



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

E-handelns roll inom industriell marknadsföring

- *En fallstudie på Stena Components Nybro AB*



Författare: Cathrine Johansson,
Ebba Douglas & Rebecka Blom
Handledare: Leif Rytting
Examinator: Richard Afriyie
Owusu
Termin: VT19
Ämne: Marknadsföring
Nivå: Grundnivå
Kurskod: 2FE77E

Sammanfattning

Titel: E-handelns roll inom industriell marknadsföring: En fallstudie på Stena Components Nybro AB

Författare: Rebecka Blom, Ebba Douglas och Cathrine Johansson

Handledare: Leif Rytting

Examinator: Richard Afriyie Owusu

Kurs: 2FE77E Företagsekonomi III - Marknadsföring, Kandidatuppsats

Syfte: Syftet med studien är att analysera och klargöra betydelsen av e-handel med hänsyn till serviceupplevelser och tillgänglighet. I centrum står den industriella sektorn och vikten av att behålla och stärka befintliga kundrelationer. Studien utgörs av en fallstudie på Stena Components Nybro AB.

Metod

Studien utgörs inom den industriella sektorn och baseras på en kvalitativ metod genom en fallstudie på Stena Components Nybro AB. Den empiriska datan grundas på nio semistrukturerade intervjuer där både ett företag- och kundperspektiv beaktas.

Slutsats

Resultatet av studien visar att kundupplevelsen inom den industriella sektorn utvinns från en samskapande process mellan kund och företag. Det har även framkommit att e-handeln kan bidra till att mänskliga resurser frigörs, vilket ökar tillgängligheten för kunder genom ökad personlig kontakt med företag. Studien visade även att CRM-system och en hög servicegrad kan förbättra relationen mellan företag.

Nyckelord

Digitalisering, e-handel, kundrelationer, tillgänglighet, servicekvalitet.

Fördelning av arbetet

Författarna har varit delaktiga på likvärdigt sätt under alla delar genom uppsatsens gång.

Abstract

Title: The role of e-commerce in industrial marketing: a case study of Stena Components Nybro AB

Writers: Rebecka Blom, Ebba Douglas and Cathrine Johansson

Mentor: Leif Rytting

Examiner: Richard Afriyie Owusu

Course: 2FE77E Business Administration III - Marketing, Bachelor degree project

Purpose

The purpose of this study is to analyze and clarify the importance of e-commerce regarding to service experiences and accessibility. The industrial sector stands in the center of the study and its importance of maintaining and strengthening existing customer relations. The study is a case study of Stena Components Nybro AB.

Method

The study is based on a qualitative study and is a case study at Stena Components Nybro AB. The empirical data consists of nine semi structured interviews where both business and customers perspective has been observed.

Conclusion

The results of the study showed that customer experience in the industrial sector is a co-creation process between customer and business. It has also been found that e-commerce can release human resources, which increases the availability through increased personal contact. The study also presented that CRM-system and high service created a strong and sustainable relationship between businesses.

Keywords

Digitization, e-commerce, customer relations, accessibility, quality of service.

Allocation of work

The authors have participated equally in all parts of the thesis process.

Förord

Till en början skulle vi vilja rikta ett stort tack till Stena Components Nybro

AB som gjorde det möjligt att utföra vår fallstudie.

Vi skulle även vilja tacka våra respondenter för de tog sin tid att prata med

oss. Tack till, Jan Fjeldså, Anders Broberg, Kristoffer Fluder, Tomas

Jonsson, Tomas Berg, Larry Bergendahl, Patrik Ottosson, Daniel

Johansson och Samuel Petersson. Utan er hjälp hade studien inte varit

möjlig. Vi skulle även vilja rikta ett tack till Leif Rytting och Richard

Afriyie Owusu för vägledning och stöttning genom hela uppsatsen.

Kalmar 2019-05-27

Cathrine Johansson

Ebba Douglas

Rebecka Blom

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	5
1.4 Syfte	5
1.5 Forskningsfrågor	6
1.6 Avgränsningar och förklaringar	6
2. Metod	7
2.1 Kvalitativ studie	7
2.2 Fallstudie	7
2.3 Datainsamling	8
2.3.1 Primär- och sekundärdata	8
2.3.2 Urval	9
2.3.3 Intervjumetod	9
2.3.4 Operationalisering och intervjuguide	10
2.4 Forskningsansats	12
2.5 Arbetsprocessen	13
2.6 Analysmetod	14
2.7 Vetenskaplig kvalitet	14
2.7.1 Reliabilitet	14
2.7.2 Validitet	15
2.7.3 Överförbarhet	16
2.7.4 Konfirmering	16
2.8 Etik	16
2.9 Metoddiskussion	17
3. Teoretisk referensram	18
3.1 Digitala kanaler	18
3.1.1 Digitalisering	18
3.1.2 Kommunikationskanaler	19
3.1.3 E-handel	20
3.2 Relationsmarknadsföring	21
3.2.1 Industriell marknadsföring	21
3.2.2 Kundrelationer	22
3.2.3 Customer Relationship Management	24
3.3 Servicelogik och företagskunder	25
3.3.1 Värdeskapande	25
3.3.2 Kundupplevelse	26
3.3.3 Servicelogik	27
3.3.4 Målgrupper och segmentering	29
3.4 Konceptuell referensram	30

4. Empiriskt resultat	32
4.1 Studiens undersökningsobjekt	32
4.1.1 <i>Stena Components Nybro AB</i>	32
4.1.2 <i>Studiens respondenter</i>	32
4.2 Företags digitala resa	33
4.2.1 <i>Digitalisering - ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling</i>	33
4.2.2 <i>Köpprocessen genom digitala kanaler</i>	34
4.2.3 <i>E-handel och dess relevans för tillgänglighet</i>	35
4.3 Marknadsföring och relationsbyggande ur ett industriellt kontext	36
4.3.1 <i>Marknadsföring mellan företag</i>	36
4.3.2 <i>Relationers inflytande för företags framgång</i>	36
4.3.3 <i>Hantering av kundinformation genom CRM</i>	38
4.4 Värdeproposition och samskapande i affärsrelationer	40
4.4.1 <i>Skapandet av värde</i>	40
4.4.2 <i>Kundens upplevda känsla</i>	41
4.4.3 <i>Servicekvalitet</i>	42
4.4.4 <i>Marknadssegment</i>	43
5. Analys	44
5.1 En verksamhet i förändring	44
5.1.1 <i>Förlorad personlig kontakt</i>	44
5.1.2 <i>Effektivisering av verksamheten</i>	45
5.1.3 <i>Konkurrensfördelar med e-handel</i>	47
5.2 Skapandet av relationer	48
5.2.1 <i>Förändrade villkor</i>	48
5.2.2 <i>Kundhantering</i>	49
5.3 Den samskapande processen	50
5.3.1 <i>Helhetsupplevelsen</i>	50
5.3.2 <i>Servicekvalitet och kundupplevelse</i>	51
6. Slutsats	53
6.1 Forskningsfrågor och syfte	53
6.1.1 <i>E-handelns påverkan på tillgängligheten</i>	53
6.1.2 <i>Från traditionell till digital kundrelation</i>	54
6.1.3 <i>E-handelns betydelse för den upplevda servicekvalitén</i>	56
6.1.4 <i>Besvarande av syfte</i>	57
6.2 Teoretiska implikationer	57
6.3 Praktiska implikationer	59
6.4 Hållbarhet och etik	59
6.5 Studiens begränsningar	59
6.6 Förslag till vidare forskning	60
Referenser	61

Bilagor	I
A. Intervjuguide	I
B. Varje författares individuella bidrag	V

Tabell och figurförteckning

Tabell 1 - <i>Presentation av respondenter</i>	10
Tabell 2 - <i>Operationaliseringsmodell; Stena Components Nybro AB</i>	11
Tabell 3 - <i>Operationaliseringsmodell; Företagskunder</i>	11
Figur 1 - <i>Teorins roll, egen modell</i>	31
Figur 2 - <i>Teoretiskt bidrag, egen modell</i>	58

1. Inledning

I inledningskapitlet redogörs en förförståelse samt diskussion om de problem som grundade valet av ämnet. Vidare kommer en kortfattad problemformulering att presenteras tillsammans med studiens syfte och tillhörande frågeställningar. Avslutningsvis har vi valt att ta upp studiens avgränsningar för att ge läsaren en större förståelse för studiens fokus.

1.1 Bakgrund

Den digitala handeln växer sig allt större och svensk digital handel (2018) påstår att kunder inom den industriella sektorn förväntar sig erbjudas samma bekvämligheter som konsumenter får genom e-handel. Industriell sektor beskrivs av Economy Watch (2010) som en tillverkningsindustri där produkter tillverkas och sedan utnyttjas av företag och privatkunder. Industriell marknadsföring är enligt Michel, Naudé, Salle och Valla (2003) företag som bedriver försäljning och marknadsföring mot andra företag. Vaimo (2018) anför att 70 procent av företagskunder föredrar att handla online, vilket visar betydelsen för företag att bedriva en e-handel. Trots det framför Svea Ekonomi (2018) att 74 procent av industriella företag idag inte bedriver en digital försäljning även om det visat sig ge fördelar som ökad tillgänglighet, konkurrenskraft och förbättrad kundinformation.

Digitalisering är en viktig del i samhällets utveckling, däremot påstår Chaffey och Chadwick (2016) att utvecklingen fortfarande är i inledningsfasen och att den kommer bli allt mer omfattande i framtiden. De åsyftar även att förändringen möjliggör nya företagsformer samt underlättar befintliga system i verksamheter, vilket kommer leda till förändring i företags relationer med kunder. Razi (2016) påstår även att en e-handel påverkar kundens upplevelse av köpprocessen. Enligt NTI (2019) förväntar kunderna ständig tillgänglighet och perfekt servicekvalitet i den digitala världen och därför krävs det en hög grad av datakompetens hos företag.

Hagberg och Jonsson (2016) påstår att e-handel har förändrat det handelssätt som tidigare fanns då utvecklingen har medfört att man har gått från fysisk- till digital interaktion. Relationen till kunden har därav förändrats samtidigt som det har blivit allt viktigare för företag att skapa starka kundrelationer. E-CRM är enligt SuperOffice

(2019) digital kundhantering som hjälper företag att skapa, upprätthålla, samt bevara sina kundrelationer. Genom e-CRM kan företag personifiera tjänsten till den specifika kunden.

E-handel är enligt Hagberg och Jonsson (2016) den fortsatta utvecklingen av de traditionella butikerna och Razi (2016) förklarar att digitalisering ger en möjlighet för företag att individualisera och skapa de upplevelser som efterfrågas. Han fortsätter poängtera att de verksamheter som inte anpassar sig till utvecklingen riskerar att stagnera. Vikten av att följa utvecklingen har enligt Tillväxtverket (2016) blivit central och flera företag inom den industriella marknadsföringen ligger efter i den datadrivna innovationen.

1.2 Problemdiskussion

Statistiska centralbyrån (2017) lyfter fram e-handeln och dess betydande roll för svenska företag. Användningen har ökat radikalt de senaste åren och kan idag ses som ett måste för företag ur ett konkurrensperspektiv. Episerver (2019) påstår däremot att svenska industriföretag ligger efter i utvecklingen då införandet av e-handel inom den industriella sektorn inte är särskilt förekommande. Episerver (2019) fortsätter å andra sidan resonemanget och understryker att den ekonomiska potentialen inom branschen är stor och att företag därav bör investera i e-handel. En stor anledning till det är den ökade tillgängligheten som tillkommer via införandet.

Berman (2012) klargör att den digitala utvecklingen sett till e-handel har förbättrat företags kundinteraktioner. Han fortsätter diskussionen och anför att handel i digital form möjliggör nya alternativ för företags kunder, då de kan anpassa inköpet efter sina preferenser i en högre grad. Kundupplevelsen har på så sätt förändrats i takt med digitaliseringens framfart och företag kan optimera sina resurser och placera dem där de gör mest nytta. Med utgångspunkt i ovanstående framhåller även Chaffey och Chadwick (2016) att internet och e-handel möjliggjort en effektivisering för företag. Effektiviseringen har skett på så sätt att företag kan frigöra arbetsområden som tidigare varit tidskrävande, för att istället lägga resurser på mer gynnsamma områden. Genom att automatisera vissa affärsprocesser får företag ökad möjlighet att optimera sin verksamhet. Bossen och Ingemansson (2016) förlänger resonemanget och påpekar att den digitala handeln skapar molnbaserade lösningar, vilket ökar både lönsamhet och tillgänglighet. Av samma anledning påstår Karamehmedovic och Bredmar (2013) att det

är av stor vikt för företag att identifiera de områden det behöver läggas resurser på, för möjlighet till ökad tillgänglighet och förstärkta kundrelationer.

Varsha, Dheeraj och Jagdish (2016) understryker emellertid problematiken med att bedriva e-handel och redogör att företagets kundrelationer kan försämrans vid en implementering. Svårigheten ligger i att bibehålla de relationer som företag tidigare byggt upp, då det är en stor omställning att gå från personlig interaktion till digital kontakt. Chang, Wang, Chic och Tsai (2012) fortsätter diskussionen och poängterar att interaktioner är en väsentlig faktor för att företag ska kunna bygga långvariga relationer och att e-handel försvårar processen.

Att digitaliseringen har förändrat sättet företag bedriver handel på är otvivelaktigt. Smith och Kawasaki (2011) åsyftar att människor förr gjorde affärer med personer de kände och litade på, medan det har skett ett paradigmskifte i dagens samhälle då kundens köpbeteende har ändrats. De anser fortsättningsvis att avsaknaden av mänskliga interaktioner måste kompenseras med andra nyttor för kunden och att det är en essentiell omständighet företag bör ha i åtanke. Vidare framhåller Steinhoff, Arli, Weaven och Kozlenkova (2018) att det både medför möjligheter och utmaningar för företag att bedriva relationsmarknadsföring i en online kontext. Införandet av e-handel kan medföra global konkurrens, vilket leder till att nya kunder kan påträffa företag, men även att existerande kan leta sig vidare. Boateng (2018) fortsätter resonemanget och åsyftar att företag bör använda e-handel för att klargöra sin värdeproposition på marknaden. Hon konstaterar fortsättningsvis att tillvägagångssättet kan gynna företags framgång då rätt implementering kan förvärva, bevara och tillfredsställa företags kunder. Ämnet fortsätter däremot att diskuteras av Armistead och Kiely (2003) som framhåller att företag måste tänka på att kundens förväntningar har förändrats i takt med digitaliseringens framfart, då det medfört att företag måste vara flexibla och mångsidiga för att tillgodose kundens behov.

Steinhoff et al. (2018) påstår att det krävs ömsesidiga utbyten företag och kunder sinsemellan för att upprätthålla relationer via nätet. Det eftersom båda parter ska få ta del av ekonomiska, emotionella och sociala fördelar som inte ges vid traditionella alternativ. Boateng (2018) betonar vikten av att ha en bra relation till sina kunder, då det bidrar till ökad kundlojalitet. Hon hävdar att kundlojalitet är en av de viktigaste konkurrensfördelarna för ett företag, och motsvarande framkommer av Cossío-Silva, Revilla-Camacho, Vega-Vázquez och Beatriz (2016). De understryker vikten av hög

kundlojalitet samt att det bör ses som en viktig immateriell tillgång för företag. De anser fortsättningsvis att företag måste ha kunskap om hur de tillgodoser sina kunder mest fördelaktigt, samt hur de ökar kundens upplevda värde och servicekvalitet.

Vargo och Lusch (2008) påstår att värdet tidigare legat i själva produkten och att det skapats från företaget, men antyder att det idag krävs en kompletterande serviceinriktad logik för att få det att fungera. Likaså framhåller Ford (2011) att den service dominanta logiken visar att värdet inte kan läggas till i efterhand, utan alla parter måste vara delaktiga i den värdeskapande processen. Antagandena är något som gör ämnet intresseväckande, speciellt då Grönroos (2011) poängterar vikten av en servicelogik vid utformning av en framgångsrik verksamhet.

Dabholkar (2015) framför att det tidigare funnits en oro över om kunden är villig att engagera sig mer i företags arbetsprocess men samtidigt inte få kompensation sett till priset. Han påstår även att företag i allt större utsträckning utformar sina tjänster för att öka servicekvaliteten. Grönroos (2015) anser däremot att företag redan använder sig av verktyg som stimulerar sina kunder genom aktiviteter som sedan påverkar kundens upplevda servicekvalitet. Bergström (2010) framhåller att handeln har utvecklats och att fokus inom detaljhandeln ligger på helhetsupplevelsen av köpet snarare än varan sig själv, vilket gör det intressant att undersöka om kunder inom den industriella sektorn resonerar på liknande vis.

Då undersökningen kommer baseras på en fallstudie på Stena Components Nybro AB uppmärksammas vikten av att identifiera ett företags målgrupper. Det eftersom Svensson och Östberg (2016) samt Camilleri (2017) diskuterar betydelsen av att segmentera marknaden för att kunna tillfredsställa enskilda kunder på bästa möjliga sätt. Blocker och Flint (2006) understryker segmentering som ett företags viktigaste marknadsföringsverktyg, men ifrågasätter samtidigt den industriella segmenteringen, då den nödvändigtvis inte leder till lönsamhet.

När det kommer till tidigare studier nära vårt arbete har Chang (2008) utfört en studie om hur företag framgångsrikt implementerar en e-handel i små och medelstora företag. Studien grundades i en kvantitativ analys där man jämförde resultatet mellan två länder sett till företagens ekonomiska effektivitet. Med hänsyn till studien fann vi ett intresse att undersöka hur företags kundrelationer påverkas vid införandet av en e-handel. Utifrån Lam, Shankar, Krishna och Murthys (2004) studie om huruvida företag i den

industriella sektorn bedriver verksamhet med utgångspunkt i kundnöjdhet och lojalitet samt Hunter, Kasouf, Celuch och Currys (2004) studie om risker gällande e-handeln, uppkom en fascination till vidare studier. Karjaluoto, Mustonen och Ulkuniemis (2015) studie påvisar även att det finns en avsaknad av studier gällande digital marknadsföring inom den industriella sektorn, trots att industrin tycks växa allt större. Steinhoff et al. (2018) studie gällande relationsmarknadsföring online studerar hur den digitala kontakten kan skapa en stark relation mellan kund och företag. Av de anledningarna skulle det vara intressant att analysera ett specifikt företag som bedriver industriell handel, för att på så sätt få större inblick i hur företag bör tänka för att bevara sina kundrelationer och öka tillgängligheten även digitalt.

1.3 Problemformulering

I relationerna mellan företag har olika typer av kanaler utvecklats parallellt med digitaliseringens framfart. En av kanalerna är e-handeln som har fått en allt större betydelse i dagens samhälle. E-handel har skapat en ny form av kundinteraktion, vilket kan försvåra företags möjlighet att bevara de befintliga relationerna till kunderna. Den digitala handeln och de reformerade kundrelationerna kan dessutom påverka kundens värdeskapande och upplevelse då tillgängligheten förändras. I takt med den förändrade tillgängligheten har både utmaningar och möjligheter skapats.

På ovanstående grund har vi formulerat följande syfte och forskningsfrågor.

1.4 Syfte

Syftet med studien är att analysera och klargöra betydelsen av e-handel med hänsyn till serviceupplevelser och tillgänglighet. I centrum står den industriella sektorn och vikten av att behålla och stärka befintliga kundrelationer.

Studien utgörs av en fallstudie på Stena Components Nybro AB.

1.5 Forskningsfrågor

- Hur kan e-handel påverka tillgängligheten för företagskunder?
- På vilket sätt förväntas företags kundrelationer förändras vid en övergång från traditionell försäljning till e-handel?
- Vilken betydelse anses en framtida e-handel ha för den upplevda servicekvalitén?

1.6 Avgränsningar och förklaringar

Den empiriska studien kommer enbart att fokusera på den svenska marknaden och ett internationellt perspektiv kommer därav inte att undersökas. Då digitalisering är ett omfattande ämne kommer studien avgränsas till enbart e-handel. För studiens fördjupning har vi därav valt att utföra en fallstudie där fokus ligger på Stena Components Nybro AB, vars företagsbeskrivning redogörs i kapitel fyra. Även ett kundperspektiv utifrån företagets kundkrets kommer att beaktas, vilket kommer förse studien med ett brett empiriskt omfång. Vi har enbart studerat företag som ingår inom den industriella sektorn.

2. Metod

I metodkapitlet kommer de valda metoderna att beskrivas. Vi kommer även redogöra för hur vi har gått tillväga och tydliggöra varför de valda metoderna var de mest fördelaktiga för vår studie.

2.1 Kvalitativ studie

Det finns enligt Bell, Bryman och Harley (2019) två forskningsstrategier; kvalitativ och kvantitativ. En kvantitativ metod ger enligt Eliasson (2018) förutsättningar till fler svar. Han fortsätter resonemanget och påstår att kvantitativ metod med fördel kan användas vid undersökning av insamlade variabler, då undersökningsmetoden byggs på att mäta eller bevisa. I vårt fall skulle det inte ge en djup förståelse för det vi ämnat undersöka och av den anledningen har vi valt att genomföra en kvalitativ studie då vi anser att det möjliggör för att besvara vårt syfte och vår problemformulering.

Kvalitativ strategi beskrivs enligt Holme och Solvang (2012) som insamling och tolkning av text. Bell, Bryman och Harley (2019) beskriver den kvalitativa strategin som ett tolkande kunskapsteoretiskt synsätt där fokus ligger på förståelsen av verkligheten. Fejes och Thornberg (2015) anför att det kvalitativa materialet främst består av text och symboler som beskriver och utgör exempel på handlingar och händelser. Syftet med det kvalitativa tillvägagångssättet är enligt Holme och Solvang (2012) att med hjälp av analysen få en autentisk skildring i undersökningen. Alvesson och Sköldberg (2017) förklarar att det finns flera olika sätt att utföra en kvalitativ studie, till exempel genom intervjuer eller fältstudier.

Insamlingen av primärdata visade sig bestå av komplexa och utförliga svar. Med hjälp av de höga antalet respondenter från både kund- och organisationsperspektivet kunde vi därav få en omfattande empiri som i sin tur kunde besvara problemformuleringen med hjälp av analys. Den kvalitativa undersökningsmetoden gav studien en större inblick i ämnet och möjliggjorde att syftet kunde besvaras på ett fördelaktigt sätt.

