse att undersöka om de märkt skillnad på tillitsaspekten.</p> <p>Andersén & Kask (2012) menar att vissa företag är mer beroende av vissa än av andra. Frågan syftar till att undersöka om</p>

	personlig interaktion anses vara nödvändig för alla typer av relationer.
<p>Vad för aspekter bidrar till att en relation blir långsiktig?</p> <p>Hur viktigt är det med långvariga relationer?</p> <p>Vad gör ni för att bibehålla era redan befintliga relationer?</p>	<p>Syftet med dessa tre frågor var att generellt undersöka om variablerna i KMV-modell (Morgan & Hunt, 1994) överensstämde med verkligheten.</p> <p>Frågorna syftade framförallt till variabeln åtagande som är ett genomgående centralt begrepp inom teorin.</p>
<p>Vad är det för gemensamma värderingar som präglar era relationer och hur kommuniceras dessa?</p> <p>Går dessa att kommuniceras digitalt?</p>	<p>Denna fråga kopplas också an till KMV-modellen (Morgan & Hunt, 1994) med syfte att se om gemensamma värderingar påverkar relationen.</p> <p>Denna fråga ställdes med hänvisning till kontexten Covid19.</p>
<p>Hur tror ni framtida relationer kommer hanteras när Covid19 är över?</p>	<p>En framtidsutsikt. Syftet med frågan var att undersöka till vilken grad de vill återvända till hur det var innan den påtvingade digitaliseringen och vilka funktioner och aktiviteter som har fungerat och kommer att bestå.</p>

3.6 Tematisk analysmetod

Studien har en relativt stor datamängd då intervjuerna varade upp mot en timme och bestod av semistrukturerade intervjuer där respondenterna till stor del fick tala fritt. Vid stora

kvalitativa datainsamlingar är den tematiska analysmetoden fördelaktig att använda i enlighet med Nowell, Norris, White och Moules (2017). Modellen har teoretisk frihet och är därmed ett flexibelt tillvägagångssätt för att få en rik och detaljerad redovisning av datan. Nowell et al (2017) menar att många publicerade kvalitativa forskningsrapporter undviker att beskriva analysens tillvägagångssätt vilket gör det svårt för läsaren att avgöra studiens pålitlighet. Genom att genomföra dataanalysen systematiskt kan studiens resultat kommuniceras med transparens till andra (Nowell et al. 2017).

Genomförandet av en tematisk analys består av faser som vanligtvis behandlas där den första är att bekanta sig med den insamlade datamängden (Nowell et al. 2017). Att fördjupa sig i den insamlade datan innebär upprepad läsning där författare söker efter mönster och olika betydelser. Efter transkriberingen av de inspelade intervjuerna började vi med att läsa igenom materialet och färgmarkera de uttalanden som var mest betydelsefulla för studiens forskningsområde. Därefter gjordes ytterligare en genomgång av materialet där varje relevant del av datan kodades med kommentarer kring vad uttalandena syftade till, en orsak-verkan. Detta är att generera initiala koder som är den andra fasen (Nowell et al. 2017). Övriga faser handlar om att söka efter teman, granska teman och definiera teman och därefter börja skriva rapporten. Detta är en process där reflektioner över innehållet och dess specifika egenskaper hos datan sammanställs (Nowell et al. 2017). Ett försök att kategorisera resultatet till tre teman med teoretisk bakgrund gjordes. De teman döptes till "Skapande av tillit i digitala relationer", "Skapande av åtagande i digitala relationer" och "Hur digitala medier påverkar relationer". När en klarare bild över övergripande betydande faktorer sammanställts gjordes ett försök att systematiskt göra en tabell för när företagen höll med varandra och när de tyckte olika. Då intervjuerna är djupgående med komplexa svar blev detta problematiskt. Det uppenbarades att empirin var för komplex för att sammanställa ett tydligt resultat utifrån de teman som presenterats i teorin. Det beslutades därför att materialet behövde tolkas på nytt med tydliga teman utifrån empirin istället för teorin. Även underkategorier till varje tema sammansattes därefter för att resultatet skulle bli representativt. Därmed gick vi tillbaka till det initiala stadiet av kodningen där ytterligare en analys av respondenternas svar genomfördes. En strukturering till de kommentarer som tidigare hade lagt grunden för en förståelse av materialet utvecklades vidare. I detta skede kunde vi se tydliga mönster och teman började konstrueras. Genom att komprimera innehållet och sammanfatta dess innebörd i ord framkom tydliga teman för hur tillit och åtagande skapas digitalt i respondenternas relationer. I detta skede var datan så väl genomarbetad att tabeller kunde sammanställas för

att visa på likheter och olikheter företagen emellan, se bilaga. Tabellerna innefattar typiska citat för att visa på hur vi har kopplat uttalanden till vardera tema samt dess underkategorier. De teman som uppmärksammades löper över datainsamlingen och går att analysera utifrån Commitment-Trust theory då den insamlade datan grundar sig i tillit och åtagande. Nedan presenteras tema 1-6:

- (1) Kultur, Normer och värderingar
- (2) Pålitlighet
- (3) Väletablerad produkt
- (4) Etablerade affärsprocesser
- (5) Effektivisering
- (6) Innovation

3.7 Trovärdighet och äkthet

Enligt Bryman och Bell (2011) är det av stor vikt för studiens *tillförlitlighet* att de regler som finns efterföljs samt att respondenterna av studien får en möjlighet att granska arbetet för att bekräfta tolkningen. Vi valde därmed att skicka ut det färdiga arbetet till respondenterna för att ge dem möjligheten att granska våra tolkningar och komma med eventuella synpunkter och invändningar. På detta sätt har vi minskat risken för tolkningsfel då tolkningsfel kan minska studiens tillförlitlighet. Jacobsen (2017) menar även på att en öppenhet i hur arbetsprocessen genomförs bidrar till ökad *tillförlitlighet* samt *pålitlighet* i studien. Utifrån detta antagande har vi valt att öppet beskriva våra processer och tillvägagångssätt för läsaren. Då uppsatsens kvalitativa undersökningsmetod krävt personliga intervjuer kommer tolkningarna från dessa att påverka det empiriska resultatet. För att öka transparensen för hur dessa effekter eventuellt kan ha påverkat resultatet har vi delvis beskrivit processen för genomförandet av intervjuerna, men även tolkningar av intervjuerna genom transkribering och kodning. En tät beskrivning av resultatet bidrar även till att en tredje part kan besluta om studiens *överförbarhet* (Nowell et al. 2017). Intervjuguiden, tabell 2, visar hur intervjufrågorna har formulerats utifrån den framtagna teorin och en tredje part kan genom den bestämma studiens *överförbarhet* till en annan kontext. Bryman och Bell (2011) hänvisar till djupet som kvalitativa studier ofta besitter. Genom att så utförligt som möjligt beskriva resultatet ökar studiens *överförbarhet* då informationen blir mer transparent. Flertalet citat har tagits fram, främst för att förenkla förståelsen av resultatet men också för att indikera till

studiens *överförbarhet*. Vidare är även sektionen "Framtida forskning" en rekommendation på hur andra, utifrån resultatet kan undersöka kontexten vidare.

Att respondenterna fått ta del av studien och bekräftat våra tolkningar bidrar även till studiens *äkthet* då det indikerar på en rättvis bild av kontextens verklighet (Bryman & Bell 2011). Vidare, den tematiska analysmetoden påvisar hur studiens teoretiska slutsatser är berättigade som Bryman och Bell (2011) menar styrker studiens *pålitlighet*. Analysmetoden visar på hur den empiriska datan har kodats och indikerar att slutsatser sker i enlighet med det teoretiska ramverket som tillsammans med den empiriska datan ligger till grund för framtagna slutsatser. *Konfirmering* har också tagits i beaktning då studien har en hög nivå av referering i texten för att säkerställa för läsaren att inga egna värderingar eller teoretiska antaganden har styrkt resultatet av studien, i enlighet med Bryman och Bell (2011).

3.8 Kritik mot val av metod och forskningsansats

Enligt Jacobsen (2017) är en nackdel med kvalitativ forskningsansats att vi som forskare påverkas av respondenterna och därmed riskerar att bli partiska. Genom en kvantitativ metod kan objektiviteten bevaras i högre grad. Därav kan en nackdel med studien vara att respondenternas attityder påverkar oss i genomförandet av analysen. Detta motverkas dock till viss del då vi följer en intervjuguide som hänvisar till litteraturen och när vi under analysen sammankopplar tillbaka till teori. Ytterligare en nackdel med studiens tillvägagångssätt kan vara att studien innefattar företag av olika storlekar och av olika tillverkningsföretag. Hade det istället undersökts inom ett specifikt område, där alla företag tillverkade samma produkt samt hade väldigt lika interaktionsprocesser, hade resultatet eventuellt kunnat bli mer generaliserande. Bryman och Bell (2011) menar att kvalitativ metod kan ibland anses vara subjektiv och att det finns problem med generalisering. En kvantitativ metod kunde ha genomförts istället där vi hade kunnat generalisera vår forskning till tillverkningsföretag. Men då till risken av att gå miste om mycket som kvalitativ undersökning bidrar med, såsom respondentens attityder. Jacobsen (2017) menar även på att en kvalitativ forskningsansats med fördel används när ett område är utforskat, vilket vi anser området som nämnt är.

4. Resultat

På grund av rådande omständighet, Covid19, kan inte fysiska möten användas i relationsskapande eller i ett syfte att bevara relationer. Således har företag under pandemin tvingats till användning av digitala medier. Det är något som samtliga responderande företag instämmer med och de alla har haft olika förutsättningar att lyckas bibehålla relationer och skapa nya över digitala medier. Detta beroende på hur väl förberedda de var sen innan pandemin på digital interaktion. Alla responderade företag är dessutom överens om att interaktionen fungerar digitalt till viss mån men att det fysiska mötet aldrig kommer gå att ersätta.