2.2 Fallstudie

Yin (2007) hävdar att det finns olika metoder att använda sig utav vid utförandet av en undersökning och att valet bör grundas i studiens syfte och frågeställning. Gummesson (2005) karakteriserar fallstudie som ett tillvägagångssätt där man enbart undersöker ett

fall som ligger till grund för teoretisk analys. Jensen och Sandström (2016) tydliggör fortsättningsvis att en fallstudie är när man studerar en aktuell företeelse i dess existerande sammanhang. Gummesson (2005) fortsätter resonemanget genom att åberopa att fallstudier eftersträvar att ge djupare förståelse och kännedom om förhållanden samt interaktioner mellan olika faktorer och händelser. Jensen och Sandström (2016) lyfter fram kritiken angående fallstudier och dess generaliserbarhet. Undersökningsmetoden har ifrågasatts då det varit problematiskt att generalisera resultatet till andra kontexter. Bell, Bryman och Harley (2019) klargör emellertid att man inte bör sträva efter att generalisera resultatet, utan man bör istället fråga sig hur gynnsamma de teoretiska konstateran blir utifrån det framställda resultatet.

Med utgångspunkt i ovanstående baseras studiens forskningsstrategi på en fallstudie om Stena Components Nybro AB. Då Gummesson (2005) antyder att en fallstudie ger en holistisk forskning där man uteslutande undersöker ett fall anses forskningsmetoden ge goda förutsättningar och hög validitet för studiens ändamål. Valet av fallstudie framkom även då vi ville få en djupare förståelse av ett företag som bedriver handel mellan andra företag.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Primär- och sekundärdata

Bell, Bryman och Harley (2019) påstår att det finns två kategorier vid insamling av data till studier; primärdata och sekundärdata. Christensen, Engdahl, Gräås och Haglund (2016) samt Olsson och Sörensen (2011) beskriver sekundärdata som data som samlats in vid ett tidigare tillfälle där syftet med insamlingen var något annat än i den nuvarande undersökningens sammanhang.

Till studien användes både primär- samt sekundärdata. Till en början samlades sekundärdata in för att förse undersökningen med grundläggande förståelse till studiens intention. Den sekundära datainsamlingen utgjordes av information gällande digitalisering och e-handel från tidigare studier, likväl av information kring kundrelationer, tillgänglighet och servicekvalitet. Även sekundärdata i form av information och statistik om Stena Components Nybro AB samlades in i linje med studiens ändamål. Christensen et al. (2016) understryker däremot att användningen av enbart sekundärdata inte ger tillräckligt med teoretisk mättnad, vilket ledde till att även primärdata samlades in för studiens syfte. Alvehus (2013) beskriver primärdata som den

data som framställs för den aktuella studien. Den primära datan samlades in genom semistrukturerade intervjuer, vilket försedde studien med aktuell och trovärdig information som i sin tur förstärker reliabiliteten.

2.3.2 Urval

För studiens räkning har vi medvetet påverkat urvalsprocessen och valt ett företag som stämde överens med problemformuleringen. Valet föll på Stena Components Nybro AB då företaget i dagsläget befinner sig i den implementeringsfas vi har valt att undersöka. Den formen av urvalsprocess benämner Alvehus (2013) som ett strategiskt urval då vi medvetet valt ut ett företag och respondenter som gav oss relevant och lämplig information för studiens ändamål. Respondenterna för de kvalitativa intervjuerna samlades in genom ett snöbollsurval. Bell, Bryman och Harley (2019) karakteriserar ett snöbollsurval som ett urval där forskaren får kontakt med en lämplig respondent för studien, varpå den respondenten förser forskaren med ytterligare respondenter utifrån undersökningens syfte. De klargör fortsättningsvis att ett snöbollsurval främst är lämpade för kvalitativa undersökningar, vilket förstärker valet av vårt urval. I fråga om snöbollsurval för studiens räkning kontaktades Kristoffer Fluder som är säljare och webbutvecklare på Stena Components Nybro AB. Via kontakten med Fluder blev vi sedan tilldelade respondenter inom företaget som ansågs vara lämpliga utifrån studiens frågeställning och som förgyllde studien med berikande och kvalificerande information.

Denscombe (2016) redogör även för icke-sannolikhetsurval som betyder att urvalet inte valts ut slumpmässigt, utan utifrån den expertis respondenterna besitter. För studiens räkning användes även ett icke-sannolikhetsurval då enbart lämpade respondenter kontaktades utifrån Kristoffer Fluders breda kontaktnät. Anledningen till att ett icke-sannolikhetsurval användes var för att garantera att de mest lämpade respondenterna söktes upp, vilket gjorde att studien kunde tillgodoses med empirisk mättnad.

2.3.3 Intervjumetod

Sett till valet av intervjumetod påstår Kvale och Brinkmann (2014) att det finns tre intervjutyper; strukturerade-, semistrukturerade- samt ostrukturerade intervjuer. Till studien användes ett semistrukturerat tillvägagångssätt då vi på förhand utgick från ett förutbestämt schema, men svaren från de olika respondenterna möjliggjorde vidare följdfrågor och diskussion inom ämnet. Valet av semistrukturerade intervjuer försedde följaktligen studien med djupare förståelse av ämnet då respondenterna kunde ge mer detaljerad och berikande information sett från deras tolkning av frågorna.

Creswell och Creswell (2018) klargör att kvalitativa forskningsintervjuer består av antingen fysiska intervjuer, telefonintervjuer eller med fokusgrupper. Fortsättningsvis påstår Kvale och Brinkmann (2014) att de fysiska intervjuerna skapar störst förutsättning för intervjuare att ta del av all information som respondenten besitter. Det då kroppsspråk och ögonkontakt förser intervjuanternas med vidare information som inte enbart språket kan ge. Med utgångspunkt i ovanstående användes fysiska intervjuer i så stor utsträckning som möjligt under studiens gång då det ansågs ge högst reliabilitet och validitet utifrån studiens ändamål. Däremot fanns gott kunnande och hög kompetens hos några respondenter som befann sig på andra orter, vilket medförde att även några av intervjuerna skedde över telefon.

Tabell 1 - Presentation av respondenter

Namn	Företag	Befattning	Intervjumetod
Jan Fjeldså	Stena Components Nybro AB	VD	Fysisk 2019-04-25
Anders Broberg	Stena Components Nybro AB	Försäljnings och marknadschef	Fysisk 2019-04-25
Kristoffer Fluder	Stena Components Nybro AB	Säljare och ansvarig för webbutveckling	Fysisk 2019-04-25
Thomas Jonsson	Stena Components Nybro AB	Säljare	Fysisk 2019-04-25
Thomas Berg	Stena Components Nybro AB	Utesäljare	Telefon 2019-05-02
Larry Bergendahl	AP& T	Operativ inköpare	Telefon 2019-05-02
Patrik Ottosson	Skeppshultscykel AB	Verktygsmakare	Telefon 2019-04-29
Daniel Johansson	Hans Strand Maskin AB	Konstruktör och projektledare	Telefon 2019-05-02
Samuel Petersson	Simonssons Verktygsteknik AB	Ansvarig för planering, produktionsledning och materialavkastning	Telefon 2019-05-02

2.3.4 Operationalisering och intervjuguide

När ett teoretiskt begrepp översätts till en enkät- eller intervjufråga beskriver Patel och Davidsson (2011) att forskaren utför en operationalisering. De påstår att forskaren måste göra en operationalisering för att kunna genomföra en intervju. Bell och Waters (2016) påstår att en operationalisering sker när en icke-observerbar term anknyts med en observerbar indikator. Bell, Bryman och Harley (2019) menar att operationalisering används för att skildra den strategi som tillämpas vid mätning av en term. Syftet är enligt Patel och Davidson (2011) att genom ord eller siffror översätta verkligheten för att sedan kunna processa och analysera det.

Bell, Bryman och Harley (2019) beskriver att semistrukturerade intervjuer konstrueras utifrån operationaliseringens begrepp och teman, även kallat intervjuguide, och Dalen (2015) påstår att intervjumetoden ger möjlighet till väl utformade svar. Saunders, Lewis och Thornhill (2016) förklarar en intervjuguide som ett förutbestämt material där det finns teman som ska behandlas. Vi har av den anledningen valt att genomföra en operationalisering utifrån vårt huvudsakliga innehåll som satts ihop till ett antal frågor (Se tabell 2; tabell 3). Frågorna kopplade vi sedan till teori för att kunna analysera om de motsvarade varandra, samt då frågorna syftar till att bidra med information till studiens forskningsfrågor.

Tabell 2 - Operationaliseringsmodell; Stena Components Nybro AB

Tema	Fråga	Syfte
Digitalisering	1–3	Syftet är att undersöka hur företaget arbetar med försäljning i dagsläget och varför de väljer att bli mer digitala nu.
	4–6	Syftet är att få en förståelse för vilka fördelar och utmaningar en e-handel kan skapa.
	7–9	Syftet är att se om den digitala förändringen kommer lösa några problem och förändra kundernas tillgänglighet.
Relationsmarknadsföring	1–3	Syftet är att få en uppfattning om hur företaget ser på relationen till kunderna idag och hur de tror att den kommer påverkas vid implementeringen av en e-handel.
	4–5	Syftet är att få en insikt i företagets kunskap om CRM och hur de tror kundhanteringen kommer förändras vid införandet av e-handel.
	6	Syftet är att få en förståelse för hur företaget tror en e-handel kommer påverka verksamheten.
Serviceetik och företagskunder	1–2	Syftet är att få en inblick i företaget syn på målgrupper och om det är något de arbetar med.
	3	Syftet är att förstå varför företaget tror att kunderna väljer dem framför konkurrenterna.
	4–6	Syftet är att undersöka hur företaget ser på värdeskapande, samt hur de kommer arbeta för att erbjuda kunden en service och köpupplevelse genom e-handel.

Tabell 3 - Operationaliseringsmodell; Företagskunder

Tema	Fråga	Syfte
Digitalisering	1–3	Syftet är att undersöka hur företagskunder köper varor i dagsläget och hur de ställer sig till en digital kommunikationskanal.
	4–6	Syftet är att få en förståelse för vilka fördelar och utmaningar e-handel kan skapa.
	7–9	Syftet är att se om kunden tror att den digitala

		förändringen kommer lösa några problem och förändra tillgängligheten.
Relations- marknadsföring	1–2	Syftet är att få en uppfattning om hur kunden ser på relationen till Stena idag och hur de tror att den kommer påverkas vid implementeringen av en e-handel.
	4–5	Syftet är att få en insikt om kundernas syn på relationer och hur de bör upprätthållas vid en digital övergång.
Servicelogik och företagskunder	1	Syftet är att undersöka varför kunderna väljer Stena Components Nybro AB framför konkurrenterna.
	2–3	Syftet är att undersöka om kunderna har en förståelse för värdeskapande, samt hur de upplever värdeskapande hos företaget.
	4–5	Syftet är att få en uppfattning om kundernas upplevda servicekvalitet och hur den hade påverkats vid införandet av en e-handel.

2.4 Forskningsansats

Alvehus (2013) skildrar deduktion som en forskningsansats där befintliga teorier ställs för en empirisk prövning. Saunders, Lewis och Thornhill (2016) samt Alvehus (2013) åsyftar att deduktion främst är förekommande inom kvantitativa studier där en hypotes tas fram ur den teoretiska referensramen som sedan styr processen av primärdatainsamling. En nackdel med användandet av deduktion är enligt Bell, Bryman och Harley (2019) den svårighet som skapas genom att man förlitar sig helt på den insamlade teorin och att valet av teorier blir svåra att begränsa. Alvesson och Sköldberg (2017) påstår att induktion är motsatsen till deduktion och Cooper och Schindler (2011) hävdar att induktionens utgångspunkt ligger i insamling av empirin som sedan ställs för teoretisk prövning. Bell, Bryman och Harley (2019) påstår att en induktiv ansats kan ge bekymmer då det kan försvåra relevansen mellan problemformulering och insamlad data, då risken för ett för tungt empirikapitel är stort.

För att kringgå de hinder deduktion och induktion kan medföra formades studien ur ett abduktivt synsätt. Suddaby (2006) och Alvehus (2013) uppger abduktion som ett växelspel mellan induktion och deduktion, då ansatsen omfattar likheter och skillnader av de båda. För vår studie användes ett abduktivt synsätt då vi från början samlade in vad som ansågs som relevant teori utifrån problemformuleringens syfte. Efter insamling av teori utformades intervjufrågor som vägledde den insamlade empirin. När empirin sammanställdes identifierades däremot brister i teorin som då reviderades med hjälp av ett induktivt tänkande. Studiens forskningsansats formades då Cooper och Schindler (2011) samt Alvesson och Sköldberg (2017) påstår att abduktion kan övermanna de begränsningar deduktion och induktion skapar. Suddaby (2006) hävdar dessutom att

användandet av abduktion hjälper till i förståelsen för att skapa logiska konklusioner och skapandet av teorier om verkligheten, vilket ansågs förstärka studiens trovärdighet.

2.5 Arbetsprocessen

Då vi studerar ekonomi med inriktning marknadsföring hade vi en god utgångspunkt för uppsatsen. Vi konstaterade tidigt i processen att studien präglades av ett deduktivt synsätt, men i samband med intervjuerna blev studien mer induktiv och vår uppsats kännetecknas därav av ett abduktivt synsätt.

Vi har upplevt att tolkning är ett viktigt element för vår studie, då det förekommit både vid intervjuer och analyser. Vår röst har spelat en väsentlig roll för studien eftersom vi varit det främsta verktyget i skrivandet. Vi har på så sätt tagit hänsyn till hermeneutiken under hela uppsatsen. Alvesson och Sköldberg (2017) benämner att tolkning och förståelse är utgångspunkterna i hermeneutiken medan Kvale och Brinkmann (2014) beskriver att ett hermeneutiskt synsätt utgår från tolkning, där avsikten är att erhålla en aktuell och ömsesidig förståelse av en text eller ett samtal. Patel och Davidson (2011) beskriver att hermeneutiken handlar om att förstå människors handlingar och texter genom tolkning och den har därav varit betydelsefull i vår studie. Våra respondenter på Stena Components Nybro AB har olika befattningar vilket försedde den insamlade empirin med ett vidgat synsätt. Valet av respondenterna från kundperspektivet grundades även på en varierande företagsstorlek, då ett varierande perspektiv ansågs skapa en högre trovärdighet.

Patel och Davidson (2011) beskriver även att hermeneutiken utgår från forskningsproblemets helhet. De påstår att det behövs delar för att skapa en helhet, vilket är anledningen till att man pendlar mellan del och helhet för att få en tillräcklig omfattande förståelse. På grund av det är det viktigt att variera mellan objektet och subjektets synvinkel för att få ett vidgat perspektiv. Därav har vi varit noga med att läsa och tolka intervjuerna som helhet, för att sedan fördjupa oss i de olika delarna separat.

Nyckelorden i vår uppsats uppkom till en början utifrån studiens problemområde och det vi ämnade att undersöka. Under studiens gång och med användning av det abduktiva tillvägagångssättet klargjordes nyckelorden tydligare med hjälp av bekräftande teorier och insamling av empiri. Av den anledningen utformades nyckelorden digitalisering, tillgänglighet, e-handel, kundrelationer och servicekvalitet för vår studie.

Arbetsprocessen präglades även till stor del av den valda analysmetoden då vår röst och tolkning formade en stor del av uppsatsen.

2.6 Analysmetod

Den kvalitativa dataanalysen beskrivs av Fejes och Thornberg (2015) samt Rennstam och Wästerfors (2018) som en process där en forskare metodiskt undersöker och strukturerar sitt datamaterial. Fejes och Thornberg (2015) fortsätter med att forskaren i analysen arbetar med sin data genom att organisera och bryta ned den i delar för att kunna identifiera ett mönster och få fram ett resultat. Trost (2010) framhåller att det finns många regler gällande en kvantitativ analys, medan forskare med en kvalitativ analys tvingas till att vara kreativa för att lyckas analysera materialet på ett godartat sätt. I samband med att data ska analyseras förklarar Kvale och Brinkmann (2014) samt Rennstam och Wästerfors (2018) att det är vanligt förekommande med kategorisering eller kodning av intervjuer. Alvesson och Sköldberg (2017) nämner att forskare vid en kvalitativ analys kan använda sig av kategorisering och kodning. Kvale och Brinkmann (2014) påstår att man vanligtvis läser igenom intervjuerna efter transkribering och kodar olika delar till områden för studien. De menar även att kodning innebär att man kopplar nyckelord till text för att lättare kunna identifiera respondentens uttalande. Yin (2015) framhåller att en slutsats kan utformas på olika sätt då den kan generera nya begrepp, teorier eller skapa en generaliserbarhet till andra situationer.

Vi valde att koda våra intervjuer, vilket vi gjorde utefter våra nyckelord för att kunna samla informationen under de olika områdena i studien. Kodningen underlättade analysarbetet då det gav en överblick av empirin, vilket ledde till att vi kunde söka efter mönster, samband samt skapa förståelse. Vår genomgång av den insamlade empirin gjordes först efter alla intervjuer var insamlat och kodning var utförd, anledningen till det var för att det senare underlättade analysen. Under studiens gång har vi kommit fram till en modell (modell 2) som beskrivs i delkapitel 6.2. Modellen kan andra industriella företag dra nytta av vid utformningen av en e-handel.

2.7 Vetenskaplig kvalitet

2.7.1 Reliabilitet

För att skapa en hög kvalitet på en studie anser Bell, Bryman och Harley (2019) att tillförlitlighet, pålitlighet, överförbarhet och konfirmering ska beaktas. Reliabilitet är enligt Jakobsson (2011) tillförlitligheten vid mätning av en studie. För att skapa

tillförlitlighet beskriver Holme och Solvang (2012) vikten av noggrannhet vid bearbetning av insamlad information. Alvehus (2013) antyder att reliabilitet karakteriserar om ett forskningsresultat är upprepningsbart, det vill säga hur pålitlig mätningen är. Patel och Davidson (2011) fortsätter och beskriver att det kan vara svårt att replikera en kvalitativ studie och säkerställa liknande svar. Även Kvale och Brinkmann (2014) nämner att det kan vara svårt för andra forskare att säkerställa studiens pålitlighet och få fram liknande information då varierande svar kan florerat.

På ovanstående grund har vi varit noga med att motivera våra beslut och vad vi har gjort för att garantera att vi eftersträvat högsta möjliga pålitlighet. Det har vi gjort genom ett omfattande omfång av respondenter, vilket inkluderade både kund- och företagsperspektiv. Vi har även valt att inkludera små, medelstora samt stora företag för insamlingen av empiri, vilket har försett studien med ett vidgat synsätt. Patel och Davidson (2011) benämner även att reliabilitet vid en kvalitativ studie ökar när fler personer är närvarande under en intervju. Av den anledningen var alla gruppmedlemmar närvarande under samtliga intervjuer. Vi har även använt oss av ljudinspelningar som enligt Patel och Davidson (2011) ökar tillförlitligheten, då vi kunnat repetera intervjuerna och på så sätt blivit försäkrade om att vi uppfattat all information korrekt.

2.7.2 Validitet

Validitet är enligt Holme och Solvang (2012) samt Kvale och Brinkmann (2014) att studien mäter vad som avses att mätas. Patel och Davidson (2011) antyder att validitet speglar hur forskare lyckas tillämpa sin förförståelse i hela undersökningen. Parallellt menar Yin (2011) att validitet handlar om att undersökaren samlat in och gestaltat data med ett tillvägagångssätt som gör att slutsatserna korrekt avspeglar det som faktiskt studerats. Gällande validiteten i vår undersökning på Stena Components Nybro AB bedömde vi att det var av stor betydelse att ställa relevanta frågor under intervjuerna, vilket även var en orsak till vårt val av semistrukturerade intervjuer. Genom kunniga och lämpliga respondenter som försåg oss med tydliga och väsentliga svar ansåg vi att validiteten höjdes. Bell, Bryman och Harley (2019) samt Graziano och Raulin (2013) beskriver validitet utifrån två aspekter: intern och extern. Intern validitet syftar till hur väl studiens empiri stämmer överens med den insamlade teorin, medan den externa validiteten handlar om hur resultatet kan generaliseras till andra sammanhang.

2.7.3 Överförbarhet

Bell, Bryman och Harley (2019) betonar att generalisering är svårare vid kvalitativa undersökningar då de till största del grundas i datainsamling och utgår från ett bestämt urval av respondenter. Eftersom det kan bli svårt att generalisera vårt arbete har vi eftersträvat ett brett perspektiv i insamling av empiri. Det breda perspektivet möjliggör en förstärkt överförbarhet för studiens räkning. Överförbarhet beskriver Bell, Bryman och Harley (2019) som det generella resultat forskaren kommit fram till, vilket kan tillämpas i andra sammanhang.

2.7.4 Konfirmering

Konfirmering beskriver Alvesson och Sköldberg (2017) som att undersökningen ska vara helt fri från egna värderingar och att forskarna istället ska utgå ifrån ett objektivt perspektiv. Det eftersom personliga bedömningar kan leda till olika tolkningar utifrån samma data, vilket kan leda till att olika slutsatser förekommer. Bell, Bryman och Harley (2019) styrker det genom att dra en parallell mellan konfirmering och objektivitet. För att säkerställa att vi haft en objektiv syn och uppnått konfirmering har vi tillsammans försökt tolka all insamling av data, samt gått igenom och diskuterat uppsatsens olika delar. Studiens alla moment har utformats av samtliga författare vilket även det ansågs förstärka konfirmeringen.

2.8 Etik

Etik beskrivs av Andersson och Lennerfors (2011) som vad som är rätt och fel vid olika tillfällen. Booth, Colomb och Williams (2004) framhåller vikten av etik vid forskning och lyfter fram att grunden i forskningens kvalitet grundas i moraliska principer. De förklarar att forskare inte bör dölja väsentlig information i studien. Bell och Waters (2016) tar upp etikens betydelse vid intervjuprocessen och anför att det är av stor vikt att vara påläst om regler och riktlinjer. Respondenterna har rätt till anonymitet och de menar att respondenterna ska bli meddelande om valet av anonymitet och samtyckeskrav. Kvale och Brinkmann (2014) framhäver att forskare bör ha en förståelse om etiska problem och vikten av att vara förberedd på konsekvenser av beslut som tas.

Under studiens gång har vi tagit hänsyn till etiska problem som kan uppkomma i samband med intervjuerna. Vid intervjuer med respondenter klargjorde vi att de hade rätt att vara anonyma vid publicering av en offentlig handling och att de skulle få möjlighet att läsa igenom sammanställningen av intervjun för eventuella korrigeringar.

Vi frågade även om vi fick spela in intervjun då det skulle underlätta uppfattningen av respondenternas åsikt och skildra en rättvis bild av svaren. För oss var det viktigt att respondenterna var bekväma och vi var tydliga med att vi endast var ute efter deras expertis och åsikt inom ämnet. Under studiens gång granskades teorin tydligt och vi arbetade för att forskare som blivit nämnda i studien skulle återspeglas på bästa sätt.