4.1 Svårigheter i skapandet av B2B-relationer digitalt

Majoriteten av företagen anser att kvaliteten av en relation kan förbli ungefär densamma digitalt när relationen är etablerad men att det är svårt att interagera med en helt ny part digitalt. Företag B hänvisar till att det är enklare att bygga långvariga relationer digitalt när det är B2C och där det handlar om konsumtionsvaror. B2B-relationer menar de på fortfarande är väldigt personbaserat.

“Det ser vi i många fall, om vi har en återförsäljare i en specifik region, har han skött sig bra så handlar lantbrukaren av den försäljaren oavsett vilket varumärke han säljer.” - Företag B

“Man gillar att göra affärer med folk man gillar.” - Företag E

Tillitsbyggande processer i nya relationer kan försvåras genom digitala medier och flertalet av respondenterna antyder detta. Företag A anser att denna problematik kan grundas i avsaknaden av den personliga kontakten vilket medför att avståndet mellan parterna blir längre. Företag D problematiserar en initial digital interaktion genom antydning av att en förtroendenivå inte kan byggas enbart genom digitala möten. Parterna måste bygga upp relationen såväl att de känner varandra, därefter kan de övergå till digitala möten och bygga på det. Samtliga responderande företag antyder att det är den initiala fasen som fördelaktigen sker genom fysisk interaktion för att bygga upp relationen. Anledningar till detta kan delvis vara att förmedla förståelse för den produkt eller tjänst som säljs, etablera processer och skapa förtroende. I vissa fall rör det sig även om normer inom en viss bransch.

Däremot anser samtliga respondenter att en digital relation är möjlig i de fall varan företagen omger relationen runt endast är en "katalogvara". En sådan vara karaktäriseras av att den är högst rutinmässig och/eller att beställning sker enstaka gånger. Varan är nödvändigtvis inte heller väsentlig för företaget eller av särskilt stor betydelse. I dessa fall kan redan den initiala kontakten ske digitalt. Företag A antyder att en dialog i de relationer som redan har inarbetade och etablerade processer fungerar digitalt, medan det kan bli mer problematiskt i de fall där grunden för relationen ännu inte är lagd.

Vid påtvingad digitalisering har företag C avgränsat sig från att leta efter nya kunder och har istället anställda "mäklare" som skannar av marknaden för de komponenter som företaget är i behov av. Detta är deras tillfälliga lösning då de anser att nya relationer inte kan skapas i samma utsträckning under dessa omständigheter. Samtliga intervjuer har visat att ingen har kunnat "jaga" efter nya kunder eller startat nya projekt på samma sätt som när de kunde ha fysiska möten. Anledningen till detta, enligt Företag D, är att det är svårare att skapa nya relationer digitalt. Individer får inte lära känna en person på samma sätt genom till exempel Zoom som de gör via F2F interaktioner.

4.2 Skapandet av tillit och åtagande

4.2.1 Kultur, normer och värderingar

Om kultur och värderingar skiljer sig åt mellan vad ett företag besitter mot ett annat blir relationen allt mer komplex. Utifrån intervjuerna med företag A, B och D så skiljer sig den västerländska uppfattningen, om hur relationer och tillit är uppbyggt, med andra kulturer. I den västerländska kulturen är den generella uppfattningen att den personliga kontakten inte alltid är väsentlig för att göra affärer. Detta kan skapa hinder för utveckling av tillit i situationer där andra kulturer anser att den fysiska kontakten i etablerandet eller bibehållandet av relationen är essentiell. Företag D antyder att stora växlingar i värderingar är beroende av vilket land de jobbar med och vilka grundvärderingar dessa har. Det kan vara helt annorlunda spelregler beroende på land och kultur. Även företag B nämner att tilliten i relationer som kan anses karaktäriseras som komplexa på grund av olika kulturer, blir sämre med enbart digital interaktion. Ett exempel på en sådan relation till Ryssland lyfts där respondenten uttrycker:

“Den relationen har blivit sämre. Det skulle säkert funka att ringa, men det blir inte lika naturligt som att komma förbi och kanske äta en bit mat.”

Anledningen till att denna relation kan ses som komplex och försämrats av påtvingad digitalisering beror på att relationen befinner sig inom komplexa system som kategoriseras av en annan kulturell syn på hur affären genomförs. Även företag A antyder att relationen över digitala medier blir mer problematisk i relationer där den andre parten har en annan kultur och uttrycker:

“Relationer exempelvis i mellanöstern är svårare att bygga digitalt. Där måste man vara på plats. Där är relationerna A och O innan man gör affärer. Kultur spelar stor roll för vad som går och inte.”

Företag E menar att när ett företag befinner sig i en relation med en part som delar samma kultur, i detta fall inom Europa, är förutsättningarna för relationen relativt lika. Detta medför att de kan vara säkrare på att parterna delar samma värderingar som det lokala företaget. De uttrycker sig följande:

“I europa där vi har våra flesta partners är förutsättningarna relativt lika, vilket gör oss säkrare på att vi delar värderingar, investerare som inte delar dessa har vi tackat nej till.”

Företags gemensamma värderingar spelar en stor roll vid val av en samarbetspartner och för att parterna ska bilda åtagande enligt företag C och D. Företag C har uttryckt i intervjun att när de har ett samarbete med ett företag är det viktigt för dem att det finns en bra arbetsmiljö på företaget. De vill se att de anställda mår bra och har bra arbetsmoral samt att personer som hanterar en maskin vet hur den fungerar och vad som skulle behöva göras ifall maskinen får ett stopp. Sådana saker är det enkelt att se när de är på fabriken och har möjligheten att gå runt och prata med personalen. Denna process blir svårare att kontrollera över digitala medier. Företag C uttrycker:

“Det kommer vi aldrig komma ifrån. De som tror att fysiska möten kan ersättas med digitala har helt fel.”

Även företag B hävdar att värderingar är något som är lättare att implementera fysiskt. Företag D menar att det till stor del går att kontrollera partners värderingar, främst vid mindre engångsförsäljningar, genom certifieringar. Företag D menar dock att de vill åka till kunden eller leverantören för att få en uppfattning om deras värderingar och se deras fabriker när det handlar om mer komplexa relationer. Företag B instämmer med att det är lättare att se samt skapa gemensamma värderingar vid F2F interaktioner än genom digitala medier. däremot menar företag E att det går att få en god bild av företaget digitalt även om de inte träffats fysiskt. Detta till följd av att företagsinformation finns tillgängligt digitalt.

Resultatet visar även på att det kan anses vara normativt att ses fysiskt vid B2B-interaktioner, speciellt vid ett initialt möte med den andra parten. Samtliga företag antyder detta och företag B beskriver detta genom citatet:

“Nya kunder, framför allt inom lantbruksbranschen är det konservativt, det är inte så att man ringer eller kör videosamtal med en säljare om du aldrig har setts, det händer säkert men jag upplever att det är väldigt svårt.”

Eftersom detta är den rådande normen inom vissa branscher kan det vara svårt för företag etablerade på dagens B2B-marknad att använda sig av enbart digitala medier.

4.2.2 Pålitlighet

För att en relation ska bli långsiktig krävs det att relationen besitter högt förtroendekapital till varandra menar företag D. Företag B hänvisar till att det är tilliten till varandra som styr om relationen ska hålla och att de stannar så länge relationen är fördelaktig för båda parter. Samtidigt benämner företag E en annan typ av pålitlighet som skapas genom att samarbeta med externa parter som i sin tur anses tillförlitliga enligt omgivningen. Ett sådant samarbete för dem är med ett universitet som hjälper med tester och prover. Genom samarbetet kan de verifiera sina antaganden med hänvisning till den externa parten. Även företag C yttrar att trovärdiga samarbetspartners ökar företagets pålitlighet då det är viktigt med kompetenta leverantörer som hjälper företaget att bli bättre.

Som företag upprätthålls god servicekvalitet genom att hålla det som lovas och leverera det som kunden förväntar sig samt ställer krav på. För att visa på att de kommer hålla det som lovats berättar B att det är viktigt att alltid finns till hands för att kunna svara på frågor eller hjälpa till om något strular och uttrycker:

“Man kan rätt snabbt bygga en relation som man känner fungerar, men sen är det ju under ett antal år man utvärderar. Att vi alltid finns till hands med service, reservdelar, frågor om inställningar. Man måste tänka långsiktigt och leverera det man säger.”

Företag B uttrycker vidare att ökad användning av digitala medier inte kommer att förändra detta. Instämmande menar företag D att de kan klara av ganska mycket digitalt och tilliten kommer inte påverkas, parterna emellan, om det finns ett högt förtroendekapital och uttrycker:

“Tillslut är det en coca cola du ska köpa och smakar coca colan inte coca cola så kommer du slänga den coca colan och aldrig köpa det märket igen. Och det spelar ingen roll om det är digitalt eller icke digitalt.”

Intervju med företag C har visat att företaget vill vara transparenta med sin information till sina kunder och leverantörer och uttrycker:

“Vi ger dålig information när vi har dålig information och vi ger ingen information när vi inte har någon information att ge. Vi säger att vi inte har någon information men vi jobbar på det. Det är bättre än att vara tyst.”

Företag C verkar inom en informationskrävande bransch där mycket information måste förmedlas mellan olika aktörer. Detta går att utföra digitalt men kommunikation på digitala medier kan även medföra att det blir enklare att gömma undan information när personen gömmer sig bakom skärmen. Det blir inte samma sak som att ses F2F där en person kan läsas av. Däremot är inte transparens alltid fördelaktigt. Företag D berättar att det skiljer sig från relation till relation hur transparent företaget ska vara. Ett samarbete med en leverantör som också levererar till deras konkurrent är ett dilemma som gör att de inte kan vara fullt ut transparenta. Företag D menar därmed på att de måste ha kunskap om hur nätverken ser ut runt om. Utöver detta dilemma uttrycker D att en relation bevaras genom att:

“Man ska lyssna på varandra, vara transparent i kommunikationen, stötta och pusha, för att komma framåt också.”