2.9 Metoddiskussion

Holme och Solvang (2012) samt Bell, Bryman och Harley (2019) skildrar en kvalitativ forskningsmetod som ett tillvägagångssätt där fokus ligger på människans tolkning och förståelse av verkligheten. Genom att använda ett kvalitativt synsätt kunde studien berikas med betydande insikter om hur en e-handel påverkar Stena Components Nybro AB:s tillgänglighet och befintliga kundrelationer. En kvantitativ forskningsmetod exkluderades då vi ville att analytiska och förklarade svar skulle utforma slutsatsen.

Jensen och Sandström (2016) redogör för den kritik som förekommer angående generaliserbarhet av fallstudier. Det ifrågasättande som kan riktas mot studien som en fallstudie på Stena Components Nybro AB är att avgränsningen har begränsat synsättet på hur en e-handel kan påverka företags verksamhet i ett generellt perspektiv. Om studien hade undersökts på flera företag skulle en ökad förståelse kring e-handelns påverkan skapats ur ett allomfattande perspektiv, vilket hade ökat studiens generaliserbarhet. Däremot likt Gummessons (2005) uttalande kan en fallstudie förse studien med djupare förståelse och större vetskap om en specifik omständighet, vilket låg till grund för valet av en fallstudie för studiens räkning.

Då Kvale och Brinkmann (2014) påstår att fysiska intervjuer har de mest lämpade egenskaperna för att förse studien med hög validitet, kan valet av telefonintervjuer ifrågasättas. Eftersom några av intervjuerna skedde över telefon försvann tolkningsutrymmet av respondenternas kroppsspråk, vilket kan påverka de uppfattade svaren och därav studiens pålitlighet och reliabilitet. Intervjumetoden valdes ändå eftersom respondenternas kunnande och expertis prioriterades före, då fördelarna med kompetenta och relevanta respondenter ansågs tillräckligt betydande.

3. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen redogör teorier kring de nyckelord studien är uppbyggd på; digitalisering, e-handel, tillgänglighet, relationsmarknadsföring och servicelogik.

3.1 Digitala kanaler

3.1.1 Digitalisering

Lidman (2016) beskriver digitaliseringens framväxt så stark att den idag utgör en tredjedel av vårt lands tillväxt. Taiminen och Karjaluoto (2015) påstår att digitalisering blivit en del av vår vardag och att det utvecklade de traditionella formerna företag och kunder interagerar. Anledningen till att små och medelstora företag inte hänger med i utvecklingen menar de beror på okunskap inom ämnet, vilket gör att de inte får dra nytta av möjligheterna de medför.

En digital övergång anser Schwertner (2017) kan alstra nya tjänster och effektivisera företags affärer. För att lyckas med en digital transformering menar Berman (2012) att industrin måste använda sig av kundvärdeförslag och driftmodeller parallellt. Han påstår att företag som klarar det har en stor möjlighet att ta en ledande branschposition. Taiminen och Karjaluoto (2015) samt Karjaluoto, Mustonen och Ulkuniemi (2015) fortsätter resonemanget och påstår att digital marknadsföring gör att befintliga kunder kan nås mer effektivt och att de öppnar upp möjligheterna för nya kundkontakter. Samtidigt möjliggör de ökad effektivitet, förbättrad tillväxt och konkurrenskraft. Steinhoff et al. (2018) framhåller att kunder som har tillgång till både personliga och digitala kontaktmöjligheter främjar djupare relationer och ökad kundlojalitet.

Karjaluoto, Mustonen och Ulkuniemi (2015) anser att interaktioner i en industriell marknadsföring är komplex då det är flera parter inblandade i kommunikationsprocessen, vilket gör de digitala kanalerna till en stor utmaning samtidigt som de medför stora möjligheter. De påstår att digitala kommunikationskanaler möjliggör för företag att generera nya kunder, men samtidigt bidrar till en djupare relation med de befintliga. Beträffande kundrelationerna uppger Rahayu och Day (2015) att utvecklingen har möjliggjort för företag att ta del av kundinformation på en ny nivå, vilket är något som Albrecht, Dean och Hansen (2005) delar åsikt om. Khurana och Mehra (2015) påstår att utvecklingen har möjliggjort en

automatisering av kundhantering, vilket är något företag kan nyttja och använda sig utav vid processen av kundupplevelse och värdeskapande.

Rahayu och Day (2015) påstår att digitalisering har möjliggjort för företag att nå ut med sin information i en större omfattning. De hävdar fortsättningsvis att det inte enbart är företag som drar nytta av den ökade informationsströmningen, utan även att kunder nu kan ta del av information om företagen på ett helt nytt sätt. Khurana och Mehra (2015) diskuterar ämnet och redogör att digitalisering har ökat vikten av företags transparens. Khurana och Mehra (2015) samt Schildt (2017) lyfter fortsättningsvis fram betydelsen av att företag har en tydlig värdekedja som genomsyrar hela organisationen, då företag inte längre kommer undan med brister och lögner i samma utsträckning som tidigare.

3.1.2 Kommunikationskanaler

Ett servicelandskap definierar Grönroos (2015) som den plats kund och leverantör först möts och interagerar med varandra. Det virtuella servicelandskapet förklarar han är den plats varor och tjänster marknadsförs via internet. Rosenblom (2013) antyder att de nya teknologierna inte bara förändrat företagets position utan även kundens förväntningar. Kunder förväntar sig att det ska finnas stora valmöjligheter på de marknadskanaler företagen använder och att det ska gå snabbt, smidigt och enkelt att genomföra ett köp. Karjaluoto, Mustonen och Ulkuniemi (2015) fortsätter argumentationen med att det inte bara är marknadskommunikationskanaler som förändrats i och med digitaliseringen, utan även kontakten mellan industriföretag och dess kunder. Då kunder blivit mer medvetna behöver företagen lyssna, engagera och kommunicera mer öppet och givmilt.

Det främsta kommunikationsverktyget i en industriell marknadsföring uppger Karjaluoto, Mustonen och Ulkuniemi (2015) är säljare, men att andra digitala försäljningsverktyg har blivit allt mer betydelsefulla för att uppnå ett företags mål. De bedömer att de digitala kanalerna möjliggör en mer personlig och samspelt kontakt med företags befintliga kundrelationer. Chaffey och Chadwick (2016) delar åsikten då digitala kanaler möjliggör för ett större engagemang hos kunder. Det finns olika sätt att kategorisera digitala kanaler på och Taiminen och Karjaluoto (2015) nämner att det beror på om det är en envägs- eller tvåvägskommunikation, samt vilken part som bemästrar informationsutbytet. Ett företags hemsida, sökmotoroptimering (SEO), och sökmotorannonsering (SEA) är exempel på en envägs-kommunikation, då det är företaget som styr dem. Karjaluoto, Mustonen och Ulkuniemi (2015) anser dock att

mail till största del används för att sprida information, men att den i industriell marknadsföring används som en kommunikationskanal.

Albinsson och Arnesson (2018) påstår att digitalisering skapar förutsättningar för en mer gynnsam spridning och informationshantering. De menar samtidigt att digitala kommunikationsverktyg kan innebära både begränsningar och fördelar, som ökad autonomi och arbetsbelastning. Karamehmedovic och Bredmar (2013) anser att de vanligaste försäljningskanalerna är fysiska butiker, direktmarknadsföring, mail och e-handel. Däremot anser de att användandet av flera försäljningskanaler är en betydande konkurrensfaktor eftersom tillgängligheten för kunden ökar. Parment och Ottosson (2013) instämmer då flera distributionskanaler ger kunden valmöjligheter att välja en servicegrad den önskar.

3.1.3 E-handel

En e-handel representerar enligt Vaduva (2014) och Thakur (2018) alla affärsmässiga försäljningar som genomförs med hjälp av elektroniska verktyg. Laudon och Traver (2018) definierar e-handel som användningen av internet, mobila appar och webbläsare vid en affär. De åsytar att e-handeln blivit en allt mer betydande plattform för företag då nya tjänster och användningsområden tillämpats. Enligt Karamehmedovic och Bredmar (2013) skiljer sig e-handel från den traditionella handeln då tekniken automatiserar arbetet. De påpekar även att e-handel kan ses ur kommunikations-, service- och försäljningsperspektiv där e-handeln bidrar till en mer effektiv service.

Chaffery (2011) framhåller att e-handel är mer än handel på internet då även kommunikation, servicekvalitet och processen mellan parterna inkluderas. Laudon och Traver (2018) håller med om att e-handel är en transaktion och att alla delar i processen är viktig. Genom att implementera en e-handel påstår Hunter et al. (2004) samt Chaffery (2011) att pappershantering och övriga tidskrävande inköpstransaktioner minskar. Karamehmedovic och Bredmar (2013) lyfter att den digitala plattformen lättare kan processa och lagra stora mängder information. De berättar däremot att lagring av information kan vara en risk då det ger kunderna en möjlighet att jämföra pris, produkt och villkor mot andra företag. Sin, Osman, Salahuddin, Abdullah, Lim och Sim (2016) anför att e-handel är enkelt att arbeta med, bidrar till en kostnadsminskning för företaget och förbättrar produktiviteten. Hunter et al. (2004) fortsätter med att de mänskliga resurserna istället kan prioriteras på förbättringsområden, där produktivitet och relationsskapande är väsentliga faktorer.

E-handel vidgar enligt Frostenson, Hasche, Helin och Prekert (2017) samt Karamehmedovic och Bredmar (2013) marknaden för företag då den nuvarande kundkretsen kan växa genom att företag blir mer tillgängliga för potentiella kunder. Chaffery (2011) bekräftar Frostenson et al. (2017) med att e-handel skapar möjlighet till en större räckvidd då de kan nå ut till fler kunder. Frostenson et al. (2017) fortsätter sitt anförande med att det finns risker med en e-handel då den skapar en distansrelation, vilket ställer högre krav på att företaget utvecklar strategier för att hantera sina kunder. Karamehmedovic och Bredmar (2013) påpekar att en e-handel inte är beroende av tid eller plats vilket kan ge konkurrensfördelar. Frostenson et al. (2017) anför även att konkurrensen ökar för ett företag som antar den digitala marknaden med en e-handel. Eftersom marknaden vidgas kommer även konkurrensen öka då andra företag som bedriver en e-handel kan närma sig företagets kunder. Sin et al. (2016) påstår att det är av stor vikt för företag att erbjuda unika tjänster och produkter då det i sin tur bidrar till en förstärkt konkurrenskraft på marknaden.

Thakur (2018) lyfter fram att försäljning mellan företag är komplex då det ofta är tids- och kostnadskrävande. Chaffery (2011) framhåller att företag som etablerar en e-handel minskar risken till att förlora marknadsandelar till de företag som redan använder sig av en. Thakur (2018) fortsätter anför att e-handel även bidrar med möjligheter då företag blir tvungna att ha hög kvalitet på sina produkter för att behålla kunder då konkurrensen är stor på den digitala marknaden. Karamehmedovic och Bredmar (2013) tar upp operativa och strategiska risker med en e-handel och nämner att de operativa riskerna är att det kan bli fel på webbplatsen, förseningar med att ordrar försvinner och andra personer eller företag kan få tillgång till information om företaget och dess kunder. De fortsätter med att strategiska risker kan bli att företag inte överlever på den konkurrenskraftiga marknaden om de tar fel beslut om de elektroniska investeringarna.

3.2 Relationsmarknadsföring

3.2.1 Industriell marknadsföring

Hadjikhani och La Placa (2012) definierar industriella relationer som relationer företag har till andra företag. Industriell marknadsföring är enligt Chang, Wang, Chic och Tsai (2012) när företag riktar sin kommunikation mot andra företag istället för till slutkonsumenten. De benämner en sådan relation som business-to-business, medan marknadsföring och försäljning direkt till konsumenten definieras som business-to-consumer. Wiersame (2012) uppmärksammar den industriella marknadsföringens roll

och påpekar att den blivit mer betydelsefull sedan digitaliseringen trädde i kraft. Anledningen till det är på grund av tuffare marknadsförhållanden parallellt med ökad konkurrens, vilket har lett till att fokus har behövts lägga på utmaningar relaterade till kunden. Leake, Vaccarello och Ginty (2012) redogör hädanefter att industriell marknadsföring bör nyttjas av företag för att skapa, omhänderta samt konvertera potentiella kunder. Karjaluoto, Mustonen och Ulkuniemi (2015) hävdar att de digitala kanalerna är industriella marknadsförarens mest väsentliga verktyg och något som bör beaktas i relationsskapandet. De redogör att de bör kommunicera genom de digitala kanalerna för att skapa medvetenhet, öka försäljningen samt förstärka kundrelationerna.

Jackson, Keith och Burdick (1984) framhåller att företagspersonal influerar de industriella köpsbesluten. De anför att inflytandet är konstant men att det kan skilja sig beroende på beslut och produkttyp. Osmonbekov, Bello och Gilliland (2002) förklarar att buying center är en organisations beslutsprocess där en grupp människor influerar ett beslut som är omfattande och betydelsefulla. Fortsättningsvis redogör de att det kan vara andra anledningar till att ett beslut tas då storleken på företaget, hierarkiska nivåer, specialisering på arbetsplatsen och deltagarnas engagemang påverkar beslut.

3.2.2 Kundrelationer

Prekert (2016) preciserar kundrelationer som något två företag utvecklar när de interagerar med varandra under en längre period. Vidare hävdar Sörqvist (2012) att det är lönsamt för företag att bygga långsiktiga relationer med sina kunder. Han påstår även att den digitala utvecklingen och globaliseringen av handeln har ökat kundens medvetenhet, vilket har lett till att kundrelationer blivit mer betydelsefulla. Lam et al. (2004) instämmer om kundrelationens betydelse och klargör att företagets prestation och konkurrenskraft påverkas väsentligt av faktorn. De hävdar att starka kundrelationer leder till ökad kundlojalitet, vilket i sin tur ökar lönsamheten för företag då de både minskar sina kundförvärvskostnader samt kostnaderna för att tillhandahålla återkommande kunder. Varsha, Dheeraj och Jagdish (2016) lyfter hädanefter fram att företag måste demonstrera hög kompetens och kunskap för att bygga upp förtroende och skapa starka och långvariga relationer till sina kunder.

Sett till företags relationsmarknadsföring anför Baron, Conway och Warnaby (2010) att målet är att förvara samt attrahera kunder genom att lägga fokus på att bygga långsiktiga relationer. De åsyftar dessutom att kunderna måste vara inkomstbringande och engagerade i företaget för att de ska vara lönsamt att investera i relationen, vilket även

Godson (2009) delar åsikt om. Godson (2009) fortsätter diskussionen och tar upp kundlojalitet som en essentiell faktor för företags överlevnad. Likt Lams et al. (2004) påstående hävdar han att det fungerar i en kedjereaktion då starkare relationer leder till att företaget lär känna kunderna bättre, vilket resulterar i att företaget kan tillgodose kundens behov i en högre utsträckning. Fortsättningsvis åsyftar han att kunder som är tillfredsställda i en högre grad har större chans att bli lojala. Även Russo, Confete, Gligor och Autry (2016) samt Picón, Castro och Roldán (2014) framhåller att det finns en anknytning mellan företag och stark kundlojalitet då ett högt upplevt värde och tillfredsställelse kan frambringa tillgivenhet. Godson (2009) påstår emellertid att det finns en svårdefinierad skillnad mellan lojala- och återkommande kunder. Han redogör att kunder kan uppfattas som lojala när det egentligen är omständigheter såsom avsaknad av alternativ, tillfällighet eller bristande information som leder till att kunden väljer ett alternativ framför ett annat.

Baron, Conway och Warnaby (2010) påstår att kundnöjdhet är summan av kundens totala upplevda värde av den tjänst eller produkt som erhålls. Boateng (2018) definierar kundnöjdhet som kundens entusiastiska inställning mot företaget och dess erbjudande, samt att kundlojaliteten kan leda till återkommande köp och kundlojalitet. Lam et al. (2004) samt Agnihotria, Dingus, Huc och Krush (2016) indikerar att det finns ett samband mellan kundens upplevda värde och kundnöjdhet, och framhåller fortsättningsvis att kundlojalitet bör fungera som ett grund för företagets marknadsplanering.

Wang och Feng (2012) påstår att företag kan generera stora fördelar genom att placera kapital i starka kundrelationer. Fördelarna kan vara sociala, ekonomiska eller ökad lönsamhet genom förhöjt förtroende parallellt med bättre kundanpassning. Bauer, Grether och Leach (2002) klarlägger däremot att villkoren har ändrats i takt med att digitaliseringen har skapat nya plattformar för relationsskapande. Det har i sin tur förändrat de olika sätten företag skapar relationer till sina kunder, då en affär inte alltid innebär fysisk interaktion numera. Jagdish och Sharma (2005) understryker även att avsaknaden av somatisk kontakt har lett till att kunder efterfrågar andra tillfredsställelser för att ernå kundnöjdhet. De påstår med andra ord att kunden efterfrågar att bli tillgodosedd på andra sätt vid avsaknaden av fysisk interaktion och att enbart ta bort den faktorn utan kompensation fungerar därav inte.

3.2.3 Customer Relationship Management

Som tidigare nämnt påstår Russo et al. (2016) samt Picón, Castro och Roldán (2014) att kundnöjdhet är ett antecedent till kundlojalitet. Payne och Frow (2005) klargör att en strategi för företag att ernå tillfredsställda kunder är att fokusera på Customer Relationship Management (CRM).

Enligt Chaffey (2011) är CRM när företag verksamt arbetar med sina kundrelationer. Han påstår att det är nyckeln till framgång för många företag som bedriver e-handel samt att det är livsavgörande vid relationsbyggande. Yerpude och Singhal (2018) påstår att CRM skapar värde till kunden genom att integrera företagets marknadsföring, försäljning samt kundservice. De understryker att strategin borde definieras som en win-win situation där kundens interaktion och deltagande leder till förmåner för båda parter. Payne och Frow (2005) påstår att företag kan ha olika mål med införandet av ett CRM verktyg och att de kan vara allt ifrån kostnads-, inkomst- eller kundupplevelsemål. Oavsett syfte med införandet anser de emellertid att det är viktigt att företag strategiskt tänker ut vilken typ av information som är relevant att samla in. Då både de samt Wirtz (2018) påstår att det annars kan uppfattas som ett störningsmoment för kunden.

Zineldin, Bill, Vasicheva, Philipson och Sandell (2012) poängterar att starka kundrelationer inte är målet med införandet av CRM, utan att målet är resultatet av vad relationen ger. De påstår att följderna av en stark relation såsom lojalitet och tillgivenhet är det sanna målet, men likt Payne och Frow (2005) påstående kan ändamålet ha olika syften för företag. Venturini och González Benito (2015) anser att CRM kan förbättra företags affärsutveckling genom att använda kunddata. Kundhanteringen sker på så sätt att företag får information som underlättar hanteringen av relationen med kunden. Zineldin et al. (2012) instämmer om uttalandet och påpekar att de största fördelarna med CRM är att det tillhandahåller företag med förståelse kring vilka deras kunder är och vad de efterfrågar. De fortsätter resonemanget och förtydligar att det är svårt för företag att förbättra vissa områden, om de inte redan vet vad det faktiskt är de erbjuder och hur kunder upplever erbjudandet.

Beträffande CRM i en industriell kontext hävdar Venturini och González Benito (2015) att en åtgärd gällande kundhantering strategiskt bör planeras då företag på så sätt behåller konkurrenskraft och den uppmärksamhet de behöver från kunderna. Det då företag därigenom upprätthåller en god kontakt med sina kunder vilket ökar möjligheten för en stark och långvarig relation. När e-handeln tog fart påstår dock Dyché (2002) att

det var många företag som glömde kundinformationens betydelse och fokus låg istället på webbttrafik. Problemet åtgärdades däremot fort och hon hävdar fortsättningsvis att fokus på nutidens e-CRM ligger i att bygga förståelse för företagskunder.

Ansharia, Nabil, Lim och Al-Mudimigh (2018) redogör att internethandeln har underlättat insamlingen av data för företag då kunden blivit mer involverad i processen. Ahmed, Maâti och Al Mohajir (2014) instämmer om uttalandet och påstår att kunden i större utsträckning måste dela med sig av personlig information i form av adress och kontaktuppgifter för att genomgå ett köp på internet. Även Wahab, Mohd Nor och AL-Momani (2010) samt Harrigan, Ramsey och Ibbotson (2012) delar åsikten och lyfter fram den ökade tillgången av information via internet. Wahab, Mohd Nor och AL-Momani (2010) framhåller att kundens upplevelse har förbättrats genom att företag använder e-CRM då erbjudandet och servicen blir mer personifierad. Harrigan, Ramsey och Ibbotson (2012) fortsätter diskussionen och redogör att e-CRM kan generera fördelar för företag vid användning. Några av fördelarna är att kunden får väsentlig information utefter syftet med besöket, samt att upplevelsen blir mer personlig och av relevans. De lyfter även fram att tillvägagångssättet kan hjälpa små till medelstora företag att vara slagkraftiga på marknaden då de kan frambringa konkurrensfördelar.

3.3 Servicelogik och företagskunder

3.3.1 Värdeskapande

Värdeskapande är enligt Grönroos (2015) ett svårämmt begrepp eftersom det kan definieras och betraktas olika. På den industriella marknaden beskrivs värdeskapande som hur lätt det är att göra affärer med ett företag, men även i monetära mått. Merz, Zarantonello och Grappi (2018) beskriver värdet som något kunden uppfattar utifrån en erfarenhetsbedömning. Normann och Ramirez (1998) ser värdeskapande ur ett vidgat synsätt och tog fram modellen värdekonstellationer. Värdekonstellationer ger utrymme för kunden och tillsammans med andra aktörer är de en del i värdeskapandet. De fortsätter anförandet med att företag bör betrakta den totala insatsen till värdeskapandet. Vargo och Lusch (2004) påstår att företag skapar värde tillsammans med konsumenten, vilket Lindgreen, Hingley, Grant och Morgan (2012) hävdar även gäller inom den industriella marknadsföringen. Även Merz, Zarantonello och Grappi (2018) benämner värdeskapande som en samskapande process.

Merz, Zarantonello och Grappi (2018) förklarar att värde är något värdefullt och något som kunden vill ha mer av. Därför måste företag inom industriell marknadsföring enligt Lindgreen et al. (2012) granska alla möjliga värdeskapande interaktioner och anstränga sig för att upprätthålla sina kundrelationer. Kundens uppfattade värde inom industriell marknadsföring förklaras av Arslanagic-Kalajdzic och Zabkar (2017) som nyckeln för att vinna konkurrensfördelar på marknaden. Lindgreen et al. (2012) anför att företags roll har förändrats gällande värdeskapande, från att ge kunden varor och tjänster till att utveckla system som hjälper kunden och genom det generera värde.