I vissa fall krävs kontroll för att transparensen i en relation skall upprätthållas. Företag B och C, i enlighet med ovan presenterat resultat, anser att viss transparens kan upprätthållas genom enbart digital interaktion. Däremot räcker inte detta i vissa fall som kräver fysisk kontroll. De vill i dessa fall vara på plats och se att företagen faktiskt håller det som lovats. Företag B uttrycker detta:

“Man kan ju pusha på ett visst sätt digitalt och föra dialog och sånt, sen är det ju “trust is good but control is better”, så kan man vara på plats och faktiskt se att personerna faktiskt gör de man kommit överens om.”

Företag A, C, D och E nämner även att kommunikation är en väsentlig del för att vara en pålitlig samarbetspartner. Till viss del kan denna föras via digitala medier, men företag E menar att det i vissa fall kan lämna utrymme för missförstånd. Vidare instämmer majoriteten av företagen att den personliga kontakten är en väsentlig del av en välfungerande kommunikation mellan parter i en affärsrelation. Företag A menar även på att den fysiska kommunikationen och interaktionen kan bidra till att kunden känner uppskattning, de uttrycker:

*“Det är otroligt viktigt med människomöten och visa kunden sin uppskattning på det sättet.
Det är en relation som helt enkelt inte kan fås online.”*

4.2.3 Väletablerad produkt

Utifrån respondenternas svar går det att interagera digitalt om det är ett välkänt varumärke och en väletablerad produkt. Företag B uttalar sig följande:

“Där vi är starka, har bra kundrelationer och ett bra varumärke - där når vi ut, men det gör vi inte där vi är svaga.”

Uttalandet följs upp med att ett starkt varumärke och en väletablerad produkt skapar förtroende mellan parterna. För att kunna sälja in en produkt genom digitala medier menar företag D att det måste vara en tydlig produkt som man kan ha tydliga argument för om det ska fungera digitalt. Detta bidrar till att kunden nappar lättare och snabbare på erbjudandet som ett resultat av att produkten kan begripas. Samtidigt menar samtliga respondenter att mer avancerade kundanpassningar och lösningar ökar behovet av fysisk interaktion. Företag D

antyder att en relation som endast sker digitalt kan bli bristfällig i de fall ett företag inte har en tydlig idé eller produkt och uttrycker detta genom citatet:

“Den ska fungera på det här sättet och ni kan använda den på det här sättet men inte på det här sättet. Osv. Kan vara en utmaning om man skulle diskutera enbart digitalt.”

Trots att samtliga intervjuer påvisar att skapandet av nya relationer är svårt digitalt så menar företag D på att den påtvingade digitaliseringen inte påverkat dem nämnvärt då de har väletablerade produkter som bidrar med ett starkt rykte på marknaden vilket i sin tur gör att kunder kommer till dem. I enlighet med detta påpekar företag C att relationer rörande standardiserade produkter som inte har en komplex karaktär kan ske enbart digitalt. Medans mer komplexa, tekniska, lösningar bidrar till en extremt tillitstung relation som kräver fysisk interaktion.

4.2.4 Etablerade affärsprocesser

Företag B, D och E menar samtliga på att en relation som är väletablerad och redan har väletablerade affärsprocesser kan bibehålla samma kvalitet i relationen genom enbart digitala medier. Företag D nämner att, i de fall förtroendet för varandra redan är skapat, kan interaktionen ske genom digitala medier:

“Just den produkten har vi lyckats etablera såpass att vi har förtroende för varandra. Så nu sker den typen av utveckling mer digitalt. Inga schemalagda möten längre men skulle ny utveckling behövas så kan vi snabbt sätta ihop denna grupp för att diskutera svåra frågor.”

Företag B förklarar att i de fall grunden i relationen är etablerad är det lättare att överföra interaktionen till digitala plattformar och uttrycker detta upprepade gånger:

“Jag skulle vilja dela upp det så att befintliga kunder fungerar alldeles utmärkt, både i support och försäljning.”

“Känner man en lantbrukare är det lättare som säljare att kontakta den personen eftersom att man har en relation.”

“Har du en gång varit hos kunden, presenterat dig och skakat hand så blir det lättare att ringa eller kommunicera genom andra digitala medier.”

Dessa tre ovanstående citat antyder att det är, som tidigare konstaterat den fysiska initiala kontakten som är av störst vikt, därefter kan stor del av interaktionen flyttas till digitala plattformar. Sedermera kan även utvecklingsarbete ske digitalt om dessa processer är inarbetade och etablerade inom relationen.

För att en relation ska bevaras krävs det att tid och engagemang läggs ner i relationen, vilket ofta leder till etablerade affärsprocesser. Samtliga företag menar att relationer som är högt beroende av varandra behöver etablerade affärsprocesser. Dels för att upprätthålla tilliten parterna emellan och dels för att medberoende relationer kräver god kommunikation. Företag E hänvisar till att de har daglig kontakt med vissa aktörer medan A uttrycker att de för en mer frekvent dialog inom mer väsentliga relationer. Företag A hänvisar exempelvis till att stora, väletablerade kunder som de har gott samarbete med har en särskild kontaktperson som är till enbart för att underhålla den relationen, med information och tid. Detta för att skapa en god kommunikation parterna emellan. Företag D menar att det inte är svårare att upprätthålla en relation de är mer beroende av digitalt kontra en relation de är mindre beroende av.

Företag C berättar att majoriteten av deras relationer går att byta ut med relativt liten insats men att de även har strategiska leverantörer som inte går att byta ut lika enkelt. Exempelvis att de har utvecklat en produkt med ett annat företag som gör att det företaget skulle ha det svårt att byta ut företag C och uttrycker:

“Vill de byta så är det tre till fem års arbete som ligger bakom för de som är ganska kostsamt. Men de andra kunderna som köper in en liten kameralins istället för backspegel är lite lättare att switcha för det finns fler som gör samma sak som oss.”

Företag C uttrycker att de behandlar både standard leverantörer och strategiska leverantörer likvärdigt men de lägger inte ner en dag på att träffa en liten leverantör. Sådana relationer fungerar att interagera med på distans och företag C uttrycker vidare:

“Man ska alltid fokusera där du kan göra ”biggest bank for the buck.”

Företagen anstränger sig även för att få relationer av alla storlekar att känna sig sedda och att de får ta del av den service som de erbjuder. Detta då samtliga nämner att alla kunder är viktiga. Företag A uttrycker:

“En liten kund kan också bli stor så det gäller ju att ha den öppenheten, att hjälpa den kunden att bli stor också.”

Detta har inte förändrats när digitaliseringen blev påtvingad och företagen fortsätter att fokusera på att skapa åtaganden med kunder och leverantörer. Åtagande som tid och resurser företag lägger ner för att behålla befintliga relationer har ökat under den påtvingade digitaliseringen. En högre grad av åtagande har applicerats i form av fler möten och avstämningar. Företagen berättar det i kontexten av Covid19 då de menar att den ökade osäkerheten i världen har gjort att de kommunicerar mer ofta med sina samarbetspartners. Upprätthållandet av kommunikationen har varit möjlig på grund av digitala medier. Företagen uttrycker att det har varit enklare att stämma av både internt och externt kontra fysiska möten som var innan Covid19.

4.2.5 Effektivisering

En fördel med att interagera digitalt är att företag effektiviserar sin tid. Samtliga intervjuade företag har kunnat spara tid och pengar genom att använda sig av digitala medier för genomförandet av möten. Således att företag kan ha fler små möten så fort ett problem uppstår istället för att vänta tills nästa inbokade möte. Att minskad fysisk interaktion också har minskat företagets kostnader gör så att A tror att företag även efter Covid19 kommer resa i mindre utsträckning. Företag E beskriver hur fysiska möten öppnar upp för spontana möten men att digitala möten kan vara mer effektivt och uttrycker:

“Man kan vara i Europa på förmiddagen och USA på eftermiddagen”.

På detta vis ökar företagets tillgänglighet, delvis genom att de kan interagera mer globalt men även att de finns tillgängliga för kontakt mer frekvent än tidigare.

Vidare berättar samtliga företag att de framöver, när fysisk interaktion blir möjlig igen, kommer till en annan grad att minska de fysiska mötena. Att de kommer åka när det är

nödvändigt och inte bara för att de ska. Istället för att resa till en kund på andra sidan jorden, där besöket kan ta över en vecka menar företag D att de genom digitala medier kan hinna med fyra till fem möten på en och samma dag med olika kunder. Företag A, E och B instämmer med den tidsbesparande aspekten som digitala medier medför. Således kan många interaktioner som tidigare har skett fysiskt kunna sållas bort i framtiden nu när de vet vad som fungerar digitalt berättar företag D.

Samtliga företag anser att det är de i enkla relationerna och standardiserade möten den digitala interaktionen blir av störst nytta. Företag D anser att engångsförsäljningar kan skötas genom enbart digitala medier. Företag C och E nämner att mer standardiserade relationer där de handlar med katalogvaror även går att föra digitalt. I enlighet med detta nämner även företag A att dialogen med mindre kunder enbart förs med hjälp av digitala medier. Även i mer komplexa relationer kan digitala medier användas, men i dessa fall är det endast i standardiserade processer som informationsmöten. Företag A uttrycker att de kommer fortsättningsvis att använda sig av digitala medier i denna typ av möten genom citatet:

“När det bara är rena informationsmöten där jag en annan partner pratar så att det blir en monolog kommer vi att fortsätta köra digitalt eftersom att det är en form av informationsmöte.”

Företag B, C, D och E lyfter aspekter av en enbart digital interaktion som kan vara till nackdel för företagen i vissa processer och relationer. Företag D beskriver att nya produkter, produktlansering och utveckling kan bli hämmade av digitaliseringen, detta eftersom kommunikationen mellan parterna i dessa processer kan bli bristfällig, de uttrycker följande:

“Nya produkter, produktlansering och utveckling kan bli hämmat av digitaliseringen, att inte få åka ut och träffa kunder fysiskt och prata om det man nu vill prata om. Just nu tror jag att man är hämmad av att inte kunna träffas när man pratar nya saker med en person man inte träffat förut.”