Prior (2013) lyfter upp att värdet i den industriella marknadsföringen sätter egenskaperna i värdepropositionen i fokus. Det inkluderar prissättning, attribut men även leveransprocessen. Värdeproposition handlar enligt Osterwalder, Pigneur, Bernarda och Smith (2014) om att företag bör koncentrera sig på att tillfredsställa kundens behov och efterfrågan. Grönroos (2015) påpekar att fysiska resurser och personal bildar en tillgänglighetseffekt som bidrar till kundens uppfattade värde.

3.3.2 Kundupplevelse

Ewerman (2017) definierar kundupplevelse som skillnaden mellan kundens förväntningar och uppfattningar om vad som levereras. Han påstår samtidigt att kundupplevelsen har en stor påverkan på företags marknadsvärde och effektivitet. Hauge och Hauge (2018) hävdar att kundupplevelse är minst lika viktig ur ett industriellt perspektiv men att många industriella företag tycks glömma bort tankesättet. Parallellt påstår Kristensson, Gustavsson och Witell (2014) att det är känslor och tankar under eller efter en process som resulterar till kundens upplevelse. De benämner även att upplevelsen grundas i det värde kunden får genom köpet. Sörqvist (2012) delar åsikten då han menar att kundtillfredsställelse uppstår genom ökat värde och att upplevelsen grundas i kundens intryck. Hultén (2014) menar att företag måste ha förståelse för kunden och dess efterfrågan för att skapa en upplevelse. Kristensson, Gustavsson och Witell (2014) samt Hauge och Hauge (2018) påstår att kundens upplevelse påverkas av tidigare förväntningar och erfarenheter, samtidigt som Berman (2012) påpekar att förbättrade tjänster ger en bättre kundupplevelse. Hauge och Hauge (2018) hävdar däremot att det är viktigt att företag är medvetna om kundens upplevelse, då en dålig upplevelse från kundens sida kan förstöra deras syn på hela företaget.

McColl-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus, Radnor, Perks och Friman (2015) lyfter upp kundupplevelsen som ett koncept, där upplevelsen är kundens indirekta och direkta

reaktion. Inom den industriella marknadsföringen anför Biedenbach och Marell (2010) att den direkta interaktionen bidrar till utvärdering av kundupplevelse och eventuella fortsatta köp. Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros och Schesinger (2009) framhåller att då tekniken är i ständig förändring och företag gör en digital omvandling är det viktigt att företag inte glömmer bort vad den nya teknologin har för effekt på kundupplevelsen. De påstår att den negativa inverkan kan vara att företag inte tar hänsyn till kundens beteende och behov av interaktion. Berman (2012) redogör att dagens digitala värld har resulterat i förbättrad kundupplevelse och enligt Flint, Woodruff och Fischer Gardial (1997) är kundupplevelsen en av de viktigaste aspekterna när försäljningen går in i en förändring till ett mer digitaliserat arbetssätt.

Ismail, Melewar, Lim och Woodside (2011) nämner att det har blivit en trend att skapa personliga och säregna kundupplevelser av den orsaken att det skapar konkurrensfördelar på marknaden. Gentile, Spiller och Noci (2007) samt Shaw och Ivens (2005) beskriver att kundupplevelsen är en utveckling av företag och kundens relation och att upplevelsen är individuell. Bolton, McColl-Kennedy, Cheung, Gallan, Orsingher, Witell och Zaki (2018) tillsammans med Gentile, Spiller och Noci (2007) förklarar att kundupplevelsen kommer från interaktionen mellan kund och företag. Bolton et al. (2018) fortsätter med att hantering av kundupplevelse kan användas som en strategi där man skapar en win-win situation för både företag och kunder.

3.3.3 Servicelogik

Wilson, Zeithaml, Bitner och Gremler (2013) definierar service som olika prestationer och handlingar som en part utför åt en annan. Grönroos (2011) påstår emellertid att service är en övergripande process som går ut på att underlätta och stötta kundens process. Skålen (2018) fortsätter resonemanget och hävdar att det har skett en förändring från dåtidens varuperspektiv till nutidens serviceperspektiv i takt med att kunder i större utsträckning efterfrågar service som en helhetsupplevelse. Vargo och Lusch (2008) delar åsikten och lyfter fram att företag tidigare tenderade att ha fokus på värdeskapande gällande produkten eller tjänsten i sig, medan det idag snarare handlar om att skapa ett servicetänk som präglar hela tjänsteprocessen. Vargo och Lusch (2008) samt Wilson et al. (2013) poängterar att företag bör utforma sin produkt eller tjänst för eller med kunden, snarare än ett tankesätt där företag distribuerar något till kunden.

Grönroos (2011) beskriver servicelogik som en process där olika koncept och verktyg hjälper till i förståelsen kring hur tjänsteleverantörer och kunder tillsammans bidrar till

den upplevda servicekvaliteten. Han påstår fortsättningsvis att företag besitter olika resurser som i sin tur skapar olika aktiviteter för företagskunden, samt att det är den processen som påverkar köparens upplevda servicekänsla. Ballantyne och Aitken (2007) poängterar att skapandet av värde är centralt i serviceprocessen och hävdar att det blir svårt att genomföra ett ekonomiskt utbyte utan det. Vargo och Lusch (2004) samt Hefley och Murphy (2008) instämmer och åsyftar att servicelogik är en process som företag och kund skapar tillsammans. Grönroos (2008) redogör att en servicelogik möjliggör ett engagemang för köparens värdeprocess, vilket leder till att företags utbud expanderas till att inkludera interaktionen mellan kund och företag.

Ballantyne och Aitken (2007) samt Grönroos (2011) påstår att servicelogik i stor utsträckning handlar om integration och praktisk användning av resurser. De skildrar processen som en ömsesidigt serviceutbytesförhållande och framhåller att användandet av företagets resurser påverkar det totala resultatet av upplevt värde. Vargo (2009) lyfter fram frontpersonalens betydelse i processen och påstår att de har en essentiell roll då det är i det ögonblicket som mötet mellan köpare och säljare sker. Gummerus (2010) poängterar emellertid vikten av att företag har samma tänk när de bedriver handel över internet trots att personalen i frontlinjen och kunderna inte möts fysiskt. Även Grönroos och Voima (2008) delar åsikten och påpekar att trots avsaknaden av fysisk kontakt finns en personlig närvaro, vilket medför att skeendet kvarstår fast med ändrade villkor.

Grönroos (2011) lyfter fram betydelsen av att företag utformar sin organisation utifrån en servicelogik och redogör att företag som inte anpassar sig till skeendet kommer få problem. Anledningen till det är enligt Ballantyne och Aitken (2007) eftersom företag som utformar sin organisation utifrån en servicelogik blir konkurrenskraftiga då både anpassnings- och överlevnadsförmågan förbättras. Grönroos och Ravald (2011) samt Grönroos och Gummerus (2014) instämmer om tidigare resonemang och hävdar att det är i tiden för företag att utforma sin verksamhet utifrån en servicelogik som kännetecknar hela verksamheten, då köpare i allt större utsträckning efterfrågar det i köprocessen. Storbacka (2019) samt Baron, Conway och Warnaby (2010) hävdar att tankesättet kring service bör inkludera samskapande av värde mellan säljare och köpare för att genom gemensamt värdeskapande generera det högsta tänkbara tjänstevärdet. Echeverri och Edvardsson (2018) påstår att servicelogik förbättrar företags kundrelationer och starka kundrelationer kan ge företag fördelar i form av lojalitet och

tillgivenhet. De konstaterar att en förbättrad servicekvalitet kommer gynna företaget på lång sikt och att det på så sätt är något företag bör investera i.

3.3.4 Målgrupper och segmentering

Svensson och Östberg (2016) definierar segmentering som den process där företag bryter ner en marknad i flera mindre delar baserat på olika kategorier. De anför att anledningen till varför man bör segmentera är för att det möjliggör för företag att nå kunder mer specifikt och effektivt eftersom de kan anpassa utbudet bättre till den satta målgruppen. Wirtz och Lovelock (2016) klassificerar segmentering som ett av de viktigaste verktygen gällande företags marknadsföring, vilket även är något Venter, Wright och Dibb (2015) instämmer om. Venter, Wright och Dibb (2015) påstår att genom att konstruera och genomföra en effektiv segmentering kan företag produktivt förbättra sin marknadsföring då de får mer detaljerad insikt om de specifika kunderna.

Konecnik Ruzzier, Ruzzier och Hisrich (2013) hävdar att det är väsentligt att kategorisera utifrån relevanta faktorer sett till verksamhetens ändamål. Venter, Wright och Dibb (2015) instämmer och understryker betydelsen av att segmentera utifrån relevanta variabler. De klargör att verksamheten bör ha en klar bild av vilken image de eftersträvar, då alla typer av produkter och tjänster inte efterfrågas av alla företag. Crittenden, Crittenden och Muzyka (2002) påstår att segmentering för den industriella marknaden skiljer sig från den traditionella då det oftast finns färre potentiella kunder och att relationen till dem är närmare, samt att försäljningarna är mer omfattande. De menar att produktgenskap och beslutsprocess är variabler som kan beaktas. Utifrån ett industriellt perspektiv påstår Simkin (2008) att variabler såsom behov och storlek på företag är centrala. Blocker och Flint (2006) antyder att segmentering tillsammans med databasmarknadsföring ger industriella företag väsentliga fördelar. De påpekar att kundens behov, preferenser och önskade värde bör variera i en segmenteringsteori vilket gör att företag måste identifiera kundgrupper som har förhållandevis lika behov.

Parment (2015) redogör för den kritik segmentering har fått i takt med förändringarna i samhället. Han förklarar att faktorer såsom globaliseringen, ökade valmöjligheter och mindre lojala kunder har lett till att processen har försvårats då kundvariablerna förändras i snabbare takt. Trots det påstår Venter, Wright och Dibb (2015) samt Camilleri (2017) att segmentering är en livsviktig del för företags framgång då de både underlättar för kunden, men även internt inom företag eftersom de får kännedom om vilka man faktiskt bör rikta sin marknadsföring mot.

Svensson och Östberg (2016) samt Parment (2015) nämner termen STP som står för segmentering, targeting och positionering. De beskriver STP som ett tillvägagångssätt vilket företag bör nyttja för att konstruera sin marknadsföringsstrategi. Anledningen till det är då komponenterna förser företag med intern och extern information som hjälper till i skapandet av varumärke och image. Även Khan (2013) utgår från modellen och redogör att varje komponent hjälper företag att klargöra vissa frågor. Som tidigare nämnt uppger Svensson och Östberg (2016) att segmentering besvarar frågan beträffande vem eller vilka företaget kan rikta sina tjänster till. Targeting handlar emellertid enligt Khan (2013) om när företag har identifierat olika segment och det är dags att välja vilket eller vilka målgrupper de ska sikta in sig på. Camilleri (2017) uppger att de valda målgrupperna bör vara avgränsade, lönsamma, tillgängliga samt mätbara för att de ska ses som gynnsamt för företag. Camilleri (2017) och Khan (2013) diskuterar slutligen positionering och redogör att frågan hur företag bör sälja sina produkter eller tjänster besvaras med hjälp av den. Parment (2015) anser att positionering utreder hur företag ställer sig själva i förhållande till sina konkurrenter och att ha en stark och tydlig positionering är därav essentiellt för värdeskapandet.

3.4 Konceptuell referensram

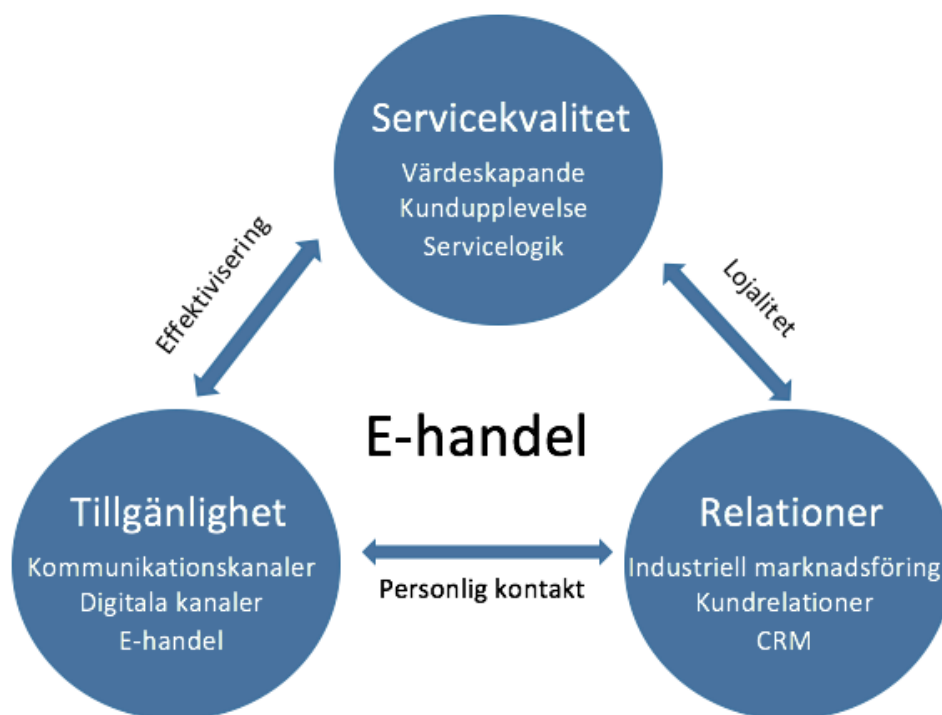
Utifrån problemformuleringen formades tre huvudrubriker som utgjorde grunden i teorikapitlet. Teorin har haft en central roll i skrivprocessen och rubrikerna har formats utifrån de funna teorierna. Valet av rubriker formades då det ansågs ge läsaren en tydlig bild av studiens struktur, samt en grundlig uppfattning över innehållet.

Huvudrubrikerna i teorikapitlet är digitala kanaler, relationsmarknadsföring samt servicelogik och företagskunder. Förståelsen för hur digitaliseringen har påverkat företags verksamhet sett till köpprocessen kändes som en självklar del att inkludera för att vidare kunna analysera förändringen som den har medfört. Vi kunde finna ett brett utbud med intressanta studier gällande digitalisering vilket gjorde det enklare för oss att välja ut teori. Då e-handeln har blivit en ny marknadskanal för företag blev det essentiellt att inkludera området i studien. Däremot var det svårt att hitta studier om e-handel beträffande den industriella marknadsföringen, en möjlig anledning till det är då industriella företag ligger efter i samhällsutvecklingen av e-handel och kommunikationskanaler. Något som vi fann intressant inom relationsmarknadsföringen var industriell marknadsföring tillsammans med

kundrelationer och CRM. Relationsmarknadsföring fick en stor betydelse för den teoretiska mättnaden då ämnet tenderade att skildras även i studiens andra delar.

Det tredje delkapitlet servicelogik och företagskunder försedde studien med teorier kring värdeskapande, kundupplevelse, servicelogik, samt målgrupper och segmentering. Att valet föll på det grundades i att studien behövde utrustas med relevanta teorier kring kundens upplevelse och vad det är som skapar en hög servicekvalitet. Något som vi kunde identifiera var att det inte fanns lika mycket forskning om servicelogik inom den industriella marknadsföringen som till slutkonsument. För att kunna förstå hur en e-handel kan påverka befintliga företagsrelationer och kundens upplevelse behövde vi identifiera risker som kan uppstå vid en implementering. Med hänsyn till det ansågs delkapitlerna förse studien med teorier som möjliggjorde vidare analys med empirin.

Teorins roll och betydelse var en central utgångspunkt i studien och för att ge en tydligare bild på hur sammankopplingen skett har vi utformat en modell.



Figur 1 - Teorins roll, egen modell

4. Empiriskt resultat

Inledningsvis i empirikapitlet presenteras fallstudiens studieobjekt, Stena Components Nybro AB, samt respondenterna bestående av både köpare och säljare. Under kapitlet kommer slutligen det empiriska resultatet att redogöras.

4.1 Studiens undersökningsobjekt

4.1.1 Stena Components Nybro AB

Stena (2019a, 2019b) är ett av Sveriges största privatägda företag och ägs av familjen Olsson. Företaget är ett globalt företag med 16 000 anställda och utgörs av tre moderbolag; Stena AB, Stena Sessan AB och Stena Metall AB. Stena Components (2019a) ingår i Stena Metall koncernen och har sitt fäste i Nybro med 85 anställda. Deras resa inledde enligt Stena Components (2019b) redan 1974 och hette då Nybro Stålprodukter. Stena Components Nybro AB startade 2016 och har sedan dess arbetat under Stena AB Group. Stena Components (2019b) erbjuder kundanpassade stålkomponenter till sina kunder och tillverkar (2019c) produkter för den svenska och nordiska industrin, där fokus ligger på att erbjuda innovativa kundanpassade lösningar.

4.1.2 Studiens respondenter

Vår datainsamling består av intervjuer med Stena Components Nybro ABs anställda och deras kunder. Studiens empiriinsamling består av deras erfarenheter och expertis inom ämnet och nedan presenteras respondenterna återigen:

- **Jan Fjeldså**, VD på Stena Components Nybro AB.
- **Anders Broberg**, försäljnings och marknadschef på Stena Components Nybro AB
- **Kristoffer Fluder**, säljare och ansvarig för webbutveckling på Stena Components Nybro AB.
- **Tomas Jonsson**, säljare på Stena Components Nybro AB.
- **Tomas Berg**, utesäljare på Stena Components Nybro AB.
- **Larry Bergendahl**, operativ inköpare på AP&T som tillverkar verktygsmaskiner i plåtformningsindustrin.
- **Patrik Ottosson**, verktygsmakare på Skeppshultcykel AB som är en cykeltillverkare i Skeppshult, Småland.

- **Daniel Johansson**, konstruktör och projektledare på Hans Strand Maskin AB som tillverkar produktionsutrustning samt specialmaskiner till aluminiumindustrin.
- **Samuel Petersson**, ansvarig för planering, produktionsledning och materialavkastning på Simonssons Verktygsteknik AB som tillverkar pressverktyg.

4.2 Företags digitala resa

4.2.1 Digitalisering - ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling

Fjeldså (Stena Components Nybro AB) påstår att en digital förändring funnits länge på agendan men att de vid årsskiftet fick in en ny produkt som de ansåg skulle fungera bra att sälja via en e-handel. Han anför samtidigt att de nu besitter bra kompetens inom företaget som gör att en e-handel hade kunnat formats bra, vilket är en stor anledning till att förändringen sker nu. Fluder (Stena Components Nybro AB) diskuterar hur företag förmodat att relationsmarknadsföring endast inneburit att skaka hand, men hävdar att digitalisering är ett hjälpmedel för att skaka mer hand. Broberg (Stena Components Nybro AB) och Berg (Stena Components Nybro AB) menar att hela Stena koncernen blivit mer digital och att det därför finns mycket som går att automatisera. Jonsson (Stena Components Nybro AB) och Fluder påpekar att de i dagsläget är ineffektiva och att de genom digitala förändringar vill minska dubbeljobb, vilket förhoppningsvis leder till att de blir mer effektiva. Broberg delar även åsikten då en förenklad process och ett mer effektivt arbetssätt gör att resurserna kan läggas på relationen till kunderna.

En mer digitaliserad verksamhet anser Broberg och Fluder minskar det administrativa arbetet för både kund och företag. Fluder påpekar att tidstjuvar är ett stort problem och en e-handel hade därav underlättat, vilket hade eliminerat risker och slitna löften. Petersson (Simonssons Verktygsteknik AB) hade föredragit att olika dimensioner hade hamnat i samma process, då det skulle leda till att orderna kunde läggas tillsammans.

Johansson (Hans Strand Maskin AB), Ottosson (Skeppshultcykel AB) och Bergendahl (AP&T) ser digitaliseringen som något positivt. Ottosson anser att en tydlig hemsida är bra så länge man har en kontaktperson. Broberg framhåller att de måste kunna vara tillgängliga för frågor och funderingar även via e-handeln, vilket han påstår visar vikten av att säljarna är nåbara med teknisk expertis och kompetens. Petersson ser däremot inga större fördelar med en e-handel då han tror att det kommer skapa dubbelarbete om han ska behöva logga in och göra beställningar, för att sedan lägga in de i sitt eget system. Han menar att det skulle betyda ett bakslag i utvecklingen för deras del, vilket i

sin tur hade lett till att han går till konkurrenterna istället. Petersson fortsätter diskussionen och framhäver att en bra kompensation hade fått honom att använda e-handeln ändå. Synkar affärssystemen tycker han att e-handeln blir intressant, speciellt om orderbekräftelsen kommer direkt vid beställningen. Bergendahl instämmer delvis och påstår att så länge affärssystemen synkar är det inga problem, men gör de inte det blir det dubbelarbete och e-handeln blir betydelselös. Broberg vill få affärssystemen synkade då det skulle underlätta för alla parter. Johansson poängterar att en smidig e-handel skulle vara bra men att en kompletterande katalog digitalt hade behövts.

4.2.2 Köpprocessen genom digitala kanaler

Jonsson, Fjeldså, Fluder och Broberg (Stena Components Nybro AB) påstår att försäljningen till stor del sker genom personlig kontakt. De fortsätter resonemanget och antyder att beställningarna ofta är individanpassade och att försäljningen därför varierar från kund till kund. Bergendahl (AP&T) och Petersson (Simonssons Verktygsteknik AB) berättar att de alltid beställer unika produkter, vilket medför att ingen order är den andra lik. Fjeldså, Broberg och Jonsson understryker att det innebär mycket kontakt tillsammans med kunderna för att på så sätt skapa bästa möjliga lösning på problemet.

Broberg, Fjeldså, Jonsson och Fluder förklarar att den främsta kommunikationen sker via telefon eller mail. Berg (Stena Components Nybro AB) och Fluder framhåller däremot att fältsäljarna i stor utsträckning tar fysiska möten eller beställningar över telefon. Bergendahl, Johansson (Hans Strand Maskin AB) och Ottosson (Skeppshultcykel AB) redogör att de till största del använder mailkontakt men att telefonkontakt är att föredra vid beställningar av specialprodukter då det ofta kan behövas särskild kompetens. Fluder och Broberg påstår att relationen till kunden utvecklas via fysiska möten men poängterar samtidigt att allt annat ska digitaliseras.

Fjeldså och Jonsson ser implementeringen av mer digitala kanaler som bra då kunderna själva kommer kunna lägga in sina ordrar. Fjeldså ser det även som en fördel för företaget att utvecklas och lära sig, då medelåldern i branschen är ganska hög. Fluder beskriver att e-handeln kommer fokusera på det som är okomplicerat och att de ska få samma service oavsett vilken tid de beställer. Broberg menar att e-handeln kommer vara tidskrävande i början, men att det kommer vara gynnsamt på lång sikt eftersom tiden de sparar kommer kunna läggas på befintliga kundrelationer.