En fördel företag C benämner är att den ökade användningen av digitala medier bidragit till att allt fler får ihop livspusslet. Genom att föra interaktionen med sina samarbetspartners digitalt kan de anställda hinna med annat vid sidan av mötena. Vidare benämner företag B att

de flesta nu har vant sig vid att jobba via digitala medier. Samtliga företag påpekar att de genom digitala medier kan nå en större räckvidd. Företag E uttrycker:

“Vi både kontaktar och blir kontaktade av olika intressenter som hittar oss. Jag är ganska aktiv på att vara med i olika seminarier och paneler och på ett sätt går det lättare via zoom eller teams då det inte blir någon restid.”

Mässor är dock event som tidigare varit effektiva mötesplatser för att skanna av marknaden. Företag D berättar att de kan få en överblick över en hel marknad på en till två dagar. Det har genomförts försök att digitalisera dessa mässor, men försöken har fått rätt effekt. Företag C uttalar sig om att digitala mässor är tafatta.

“Det är ett bra försök, men det är långt ifrån det som man behöver egentligen som både inköpare och säljare.”

Vidare berättar företag B att relationer till mångt och mycket sker via slumpen och att man träffar på varandra, vilket företag E instämmer med. Ett exempel för ett sådant möte är via mässor. Företag E deltog på en stor digital mäsas och beskriver att det inte alls blir samma sak som att vara på plats fysiskt.

“Jag orkade bara inte gå in på olika seminarium och virtuella showrooms.”

Vidare berättar företag E att fysiskt nätverkande leder till spontana möten som inte går att nå via digitala medier. Att nätverka digitalt kan även bli en typ av överbelastning av information. Digital interaktion har enligt företag D en viss överskrift över mötet. De diskuterar det som ska diskuteras men inget därtill. Samt att ökningen av digitala möten som nu varit gör att de inte till lika utsträckning hinner bearbeta information som under fysiska möten, menar företag E.

4.2.6 Innovation

Inom en B2B relation som utgörs av ett starkt åtagande mellan parterna är det ofta produktutveckling eller förändringsarbete som genomförs som värdeskapande aktiviteter. Samtliga responderande företag anser att digitala medier kan göra det svårt att jobba

innovativt digitalt. Företag A uttrycker att digitala medier försvårar processen att generera nya ideer då de vill kunna bolla tankar enkelt, skriva upp viktiga punkter på tavlan och att få höra allas ideer. Detta blir svårt att genomföra digitalt då digitala möten ofta blir monologa och företag A uttrycker:

“Ju mer avancerade lösningar och ju mer kundanpassade lösningar du ska göra behöver du förmodligen vara på plats.”

Företag E instämmer med att fysiska möten gör det enklare att komma fram till beslut vid affärsuppgörelser. Över digitala medier menar företag E på att det kan bli avigt och sakna slagkraft, mycket “back to back”. Däremot om det är en utvecklad arbetsprocess där alla samarbetspartners är medvetna hur denna processen går till, påpekar företag D att detta fungerar digitalt men är fortfarande till viss grad svårare än att utveckla produkten, alternativt driva förändringsarbete i företag B:s fall, på fysiska möten. Företag D menar däremot att produktutveckling som har lett till etablerade arbetssätt nu kan ske digitalt och uttrycker:

“Nu sker den typen av utveckling mer digitalt. Inga schemalagda möten längre men skulle ny utveckling behövas så kan vi snabbt sätta ihop denna grupp igen för att diskutera svåra frågor.”

4.3 Digitala medier inom B2B

Digital interaktion anses av samtliga responderande företag vara produktivt och effektivt men inte lika innovativt. Det är svårt att interagera med fler än fem personer över videosamtal. Samtliga företag nämner för och nackdelar med digitala medier men samtliga är överens om att det i framtiden kommer vara en mix av de båda. Företag B uttrycker att digitala medier har blivit en naturlig del av vardagen. Företag E sammanfattade det som:

“Man har pratat om digitaliseringen så länge men inte riktigt utnyttjat den. Nu var man tvungen och det har funkad över förväntan men jag tror att vi som människor är sällskapliga av oss så vi vill jobba i grupp, träffas och ha sociala interaktioner. Du kommer inte gå ifrån det helt men du kommer effektivisera mer om man kan ta digitala möten istället för att förflytta sig.”

En skillnad i kommunikation, sedan innan pandemin, är att samtliga företag börjat interagera över videosamtal snarare än telefonsamtal. Företag C berättar att det formatet har fört dem närmare varandra, även till de leverantörer de inte träffar så ofta. Företag E beskriver att närvaron har ökat med distanssamtal över teams och zoom kontra telefonsamtal då man inte kan utföra andra ärenden vid sidan av. Företag D tror att digitala möten förmodligen kommer till att öka i framtiden, samt att det som kan hanteras digitalt kommer att så göras. Exempel på sådana interaktioner är rena informationsmöten och interaktion med en tydlig struktur menar företag A. Att föra kommunikationen via teams istället för över telefon ökar även transparensen då alla får ta del av samma information samtidigt. Till skillnad från tidigare då många kommunicerade över telefonen och informationen bara nådde en person. Samtidigt hänvisar både företag D och B till att det kommer en ny generation nu som förmodligen kommer ha en ökad acceptans till digitala medier. En generationsväxling som inte har lika starkt behov av den fysiska kontakten.

Sociala medier kan göra att kontaktytorna blir fler men att det kan ta längre tid att bygga upp en ny relation digitalt. Sociala medier använder sig samtliga företag av till olika grad. Instagram, Facebook och LinkedIn används för att marknadsföra verksamheten, för att nå nya samarbetspartners samt nå ut med nya produktlanseringar. Företag A hänvisar till att det är ett väldigt bra verktyg och att det har börjat användas i större utsträckning nu när fysiska mötesplatser inte varit möjligt. Sociala medier medför även att de får bättre koll på vad konkurrenterna gör. Youtube är en annan plattform företag använt sig av för att visa upp produkter när det inte varit möjligt fysiskt. Företag E har till exempel videos på sin hemsida som visar upp produktionen och företag B filmatiserar mycket och kommer att fortsätta utveckla filmmaterial för att allt handlar om att synas, höras och alltid påminna om sitt varumärke.

Genom att det varit en påtvingad digitalisering har företag utvecklat nya lösningar för att öka kundnöjdhet. Företag B berättar att de har haft mer tid att jobba strategiskt med processer och med planering och uttrycker:

“Det har varit mycket mer administrativt byråkratiskt arbete. Vilket man annars kanske inte får tid till när man är ute och reser. Vi har satt samman projekt som inte

skulle blivit av annars.”

Företag B berättar även att de vill effektivisera ytterligare genom att utveckla en plattform där de kan sälja reservdelar till maskiner digitalt genom e-commerce. Detta skulle kräva mindre administration och bidra till effektivisering enligt dem. Företag D bidrar med funderingar kring den ökade förändringstakten som kommer med ökad användning av digitala medier. Företag D menar även att en långsiktig relation idag är mellan 10-15 år medan en långsiktig relation i framtiden kanske kommer vara upp mot två år. Således då ökad användning av digitala medier leder till snabbare förändringstakt på marknaden. Respondenten uttrycker att det leder till att de behöver produktutveckla snabbare och därmed eventuellt byta samarbetspartners snabbare.

5. Analys och diskussion

5.1 Skapandet av tillit och åtagande

Resultatet påvisar att skapandet av tillit och åtagande i B2B-relationer i stor utsträckning följer de grundläggande antagandena för hur tillit och åtagande uppstår som Morgan och Hunt (1994) samt Gounaris (2005) presenterar. Däremot i kontexten av digitala medier blir processerna för byggande av tillit och utveckling av åtagande genom enbart digitala medier annorlunda och olika effektiva.

5.1.1 Kultur, normer och värderingar

Det empiriska resultatet visar på att gemensamma värderingar är en del av utvecklingen av tillit och åtagande mellan parter som kan hämmas av interaktion genom enbart digitala medier och utan personlig F2F kontakt. Kulturella skillnader är något som respondenterna ansåg i vissa fall kunde bidra med skilda värderingar och normer mellan parter i en B2B-relation. För att motverka dessa skillnader bör parter i en relation utveckla gemensamma värderingar och normer inom företaget för att tillit skall uppstå, även detta i enlighet med Morgan och Hunts (1994) teori. Däremot krävs det i vissa fall att parterna kan ses fysiskt eftersom det i somliga kulturer anses som normativt att skapa tillit till den andre parten på det viset, innan en relation kan uppstå. Respondenterna menar att utvecklingen av gemensamma värderingar och förståelse för den andre partens kultur hindras av en enbart digital kontakt. Detta i sin tur försvårar skapandet av tillit i relationen, vilket gäller såväl för nya affärsrelationer som redan etablerade. Den sociala anknytningen som presenteras av Gounaris (2005) sammanfaller med detta då denna avser känslor omfattande likhet, acceptans och vänskap till sin motpart. För att den sociala anknytningen skall utvecklas, och därmed tillit i en relation skall utvecklas, krävs det att dessa känslor i en relation uppstår. Gounaris (2005) menar att dessa känslor till en part uppstår till följd av affärsutbytelser. Som ovan nämnt är det av kulturell sed och norm inom vissa kulturer att en personlig relation mellan två parter utvecklas innan affärsutbytelser sker, i och med detta blir även en personlig kontakt, eller F2F kontakt av stor vikt i den sociala anknytningen.

5.1.2 Pålitlighet

Resultatet påvisar att ett företag, genom att hålla det som utlovats och att besitta förmågan att leverera över en partners förväntan, kan skapa pålitlighet, och därmed tillit i en relation. Detta överensstämmer med Gounaris (2005) syn på att servicekvalitet bidrar till ökad tillit. För att utveckla pålitlighet och därmed tillit, är även kommunikation samt uteslutande av ett opportunistiskt beteende av väsentlighet (Morgan & Hunt 1994). Då ett företag fokuserar på att hjälpa kunden istället för att fokusera på att sälja, vilket kan ses som ett opportunistiskt beteende, skapas tillit i relationen. Att hjälpa kunden kan delvis vara att bidra med kompetens och kunskap men även att finnas tillgänglig genom att skapa god kommunikation genom dialog för bättre kundanpassning. Transparens kan även ses som en del av att ett företag minskar sitt opportunistiska beteende då de kommunicerar, är öppna och transparenta med den information de besitter, samt delar med sig av detta till den andre parten i relationen. I detta anseende skapas både tillit och åtagande i samma processer eftersom att delande av information och kunskap kan ses som ett åtagande (Gounaris 2005).