4.2.3 E-handel och dess relevans för tillgänglighet

Bergendahl (AP&T) anser att en e-handeln främst skulle medföra en effektivisering för Stena Components Nybro AB:s del och han hoppas därav att de som kunder får något i gengäld för simplificeringen. Fjeldså (Stena Components Nybro AB) lyfter fram betydelsen av effektivisering och åsyftar att e-handeln förhoppningsvis kommer frigöra tid och resurser som gör att de kan lägga mer kvalitetstid på kunderna. Han förtydligar att de självklart vill behålla och utöka försäljningen även hos de mindre bolagen, men att e-handeln skulle vara till stor hjälp eftersom det administrativa arbetet skulle minska. Fluder (Stena Components Nybro AB) benämner att billigare spillbitar hade varit ett alternativ för att locka kunder till e-handeln, vilket är något som både Petersson (Simonssons Verktygsteknik AB) och Johansson (Hans Strand Maskin AB) hade sett som positivt. Jonsson, Broberg och Berg (Stena Components Nybro AB) anser samtidigt att e-handeln kommer kunna öka tillgängligheten och frigöra tid, eftersom verksamheten effektiviseras. Jonsson fortsätter med att en e-handel kan skapa gynnsamma möjligheter för båda parter och det blir därav en win-win situation.

Johansson och Ottosson (Skeppshultcykel AB) ser positivt på om information angående lagerstatus, material och storlekar skulle finnas tillgängligt på e-handeln. Lagerstatus och leveranstid är något som Fluder anser bör finnas då det ger kunderna en större förståelse. Han menar att kundens ökade tillgänglighet av den sorts information kommer leda till att Stena Component Nybro AB kan lägga tid på andra faktorer såsom strategi och återkoppling. Petersson ser en automatisk beredning av leveranserna som något värdefullt men anser att e-handeln annars inte skulle göra någon större skillnad för deras verksamhet. Berg antyder att kunden måste uppleva att allt fungerar, både när det gäller beställning och leverans. Han påstår att de kunder som kommer ha störst användning av e-handeln är kunder som de inte har en lika stark relation till, vilket leder till att de lätt kan gå till en konkurrent om det inte skulle kunna hålla vad de lovat.

Fjeldså benämner organisationens tänk som en utmaning med införandet. Det är många som är vana vid ett visst tänk och det gäller att kunna bryta sig loss från det utan att låta det påverka de starka kundrelationerna. Fluder instämmer och påpekar betydelsen av att alltid respektera kundernas oro och synpunkter, vilket gör kommunikationen sinsemellan oerhört viktig. Broberg, Jonsson och Berg ser informationsutbytet i affärssystemen som en utmaning då allt måste synkroniseras och fungera. Det ska vara enkelt att jobba med, då det annars kan uppstå problem. Bergendahl och Petersson delar

åsikten och hävdar att det kan bli problematiskt om affärssystemen inte synkar med e-handeln. Petersson fortsätter med att den personliga kontakten kan komma att påverkas negativt, vilket han anser är extremt väsentligt i sammanhanget. Ottosson och Johansson påstår att e-handeln inte får bli komplex utan att den bör vara enkel och lättillgänglig.

Berg hävdar att tillgängligheten måste öka med införandet, annars finns det ingen mening att bedriva en e-handel. Fluder, Fjeldså och Jonsson ser att tillgängligheten kommer öka, då företagets mindre kunder med mer flexibla arbetstider kommer kunna lägga en order även utanför kontorstid. Jonsson fortsätter med att påpeka att e-handeln blir gynnsam, då kunderna inte blir beroende av någon annans tillgänglighet. Fluder tillägger att e-handeln även ska kunna ses som en kundportal där frågor ska kunna ställas och förfrågningar skickas. Varken Petersson, Bergendahl eller Johansson tror att e-handeln kommer påverka tillgängligheten speciellt mycket, då de menar att de ändå jobbar samma arbetstider som Stena Components Nybro AB.

4.3 Marknadsföring och relationsbyggande ur ett industriellt kontext

4.3.1 Marknadsföring mellan företag

Parallellt med implementeringen påstår Fjeldså (Stena Components Nybro AB) att företaget satt upp försäljnings- och volymmål beträffande VTG-plattan, som är den första produkt som kommer att introduceras på företagets e-handel. Han nämner även att de framtida planerna är att utveckla e-handeln ytterligare och på sikt sälja fler produkter digitalt. Sett ur ett industriellt marknadsföringsperspektiv menar Jonsson (Stena Components Nybro AB) att det är fördelaktigt för företaget att starta en e-handel då det medför ett flertal fördelar. En fördel han nämner är att de blir mer synliga för externa företag, vilket är positivt ur ett konkurrensperspektiv.

4.3.2 Relationers inflytande för företags framgång

Fjeldså (Stena Components Nybro AB) framställer företagets nuvarande relation till sina kunder som väldigt positiv och något som de värdesätter högt. Jonsson (Stena Components Nybro AB) instämmer och påstår att det kan ha att göra med den kompetens och kunskap som finns, då det bidrar till trygghet och tillit för kunden. Han fortsätter att klargöra att de flesta av de kunder som de har i dagsläget är återkommande, vilket även Berg (Stena Components Nybro AB) delar åsikt om då han nämner att relationen med några av företagets kunder sträcker sig enda tillbaka till mitten av 1990-talet. Petersson (Simonssons Verktygsteknik AB) påstår att den goda relationen till

Stena Components Nybro AB har att göra med den service företaget erbjuder samt att de alltid försöker lösa problemen utifrån kundens önsknings. Även Ottosson (Skeppshultcykel AB) och Bergendahl (AP&T) lyfter fram betydelsen av hög service ur ett konkurrensperspektiv, men Bergendahl påstår däremot att faktorer såsom leveranstid och materialkostnad ibland kan styra valet av leverantör åt annat håll.

Fjeldså åsyftar fortsättningsvis att relationerna kan se väldigt olika ut beroende på företagets storlek, då kontakt med ett större företag ofta leder till fler kontaktytor. Ottosson som bedriver en mindre verksamhet nämner att de inte är i kontakt med Stena Components Nybro AB särskilt frekvent, medan Petersson och Bergendahl förklarar att deras kommunikation mellan företagen sker nästintill dagligen. Broberg (Stena Components Nybro AB) hävdar att företaget tenderar att ha bättre relation med större företag, då det har blivit ett resultat av den mer frekventa kontakten. Han lyfter fortsättningsvis fram att Stena Components Nybro AB vill satsa mer på de stora företagen eftersom hög försäljningsvolym och räntabilitet leder till ökad lönsamhet.

Fluder (Stena Components Nybro AB) åsyftar emellertid att företaget är tufft ansatta i tid, vilket leder till att det blir problematiskt att lägga resurser på relationsutveckling. Han påstår fortsättningsvis att relationen till deras kunder är god men att de hade velat lägga mer tid och fokus där möjligheten finns för vidare tillväxt. Petersson, Bergendahl och Ottosson åsyftar att en stor del av beställningarna omfattar projekt och leveranserna skiljer sig från varandra beroende på kund och arbete. Utifrån uttalandet hävdar de att unika beställningar kräver en hög grad kommunikation, då man tillsammans måste komma fram till den mest lämpade produkten sett till skärning och materialval. Förändringen Stena Components Nybro AB vill se sett till kundrelationer vid implementering av en e-handel är enligt Fluder och Fjeldså att digitaliseringen ska frigöra arbetskraft för administrativt jobb. Tanken med de resurser som frigörs är enligt Fjeldså och Berg att de istället ska läggas på stora kunder där de påstår gör mer nytta.

Bergendahl, Johansson (Hans Strand Maskin AB) och Ottosson delar åsikt om att de inte tror att deras relation till Stena Components Nybro AB kommer förändras vid en övergång till digital handel. Däremot ser de det som en självklarhet att den befintliga kontakten via telefon och mail ska finnas kvar vid en implementation. Petersson åsyftar en det finns en trygghet med att ha personlig kontakt och poängterar fortsättningsvis att det har att göra med den vägledning Stena Components Nybro AB erbjuder företaget. Han lyfter fram betydelsen av Stena Components Nybro AB:s befintliga kunskap inom

fältet och poängterar att kompetensen lämpligast förmedlas genom personlig kontakt. Som tidigare nämnt påstår Fluder att företagets relationer till kunderna inte kommer kunna utvecklas förrän ett fysiskt möte sker, vilket även är något Berg delar åsikt om. De framhåller att kundrelationerna kommer kunna bevaras genom den nuvarande processen, men att de inte kommer utvecklas förrän kontakt sker i fysisk form. De resonerar fortsättningsvis att införandet av e-handel kommer ha en väsentlig roll i förloppet, då de frigjorda resursernas fokus kommer kunna läggas på fysiska möten. Fluder framhåller att e-handeln kommer möjliggöra mer tid för relationsbyggandet, då både företaget och kunderna kan lägga fokus på andra saker än pris och leveranstid vid kontakt.

Petersson anser däremot att det finns en risk att den personliga kontakten försvinner eller försämras när en e-handel implementeras. Han skulle se det som ett stort nederlag för deras del då de värdesätter relationen till Stena Components Nybro AB högt. Fjeldså tror att den mänskliga kontakten kommer minska vid en digital övergång och påstår samtidigt att det är något företaget måste ha i åtanke för att inte försämra kundrelationerna. Berg anser emellertid att företagets starkaste kundrelationer inte kommer att påverkas vid implementering, då det ändå inte är de kunderna som köper VTG-plattorna i dagsläget. Bergendahl påstår att de inte skulle ha en bra affärsrelation om den personliga kontakten gick miste, och Broberg hävdar fortsättningsvis att det är viktigt att vara medveten om de risker som finns vid införandet.

4.3.3 Hantering av kundinformation genom CRM

Varken Broberg (Stena Components Nybro AB) eller Fjeldså (Stena Components Nybro AB) påstår att de arbetar aktivt med ett CRM-system i dagsläget. Fluder (Stena Components Nybro AB) förklarar att anledningen till det är på grund av tidsbrist men han hoppas att den nya trafiken på e-handeln kommer kunna automatisera processen. Fjeldså, Berg (Stena Components Nybro AB) och Broberg åsyftar att trots avsaknaden av ett befintlig CRM-system i verksamheten jobbar företaget med det, men istället för att ha kundinformation lagrad i en databas besitter säljarna själva på information som kan hjälpa till vid relationsbyggandet. En nackdel beträffande arbetssättet är enligt Fjeldså att det inte finns någon godtycklig översikt över företagets alla kunder, vilket då leder till att kundhanteringen kan försvåras. Ottosson (Skeppshultcykel AB) och Petersson (Simonssons Verktygsteknik AB) hävdar att i kommunikation med Stena Components Nybro AB är de mestadels i kontakt med en och samma säljare. De

fortsätter anföra att den typ av service som efterfrågas lättare blir bemött när de alltid är i kontakt med samma person, då relationen och förståelsen sinsemellan har växt under årens gång. Även Johansson (Hans Strand Maskin AB) nämner att han skulle föredra att ha en och samma säljare då han inte vill behöva förklara sitt projekt vid varje kontakt. Petersson påstår att en och samma kontakt är en fördel då säljaren ofta har koll på kundens kommande projekt och de är därför förberedda på kommande arbeten och beställningar.

Jonsson (Stena Components Nybro AB) hävdar däremot att det finns en nackdel med att låsa in specifika säljare på särskilda kunder då en helhetsbild försvåras, men även av den orsaken att komplikationer kan uppstå om säljaren inte är närvarande. Fjeldså och Fluder vill av den anledningen få verksamheten att gå mer mot ett öppet tänk där säljare inte har specifika kunder då de hävdar att förändringen kan gynna verksamheten. Fluder tror att det kan effektivisera arbetet eftersom kunden då kan få kontakt med den person det berör omedelbart och de slipper med andra ord lägga tid och personal på förmedlingsarbete. Han fortsätter resonemanget och klargör att ett system hade kunnat hjälpa till i kundhanteringen vid en förändring mot en mer öppen verksamhet. Petersson påpekar att han gärna hade sett att kommunikationen med Stena Components Nybro AB förändras i den riktning att kunderna kommer närmare personalen i produktionen. Han ser det som en fördel eftersom de trots allt är de personerna som besitter mest information om produkterna och arbetsprocessen. Fjeldså och Fluder anser att det är produktivt att låta mer kundkommunikation förmedlas direkt till den berörda personalen då det kommer effektivisera processen.

Jonsson påstår att en e-handel kan hjälpa företagets kundhantering då de genom den kommer kunna analysera kundens digitala beteendemönster. Han framhåller att företaget genom e-handeln kan se vad kunden gör på hemsidan samt hur ofta de är inne. Genom informationen kan företaget sen kontakta den specifika kunden och anpassa erbjudandet och försäljningen. Fluder åsyftar att e-handeln kommer ge företaget större insikt i vad kunden efterfrågar, eftersom de kan identifiera trender och mönster. Även Broberg och Berg ser förbättringsmöjligheter med att implementera ett CRM-system parallellt med e-handeln, då försäljningsmönster och tydlig kundinformation kommer generera konkurrensfördelar för Stena Components Nybro AB.

4.4 Värdeproposition och samskapande i affärsrelationer

4.4.1 Skapandet av värde

Fjeldså (Stena Components Nybro AB) framhåller att de alltid strävar efter att ha nöjda kunder och att köparen erhåller de produkter som efterfrågas. Han framför även att värdeskapandet sker individuellt för den specifika kunden. Jonsson (Stena Components Nybro AB) klargör att styckestillverkningen i produktionen bidrar till att värdet skapas tillsammans då företaget gemensamt med kunden hittar svaret och tillvägagångssättet för den nya produkten. Han fortsätter med att kunder vill känna sig trygga och att det ska vara ett förmånsvärde att ta kontakt med företaget. Broberg (Stena Components Nybro AB) menar att företaget levererar värde via deras tekniska kunnande men även att de vill ha en god dialog med kunden för att komma fram till den bästa lösningen. Både Bergendahl (AP&T) och Ottosson (Skeppshultcykel AB) framför att värdeskapandet mellan dem och Stena Components Nybro AB sker tillsammans. Bergendahl förklarar att deras beställningar oftast är specialtillverkade vilket leder till att företagen måste föra diskussioner, medan Ottosson oftast gör upprepade köp med likadana produkter. Han fortsätter förklarar att kontakten, företagets snabba leveranser och trevliga bemötande bidrar till värde.

Fluder (Stena Components Nybro AB) berättar att värdet för kunden omfattar mer än produktmaterialet och anför att relationsmarknadsföring har en essentiell roll. Bergendahl lyfter fram att Stena Components Nybro AB levererar bra service då man som kund kan få hjälp av personal som besitter hög kunskap och kompetens. Han förtydligar att Stena Components Nybro AB även försöker hjälpa sina kunder vidare när de inte alltid besitter svaren själva. Även Petersson (Simonssons Verktygsteknik AB) upplever att Stena Components Nybro AB har en hög kvalité, starka relationer och bra service. Han anför liksom Bergendahl att företaget är tillmötesgående och att de alltid försöker hjälpa sina kunder i alla lägen. Deras kunnighet inom området och att företaget är placerat nära geografiskt skapar även ett värde berättar han. Broberg anför att de är anpassningsbara, flexibla och har en god kunskap för att tolka ritningar, men även att de kan göra extrajobb för att kunden ska undgå andra mellanhänder. Han poängterar att dessa typer av extrajobb skapar värde för kunden. Däremot framhåller Johansson (Hans Strand Maskin AB) att han ser Stena Components Nybro AB som en leverantör med konkurrenter och därför inte uppfattar att företaget levererar ett specifikt värde. Fluder förklarar att kunder ofta går mycket på pris men att de levererar värde även genom

andra faktorer. Han påpekar fortsättningsvis att de måste fortsätta ha en personlig interaktion med kunden för att skapa det önskade värdet.

Berg (Stena Components Nybro AB) poängterar att servicen till kunden i samband med e-handel kommer bli unik för varje kund då kunder efterfrågar olika typer av service. E-handeln blir en stor utmaning för företaget då anpassningen till kunden måste tillgodoses och företagen fortfarande måste skapa värdet tillsammans. Han påstår att kunder är lika varandra gällande efterfrågan av värde men anser fortsättningsvis att inga kunder är identiska.

4.4.2 Kundens upplevda känsla

Berg (Stena Components Nybro AB) berättar att kunder väljer att handla från företaget eftersom de är en lämplig samarbetspartner. Företaget är ett stort och stabilt bolag med ett stort sortiment och trygg ekonomi. Han fortsätter med att de har en god kapacitet och möjlighet att leverera produkterna, men även att de är välkända på marknaden då de har varit aktiva många år. Fjeldså (Stena Components Nybro AB) tror att kunderna uppskattar deras service, vilket även kan bidra till en risk vid implementering av e-handeln. Han framför att företaget även besitter hög kvalitet och kompetens kan hjälpa kunder att bolla idéer samt komma fram till den bästa lösningen. Jonsson (Stena Components Nybro AB) framhåller även att företaget är breda då de säljer allt från ett material till en färdig produkt och det gör de med en god kunskap i grunden. Ottosson (Skeppshultcykel AB) och Johansson (Hans Strand Maskin AB) anför att anledningen till varför de handlar av företaget är på grund av servicen men även utbudet. Johansson benämner dessutom prisfördelar och leveranssäkerhet som två ytterligare förmåner.

Både Bergendahl (AP&T) och Ottosson berättar att de har köpt från andra tillverkare, där Bergendahl förklarar att det beror på vilka typer av produkter som de behöver. Han väljer tillverkare utefter vad han kan få tillbaka, det kan vara bättre pris, leveranstid eller på kunskapen som tillverkaren besitter. Ottosson anför även att de valt att handla av Stena Components Nybro AB då deras säljare är kompetenta och för att de fått en bra relation parterna emellan. Broberg (Stena Components Nybro AB) och Berg hävdar att kunder inte väljer Stena Components Nybro AB på grund av priset utan för deras goda rykte på marknaden. Broberg fortsätter att framföra att kunder kan lita på företaget då de levererar leveranssäkerhet, tekniskt kunnande, kvalitet och flexibilitet. Fluder (Stena Components Nybro AB) vill även trycka på företagets höga kompetens och de specialtillverkade produkterna som en konkurrenskraft där faktorer som frakt och pris är

en liten del i sammanhanget. Han anser däremot att företaget inte har lyckats nå ut med deras kompetensövertag och påstår att det hade skapat konkurrensfördelar om de lyckas nå ut med informationen.

För att ge kunderna den bästa möjliga köupplevelsen anser Fjeldså att de måste leverera mer än vad kunderna förväntar sig. Kundupplevelsen kommer även kunna påverkas av den höjda tillgängligheten via e-handeln då kunden när som helst kan gå in och ges information oavsett tid på dygnet. Fluder påstår att det är viktigt att kunden kan se lagersaldot för att de ska skapa en transparens över leveranstiden och inte skapa en falsk bild. Även Berg anser att den viktigaste delen med e-handeln är leveranstiden, kunderna ska kunna räkna med att de får produkterna när de förväntar sig.

Jonsson anför att e-handeln ska vara okomplicerad samt att det ska vara enkelt att ställa frågor och lösa sina problem, vilket Fluder delar åsikt om då han vill kunna ge kunden snabba svar. Jonsson berättade att e-handeln förslagsvis kunde innehålla en hjälpruta, mail, förutbestämda svar på de vanligaste frågorna eller kontaktpersoner tillgängligt för att ge en snabb svarsfrekvens.

4.4.3 Servicekvalitet

Fluder (Stena Components Nybro AB) berättar att de är väl medvetna om hur de ska gå tillväga vid implementering av e-handel, men att deras kunder däremot inte är det. Av den anledningen påstår han att det är av stor vikt att beskriva de fördelar som uppstår via e-handeln samt guida kunderna i processen. Berg (Stena Components Nybro AB) framhåller att företaget har en hög service och att de via e-handeln fortfarande kommer kunna leverera det men på ett annat sätt. Peterssons (Simonssons Verktygsteknik AB) förhoppningar är att servicekvaliteten inte kommer att påverkas av e-handeln då han upplever den extremt bra i dagsläget. Däremot kan han se förbättringar av respons vid beställning samt uppföljning av ordrar. Fjeldså (Stena Components Nybro AB) poängterar att tillgängligheten kommer vara det största som skiljer sig vid implementering av en e-handel. Han anser att e-handel möjliggör för kunden att lägga en order, direkt se offert och leveranstid. Servicen kommer därför inte vara beroende på om en person är ledig eller inte är på plats vid den specifika tid kunden vill lägga en order. Broberg (Stena Components Nybro AB) och Bergendahl (AP&T) förklarar att e-handeln måste vara enkel och att man ska kunna koppla ihop olika system med varandra. Bergendahl poängterar att en sådan funktion skapar en förbättrad upplevd kvalitet då de inte behöver arbeta dubbelt. Broberg fortsätter med att det viktigaste för

Stena Components Nybro AB är att de inte tappar kunden och att företaget trots implementeringen av e-handeln måste ha en fortsatt dialog. Han framför att den största delen av försäljningen fortfarande kommer vara på det sätt som den är idag och att kunderna kommer gynnas och uppleva de största fördelarna vid beställningsvarorna.

Fjeldsås förhoppning är att få hjälp av några utvalda kunder som kan hjälpa dem att utveckla e-handeln, medan Johansson (Hans Strand Maskin AB) framhåller att om hemsidan inte blir bra kommer han inte använda den. Johansson fortsätter med att de inte kommer ge e-handeln många chanser utan att han istället kommer ringa, maila eller välja konkurrenterna om hemsidan inte fungerar. Ottosson (Skeppshultcykel AB) ser att den upplevda servicekvaliteten kommer behållas som den är eller utvecklas till det bättre med e-handeln, då den kommer göra det enklare att beställa. Han ser inga nackdelar med en e-handel då han beställer från andra företag via internet och han tror den kommer öka tillgängligheten.

4.4.4 Marknadssegment

Fluder och Fjeldså (Stena Components Nybro AB) framhåller att företaget riktar sig främst till verktygstillverkare samt att e-handeln främst kommer att beröra de som köper standardplattor till en början. Broberg (Stena Components Nybro AB) anspråkar att de riktar sig till större bolag med 50 till 200 anställda och att e-handelns kunder kommer vara främst för de som efterfrågar verktygsstål. Han fortsätter med att deras kunder finns på den nordiska marknaden i Sverige, Finland, Norge och Danmark. Jonsson framhåller att de främst vill ha större avtalskunder som åberopar högre volymer av produkter på den svenska marknaden. Även Berg (Stena Components Nybro AB) lyfter fram att de vill omhänderta fler återkommande jobb och volymer med stora bolag. Idag har Stena Components Nybro AB enligt Broberg projektkunder men han hävdar att de trots det strävar efter att sälja fler volymprodukter på e-handeln.