5.1.3 Väletablerad produkt

Resultatet visar på att ett väletablerat varumärke bidrar till ökad tillit för en part i en B2B-relation. Då det fokala företaget har ett varumärke som på den aktuella marknaden är välkänd skapar detta tillit för de parter som väljer att ingå i relationer med företaget. Denna parameter är något som Commitment-Trust theory inte tydligt lyfter som en påverkande variabel för skapandet av tillit. Däremot skulle en väletablerad produkt och ett välkänt varumärke kunna ses som en produkt av Morgan och Hunts (1994) samt Gounaris (2005) variabler kommunikation och servicekvalitet. Detta eftersom företag som har en stark produkt, som håller hög kvalite och ett gott samarbete med sina partners, skapar sig ett rykte på marknaden vilket kan ses som varumärkeskännedom. För att varumärkeskännedomen skall sprida sig krävs upprätthållande av god kommunikation till sina partners samt att dessa partners har kapaciteten och förmågan att kommunicera och föra vidare detta rykte på den aktuella marknaden. Däremot berör aktuell teori inte aspekten att produkten måste vara tydlig för att relationen till kund enbart ska kunna genomföras digitalt. Mer avancerade kundanpassade lösningar kräver ökat behov av fysisk interaktion.

5.1.4 Etablerade affärsprocesser

Samarbeten som behöver gemensam utveckling eller komplexa lösningar till komplexa problem kräver att två parter har hög grad av tillit samt åtagande till varandra. Företag som utvecklar gemensamma produktutvecklingar har ett högre beroende till varandra än till andra partners vilket gör att det blir höga switching costs. En hög switching cost kan medföra ett ökat intresse för parten att upprätthålla en kvalitativ relation (Gounaris, 2005). Detta är något som Morgan och Hunt (1994) anser påverka tillit och åtagande i relationsskapande och kallar det för kostnaden för avslutade relationer (termination costs). Teorin menar att en relation där motiven för att behålla en relation är att kostnaderna för att byta leverantör eller kund är för höga kallas för beräknade åtaganden (calculative commitment). Vid sådana relationer menar de intervjuade företagen att de vill träffas fysiskt för att kunna interagera på en mer naturlig nivå. De menar att detta är svårt digitalt då kommunikationen blir monolog. Detta strider mot det Rose et al (2021) och Krings et al (2021) menar, att digitala medier effektiviserar arbetsprocesser, vilket gör att endast vissa processer kan effektiviseras digitalt beroende på komplexitet och hur innovativt arbetet är. De responderande företagen benämnde det som viktigt att ha F2F interaktion när de jobbar innovativt och med utvecklingsarbete för att fysiska möten bidrar till att komplexa lösningar kan beslutas om enklare. I linje med det som Krings et al (2021) menar, så är det autentiska och pålitliga relationer som bidrar till värdeskapande aktiviteter, visar även empirin på att autentiska kvaliteter i relationen skapas fysiskt då parterna får en bättre bild av varandra. Däremot visar resultatet på att relationen kan föras genom digitala medier i de fall parterna har gemensamma affärsprocesser och system som etablerats innan den digitala interaktionen börjar äga rum.

Affektiva åtagande (affective commitment) är något som Gounaris (2005) menar är när företag vill fortsätta samarbeta på grund av att de kommer bra överens med samarbetspartnern och de känner en slags tillhörighet. Företagen har uttryckt att B2B relationer alltid kommer att vara personbaserade och att individer vill göra affärer med folk de gillar. Affektiva åtagande kan då kopplas med åtagande i både komplexa och enklare samarbeten då det krävs tillit som grund i alla slags samarbeten för att åtagande ska kunna skapas. Detta kan även kopplas till servicekvalité och gemensamma värderingar, som ovan beskrivet är två väsentliga faktorer för att tillit mellan samarbetspartners ska skapas och vidare för att en relation ska kunna uppstå. Gounaris (2005) finner att affektiva åtagande skapar långvariga relationer vilket beräknade åtagande inte gör.

5.1.5 Effektivisering

Morgan och Hunt (1994) menar att tillit och åtagande är väsentliga faktorer för att få tillgång till fördelar av en relation. Empirin har visat att detta delvis stämmer beroende på vilken typ av relation två parter befinner sig i. Olika typer av relationer kräver olika grader av beroende vilket leder till att varierande grader av tillit och åtagande skapas mellan dessa företag. Ett samarbete med en leverantör, som producerar enkla komponenter samt samarbeten av enklare karaktär, kräver mindre tillit och engagemang. Rose et al (2021) samt Krings et al (2021) diskuterar att digitala medier effektiviserar arbetet och kommunikationen mellan företag. Empirin stämmer överens med detta i sådana samarbeten som endast kräver kommunikation och inte innovationsarbete. Samtliga intervjuade företag menar att digitala medier effektiviserar informationskrävande arbete samt kommunikation mellan företagen. Däremot lyfter Krings et al (2021) att digitala medier endast kan användas för att hitta information om marknaden och meddela om eventuella försäljningsförslag vilket resultatet till viss del går emot. Detta då empirin understryker att branschmässor är det mest effektiva sättet att anskaffa information om marknaden och att de inte fungerar lika effektivt digitalt. Resultatet tyder på att sociala medier i vissa fall kan vara en plattform företagen använder sig av för att skapa medvetenhet och initial kontakt i relationer. Samtliga responderande företag lyfter även fördelar med att föra interaktionen delvis digitalt i syfte att bevara relationer. Således har den påtvingade digitaliseringen resulterat i att företag utvecklat sina processer för att underhålla sina relationer så de framöver kan minska resandet. Vilket går emot att digitala medier endast är fördelaktigt för att få tillgång till information.

5.1.6 Innovation

Relationsfördelar enligt Morgan och Hunt (1994) innebär att företag ständigt söker efter nya produkter, nya processer och nya teknologier. Att hitta dessa överlägsna fördelar kan vara till stor hjälp om företaget har en relation som hjälper en att ständigt utvecklas. Enligt empirin är kunskap högt värderat, speciellt i komplexa relationer där parter har gemensam utveckling. Då ett företag ingår i en relation där kunskapsutbytet, innovation eller andra relationsfördelar utbyts mellan parterna blir åtagandet dem emellan större. För att parterna i relationen skall vara säkra på att den andre parten ska stanna kvar lägger de ner mer resurser, som tid och kapital för att bibehålla relationen eftersom att den anses vara väsentlig. I denna typ av relation visar resultatet även på att det krävs en allt högre grad av tillit till den andre parten. Resultatet visar att kvaliteten av relationen samt tiden och resurser ett företag lägger ned på

en essentiell samarbetspartner inte förändras genom digitala medier. När relationen är väletablerad menar samtliga responderande företag att mycket går att göra digitalt.

5.2 Komplexitet

Utifrån ovan gjorda analys kan begreppet komplexitet komma att vara en avgörande faktor för huruvida parter i en relation kan nyttja enbart digital interaktion eller inte. Komplexitet i kontexten av etablerandet och bibehållandet av relationer inom B2B marknader kan enligt vår studie omfattas av (1) innovation och gemensam utveckling, (2) skillnader i kultur, normer och värderingar, (3) icke väletablerad produkt, (4) icke välutvecklade gemensamma arbetsprocesser och (5) låg pålitlighet.

Komplexitet till följd av innovation och gemensam utveckling innebär att i de relationer som omfattas av just gemensam utveckling och innovationsskapande processer parterna emellan har ett större behov av att använda sig av fysisk interaktion. Detta eftersom resultatet visar på att enbart digital kommunikation hämmar processerna av innovation och försvårar den gemensamma utvecklingen.

Komplexitet som ett resultat av skillnader i kultur, normer och värderingar grundar sig i att dessa kan komma att kräva fysisk interaktion. I vissa fall är det fysiska mötet essentiellt för att kunna skapa gemensamma värderingar och normer inom relationen, i andra fall är det ett grundläggande krav inom vissa kulturer att få en personlig kontakt innan affärer och en relation inleds.

En icke väletablerad produkt leder till komplexitet som en följd av att produkten inte är välkänd på den aktuella marknaden. Detta ställer högre krav på att företaget kan visa upp sig själva och sin produkt fysiskt, för att skapa medvetenhet och förståelse för företaget och produkten.

Komplexitet till följd av icke välutvecklade gemensamma arbetsprocesser skapas då det enklare kan uppstå missförstånd mellan företagen då de har skilda arbetsprocesser. Analysen visar på att det kan uppstå brister i kommunikation mellan samarbetspartners vid oetablerade, icke gemensamma arbetsprocesser. Kommunikationen genom digitala medier försvårar

kommunikationsprocesser och som resultatet visar kan sådana problem lösas enklare via personliga F2F möten.

Låg pålitlighet i en affärsrelation kan bidra med komplexitet och kräva fysisk interaktion som ett resultat av att allt mer komplexa lösningar inom en relation ställer högre krav på fysisk kontroll och kommunikation. Dessa relationer kräver i högre grad pålitlighet, och när denna inte finns räcker inte enbart den digitala kommunikationen för att bygga upp tilliten mellan parterna.