5. Analys

I analyskapitlet kommer teori och empiri att ställas mot varandra. Vi kommer dra kopplingar och göra analyser sinsemellan för att redogöra hur de hänger samman.

5.1 En verksamhet i förändring

5.1.1 Förlorad personlig kontakt

Då Chaffey och Chadwick (2016) samt Karjaluo, Mustonen och Ulkuniemi (2015) påstår att kontakten mellan industriella företag och kund förändras i takt med digitaliseringen kan en koppling dras till Jonsson, Fjeldså, Fluder och Brobergs (Stena Components Nybro AB) utlåtande. De hävdar att företagets försäljning mestadels utgörs av personlig kontakt i dagsläget, vilket frambringa en tankegång om implementationen av en e-handel kommer bli problematisk. Bergendahl (AP&T) och Petersson (Simonssons Verktygsteknik AB) framhåller att deras inköp är unika och att de av den anledningen kräver en hög grad personlig kontakt med leverantören. En aspekt som är av intresse utifrån uttalandena är huruvida en e-handel kommer förbättra kundens köpprocess, då Karjaluo, Mustonen och Ulkuniemi (2015) påstår att det främsta kommunikationsverktyget gällande industriella företag tidigare varit säljarna. En möjlig koppling till yttrandena är att e-handel kommer att försämra företags personliga kontakt, då kontakten i större utsträckning kommer ske digitalt.

Eftersom Bergendahl, Johansson (Hans Strand Maskin AB) och Ottosson (Skeppshultcykel AB) efterfrågar hög kompetens och kunskap från deras leverantör kan en parallell dras till Varsha, Dheeraj och Jagdish (2016) som anser att kunnande och expertis är essentiella komponenter för företags framgång. Däremot då Fjeldså, Broberg och Jonsson hävdar att de är i behov av en hög grad personlig kontakt för att skapa den bästa lösningen för kunden kan det ifrågasättas ifall e-handel är den mest lämpade lösningen för företaget. En aspekt som är av intresse är både kunden och företags åsikt om betydelsen av den personliga kontakten och om företaget haft det i åtanke för den kommande implementeringen. Däremot då Fluder påstår att syftet med e-handeln till en början inte ligger i försäljningen i sig utan att den snarare ska fungera som en kundportal, kan en möjlig tanke utifrån det vara att införande inte bli tvivelaktigt i den utsträckningen. Karjaluo, Mustonen och Ulkuniemi (2015) utlåtande om att digitala kanaler kan underlätta för en mer personlig interaktion till de redan existerande kundrelationerna, kan kopplas till Fjeldsås uttalande angående Stena Components

Nybro AB syfte med en e-handel. I och med att han hävdar att syftet med införandet är att frigöra resurser för administrativt arbete och istället lägga de med fokus på företagets relationer till kunderna, kan man med fördel koppla det till kundens åsikt. Eftersom även Sin et al. (2016) påstår att en e-handel kan öka företags produktivitet, kan en koppling dras till att administrativt arbete kan minskas. Bergendahl, Johansson och Ottosson ser det som ett krav att den personliga interaktionen finns kvar vid en implementering och utifrån uttalandet kan det tolkas som att företagets syfte är positivt sett till kundrelationerna. Anledningen till det är eftersom företaget tycks vilja frigöra resurser gällande administrativt arbete, och något som framträds av det är att de istället kan lägga arbetskraft på personlig kontakt med de befintliga kunderna.

Fluder och Broberg framhåller att deras relation till kund inte utvecklas förrän en personlig kontakt sker, vilket kan uppfattas inte talar gott för en utveckling mot en mer digital verksamhet. Däremot då Bauer, Grether och Leach (2002) påstår att villkoren för relationsskapande har ändrats i takt med digitaliseringens framväxt kan ett eventuellt samband vara att kunder i allt större utsträckning accepterar en mindre personlig kontakt vid köp av en produkt. Eftersom Lidman (2016) dessutom konstaterar att digitaliseringen ligger till grund för en tredjedel av Sveriges tillväxt kan man se en tydlig koppling av att utvecklingen går åt det hållet. En möjlig teori utifrån både Lidman (2016) samt Bauer, Grether och Leachs (2002) uttalanden är att kunder i mindre utsträckningen förväntar sig en personlig kontakt eftersom den digitala handeln har växt sig så pass stor att villkoren har ändrats.

5.1.2 Effektivisering av verksamheten

Schwertner (2017) hävdar att digitalisering kan effektivisera företags handel och skapa nya tjänster, vilket kan kopplas till Karjaluoto, Mustonen och Ulkuniemis (2015) uttalande då de påstår att en digital verksamhet möjliggör ökad effektivitet och prestation för företag. Eftersom även Broberg och Fluder (Stena Components Nybro AB) påstår att det administrativa arbetet kan reduceras vid en implementering kan ett samband mellan digitalisering och ökad effektivitet identifieras. Fluder framhåller att man med hjälp av e-handel kan förebygga så kallade tidstjuvar, vilket även det stärker teorin om ökad effektivisering genom minskat dubbeljobb. Chaffery (2011) samt Hunter et al. (2004) uttalande framhåller även minskandet av tidskrävande arbetsuppgifter i förhållande till e-handel samt att effektivisering kan reducera kostnader, vilket tyder på att den digitala handeln kan effektivisera företags verksamhet. Utifrån uttalandena kan

en eventuell tolkning vara att företag kan frigöra resurser på tidskrävande arbetsuppgifter genom att automatisera processen istället för att lägga resurser på icke givande aktiviteter.

Då Bergendahl (AP&T) däremot anser att effektiviseringen endast sker internt inom Stena Components Nybro AB kan en möjlig koppling dras angående att kunden inte upplever samma nivå av effektivisering. Eftersom utlåtande inkluderar en önskan av kompensation vid samarbetet över e-handeln kan en lämplig tolkning vara att kunden inte känner en tillfredsställelse vid en övergång till digital handel. Däremot påpekar Karamehmedovic och Bredmar (2013) att e-handeln bidrar till en effektivare service och Taiminen och Karjaluo (2015) hävdar att företags tidigare traditionella interaktionsformer har utvecklats i och med digitaliseringen. Uttalandena kan få oss att dra en parallell till att kunder även de bör anpassa sig till utvecklingen. Kopplingen styrks av Johansson (Hans Strand Maskin AB), Ottosson (Skeppshultscykeln) och Bergendahl som tycker att digitalisering medför positiva aspekter för tillväxten. En möjlig framställning är att en e-handel kan effektivisera företags verksamhet internt, med att det inte per automatik ger en ökad grad av effektivitet för kunden.

Utifrån Gummessons (2008) uttalande beträffande kundens förväntningar om smidighet sett till företags köpprocess, kan en jämförelse med Broberg, Jonsson och Berg (Stena Components Nybro AB) dras. Av den orsaken att respondenterna påstår att e-handeln måste vara enkel och smidig att arbeta med kan man tolka det som att det kan bli bekymmersamt om den är det motsatta. Eftersom även Ottosson och Johansson anför att e-handelns komplexitet inte får vara för hög kan ett resonemang vara att enkelhet är otroligt essentiellt i sammanhanget. Då en möjlig koppling kan vara att kunderna inte upplever förhöjd effektivitet med e-handeln blir även komplexiteten väsentlig i sammanhanget eftersom kunden då inte får någon kompensation för besväret. Eftersom både Johansson och Petersson (Simonssons Verktygsteknik AB) delar åsikt om att de inte skulle använda e-handel om företagets affärssystem inte synkade, kan en parallell dras att det inte är till Stena Components Nybro AB:s fördel om det medför en ökad besvärlighet för kunden. Då Fluder och Fjeldså (Stena Components Nybro AB) påstår att syftet med införandet bland annat är för att frigöra arbetskraft på administrativt jobb, kan en tolkning vara att de inte eftersträvar en förenkling sett till kundens process.

5.1.3 Konkurrensfördelar med e-handel

Resonemanget som förs fram av Abinsson och Arnesson (2018) kan bekräftas genom Jonssons (Stena Components Nybro AB) påstående då han påstår att digitala kanaler möjliggör ökad spridning av företags marknadsföring. En koppling mellan e-handel och ökad synlighet för företag kan därav göras, vilket i sin tur kan leda till konkurrensfördelar. Jonsson påstår att införandet är fördelaktigt i det avseendet, vilket kan tolkas som att en e-handel blir gynnsam ur ett konkurrensperspektiv. Teorin stärks av Laudon och Traver (2018) då de påstår att e-handel blivit en allt mer inflytelserik plattform för företag på den konkurrensutsatta marknaden. Parment och Ottossons (2013) anförande angående att tillgängligheten ökar vid ett införande av fler försäljningskanaler kan kopplas till Rosenblom (2013) utlåtande då han ser det som fördelaktigt att erbjuda kunden fler valmöjligheter, eftersom chansen att hitta den bästa matchningen mellan kund och företag ökar.

Beträffande tillgänglighet påstår Jonsson att e-handeln kommer medföra ökad tillgänglighet för kunden då företagets verksamhet blir mer effektiv. Däremot påstår varken Petersson (Simonssons Verktygsteknik AB), Bergendahl (AP&T) eller Johansson (Hans Strand Maskin AB) att tillgängligheten kommer förändras vid införandet av e-handel då de anser att den är tillräcklig bra i dagsläget, samt att de ändå arbetar under samma arbetstider som Stena Components Nybro AB. Utifrån uttalandena kan ett samband gällande oeniga åsikter från företag och kund urskiljas då svaren skiljer beroende på perspektiv. En aspekt som är av intresse utifrån Chafferys (2011) uttalande beträffande att en e-handel möjliggör ökad räckvidd för företags marknadsföring är om tillgängligheten enbart ökar för att nå nya kunder, men inte för de befintliga. Då Chaffery (2011) samt Frostenson et al. (2017) påstår att företag lättare kan nå nya kundkretsar med hjälp av e-handel kan en tanke vara att det inte nödvändigtvis gäller de befintliga kunderna. Däremot hävdar Fluder, Jonsson och Fjeldså (Stena Components Nybro AB) att företagets tillgänglighet till kunden kommer öka eftersom e-handeln frigör mänskliga resurser, vilket kan kopplas till Karamehmedovic och Bredmar (2013) utlåtande om att en e-handel kan öka tillgängligheten för företag. En tanke kan vara att en effektiv verksamhet skapar utrymme till att lägga resurser på rätt plats, vilket i sin tur kan öka tillgängligheten för kunden då den blir tillgodosedd av den önskade servicen utan dröjsmål. Teorin styrks av Broberg (Stena Components Nybro AB) då han hävdar att de måste finnas tillgängliga för kunden och hjälpa dem med deras kompetens och erfarenhet, vilket även Bergendahl delar åsikt om.

Utifrån Karamehmedovic och Bredmars (2013) teori kring operativa och strategiska risker kan en sammankoppling dras till Berg (Stena Components Nybro AB) som antyder att köprocessen måste ske smärtfritt för kunden. Utifrån Karamehmedovic och Bredmars (2013) och Bergs utlåtanden är de operativa riskerna i sammanhanget möjliga förseningar, bortglömda ordrar eller felaktig information. Berg påstår att processen måste fungera korrekt för att kunden i slutändan ska vilja använda den, vilket Johansson bekräftar. Johansson och Petersson delar mening om att de inte kommer ge Stena Components Nybro AB många chanser till att fixa e-handeln korrekt, och påstår att de med enkelhet hade gått till någon konkurrent vid upprepade fel. En tanke utifrån resonemangen är att e-handeln måste implementeras och utformas korrekt redan från start, då det annars finns risk för irritation som kan övergå till utebliven affär.

5.2 Skapandet av relationer

5.2.1 Förändrade villkor

Utifrån Fjeldsås (Stena Components Nybro AB) uttalande om att företaget värdesätter kundrelationer högt kan en koppling dras till Varsha, Dheeraj och Jagdishs (2016) teori om att goda relationer genererar lojala kunder. Teorin stärks även av Echeverri och Edvardssons (2018) och av den anledningen kan en koppling dras till att företag som är medvetna om sina kundrelationer har stor potential att behålla befintliga kunder. Baron, Conway och Warnaby (2010) benämner att långsiktiga relationer alstras genom att bevara och attrahera kunder, vilket är något som Fluder (Stena Components Nybro AB) önskar företaget ska åstadkomma med lanseringen av e-handel. Petersson (Simonssons Verktygsteknik AB) och Bergendahl (AP&T) fastställer relationen till Stena Components Nybro AB som väsentlig, då de skulle se det som ett misslyckande om den försämrats vid en digital övergång. Det kan tolkas som att kunderna är oroliga över att e-handeln kommer förändra relationen till det sämre, samtidigt som Fjeldså, Fluder och Broberg (Stena Components Nybro AB) poängterar att de är medvetna om riskerna en e-handel kan medföra. Genom uttalandena kan man identifiera vikten av att värna om sina kundrelationer vid en förändring och företagets medvetenhet i processen blir därav till deras fördel då det minskar risken för misstag. Eftersom Fluder påstår att det enbart är företaget som tar beslut om att skapa en e-handel och att det av den anledningen är av stor vikt att beskriva de fördelar som kan medföra, kan en koppling dras till Verhoef et al. (2009) uttalande om att relationen förstärks vid ökad involvering.

Då Vargo (2009) hävdar att frontpersonalen har en väsentlig roll i relationsskapandet kan en parallell dras till Gummerus (2010) antydande om att man ska ha samma tankesätt vid försäljning över nätet. Även Fluder instämmer om uttalandet och lyfter fram betydelsen av att kunden ska uppleva samma service digitalt. En koppling kan därav dras gällande att relationsskapande bör eftersträva att formas på liknande sätt över nätet som det gör över de traditionella kanalerna. Varsha, Dheeraj och Jagdish (2016) benämner kompetens och förtroende som bidragande faktorer för att skapa långvariga kundrelationer. Peterssons uttalande angående deras relation till Stena Components Nybro AB tyder på att företaget besitter hög kompetens inom området. En koppling kan dras till Varsha, Dheeraj och Jagdishs (2016) yttrande då båda åsikterna tyder på att kompetens är en stark beståndsdel i relationsbyggandet. En tolkning kan dras att ökande kompetens kan förstärks relationen då förtroendet mellan kund och företag stärks.

Av Broberg skildras relationen till stora företag som mer gynnsam, vilket stämmer överens med Baron, Conway och Warnaby (2010) samt Godson (2009) resonemang om att kunden måste vara inkomstbringande för att vara värd att lägga ner tid på. Fjeldså och Brobergs anförande om att de vill få e-handeln att frigöra resurser till de större lönsamma kunderna anser vi därför styrks av Baron, Conway och Warnaby (2010) samt Godson (2009) uttalande. Genom det kan en tolkning vara att det skapar fördelar för företag, då e-handeln kommer kunna frigöra tid och underlätta hanteringen av de mindre bolagen. Kopplingen dras eftersom samtliga bidragande konstaterar att fokus bör läggas på vinstgivande företag.

5.2.2 Kundhantering

Eftersom Venturini och Gonzáles Benito (2015) framställer en bra kundkontakt som nyckeln till en stabil och varaktig relation kan det kopplas till Jonssons (Stena Components Nybro AB) uttalande om att problem kan uppstå om det inte finns en närvaro från deras sida. Även Fjeldså och Fluders (Stena Components Nybro AB) konstaterade om att de av den anledningen vill få verksamheten mer öppen där bestämda säljare inte ska ha specifika kunder kan förknippas med Venturini och Gonzáles Benito (2015) anförande. Å andra sidan påpekar Ottosson (Skeppshultscykeln), Johansson (Hans Strand Maskin AB) och Pettersson (Simonssons Verktygsteknik AB) fördelarna med en och samma säljare och menar att de genom arbetssättet då kan förbättra anpassningen till specifika kunder. Framställningarna

framhäver vikten av en god kundkontakt och att det kan vara både till företagets fördel och nackdel att ha en gemensam kundportfölj.

Fluder, Fjeldså och Brobergs (Stena Components Nybro AB) anförande om att företaget inte aktivt använder ett CRM-system kan kopplas till Chaffeys (2011) uttalande om att CRM är avgörande för ett företags framgång och relationer. Även Venturini och González Benito (2015) anförande om att CRM gynnar ett företags relationsutveckling kan beaktas. Samtidigt ser Fluder, Berg och Broberg (Stena Components Nybro AB) stora förbättringsmöjligheter gällande CRM-system, vilket kan ge uttryck för att ett system kan vara avgörande för vidare utveckling av kundrelationer. Broberg och Bergs uttalande om att försäljningsmönster och kundinformation lättare kan analyseras är något som framträder av Zineldin et al. (2012) påstående om att CRM-system skapar en större kundförståelse. Med utgångspunkt i Zineldin et al. (2012) uttalande kan en jämförelse även dras till Fjeldsås påstående om att kundhanteringen försvåras utan ett CRM-system, samt till Dyché (2002) antydande om att e-CRM handlar om att få en större kundförståelse. Utifrån uttalandena kan en möjlig tolkning vara att kundrelationer förstärkas med hjälp av ett CRM-system, då kundinformation och beteenden kan analyseras på ett enklare sätt.

5.3 Den samskapande processen

5.3.1 Helhetsupplevelsen

Av Baron, Conway och Warnaby (2010) målas det upplevda värdet upp som att det inte enbart påverkas av själva produkten eller tjänsten, utan att det även beror på andra faktorer. Både Fluder och Broberg (Stena Components Nybro AB) indikerar på att företaget har ett flertal egenskaper som gör att företag väljer just dem, vilket tyder på att företaget är medvetna om att deras kunder inte endast väljer dem baserat på deras produkter. Broberg och Fluder nämner att flera delar i processen bidrar till värdeskapande, vilket kan kopplas till Normann och Ramirez (1998) samt Vargo och Luschs (2008) teori om att service handlar om hela processen. De framhåller att det är den totala upplevelsen som skapar värde, och Berg (Stena Components Nybro AB) påtalar att alla delar i försäljningen över e-handeln måste fungera. Utifrån uttalandena kan en likhet mellan företaget och kundens åsikt urskiljas. Khurana och Mehra (2015) tillsammans med Schild (2017) nämner betydelsen av värdekedja och transparens i samband med digitalisering, vilket Fluder verkar vara medveten om vid utlåtandet av att möjliggöra lagersaldot och leveranstiden på e-handeln. En tolkning utifrån antagandena

kan vara att hela köpprocessen måste vara enkel och transparent för att skapa den bästa upplevelsen för kunden.

Jonsson (Stena Components Nybro AB), Bergendahl (AP&T) och Ottosson (Skeppshultscykeln) anser att de skapar värde tillsammans med Stena Components Nybro AB. Fjeldså beskriver dessutom att företagets värdeskapandeprocess sker individuellt för kunden. Utifrån det kan en koppling dras till Vargo, Lusch (2014), Lindgreen et al. (2012) samt Merz, Zarantonello och Grappis (2018) teori om att värdeskapande är en samskapande process där företag och kund bildar värde tillsammans. Utifrån uttalandena kan en möjlig koppling vara att Stena Components Nybro AB eftersträvar en samskapande värdeprocess även över e-handeln, då de möjliggör distribution av den mest lämpade produkten till kunden.

Ur Boatengs (2018) teori urskiljs det att kundnöjdhet kan visas i kundlojalitet hos företag. Bergendahls anförande om att de använder sig av flera leverantörer samt Ottossons påstående om att de endast har Stena Components Nybro AB som leverantör påvisar att företaget har kunder som enbart har dem som leverantör, men även kunder som har flera tillverkare. Då Petersson (Simonssons Verktygsteknik AB) påstår att valet av leverantör grundar sig i den goda servicen Stena Components Nybro AB erbjuder kan en tolkning vara att valet påverkas av den servicekvalitet som upplevs. Genom Agnihotria et al. (2016) påstående angående sambandet mellan kundnöjdhet och kundupplevelse samt Biedenbach och Marells (2010) uttalande angående kundlojalitet, kan en parallell dras till att kundens totala upplevelse påverkar kundlojalitet.

5.3.2 Servicekvalitet och kundupplevelse

Peterssons (Simonssons Verktygsteknik AB) förväntningar om att servicekvaliteten inte ska försämrats vid implementeringen av en e-handel kan en koppling dras till Bermans (2012) anförande. Berman (2012) åsyftar att en e-handel inte ska behöva påverka servicekvaliteten då digitala världen bidrar till förbättrad kundupplevelse och service. Däremot kan man genom Ewermans (2017) definition av kundupplevelse tillsammans med Kristensson, Gustavsson och Witells (2014) samt Hauge och Huges (2018) påstående se att det är viktigt att leverera mer eller vad kunden förväntar sig. Fortsättningsvis kan uttalandena anknytas till Peterssons anförande där han påtalar förbättringsmöjligheter hos Stena Components Nybro AB. Genom resonemanget kan man se en tendens till att det är betydande för företaget att leverera vad som förväntas

och åtgärda problem eller förbättringsområden som kunderna identifierat. Då Berman (2012) samtidigt påstår att förbättringar inom tjänsten ökar upplevelsekänslan kan en koppling dras till Broberg (Stena Components Nybro AB) och Bergendahl (AP&T) som vill att e-handeln ska gå att sammankoppla med andra system. Genom påståendena kan en tolkning vara att företag möjligtvis inte skulle behöva tappa sina kunder. Då Johansson (Hans Strand Maskin AB) anför att han inte kommer använda e-handeln om arbetsprocessen försvåras skulle man kunna anta att han inte ser någon mening med implementeringen om hans kundupplevelse förvärras.

Genom Hauge och Hauges (2018) antagande angående att företag konstant måste leverera en god upplevelse till kunden kan en koppling dras till Jonssons (Stena Components Nybro AB) utlåtande om att alltid leverera hög service för att tillgodose kundens efterfrågan. En tolkning som kan göras är att hög service möjliggör för företag att leverera och skapa en god upplevelse för kunden. Lam et al. (2004), Russo et al. (2016) samt Godsons (2009) utlåtande om att kundlojalitet påverkar företags överlevnad kan kopplas till Ottosson (Skeppshultcykel AB) och Bergendahls påstående om att service har en central roll för val av leverantör. Resonemanget styrks även av Jonssons uttalande om att god service och kunskap är avgörande för att vinna kundens förtroende, vilket är något som anses belysa vikten av att företag har en hög servicegrad. Genom påståendena kan en tolkning dras till att hög servicegrad genererar förtroende hos kunden, vilket i sin tur ökar chansen till lojala kunder.