5.3 Digitala medier inom B2B

Pagani och Pardo (2017) lyfter att digitala medier kan stödja skapandet av nya aktiviteter, nya relationsskapanden och att befintliga aktiviteter kan optimeras. Empirin visar på att digitala medier försvårar skapandet av en ny relation men att sociala medier kan medföra ett utökat nätverk. Befintliga aktiviteter däremot kan optimeras då den påtvingade digitaliseringen har medfört att företag har behövt komma på nya lösningar. Med det har det kommit nya utvecklingar som gör att tillit och åtagande kan upprätthållas digitalt när relationen är etablerad. Att ständigt finnas till hands i sina relationer är något som empirin visar på är effektivt digitalt då ett företag hinner med att integrera med fler än vad de gör genom fysisk interaktion. Resultatet hänvisar till att digitala medier kan användas framgångsrikt för att bevara relationen mellan de fysiska mötena. Att personer inte kunnat ses fysiskt har gjort att videomöten har fått ta vid vilket har fungerat bra för väletablerade relationer. I enlighet med Håkansson och Snehota (1989) så behöver företag ha kontinuerlig interaktion med övriga aktörer inom nätverket. Resultatet visar på att digital interaktion gör det lättare att bevara relationen eftersom parter kan interagera mer kontinuerligt digitalt kontra fysiskt. Digital interaktion över digitala medier har även lett till ökad transparens eftersom alla parter får ta del av samma information samtidigt. I enlighet med Dwyer et al (1987) så berättar respondenterna att tillit byggs upp genom uppskattning och att B2B-relationer fungerar som en privat relation. I enlighet med Gounaris (2005) definition av affektiva- och beräknade åtaganden så kan de behandlas olika i relationen. Affektiva åtaganden skapas enklare fysiskt medan beräknade åtaganden kan ske digitalt.

6. Slutsatser

Syftet med denna rapport har varit att öka förståelsen kring hur tillit och åtagande kan skapas samt bibehållas genom digitala medier. De genomförda intervjuerna har hjälpt oss att bygga ett resultat som vi sedan analyserat med hjälp av den framtagna teori. Detta har då hjälpt oss besvara vår forskningsfråga som lyder:

“Kan B2B-företag utveckla tillit och åtagande med andra parter för att skapa och bibehålla relationer genom digitala medier och i så fall, hur?”

Tidigare litteratur har fått skapande och bevarande av relationer samt hur B2B företag kan använda sig av digitala medier som väldigt konkret medan denna studie kommer fram till att det är komplext. Studien identifierar sex teman som bidrar med ökad förståelse kring när digitala medier fungerar för skapande och bevarande av tillit och åtagande i B2B-relationer. Genom digitala medier kan tillit och åtagande skapas om företaget besitter en eller flera av temana pålitlighet, väletablerad produkt och/eller etablerade affärsprocesser. I dessa fall kan digitala medier utvidga nätverket, effektivisera skapande och bevarande av relationer och därmed tillit och åtagande. De två identifierade temana kultur, normer och värderingar samt innovation är processer som i högre utsträckning kräver fysisk interaktion. Begreppet komplexitet har i analysen tagits fram för att sammanfatta dessa teman och hur de påverkar företagets förmåga att använda sig av digitala medier.

Vår slutsats av studien är att företag som ingår i nya komplexa B2B-relationer bör ha åtminstone ett traditionellt möte med sina kunder eller leverantörer för att sedan kunna fortsätta utveckla tillit och åtagande genom digitala medier. En relation som är mindre komplex går med fördel att skapas enbart digitalt då det effektiviserar företagets processer och sparar tid samt kapital. När en B2B-relation är etablerad kan tillit och åtagande bevaras genom digital interaktion. Digitala medier effektiviserar verksamheten när det är en väletablerad relation med etablerade affärsprocesser och/eller tydliga produkter. Komplexa relationer är mer beroende av F2F interaktion men kan med fördel använda digitala medier som komplement till fysiska möten för att öka transparens vilket kan bidra till tillit och åtagande i relationen.

6.1 Kritisk reflektion

Denna studie avgränsar sig från Covid19 som helhet och hur pandemin har påverkat företag i stort. Pandemin är endast en kontext för att undersöka digitala medier men trots det var respondenterna väldigt riktade mot Covid19 i sina svar. Detta medförde att det i vissa fall var svårt att avgöra vad de gjorde enbart för att det är en pågående pandemi och vad de gör digitalt för att det anses som effektivt. Att vi endast intervjuade fem företag var för att vi ville få komplexa svar genom kvalitativ ansats. Detta för att vi ville få ett djupare tolkningsperspektiv från respondenterna. Vi hade som alternativ kunnat nå ut till fler och få en generaliserad modell genom kvantitativ ansats. Däremot har modeller gjorts tidigare inom relationsmarknadsföringen och denna studie ville se om det verkligen kunde generaliseras till den mån tidigare litteratur menar på. Vilket slutsatsen av studien är att det är svårt. En begränsning med studien är dock att hur stort åtagande och tillit som krävs i det specifika företaget kan ha att göra med hur tydlig produkten är vilket vi inte tog hänsyn till under datainsamlingen, men som ändå visade sig. Om vi hade haft det som en utgångspunkt under datainsamlingen hade resultatet möjligen kunnat bli mer konkret och generaliserande.

6.2 Teoretiska och praktiska implikationer

Vi har nu sett hur acceptansen ser ut mot digitala medier under ett ögonblick av Covid19, ca ett år efter att det slog ut. Framtida studier skulle kunna undersöka om acceptansen ökar ytterligare längre fram eller inte. En annan intressant aspekt att väva in i framtida forskning är hur digitala medier kan användas för företag i syfte att bli mer hållbara och miljövänliga. Denna studie behandlar till största del stora företag som har relationer över hela världen. Detta gör att det är svårt att göra en generaliserande slutsats då det är från relation till relation och beroende på vilket land relationen finns. Framtida forskning inom ämnet skulle kunna behandla små företag för att undersöka om det finns mer konkreta sätt för hur digitala medier kan användas för att skapa och bibehålla B2B relationer. Det skulle vara intressant då denna studie upptäckte att det lilla företaget som var med och dessutom är ett start up uttryckte det lättare att interagera över digitala medier än vad övriga företag gjorde. En intressant aspekt som analysen medförde var hur stor inverkan kultur har på företagets förmåga att använda sig av enbart digital interaktion i processen att utveckla tillit och åtagande. En sådan aspekt kan med fördel vidareutvecklas.

Denna studie kan nyttjas av företag i förmån att utveckla relationer genom digitala medier. Resultatet och slutsatsen visar på att komplexitet i relationer är en avgörande faktor för hur effektivt ett företag kan använda sig av digitala medier för att utveckla och bibehålla tillit och åtagande i dessa. Det kan därför vara av relevans för företag att identifiera vilka relationer som karaktäriseras av komplexitet och därefter avgöra ifall de kräver F2F-interaktion, eller om de kan effektiviseras genom digital interaktion. Genom att effektivisera relationer genom digitala medier kan företag spara resurser, som tid och pengar.

Källhänvisning

Vetenskapliga artiklar

Andersén, Jim & Kask, Johan. 2012. Asymmetrically realized absorptive capacity and relationship durability. *Management Decision*, 50(1): 43-57.

Anderson, E. and Weitz, B. 1989. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, Vol. 8 No. 4, pp. 310-23.

Anderson, James C. Håkansson, Håkan & Johanson, Jan. 1994. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Sage Journals*, Vol 58, 1-15

Cortez, Roberto Mora & Johnston, Wesley J. 2020. The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory, *Industrial Marketing Management*, Vol. 88, 125-135

Cunningham, Malcolm T. 2007. Writer's block: failures of the neurological network and comparisons with business networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (3), pp. 154-160.

Doney, Patricia M. & Cannon, Joseph P. (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 61. Issue: 2. 35-51

Dwyer, F. Robert. Schurr, Paul H & Oh, Sejo. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2)

Faraj, Samer. Renno, Wadih. Bhardwaj, Anand. 2021. Unto the breach: What the Covid-19 Pandemic exposes about digitalization. *Elsevier*. Vol. 31(1)

Ford, David. Gadde, Lars-Erik. Håkansson, Håkan. Snehota, Ivan & Waluszewski, Alexandra. 2010. Analysing Business Interaction. *The IMP Journal*, Vol. 4(1), 82-103

Gounaris, Spiros P. 2005. Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*. Vol. 58, Issue: 2. 126-140

Harrison-Walker, L. Jean & Neeley, Sue E. 2004. Customer relationship building on the internet in B2B marketing: a proposed typology. *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 12, Issue: 1, 19-35.

- Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. 1989. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 5, Issue 3. 187-200
- Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. 1995. Developing relationships in business networks, *Routledge*, New York.
- Johanson, Jan. & Vahlne, Jan-Erik. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. Vol. 40. 1411-1431
- Krings, Werner. Palmer, Roger & Inversini, Alessandro. 2021. Industrial marketing management digital media optimization for B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 93, 174-186
- Leek, Sheena. Naudé, Peter. Turnbull, Peter W. 2002. Managing Business-to-Business Relationships: An Emerging Model. *Journal of Customer Behaviour*; Vol. 1(3), 357-375
- Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby, D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 58, Issue: 3, 20-38
- Murphy, Micah och Sashi, C.M., 2017. Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 68, 1-12.
- Nowell, Lorelli S. Norris, Jill M. White, Deborah E & Moules, Nancy J. 2017. Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*. Vol. 16. Issue: 1
- Obal, Michael & Gao, Tao (Tony). 2020. Managing business relationships during a pandemic: Conducting a relationship audit and developing a path forward. *Industrial Marketing Management*. Vol. 88. 247-254
- Pagani. Margherita & Pardo. Catherine. 2017. The impact of digital technology on relationships in a business network, *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, 185-192
- Rodríguez, Rocio; Svensson, Goran och Mehl, Erik Jens, 2020. Digitalization process of complex B2B sales processes – Enablers and obstacles. *Technology in society*, 63.
- Rose. Susan, Fandel. Diana, Saraeva. Anastasiya & Dibley, Anne. 2021. Sharing is the name of the game: Exploring the role of social media communication practices on B2B customer relationships in the life sciences industry, *Industrial Marketing Management*, Vol. 93, 52-62
- Ruyter K, Moorman L, Lemmink J. Antecedents of commitment and trust in customer - supplier relationships in high technology markets. *Ind Mark Manage* 2001;30:271 – 86.

Zhang, Chu-Bing & Li, Yi-Na. 2019. How social media usage influences B2B customer loyalty: roles of trust and purchase risk. *Journal of Business and Industrial Marketing*.