6. Slutsats

I slutsatsen kommer våra frågeställningar att besvaras utifrån analysen i tidigare kapitel. Vi kommer även att redogöra för de teoretiska och praktiska implikationer som resultatet medför.

6.1 Forskningsfrågor och syfte

Syftet med studien är att analysera och klargöra betydelsen av e-handel med hänsyn till serviceupplevelser och tillgänglighet. I centrum står den industriella sektorn och vikten av att behålla och stärka befintliga kundrelationer.

- Hur kan e-handel påverka tillgängligheten för företagskunder?
- På vilket sätt förväntas företags kundrelationer förändras vid en övergång från traditionell försäljning till e-handel?
- Vilken betydelse anses en framtida e-handel ha för den upplevda servicekvalitén?

6.1.1 E-handelns påverkan på tillgängligheten

- *Hur kan e-handel påverka tillgängligheten för företagskunder?*

Framträdande i studien var att tillgänglighet har olika innebörd beroende på sammanhang. Beträffande tillgänglighet sett till tid påvisade studien att kunden inte kommer känna någon ökad tillgänglighet då företag inom den industriella marknadsföringen tenderar att arbeta under samma arbetstimmar. Då arbetstiderna mellan företagen stämmer överens med varandra kommer någon förändrad tillgänglighet inte kännas av då kunderna påstår att de ändå inte hade använt e-handeln under de ytterligare timmarna som skapas.

Vidare visar studien att tillgängligheten i form av åtkomst av servicepersonals kompetens ökar vid införandet av e-handel. Anledningen till det beror på att e-handeln frigör mänskliga resurser som i sin tur kan flytta sitt fokus till kunden. Studiens resultat påvisar att kunden kan komma att uppleva en högre tillgänglighet från leverantörsföretags personal, då e-handeln kommer medföra att personalen kan prioritera kunden istället för administrativt arbete.

Studien påvisar att genom automatisering av administrativt arbete kan företag effektivisera sin verksamhet. Genom att frigöra resurser på samma villkor som ovan blir verksamheten mer effektiv då företag kan prioritera fler saker samt lägga tid och personal på mer väsentliga arbetsområden. Resultatet tyder på att effektiva verksamheter får ökad lönsamhet, vilket i sin tur blir en konkurrensfördel på marknaden. Gällande konkurrensfördelar gav studien även resultat att e-handel medför fördelar för företag då kunden får ökade valmöjligheter, samt att företaget får ökad spridning och nåbarhet genom tillökade kanaler.

Framkommande i studien var även att e-handel kommer medföra störst förändring och förmåner internt inom företag. Det av den anledningen att det inte finns tillräckligt stora fördelar för kunder inom industriell marknadsföring att använda sig utav e-handeln då arbetssättet inte skiljer sig särskilt mycket från det nuvarande. Det visade sig även att kunder är väldigt nöjda med det befintliga affärssystemet och anser snarare att en e-handel hade krånglat till processen. Däremot kunde fördelar urskiljas med e-handel om affärssystemen synkroniseras, eftersom båda parter då slipper dubbelarbete. Studien påvisade däremot betydelsen av att e-handeln fungerar smidigt och smärtfritt, då kunden inte kommer ge företag många chanser till att se till att allt fungerar som det borde. Resultatet visade även att kunden känner ett behov av att bli kompenserade för samarbetet, då de inte upplever tillräckligt med fördelar med en e-handel i den utformningen som är tänkt i dagsläget.

6.1.2 Från traditionell till digital kundrelation

- *På vilket sätt förväntas företags kundrelationer förändras vid en övergång från traditionell försäljning till e-handel?*

Studien visar att implementering av e-handel inom industriell marknadsföring kan främja företags personliga kontakt. Den personliga kontakten kan öka då e-handel frigöra administrativa resurser som i sin tur kan läggas på att bygga värdeskapande relationer. Däremot betyder inte införandet av e-handel per automatik att den personliga kontakten ökar, utan att det enbart möjliggör för det då tid och resurser befrias från tidigare arbetsuppgifter. Slutsatsen blir därmed att e-handel möjliggör för förbättrad personlig kontakt om företag prioriterar den faktorn vid allokering av de nya resurserna.

Däremot påvisar studien att digitalisering präglat utvecklingen så pass omfattande att kunder inte längre förväntar sig den personliga kontakten i samma utsträckning som tidigare. Av den anledningen behöver inte företag sträva efter att tillgodose personlig kontakt, då efterfrågan och förväntningar på en sådan kontakt inte längre finns i lika stort omfång. Resultatet visade dock en rädsla för förändring från kundens sida, då de är oroliga att den befintliga relationen kommer att förändras. Anledningen till det visade sig vara då kunderna i stor utsträckning är nöjda med deras befintliga kontakt och relation till företaget.

Studien gav resultatet att företag bör ha en förståelse om sina kunders behov och efterfrågan då det kan vara en förstärkande faktor till förbättrat relationsskapande. Resultatet visade även att ökad medvetenhet förhindrar risken för misstag och speciellt när företag inkluderar kunden i förändringsprocessen. Det är fördelaktigt att låta kunden vara delaktig i förändringen då det genererar förbättrad kundupplevelse samt större förståelse för syftet med implementeringen av e-handel. En ökad involvering visade sig även ge större förståelse och insikt i de fördelar som en e-handel kan medföra.

Genom att eftersträva samma service och relationsskapande över e-handeln kan en slutsats dras att en övergång till digital handel inte förändrar företags befintliga kundrelationer till de sämre. Av den anledningen är väsentliga faktorer inom relationsskapande kompetens och erfarenhet då det förstärker förtroendet mellan företag och kund. Studien visade att ökat förtroende genom hög kunskap förstärker kundens lojalitet, vilket tyder på att de är bidragande faktorer till återkommande kunder även digitalt. Ytterligare en slutsats är att relationsskapande är särskilt viktigt beträffande stora företag vid implementering av e-handel då de vanligtvis genererar högre vinst. Företag bör av den anledningen skapa goda relationer till stora kunder då de investerade resurserna genererar högre lönsamhet.

Studien påvisade skilda meningar mellan företag och kunder gällande att ha en och samma säljare. Det visade sig att kunder föredrog att ha samma säljare även vid en digital övergång, då de uppfattar att servicen förbättras eftersom kontakten bidrar till förbättrad vetskap om kundens efterfrågan och behov. Säljarna påvisade däremot ett annat resultat då de menade att en gemensam kundportfölj är fördelaktigt då man kan allokera rätt kompetens till rätt kund. Av den anledningen kan en gemensam kundportfölj medföra både för- och nackdelar och det är därav en viktig aspekt att ha i åtanke vid en övergång till digital handel.

Gällande CRM påvisade studien att det är fördelaktigt för företag att aktivt arbeta med kundhantering då det förbättrar kundrelationerna. Kundrelationerna förbättras på så sätt att företag genom kundinformationen kan anpassa sin service specifikt till kunden och genom det skapa konkurrensfördelar. Studiens resultat visade att företag genom e-CRM kan analysera kundens beteendemönster och på så sätt få en större förståelse och överblick av kundportföljen. Företag kan på så sätt förbättra sina kundrelationer vid en användning av CRM parallellt med digital handel.

6.1.3 E-handelns betydelse för den upplevda servicekvalitén

- *Vilken betydelse anses en framtida e-handel ha för den upplevda servicekvalitén?*

I studien har det framkommit att alla delar inom köpprocessen är betydelsefulla för kunden och företag måste därav säkerställa att e-handeln uppfyller de förväntade kraven för att kunna generera värde till kunden. Studien visade att e-handeln måste uppfattas som enkel och transparent för att ge kunden en förbättrad upplevelse. Av den anledningen är det upp till företag att skapa en e-handel som levererar bättre servicekvalitet än vad det gör via det befintliga arbetssättet.

Kundnöjdhet och lojalitet påverkas vid en implementering och e-handelns utförande är därav väsentlig. Det har identifierats risker gällande implementering av e-handel då det inte hade varit till företagets fördel om den inte levererar det kunderna förväntar sig. Om e-handeln uppfattas som sämre än företags nuvarande köpprocess påverkas servicekvaliteten, vilket resulterar i att kunderna inte använder det nya verktyget utan istället går till konkurrenterna. Studien visade även att kundupplevelsen antingen måste bevaras eller förbättras vid införandet av e-handel, då företag annars inte kommer gynnas av införandet då kunderna blir missnöjda.

Den upplevda servicekvaliteten är en del av det upplevda värdet hos kunden och en slutsats som dragits är att helhetsupplevelsen skapar värde för kunden och inte enbart produkten eller tjänsten i sig. Sett till värdet framkom det även att värdeskapande är en samskapande process mellan företag och kund. Det samskapande värdet möjliggör för företag att distribuera den produkt som efterfrågas, vilket i sin tur kommer påverka kundens upplevda servicekvalitet. Servicekvaliteten företag skapar påverkar kundens lojalitet och serviceupplevelse, vilket leder till konkurrensfördelar. Genom att förmedla

en hög servicegrad gav studien resultatet att förtroendet förstärks till leverantörsföretaget. Det ökade förtroende visade sig i sin tur leda till ökad lojalitet från kundens sida, vilket kan vara fördelaktigt i samband med implementeringen av en e-handel. Studien påvisade även att det är av stor vikt att e-handeln levererar likvärdig eller bättre service än vad som erbjuds i dagsläget.

6.1.4. Besvarande av syfte

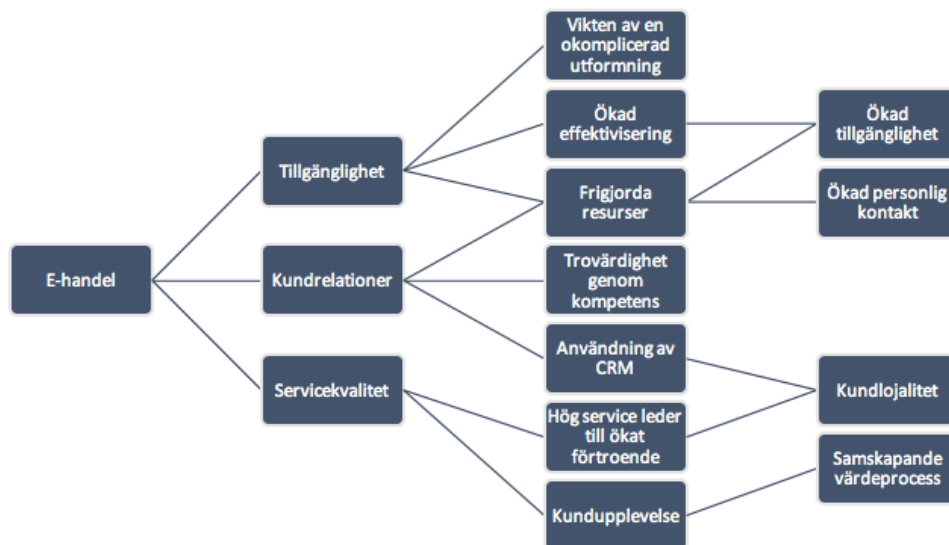
Utifrån studiens syfte har en slutsats identifierats beträffande betydelsen av e-handel sett till serviceupplevelse och tillgänglighet. Studien visade resultat på att e-handeln har en neutral betydelse sett till tillgängligheten då den inte nödvändigtvis kommer att förändras. Inom den industriella marknadsföringen visade det sig att tillgängligheten inte påverkas eftersom arbetstiderna mellan företagen överensstämmer med varandra. E-handel kan däremot frigöra mänskliga resurser vilka kan läggas på kundfokus, vilket i sin tur skulle öka tillgängligheten sett till personalens kompetens. E-handels roll sett till serviceupplevelse kan påverkas av samma anledning som den ökade tillgängligheten. Genom att automatisera administrativt arbete hade företag frigjort arbetskraft, vilket i sin tur kan läggas på relationsskapande och servicekvalitet. Serviceupplevelse kan på så sätt förstärkas med hjälp av en e-handel då företag har mer resurser att allokera.

Beträffande kundrelationer visade studien att företag genom rätt medvetenhet och agerande både kan behålla samt förstärka sina relationer via e-handel. Eftersom e-handel kan frigöra resurser på administrativt arbete kan en bibehållande och förstärkt relation skapas om företag väljer att lägga resurser på kunden. Resultatet av studien påvisade även att en e-handel enbart är gynnsam för företag sett till kundrelationerna om utförande stämmer överens med kundens efterfrågan och förväntningar.

6.2 Teoretiska implikationer

Studien bidrar med teori kring hur företag bör resonera vid implementering av en e-handel. Studiens resultat gav insikt om hur studiens nyckelord förhåller sig till varandra, vilket demonstreras i modell 2. Resultatet visar att införandet av e-handel inom industriell marknadsföring kan påverka företags tillgänglighet, kundrelationer och servicekvalitet på olika sätt beroende på medvetenhet och agerande utifrån de risker som kan uppstå vid en implementering. Studien har skapat teoretiska implikationer då

den kan användas till vidare forskning och den har på så sätt fört forskningen framåt inom ämnet.



Figur 2 - Teoretiskt bidrag, egen modell

Övergången från traditionell- till digital handel medför en förändring för både kund och företag, varav studien påvisade att de största förändringarna blir utifrån de resurser som frigörs på grund av den automatiserade processen e-handel skapar. Resultatet tydde på att frigjorda resurser möjliggör för företag att effektivisera allokeringen av resurser, varpå både servicekvalitet och relationsskapande kan förbättras. Studiens resultat gav även tydliga implikationer på att en e-handel inom industriell marknadsföring måste vara enkel, smidig och lättförståelig för att köparna ska vara villiga att anpassa sig till förändringen.

Studien har även skapats teoretiskt bidrag då resultatet visade att e-handel möjliggör för företag att öka sin trovärdighet och förtroende för kunderna, då de genom e-handeln får kapacitet att utveckla sin kompetens och kan på så sätt leverera en hög servicegrad till kunden. Studien gav även resultat att de ökade förtroende samt att aktivt arbeta med kundinformation i form av CRM leder till ökad kundlojalitet för företag. Den bästa kundupplevelsen visade sig även ges då företag och kund gemensamt arbetar i en samskapande värdeprocess. Studien teoretiska bidrag demonstreras i modell 2.

6.3 Praktiska implikationer

Studien kan ge inspiration till andra företag inom branschen då den uppmärksammar den framtida utvecklingen inom den industriella sektorn. Vidare har överförbarhet uppmärksammas och resultatet kan tillämpas på andra branscher inom industriell marknadsföring. Företag kan dra nytta av vad man behöver vara medveten om vid implementering av en e-handel och studien kan även uppmuntra andra företag till en eventuell e-handel. Studien är även intressant för företag inom industriell marknadsföring som vill skapa förståelse kring serviceupplevelser, relationsskapande och e-handels påverkan på tillgängligheten vid utveckling av en e-handel.

6.4 Hållbarhet och etik

Samhället står inför nya utmaningar för en hållbar utveckling. Det är däremot inte realistiskt att anse den hållbara utvecklingen och miljöfrågor som likvärdig inom den industriella sektorn då det rör sig om ett bredare perspektiv som ekonomi, välfärd och utveckling i samhället. I samband med en växande population kommer det i framtiden bidra till utmaningar. Världen har genom resurseffektivisering, globalisering och teknologiska genombrott framgångsrikt åstadkommit förbättrade livsförhållande till den växande världsbefolkningen. Däremot lever utmaningarna kvar då fattigdomen fortfarande är kvarstående och de miljöproblem som tidigare varit lokala nu blivit globala. För den industriella sektorn krävs det att företag arbetar mer förnybart. Företag inom den industriella sektorn kan hjälpas åt att arbeta mer hållbart och genom det arbeta för alla individers välmående. Inom den industriella sektorn förekommer många transporter, vilket påverkar den globala uppvärmningen. Produktionen frisätter även en stor mängd energi, vilket är något som skulle kunna uppmärksammas mer.

6.5 Studiens begränsningar

Beträffande studien har vissa begränsningar identifierats. En begränsning är den tid som avsatt för uppsatsen. På grund av tidsbegränsningen har studien påverkats på så sätt att antalet respondenter har begränsats då tiden inte fanns att analysera och sammanställa den ytterligare mängd empiri. Sett till respondenterna fanns även inte tiden att genomföra alla intervjuer fysiskt. Ytterligare en begränsning är valet av kvalitativ studie då generaliserbarheten försvåras med den sorts metod. Vi anser däremot att intresserade spekulanter fortfarande kan tolka och interpretera studien och på så sätt ha nytta av den.

6.6 Förslag till vidare forskning

Mot bakgrund av vår studie om hur tillgängligheten och serviceupplevelsen tros påverkas vid en implementering av e-handel, samt hur befintliga kundrelationer kan komma att förändras anser vi att vidare forskning skulle kunna studera konsekvenserna av en implementering. Studierna hade med fördel kunnat fortsätta undersöka ett kund- och företagsperspektiv då det skapar en djupare förståelse för vilka för- och nackdelar en e-handel hade medfört. En kvalitativ forskningsmetod hade varit att föredra för att öka undersökningens överförbarhet. En ytterligare aspekt som hade varit intressant vid vidare studier är hur andra digitala innovationer, som till exempel sociala medier skulle kunna förändra en verksamhet inom industriell marknadsföring. Det eftersom stora delar av detaljhandelns marknadsföring sker genom sociala medier, medan den industriella marknadsföringen fortfarande ligger i bakkant.

Referenser

Agnihotria, R., Dingus, R., Huc, M-Y. & Krush, M-T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53(1), ss. 172-180. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.09.003

Ahmed, B., Maâti, B. & Al Mohajir, B. (2014). The Intelligence of E-CRM Applications and Approaches on Online Shopping Industry. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 12(1), ss. 213-216. doi: 10.4018/978-1-5225-7766-9.ch006

Albrecht, C.C., Dean, D.L. & Hansen, J.V. (2005). Marketplace and technology standards for B2B e-commerce: progress, challenges, and the state of the art. *Information & Management*, 42(6), ss. 865-875. doi: 10.1016/j.im.2004.09.003

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur

Andersson, D.E & Lennerfors T.T. (2011). *Etik*. Malmö: Liber

Ansharia, M., Nabil, M., Lim, A.S., & Al-Mudimigh, A. (2018). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*. doi: 10.1016/j.aci.2018.05.004

Armistead, C. & Kiely, J. (2003). Creating strategies for managing evolving customer service: Managing Service Quality. *An International Journal*, 13(2), ss. 164-170. doi: 10.1108/09604520310466860

Arslanagic-Kalajdzic, M. & Zabkar, V. (2017). Is perceived value more than value for money in professional business services?. *Industrial Marketing Management*, 65(1), ss. 47-58. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.05.005

Ballantyne, D. & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), ss. 363-371. doi: 10.1108/08858620710780127

Bauer, H.H., Grether, M. & Leach, M. (2002). Building customer relations over the Internet. *Industrial Marketing Management*, 31(2), ss. 155-163. doi: 10.1016/S0019-8501(01)00186-9

Baron, S., Conway, T., & Warnaby, G. (2010). *Relationship Marketing: A consumer Experience Approach*. London: SAGE Publications, Ltd

Bergström, F. (2010). Framtidens Handel.

http://www.lantm.lth.se/fileadmin/fastighetsvetenskap/utbildning/Fastighetsvaerderingsystem/Framtidens_handel_Slutlig_version_pdf_format.pdf [2019-05-08]

Bell, E. Bryman, A. & Harley, B. (2019) *Business Research Methods*. 5. uppl., Oxford: Oxford University Press

Bell, J. & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Berman J, S. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Journal of Strategy & Leadership*, 40(2), ss. 16-24. doi: 10.1108/10878571211209314

Biedenbach, G. & Marell, A. (2010). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*, 17(6), ss. 446-458. doi: 10.1057/bm.2009.37

Blocker P, C. & Flint J, D. (2006). Customer segments as moving targets: Integrating customer value dynamism into segment instability logic. *Journal of industrial marketing management*, 36 (8207), ss. 810–822. doi: 10.1016/j.indmarman.2006.05.016

Boateng, S. (2018). Online relationship marketing and customer loyalty: a signaling theory perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), ss. 226-240. doi: 10.1108/IJBM-01-2018-0009

Bolton, R.N., McColl-Kennedy, J.R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, Å L. & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms, *Journal of Service Management*, 29(5) ss. 776-808. doi: 10.1108/JOSM-04-2018-0113

- Booth, W. C., Colomb, G. G. & Williams J. M. (2004). *Forskning och skrivande: konsten att skriva enkelt och effektivt*. Lund: Studentlitteratur
- Bossen, H. & Ingemansson, J. (2016). *Digitalisering av svensk industri; Kartläggning av svenska styrkor och utmaningar*. Stockholm: Roland Berger AB. <https://strategiska.se/app/uploads/digitalisering-av-svensk-industri.pdf>
- Camilleri, M.A. (2017). Market Segmentation, Targeting and Positioning. *In Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*, (4), ss. 69-83. doi: 10.1007/978-3-319-49849-2_4
- Chaffey, D. (2011). *E-business & E-commerce Management: Strategy, implementation and practice*. 5. uppl., Harlow: Pearson Education Limited.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2016) *Digital marketing, strategy, implementation and practice*. 6. uppl., Harlow: Pearson
- Chang, S. (2008) Success in electronic commerce implementation: A cross-country study of small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(5), ss. 468-492. doi: 10.1108/17410390810904247
- Chang, S., Wang, K., Chic, W. & Tsai, W. (2012) Building customer commitment in business-to-business. *Industrial Marketing Management*, (41)6, ss. 940-950. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.11.026
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C. & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning: en handbok*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur
- Cooper, D. & Schindler, S. (2011) *Business Research Methods*. 11. uppl., New York: McGraw-Hill International edition
- Cossio-Silva, F-J., Revilla-Camacho, M-Á., Vega-Vázquez, M. & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), ss. 1621-1625. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.028
- Creswell, J. & Creswell, D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5. uppl., Los Angeles: SAGE Publications

- Crittenden L, V., Crittenden F, W. & Muzyka F, D (2002). Segmenting the business-to-business marketplace by product attributes and the decision process. *Journal of Strategic Marketing*, 10(1), ss. 3-20. doi: 10.1080/09652540110100448
- Dabholkar, P.A. (2015) How to Improve Perceived Service Quality by Increasing Customer Participation. *Proceedings of the 1990 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, ss. 483-484. doi: 10.1007/978-3-319-13254-9_97
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning
- Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. New Jersey: Pearson Education
- Echeverri, P. Edvardsson, B. (2018) *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur
- Economy Watch. (2010). *Industrial sector*. http://www.economywatch.com/world-industries/industrial-sector?fbclid=IwAR2PZb4wzKQThyfSQkusfHuO_h-IoUNLowuY_EMFQVQB-JdFTCO626cYmZw. [2019-05-19]
- Eliasson, A. (2018). *Kvantitativ metod från början*. 4. uppl., Malmö: Studentlitteratur
- Ewerman, D. (2017). *Kundupplevelse: Varför vissa organisationer lyckas... och andra inte*. uppl. 2., Stockholm: BookHouse
- Episerver. (2019). *Svensk industri ligger efter inom e-handel*. <https://www.episerver.se/events--rapporter/kunskap/research--reports/svensk-industri-ligger-efter-inom-e-handel/> [2019-04-03]
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. 2. uppl., Stockholm: Liber
- Flint, D.J., Woodruff, R.B., Fischer Gardial, S. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, 26(2), ss. 163-175. doi: 10.1016/S0019-8501(96)00112-5