Tryckta källor

Bryman, Alan. och Bell, Emma. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:2 uppl.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2017. *Hur genomför man undersökningar?: Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. 2:2. uppl. Studentlitteratur AB Lund.

Övriga källor

Deloitte Insights. 2021. *Building The Resilient Organization - Deloitte Global Resilience Report*
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US114083_Global-resilience-and-disruption/2021-Resilience-Report.pdf?icid=learn_more_content_click (2021-04-15)

Deloitte. (2021) *2021 Global Marketing Trends*
<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2021/marketing-uncertain-times-introduction.html> (2021-04-15)

Folkhälsomyndigheten. 2020. *Spridningen av covid-19 är en pandemi*.
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/> (2021-04-16)

Bilagor

Kodning av resultat

Tabell 3. Typiska citat för tema (1)

Kultur, Normer och Värderingar			
Underkategori	Företag	Typiska citat	Kommentar
Gemensamma normer	A, B, C, D, E	<p>“Nya kunder, framför allt inom lantbruksbranschen är det konservativt, det är inte så att man ringer eller kör videosamtal med en säljare om du aldrig har setts, det händer säkert men jag upplever att det är väldigt svårt.”</p> <p>- Företag B</p> <p>“Vi är människor som behöver fysisk kontakt. Vi är inga datorer som kan fatta beslut utifrån saker vi ser på en skärm.”</p> <p>- Företag C</p>	Norm att man vill ses fysiskt vid ett initialt möte.
Gemensamma värderingar	A, B, C, D, E	<p>“Det är viktigt för oss att samarbeta med partners som delar vår vision att vi ska göra denna omställningen, vissa agerar inte för miljöns bästa utan för sitt eget bästa, och det blir svårare att samarbeta med dem.”</p> <p>- Företag E</p> <p>“Värderingar kring produkten, där måste man vara överens.”</p> <p>- Företag D</p>	Gemensamma värderingar och visioner är högt värderat av samtliga case-företag. Värderingar kring produkten är även av stor vikt för pålitlighet.

Fysisk interaktion	B, C, D	<p>“Sen kanske man vill åka och se fabriken eller kundens lokaler man gör affärer med för att få en uppfattning själv, den kan man missa digitalt.”</p> <p>- Företag D</p>	<p>Fysisk kontroll över att de värderingar företaget har ligger i linje med den andra partens.</p>
		<p>“Det har enormt stort värde att ses på plats och få en känsla för allt ifrån hur ser personalen ut när man ser de jobba. Är de helt deprimerade eller har de stolthet i vad de faktiskt producerar.”</p> <p>- Företag C</p>	<p>Det går ej att kontrollera detta genom enbart digitala medier.</p>
		<p>“Omorganisation och värderingar och allt sånt som ska implementeras är lättare fysiskt.”</p> <p>- Företag B</p>	<p>Det är lättare att implementera fysiskt.</p>

Digital interaktion	E	<p>“Även om man träffat de personerna fysiskt hade man googlat årsredovisningar, information finns tillgänglig”</p> <p>- Företag E</p>	<p>Mindre företag, menar att man kan skapa en bild av företaget digitalt.</p>
---------------------	---	--	---

Kultur	A, B, D, E	<p>“I europa där vi har våra flesta partners är förutsättningarna relativt lika, vilket gör oss säkrare på att vi delar värderingar, investerare som inte delar dessa har vi tackat nej till”</p> <p>- Företag E</p>	Affärer inom Europa - delad kultur.
		<p>“...beroende av vilket land man jobbar med så har man olika grundvärderingar. Helt annorlunda, helt andra spelregler.”</p> <p>- Företag D</p>	Affärer utanför Europa - ej delad kultur.
		<p>“Nu när jag inte varit på plats på över ett år upplever jag att det inte blir lika naturligt att man ringer key accountsen i Ryssland, som när man är på plats kanske man åker förbi och besöker och jobbar med den relationen. (...) Där gäller det att jobba sig igenom hierarkin och nå ut till de beslutsfattande organen.”</p> <p>- Företag B</p>	Svårare att hantera relationer där kulturen skiljer sig åt digitalt - kräver i större utsträckning
		<p>“Rent generellt, kulturmässigt att bygga relation i mellanöstern t.ex. känns som en nästan omöjlig situation. Där måste man vara på plats och man måste ha... För där är relationerna A och O innan du gör affärer. Kultur spelar in mycket, vad som går och vad som inte går.”</p> <p>- Företag A</p>	F2F-kommunikation

Tabell 4. Typiska citat till tema (2)

Pålitlighet			
Underkategori	Företag	Typiska citat	Kommentar
Transparens	A, B, C, D, E	<p>“Vi löser ganska många punkter om vi är hela gruppen. Då är det inte bara en som ringer eller nån annan här borta som ringer. Utan då får vi en grupp där alla förstår vart vi är.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag A</p>	Får alla samma information samtidigt blir det en transparent interaktion.
		<p>“Vi är väldigt transparanta med information. (...) Vi undanhåller ingen information och det är det som är viktigt.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag C</p>	
		<p>“Som en relation mellan personer. Man ska lyssna på varandra, vara transparent i kommunikationen, stötta och pusha, för att komma framåt också.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag D</p>	
Kontrollerad transparens	B, C	<p>“Man kan ju pusha på ett visst sätt digitalt och föra dialog och sånt, sen är det ju “trust is good but control is better”, så kan man vara på plats och faktiskt se att personerna faktiskt gör de man kommit överens om.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag B</p>	Vissa vill kontrollera att det som lovats upprätthålls.
		<p>“Du kan berätta för mig att ”det går jättebra för oss, vi har jättemycket att göra och vi har fullt ös”, men jag kan inte gå ut och kolla det som kund till dig för att jag inte har möjlighet att gå ut till produktionen för vi sitter i konferensrum, men produktionen kan vara helt stillastående.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag C</p>	Kontrollen kan inte enbart ske digitalt utan kräver i vissa fall F2F-interaktion.

Kommunikation	A, C, D, E	<p>“Kommunikation är alltid svårt så jag tror att det kan lämna utrymme för lite mer missförstånd när man inte träffas.”</p> <p>-Företag E</p>	<p>Kommunikation genom F2F interaktion kan hindra missförstånd och öka tillit mellan parter.</p>
		<p>“Det är otroligt viktigt med människomöten och visa kunden sin uppskattning på det sättet. Det är en relation som helt enkelt inte kan fås online.”</p> <p>- Företag A</p>	<p>Genom F2F kommunikation kan kunden känna mer uppskattning, vilket skapar tillit.</p>
Tillit genom trovärdiga samarbetspartners	C, E	<p>“Vår trovärdighet höjs av att vi samarbetar med till exempel LTH som gör mycket tester och prover”</p> <p>- Företag E</p>	<p>Genom att samarbeta med trovärdiga partners kan tilliten till företaget öka.</p>
Tillit digitalt	D, E	<p>“Har man en relation med en kund eller leverantör som man litar på och har högt förtroendekapital hos så kan man nog klara av ganska många saker via digitalt i framtiden.”</p> <p>- Företag D</p>	<p>Har man en väletablerad relation kan man föra kommunikationen digitalt.</p>
		<p>“Att man är engagerad och att man ser att det är en riktig person som finns där. Det sker nog på samma sätt som i person, att man är pålitlig, tillgänglig, punktlig och så.”</p> <p>- Företag E</p>	

Tillit till personer	B, C, E	<p>“Det är fortfarande väldigt personberoende, de personer som är bra på att knyta kontakter och inge förtroende och har kunskap.” -Företag B</p> <p>“Gillar du en människa så kommer du vilja göra affärer. Affärer bygger på relationsskapande mellan människor.” -Företag E</p>	<p>B2B relationer är väldigt personbaserade och därför är det viktigt att kontaktpersonen är trevlig och pålitlig för att tillit ska skapas.</p>
Tillit digitalt	C, E	<p>“Det är lättare via teams än via telefonen eftersom man även får en känsla för kroppsspråk.” - Företag E</p> <p>“Innan videomöten så hade man ju telefonmöten. Videomöten har ju bara fört oss lite närmare varandra. På det sättet har det hjälpt relationen till de leverantörer som vi inte träffar så ofta.” - Företag C</p>	<p>Interaktion på distans har alltid behövt ske, men det är lättare över videosamtal än över telefon.</p> <p>Finns relationer som man inte prioriterar att träffa, då bidrar videosamtal till mer tillit än telefonsamtal.</p>
Servicekvalité	B, C, D, E	<p>“Om man som företag lovar en viss sak i vårt varumärke, då gäller det att vi levererar de förväntningar kunden har, och dess krav. Att man alltid finns till hands om man har någon fråga eller om det är något som strular.” - Företag B</p> <p>“Vi värdesätter enormt mycket leverantörernas kompetens för att i många fall är vi experter på varor vi köper in, jag kan ju inte bedöma om man behöver ha just den här böjen på</p>	<p>Leva upp till förväntningar skapar tillit i relationen.</p> <p>Tillit skapas till leverantörer som besitter kunskap och levererar efter denna.</p>

kaffekoppen.”
- Företag C

Tabell 5. Typiska citat till tema (3)

Väletablerad Produkt			
Underkategori	Företag	Typiska citat	Kommentar
Icke-väletablerad produkt	B, D, E	<p>“Det är lättare i nykundsbearbetning att visa en produkt i verkligheten snarare än digitalt. På det sättet har det påverkat oss negativt eftersom vi inte kunnat ta emot besök som tittat på vår lösning.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag E</p>	Vid köp av en ny produkt vill man kunna kontrollera produktens kvalitet vilket är svårt digitalt.
		<p>“På de marknader där vi är svaga och behöver göra ett ordentligt omfattande arbete, där har vi det svårt (digitalt).”</p> <p style="text-align: center;">- Företag B</p>	F2F kommunikation krävs då produkten ej är väl etablerad.
		<p>“Den ska fungera på det här sättet och ni kan använda den på det här sättet men inte på det här sättet. Osv. Kan vara en utmaning om man skulle diskutera enbart digitalt.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag D</p>	F2F kommunikation krävs då produkten ej är väl etablerad.
Väletablerad produkt	B, D	<p>“Där vi är starka, har bra kundrelationer och ett bra varumärke - där når vi ut”</p> <p style="text-align: center;">-Företag B</p>	Då produkten är väletablerad når man lättare kunder - kräver inte lika stort engagemang genom F2F-interaktion.
		<p>“I ett större perspektiv är det hur man kan göra sin produkt/tjänst mer tydlig. Den måste sälja ganska snabbt.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag D</p>	Måste vara en tydlig produkt om den ska säljas digitalt.

Tabell 6. Typiska citat till tema (4)

Etablerade Affärsprocesser

Underkategori	Företag	Typiska citat	Kommentar
Viktigare relationer	C, D, E	<p>“Köper du en produkt som är komplext tekniskt så måste du ha en relation som är extremt tillitstung.” - Företag C</p> <p>“Vi hörs av och stämmer av dagligen med regelbundna möten med vissa aktörer eller styrelsegrupper och projektgrupper.” - Företag E</p>	Vissa relationer kräver med kontinuerlig interaktion.
Etablerade affärsprocesser digitalt	A, B, D, E	<p>“...man kommer att träffas som ett första uppstartsmöte och sedan kommer förädlingen av relationen att ske digitalt.” -Företag E</p> <p>“När man har jobbat upp lära känna-varandra nivån är det nog lättare att ha digitala möten och bygga på det, med eventuella reklamationdiskussioner, svårare utvecklingsprojekt som man har, det fungerar.” -Företag D</p> <p>“Ja men de relationer där det redan finns en uppbyggd relation så att säga. Jag känner redan den andra personen eller vi har redan en relation så vi kan ta upp digitalt.” -Företag A</p>	Ett uppstartsmöte för att etablera relationen räcker för att sedan föra denna relationen digitalt.

Kvalitet digitalt i etablerade relationer	B, D, E	<p>“Just den produkten har vi lyckats etablera såpass att vi har förtroende för varandra. Så nu sker den typen av utveckling mer digitalt. Inga schemalagda möten längre men skulle ny utveckling behövs så kan vi snabbt sätta ihop denna grupp för att diskutera svåra frågor.”</p> <p>-Företag D</p>	<p>Etablerade affärsprocesser kan föras genom enbart digitala medier.</p>
Beroende	A, B, C, D, E	<p>“Vi är beroende av att andra integrerar våra produkter hos sig för att vi ska lyckas, därför blir relationer viktiga på många olika sätt.”</p> <p>-Företag E</p> <p>“Vi ett antal strategiska leverantörer som vi inte kan byta ut på kort tid, inte ens på mellanlångtid för att vi är så pass djupt engagerade med varandra.”</p> <p>- Företag C</p> <p>“Tror inte att det är svårare att upprätthålla en relation man är mer beroende av digitalt kontra en relation man är mindre beroende av. “</p> <p>- Företag D</p>	<p>De relationerna där det finns hög grad av beroende är det viktigt att man har en väletablerad affärsprocess.</p> <p>Att bevara en relation anser inte företaget är svårare digitalt kontra en icke-beroende partner.</p>

Tabell 7. Typiska citat till tema (5)

Effektivisering			
Underkategori	Företag	Typiska citat	Kommentar
Tillgänglighet	A, B, C, D	<p>“Kontakten blev mer uppstyrd på nätet. Förut blev det mer så att man ringde när det passade. Att man ändå hade kontakten oftare, att man hade kontakten närmare på det sättet genom datorn. Mycket går att sköta digitalt.”</p> <p style="text-align: center;">-Företag A</p>	<p>Genom digitala medier kan företag effektivisera sin verksamhet genom att bespara tid och öka tillgängligheten i relationer.</p>
		<p>“Fördelen är tiden. Man kan ha 4-5 möten inbokade på en dag medan om man reser till kunden kanske man kan ha ett. Vi som finns Örebro och säljer mycket internationellt, örebro ligger inte så smidigt för att flyga, antingen bil, tåg eller buss till arlanda för att flyga därifrån. Att inte behöva resa är en jättestor fördel.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag D</p>	<p>Genom digitala medier kan företag bli mer tillgängliga globalt.</p>
Enkla relationer	A, B, C, D, E	<p>“När det bara är rena informationsmöten där jag en annan partner pratar så att det blir en monolog kommer vi att fortsätta köra digitalt eftersom att det är en form av informationsmöte.”</p> <p style="text-align: center;">-Företag B</p> <p>“Att bara sälja en enkel engångsförsäljning kan man digitalt.”</p> <p style="text-align: center;">-Företag D</p>	<p>Relationer som inte är komplexa går enklare att utföra digitalt då man sparar tid och kostnader för resan.</p>

Nätverkande digitalt	A, B, C, D, E	<p>“Vi både kontaktar och blir kontaktade av olika intressenter som hittar oss. Jag är ganska aktiv på att vara med i olika seminarier och paneler och på ett sätt går det lättare via zoom eller teams då det inte blir någon restid. Jag tror att det tar längre tid men kontaktytorna blir fler.”</p> <p>- Företag E</p>	Genom att nätverka digitalt kan man nå en större räckvidd.
		<p>“Nya produktlanseringar, ut på nätet, linkedin och facebook. Branschtidningar, branschmedia.”</p> <p>- Företag D</p> <p>“Använder allt från vår hemsida, facebook, instagram, sedan marketing på olika hemsidor knutna till lantbruket. Det är en jättefin plattform att kunna nå ut på.”</p> <p>- Företag B</p>	Sociala medier kan användas för att öka medvetenheten hos aktörer.
Nätverkande fysiskt	B, C, D, E	<p>“När du bara sitter vid din dator så träffar du dem du bokat möte med. Det är rätt många tillfällen i livet som är ett bananskal då du träffar någon på väg till mötet, det är nödvändigtvis inte mötet i sig och det får du inte via teams.”</p> <p>-Företag E</p> <p>“Nya produkter, produktlansering och utveckling kan bli hämmat av digitaliseringen, att inte få åka ut och träffa kunder fysiskt och prata om det man nu vill prata om. Just nu tror jag att man är hämmad av att inte kunna träffas när man pratar nya saker med en person man inte träffat förut.”</p> <p>- Företag D</p>	Slumpmässiga interaktioner som skapar möjligheter kan ej nås genom enbart digital interaktion.
		<p>“Men vill man skanna av marknaden, på en mäsas, då kan man gå igenom den på 1-2 dagar och så har man skannat av alla tänkbara alternativ som finns inom det industrisegmentet. Helt omöjligt att göra på webben, finns ingen sån motsvarighet idag i alla fall.”</p>	Det finns ingen digital media som kan ersätta fysiska mässor där marknaden kan skannas av.

- Företag D			
Digitala medier - Överbelastning av information	E, D	<p>“Får ingen ställtid att fundera över saker. Man har ingen tid att processa eller förbereda mentalt. Man bokar in 45 minuters möten, lätt att det bara blir många möten back to back.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag E</p> <p>“Problemet med digitalt är att man har en viss överskrift på mötet. Det är det man pratar om i en halvtimme, längre orkar man inte prata.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag D</p>	<p>Att interagera digitalt är effektivt men det kan leda till överbelastning av information. Samt att det inte lämnar rum för överflödiga diskussioner.</p>
Kommunikation Digitalt vs Fysiskt	A, B, C, D, E	<p>“Det som blir svårare online, tycker jag är att det bara är en som pratar i taget, en pratar och alla andra lyssnar, det blir ingen naturlig konversation än om man sitter i grupp tex och ser varandra.”</p> <p style="text-align: center;">-Företag A</p> <p>“...du kan köra facetime men det är inte samma sak som att du går och ställer en fråga till operatören: ”vad gör du om det här sker?”. Du kommer inte komma ifrån den fysiska kontakten som är så viktig i en affärsrelation.”</p> <p style="text-align: center;">-Företag C</p> <p>“(...) fortsätta köra digitalt eftersom att det är en form av informationsmöte. Sedan upplever jag givetvis att när man ska diskutera större, mer komplexa frågor så är det svårt att få interaktionen från en större grupp.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag B</p>	<p>Kommunikationen digitalt blir inte naturlig när det är flera personer som vill uttrycka sig.</p>

Tabell 8. Typiska citat till tema (6)

Innovation			
Underkategori	Företag	Typiska citat	Kommentar
Gemensam utveckling	C, D, E	<p>“Det kan bli så att du etablerar en bra relation med någon som kanske är väldigt duktig på produktutveckling. Du har en leverantör som är jätteframgångsrik med nya idéer osv men kanske inte är din partner vad gäller stora volymer. Men du vill ha kontakten för de är duktiga på att utveckla nya idéer osv för framtiden. Dem kan man ju ha långsiktiga relationer med som är viktiga för framtiden och för att företaget ska överleva.”</p> <p style="text-align: center;">-Företag D</p>	En långvarig relation gör att man känner till varandras arbetsprocesser vilket leder till att det är enklare att ta fram nya produkter och processer tillsammans.
Fysisk interaktion	A, B	<p>“Ju mer avancerade lösningar och ju mer kundanpassade lösningar du ska göra behöver du förmodligen vara på plats.”</p> <p style="text-align: center;">- Företag A</p> <p>Det är mycket svårare med digitala medier när du ska: okej nu ska vi brainstorma fram något nytt, nu ska vi tänka utanför boxen. Det är jättesvårt. För du behöver sitta och se varandras kroppsspråk där man pratar, kunna skriva lappar, kunna skriva på tavla och sånt där. Den interaktionen är mycket svårare.</p> <p style="text-align: center;">- Företag A</p>	Gemensam produktutveckling och innovationsarbete kräver i vissa fall F2F-interaktion.

“Inte lika effektivt då man har en dialog genom digitala medier istället, så att vi ser en lägre utvecklingstakt, plus att det kräver att man kan vara ute i fält, testa och följa upp i andra länder.”

- Företag B

Enbart interaktion genom digitala medier kan hämma relationsskapande processer.