- Ford, D. (2011). IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development. *Journal of industrial marketing management*, 40(2), ss. 231-239. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.06.035
- Frostenson, M., Hasche, N., Helin, S. & Prenkert, F. (2017). *E-handel: organisering, distribution och hållbarhet*. Lund: Studentlitteratur
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), ss. 395-410. doi: 10.1016/j.emj.2007.08.005
- Godson, M. (2009). *Relationship Marketing*. Oxford: Oxford University Press
- Gummerus, J. (2010). E-services as resources in customer value creation: A service logic approach. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(5), ss. 425-439 doi: 10.1108/09604521011073722
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3), ss. 309-327. doi: 10.1108/03090560510581791
- Graziano, A. & Raulin, M. (2013). *Research methods: A process of inquiry*. 8. uppl., Boston: Pearson
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, 20 (4), ss. 298-314. doi: 10.1108/09555340810886585
- Grönroos, C. (2015) *Service Management och marknadsföring*. 3. uppl., Stockholm: Liber
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), ss. 240-247. doi: 10.1016/j.indarman.2010.06.036
- Grönroos, C. & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Journal of Service Theory and Practice*, 24(3), ss. 206-229. doi: 10.1108/MSQ-03-2014-0042

- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), ss. 5-22. doi: 10.1108/09564231111106893
- Grönroos, C. & Voima, P. (2008). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), ss. 133-150. doi: 10.1007/s11747-012-0308-3
- Hadjikhani, A. & La Placa, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), ss. 294-305. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.03.011
- Harrigan, P., Ramsey, E. & Ibbotson, P. (2012). Exploring and explaining SME marketing: investigating e-CRM using a mixed methods approach. *Journal of Strategic Marketing*, 20(2), ss. 127-163. doi: 10.1080/0965254X.2011.606911
- Hagberg, J. & Jonsson, A. (2016). *Handelns digitalisering: Undran inför framtidens affärer*. Lund: Studentlitteratur AB
- Hague, N. & Hauge, P. (2018). *B2B Customer Experience: A practical guide to delivering exceptional CX*. New York: Kogan Page Ltd
- Hefley, B. & Murphy, W. (2008). *Service Science, Management and Engineering: Education for the 21st century*. New York: Springer
- Holme, I.M. & Solvang B.K. (2012). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2. uppl., Malmö: Studentlitteratur
- Hunter M, L., Kasouf J, C., Celuch G, K. & Curry A, K. (2004). A classification of business-to-business buying decisions: risk importance and probability as a framework for e-business benefits. *Journal of Industrial Marketing Management*, 33(2), ss. 145-154. doi: 10.1016/S0019-8501(03)00058-0
- Ismail, R., Melewar, A., Lim, L. & Woodside, A. (2011). Customer experiences with brands: Literature review and research directions. *Marketing review*, 11(3), ss. 205-225. doi: 10.1362/146934711X589435

- Jackson, D., Keith, J. & Burdick, R. (1984). Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach. *Journal of Marketing*, 48(4), ss. 75–83. doi: 10.1177/002224298404800408
- Jagdish, S. & Sharma, A. (2005). International e-marketing: Opportunities and issues. *International Marketing Review*, 22(6), ss. 611-622. doi: 10.1108/02651330510630249
- Jakobsson, U. (2011). *Forskningens termer och begrepp: En ordbok*. Lund: Studentlitteratur
- Jensen, T. & Sandström, J. (2016). *Fallstudier*. Lund: Studentlitteratur
- Karamehmedovic, L. & Bredma, K. (2013). Sales Channel as a Strategic Choice – SME Managers Seeking Profitability. *Journal of International Business Research*, 6(7), ss. 1-13. doi: 10.5539/ibr.v6n7p1
- Karjaluoto, H., Mustonen, N. & Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), ss. 703-710. doi: 10.1108/JBIM-04-2013-0092
- Khan, T. (2013). STP strategy for New Product Launch-a Work in Progress. *International Journal of Business and Management Invention ISSN*, 2(3), ss. 56-65
- Khurana, A. & Mehra, J. (2015). E-commerce: Opportunities and Challenges. *The International Journal of Business & Management*, 3(1)
- Konecnik Ruzzier, M., Ruzzier, M. & Hisrich, R-D. (2013). *Marketing for Entrepreneurs and SMEs: A Global Perspective*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited
- Kristensson, P., Gustavsson, A. & Witell, L. (2014) *Tjänsteinnovation*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur
- Lam, Y.S., Shankar, V., Krishna, E., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context.

Journal of the Academy of Marketing Science, 32(3), ss. 293-311. doi: 10.1177/f0092070304263330

Laudon C, K. & Traver G, C. (2018). *E-commerce 2017; business, technology and society*. 3. uppl., Harlow: Pearson Education

Leake, W., Vaccarello, L. & Ginty, M. (2012). *Complete B2B Online Marketing*. Hoboken: John Wiley & Sons Ltd

Lidman, R. (2016). *Så blir du bäst på digital marknadsföring: Din guide till digital strategi med mätbar effekt*. Stockholm: Liber AB

Lindgreen, A, Hingley, M. K, Grant, D.B. & Morgan, R.E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial marketing management*, 41(1), ss. 207-214. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.11.025

McCull-Kennedy, J.R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z., Perks, H. & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Service marketing*, 29(6-7), ss. 430-435. doi: 10.1108/JSM-01-2015-0054

Merz, M.A., Zarantonello, L. & Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*, 82(1), ss. 79-89. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.08.018

Michel, D., Naudé, P., Salle, R. & Valla, J.P. (2003). *Business-to-Business Marketing: Strategies and Implementation*. 3. uppl., New York: Palgrave Macmillan

Normann, R. & Ramirez, R. (1998). *Designing interactive strategy: from value chain to value constellation*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd

NTI (2019). *Digital transformation: Vilka är utmaningarna?*
<https://www.nti.biz/se/blogg/2019/se/02/digital-transformation--vilka-ar-utmaningarna/>
[2019-04-22]

Olsson, H & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. 3. uppl. Stockholm: Liber

Osmonbekov, T., Bello, D. & Gilliland, D. (2002). Adoption of electronic commerce tools in business procurement: enhanced buying center structure and processes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3) ss. 151-166. doi: 10.1108/08858620210419781

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to Create Products and services Customers Want. Get started with...* Hoboken: John Wiley & Sons Ltd

Parment, A. (2015). *Marknadsföring: kort och gott*. Stockholm: Liber AB

Parment, A. & Ottosson, M. (2013) *Marknadsföring och distribution: Strategiska vägval avseende marknadskanaler*. Stockholm: Liber AB.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), ss. 167–176. doi: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167

Picón, A., Castro, I., & Roldán, J-L., (2014). The relationship between satisfaction and loyalty: A mediator analysis. *Journal of Business Research*, 67(5), ss. 746-751. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.11.038

Prekert, F (2016) *Interaktion, relationer och nätverk: Industrial Marketing Purchasing*. Lund: Studentlitteratur

Prior, D.D. (2013). Supplier representative activities and customer perceived value in complex industrial solutions. *Industrial Marketing management*, 42(8), ss. 1192-1201. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.03.015

Rahayu, R. & Day, J. (2015). Determinant Factors of E-commerce Adoption by SMEs in Developing Country: Evidence from Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195(1), ss. 142-150. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.423

Razi, B. (2016). Kundupplevelse i en digital värld och din överlevnad. *In Link*. 27 April. <https://www.inlink.se/blogg/digital-kundupplevelse> [2019-04-15]

- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2018). *Analyze!: crafting your data in qualitative research*. Lund: Studentlitteratur
- Rosenblom, B. (2013). *Marketing channels; A management view*. uppl. 8. Mason: South-Western Cengage Learning
- Russo, I., Confente, I., Gligor, D.M., & Autry, C.W. (2016). To be or not to be (loyal): Is there a recipe for customer loyalty in the B2B context?. *Journal of Business Research*, 69(2), ss. 888-896. doi:10.1016/j.jbusres.2015.07.002
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited
- Schildt, H. (2017). Big data and organizational design – the brave new world of algorithmic management and computer augmented transparency. *Organization & Management*, 19(1), ss. 23-30. doi: 10.1080/14479338.2016.1252043
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Journal of Sciences*, 15(1), ss. 388-393. doi: 10.15547/tjs.2017.s.01.065
- Shaw, C. & Ivens, J. (2005). *Building great customer experience*. New York: MacMillan
- Simkin, L. (2008). Achieving market segmentation from B2B sectorisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(7), ss. 464-474. doi:10.1108/08858620810901220
- Sin, K.Y., Osman, A., Salahuddin, S.N., Abdullah, S., Lim, Y.J. & Sim, C.L. (2016). Relative Advantage and Competitive Pressure towards Implementation of E-commerce: Overview of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Procedia Economics and Finance*, 35(1), ss. 434-443. doi:10.1016/S2212-5671(16)00054-X
- Skålen, P. (2018). *Service logic*. Lund: Studentlitteratur AB
- Smith, M. & Kawasaki, G. (2011). *The New Relationship Marketing : How to Build a Large, Loyal, Profitable Network Using the Social*. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated

- Statistiska centralbyrån (2017). *E-handel allt viktigare för svenska företag*.
<https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2017/E-handel-allt-viktigare-for-svenskaforetag/> [2019-04-03]
- Stena. (2019a). *One Sphere - 3 Stand Alone Companies*. <https://www.stena.com/the-stena-sphere/> [2019-04-03]
- Stena. (2019b). *This is who we are*. <https://www.stena.com> [2019-04-03]
- Stena Components. (2019a). *Om oss*. <https://www.stenacomponents.se/om-oss/> [2019-04-05]
- Stena Components. (2019b). *Historik*. <https://www.stenacomponents.se/om-oss/historik/> [2019-04-03]
- Stena Components Nybro AB (2019c). *Om oss: affärsidé*.
<https://www.stenacomponents.se/om-oss/affarside/> [2019-04-01]
- Steinhoff, L., Arli, D. Weaven, S. Kozlenkova, I. (2018). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing*, 1(6), ss. 1-25. doi: 10.1007/s11747-018-0621-6
- Storbacka, K. (2019) Invited paper: Actor engagement, value creation and market innovation. *Industrial Marketing Management*, doi: 10.1016/j.indmarman.2019.04.007
- Suddaby, R. (2006). From the Editors: What grounded theory is not. *The Academy of Management Journal*, 49(4), ss. 633-642. doi: 10.5465/amj.2006.22083020
- SuperOffice. (2019). *Så kan CRM användas för att förbättra kundupplevelsen*.
<https://www.superoffice.se/resurser/artiklar/crm-kundupplevelse/> [2019-04-15]
- Svea Ekonomi. (2018). *B2B och e-handel 2018: en rapport från svea ekonomi*.
<https://www.svea.com/globalassets/sweden/foretag/betallosningar/e-handel/b2b-rapport/svea-ekonomi-b2b-rapport-2018.pdf> [2019-04-09]
- Svensk Digital Handel. (2018). *De 7 bästa tipsen för en B2B-webbutik*.
<https://dhandel.se/kunskapsbanken/de-7-basta-tipsen-for-en-b2b-webbutik/> [2019-04-15]

Svensson, P. & Östberg, J. (2016). *Marknadsföring, människor och interaktion*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur

Sörqvist, L. (2012). *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Lund: Studentlitteratur.

Taiminen M.H. & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), ss. 633-651. doi: 10.1108/JSBED-05-2013-0073

Thakur, B. (2018). Analysis Of Business To Business E-Commerce. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(1), ss. 52-56. doi: 10.18535/ijstrm/v6i1.em08

Tillväxtverket. (2016). *Digitalisering i svenska företag*. [https://tillvaxtverket.se/download/18.52115277163fd07bad97d32f/1529564356265/Te marapport_Digitalisering.pdf](https://tillvaxtverket.se/download/18.52115277163fd07bad97d32f/1529564356265/Te%20marapport_Digitalisering.pdf) [2019-04-03]

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vaduva, D. (2014). E-commerce. *Legal and Administrative Studies = Studii Juridice Si Administrative*, 13(1), ss. 47-57

Vaimo (2018). *E-handel för B2B i tillverkningssektorn och industri 4.0*. <https://www.vaimo.se/e-handel-for-tillverkningssektorn-industri-4-0/> [2019-04-09]

Vargo, S. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5), ss. 373-379. doi: 10.1108/08858620910966255

Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic. *Journal of marketing*, 68(1), ss.1-17. doi: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Vargo, S. & Lusch, R. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), ss. 254-259. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.07.004

Varsha, V., Dheeraj, S., Jagdish, S. (2016). Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), ss. 206-217. doi: 10.1007/s11747-015-0429-6

- Venturini, W.T. & González Benito, O. (2015). CRM software success: a proposed performance measurement scale. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), ss. 856-875. doi: 10.1108/JKM-10-2014-0401
- Venter, P., Wright, A. & Dibb, S. (2015). Performing market segmentation: a performative perspective. *Journal of Marketing Management*, 31(1-2), ss. 62-83. doi: 10.1080/0267257X.2014.980437
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schesinger, L.A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), ss. 31-41. doi: 10.1016/j.jretai.2008.11.001
- Wahab, S., Mohd Nor, N.A. & AL-Momani, K. (2010). The Relationship Between E-service Quality and Ease of Use on Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) Performance: An Empirical Investigation in Jordan Mobile Phone Services. *The Asian Journal of Technology Management*, 2(2), ss. 50-63. doi: 10.1109/IC4E.2010.113
- Wang, Y. & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), ss. 115-129. doi: 10.1108/00251741211194903
- Wilson, A. Zeithaml, V. Bitner, M. Gremler, D. (2016). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. 3. uppl., Berkshire. McGraw-Hill Education
- Wirtz, J. (2018). *Managing Customer Relationships and Building Loyalty*. Singapore: WS Professional
- Wirtz, J. & Lovelock, C. (2016). *Service Marketing: People, Technology, Strategy*. uppl. 8. Hackensack: World Scientific Publishing Co. Inc
- Yerpude, S. & Singhal, T.H. (2018). Internet of Things based Customer Relationship Management-A Research Perspective. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(2), ss. 444-450. doi: 10.14419/ijet.v7i2.7.10860
- Yin, R. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber
- Yin, R. (2011). *Kvalitativ Forskning: från start till mål*. Lund: Studentlitteratur

Yin, R. (2015). *Qualitative research from start to finish*. 2. uppl., New York: Guilford Press

Zineldin, M., Bill, F., Vasicheva, V., Philipson, S. & Sandell, M. (2012). *Relationship management for the future*. Lund: Studentlitteratur

Bilagor

A. Intervjuguide

Inför intervjun

Då ni är i inledningsfasen av att utforma en e-handel har vi funnit ett intresse av att undersöka er organisation. Det vi vill undersöka är tillgängligheten, serviceupplevelsen och kundrelationer vid övergången från traditionell till digital handel. Vi räknar med att intervjun kommer hålla på cirka 1 timma och vi kommer inleda mötet med att gå igenom intervjuens struktur samt innehåll.

Nedan finner ni vårt syfte och våra forskningsfrågor för uppsatsen, samt vilka intervjufrågor vi kommer utgå ifrån.

Med vänliga hälsningar

Ebba, Cathrine och Rebecka

Syfte

Syftet med uppsatsen är att klargöra och analysera betydelsen av digitalisering med hänsyn till serviceupplevelse och tillgänglighet, via en e-handel. I centrum står den industriella sektorn, och vikten av att behålla och stärka sina befintliga kundrelationer.

Studien utgörs av en fallstudie på Stena Components Nybro AB.

Forskningsfrågor

- Hur påverkar e-handel tillgängligheten för företagskunder?
- På vilket sätt förändras företags kundrelationer vid en övergång från traditionell försäljning till e-handel?
- Vilken roll har e-handel för den upplevda servicekvalitén hos företagskunder?

Nyckelord:

Digitalisering, e-handel, servicekvalitet, tillgänglighet, kundrelationer.

Intervjufrågor - Stena Components Nybro AB

1. Hej! Vad heter du och vilken tjänst har du på Stena?

Digitalisering:

1. Hur arbetar ni med er försäljning i dagsläget?
2. Vilka kommunikationskanaler använder ni?
3. Hur kommer det sig att ni vill bli mer digitala nu?
4. Vad anser du kommer bli den största förändringen internt inom företaget vid införandet av en e-handel?
5. Vilka möjligheter anser du införande av en e-handel skapar?
6. Vilka utmaningar anser du införande av en e-handel skapar?
7. Vilka problem hoppas ni kunna lösa med lanseringen?
8. Hur tror ni att e-handeln kommer påverka tillgängligheten för era kunder?
9. Hur ska resultatet bli för att ni ska anse att det är en lyckad implementering?

Relationsmarknadsföring:

1. Beskriv eran nuvarande relation till era kunder.
2. Hur går kundernas köpprocess till idag?
3. På vilket sätt tror du att era kundrelationer kommer förändras vid en övergång från traditionell försäljning till e-handel?
4. Vad tror du Stena måste tänka på för att upprätthålla de befintliga kundrelationerna via e-handeln?
5. Vilka funktioner anser du behövs på e-handeln för att bevara kundrelationerna?
6. Hur arbetar ni med CRM i dagsläget?
7. Tror du att kundhanteringen kommer förbättras eller försämrats med en digital handel? Varför?
8. På vilket sätt tror du en e-handel kommer förbättra eran verksamhet?
vi ta den sist

Servicelogik och företagskunder:

1. Riktar ni in er på någon speciell målgrupp?
2. Om ni har olika målgrupper, arbetar ni på olika sätt med dessa?
3. Varför tror du att era kunder väljer er framför konkurrenterna?

4. Hur kommer ni arbeta för att ge era kunder den bästa möjliga köppplevelsen?
5. Hur resonerar ni kring värdeskapandet för kunden, är det något som ni skapar tillsammans eller enskilt?
6. Vilken roll har e-handel för den upplevda servicekvalitén hos företagskunder?

Kunder - Stena Components Nybro AB

Vad vill vi ta reda på?:

1. Hej! Vad heter du och vad heter företaget du jobbar på?
2. Vilken roll har du på företaget?

Digitalisering:

1. Hur köper ni varor och tjänster i dagsläget?
2. Vilka kommunikationskanaler använder ni i kontakt med Stena?
3. Hur skulle ni ställa er till att handla från Stena via nätet?
4. Vad anser du kommer bli den största förändringen för ert företag vid införandet av en e-handel hos Stena?
5. Vilka möjligheter anser du införande av en e-handel skapar?
6. Vilka utmaningar anser du införande av en e-handel skapar?
7. Har ni några problem i dagsläget som hoppas ni kunna lösa via lanseringen? Vilka?
8. Hur tror ni att e-handeln kommer påverka tillgängligheten för dig som kund?
9. Hur ska resultatet bli för att ni ska anse att det är en lyckad implementering?

Relationsmarknadsföring:

1. Beskriv den relation ni har till Stena idag
2. Hur går er köpprocess till idag?
3. På vilket sätt tror du att er relation till Stena kommer förändras vid en övergång från traditionell försäljning till e-handel?
4. Vad tror du Stena måste tänka på för att upprätthålla de befintliga kundrelationerna via e-handeln?
5. Vilka funktioner anser du behövs på e-handeln för att bevara den befintliga relationen?

Serviceetik och företagskunder:

1. Varför väljer ni att handla från Stena framför konkurrenterna?
2. Hur upplever ni den befintliga köpprocessen? Vad hade ni velat se för förändring via e-handel för att förbättra upplevelsen?
3. Vilket värde upplever ni att Stena erbjuder till er som kunder?
4. Hur resonerar ni kring värdeskapandet i köpprocessen, är det något som ni skapar tillsammans eller enskilt?
5. Vilken roll tror ni e-handel kommer ha för den upplevda servicekvalitén?

B. Varje författares individuella bidrag

	Cathrine Johansson	Rebecka Blom	Ebba Douglas
Problemmedvetenhet	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt
Metodval och genomförande	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt
Teoretisk referensram	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt
Empiri	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt
Analytiskt kunnande	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt
Slutsatser	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt
Vetenskapligt språk och kommunikationsförmåga	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt
Självständighet under processen	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt
Aktivt deltagande på seminarier	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt	Bidragit likvärdigt

Sammanfattning:

Under vårt examensarbete har vi varit noga med att alla tre författare deltagit lika mycket. Vi har därav skrivit de flesta kapitlen tillsammans. Vi har sedan delat upp de mer omfattande kapitlen lika, tex. Metod och teori, men sedan diskuterat och analyserat alla delarna ihop. För att uppnå bästa möjliga resultat i vår studie var vi även angelägna att flera gånger läsa igenom och arbeta med hela vår uppsats.

Inledningskapitlet:

Det första kapitlet skrev vi tillsammans för att få en förståelse och ett djup i det vi ämnat undersöka.

Metoden:

Metodkapitlet delade vi upp så att alla skrev lika mycket, men fokuserade på olika delar. Främst för att hinna skriva allt då vi under hela uppsatsen jobbat mot deadlines. Men vi gick sedan tillsammans igenom alla delar och kompletterade och ändrade där det behövdes.

Teorikapitel:

Eftersom vi utgått från tre huvudrubriker i vår uppsats, digitalisering, relationsmarknadsföring och servicelogik delade vi upp teorikapitlet så att alla skrev om en huvudrubrik var. Men även här gick vi sedan tillsammans igenom alla delar och analyserade dessa för att vara säkra på att vi fått med bra och relevant information i teorins olika delar.

Empiri:

Då vi genomförde nio intervjuer, där samtliga medverkade delade vi upp så att vi transkriberade tre var. När vi sedan skulle skriva ner empirin i vår studie gjorde vi det tillsammans för att få ett bra flyt och sammanhang.

Analys:

Analysen skrev vi också tillsammans för att inte missa eller råka utesluta viktig information. Eftersom analysen innehåller tre röster ansåg vi att det var viktigt att alla var delaktiga för att göra analysen bra och omfattande.

Slutsats:

Slutsatsen skrev vi även den tillsammans för att även där stärka upp och avsluta på topp.