

## Online?

### -En kvalitativ studie av digitala affärsrelationer

---

Internet and digital technology has changed the way we live our lives. As individuals we've found new ways to communicate, educate and experience. But what's the effect on B2B marketing? Previous research presents transactional benefits such as lower costs and easier access to information, but there is limited research done on more complex and long term relationships as well as on modern digital tools. The purpose of this thesis is to investigate whether a deeper long term B2B relationship can be created and nurtured using digital tools for communication, and if so, how these tools and processes can be described and understood. With a theoretical framework, consisting of relationship marketing, network theory and previous research on B2B-portals, seven digital creative companies from different parts of the world is investigated.

The study shows that deep relationships can be created solely with digital ways of communicating and that the two most important elements in these relationships are knowledge and presence. The study also shows that the use of digital tools is diverse in the way that not just one tool is used for all parts of the relationships, rather a free combination of different tools and services.

---

**Key words:** network theory, B2B relationships, digital communication, e-hubs, B2B-portal

Authors: David Dworsky 20192, Philip Marthinsen 20418

Advisor: Henrik Glimstedt

Examinator: Deo Sharma

Opponents: Christian Pedersen, Petter Engström, Sofia Lehander & Alexander Bergendorf

Presentation: June 3, 2010

Vi vill tacka vår handledare Henrik Glimstedt för hans hjälp att styra oss på rätt väg i färdigställandet av uppsatsen. Vi skulle också vilja tacka de företag som medverkar för deras omfattande erfarenhet och värdefulla insikter om ämnet. Särskilt tack till våra flickvänner Märta och Isa för deras stöd.

<b>Online? -En kvalitativ studie av digitala affärsrelationer .....</b>	<b>0</b>
<b>INLEDNING .....</b>	<b>5</b>
Bakgrund.....	5
Problemområde .....	6
Syfte och frågeställningar .....	8
Definitioner .....	8
<i>Digital</i> .....	8
<i>Djup relation</i> .....	8
<i>B2B-portal</i> .....	9
Avgränsningar .....	9
Förväntat forskningsbidrag .....	9
Disposition .....	10
<b>METOD .....</b>	<b>10</b>
Personlig referensram och bakgrund.....	10
Vetenskapligt förhållningssätt.....	11
Intervjuernas form .....	11
Reliabilitet och validitet .....	11
Operationalisering .....	12
Metoddiskussion .....	13
Källkritik .....	14
<b>TEORETISKT RAMVERK .....</b>	<b>14</b>
Relationer och nätverk .....	14
<i>Historisk utveckling</i> .....	14
Forskning inom B2B-relationer .....	16
<i>Relationer och nätverk</i> .....	16
<i>Från episod till relation</i> .....	17
Generella egenskaper hos relationer, nätverk och interaktion.....	18
Internets roll i ekvationen.....	19
<i>Innehav kontra förmåga</i> .....	19
<i>Synen på Internet och portalens roll</i> .....	20
<i>Guld och gröna skogar - vad är det portalerna erbjuder?</i> .....	21
<i>Värdeskapande tilläggstjänster och innehållet i kollaboration</i> .....	21
<i>Vem äger portalen?</i> .....	22
Vår konceptuella modell .....	23

<i>Relationens djup</i> .....	23
<i>Digitala processer och verktyg</i> .....	23
<b>STUDIENS FÖRETAG.....</b>	<b>23</b>
<i>Företag 1 (F1)</i> .....	23
<i>Företag 2 (F2)</i> .....	24
<i>Företag 3 (F3)</i> .....	24
<i>Företag 4 (F4)</i> .....	24
<i>Företag 5 (F5)</i> .....	25
<i>Företag 6 (F6)</i> .....	25
<i>Företag 7 (F7)</i> .....	25
<b>DIGITALA RELATIONER.....</b>	<b>26</b>
Empiri.....	26
<i>Samarbete</i> .....	26
<i>Beroende</i> .....	27
<i>Förtroende, risktagande och osäkerhet</i> .....	27
<i>Långsiktighet</i> .....	28
<i>Frekvens, regularitet och intensitet</i> .....	29
<i>Närhet och distans</i> .....	29
<i>Innehållet i relationen</i> .....	30
<i>Personliga och sociala egenskaper</i> .....	31
Analys .....	31
<b>RELATIONSPROCESSENS STRUKTUR.....</b>	<b>34</b>
Empiri.....	34
<i>Medvetenhet</i> .....	34
<i>Utforskande</i> .....	35
<i>Expansion</i> .....	36
<i>Engagemang</i> .....	37
<i>Upplösning</i> .....	38
Analys .....	38
<b>SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER.....</b>	<b>41</b>
Slutsatser .....	41
<i>Kan djupare B2B-relationer skapas och underhållas digitalt?</i> .....	41
<i>Hur kan de digitala relationsprocessernas verktyg beskrivas och förstås?</i> .....	42
Reflektion.....	43

<b>REFERENSER .....</b>	<b>45</b>
Primära källor:.....	45
Sekundära källor.....	45
<i>Digitala källor</i> .....	45
<i>Akademiska källor</i> .....	46
<b>APPENDIX.....</b>	<b>51</b>
Appendix 1 – Intervjufrågor .....	51
Appendix 2 .....	53
Appendix 3 .....	54

## INLEDNING

### Bakgrund

Fyra män står rakryggat uppställda bakom den ultramoderna diabilidsprojektorn, ytterligare tre sitter ner runt det stora ekbordet i konferensrummet. Cigarettröken ligger tät när Donald Draper, reklambyråns kreativa chef, påbörjar sin predikan om hur reklamens grundläggande styrka är byggd kring nostalgi och minnen. De tre svårimponerade männen vid bordet är potentiella kunder, de fyra rakryggade bakom projektorn är projektets grovjobbade kreatörer. Utanför textar några av de kvinnliga sekreterarna frenetiskt på sina skrivmaskiner, de andra undersöker den nya apparaten som magiskt nog kan ta emot ett papper och producera en exakt kopia. Vi befinner oss i 60-talets New York, närmare bestämt i TV-serien Mad Men som det senaste året erövat världens tv-soffor. Vi följer en av stadens växande reklambyråer i en tid då Volkswagenannonser var banbrytande och TV-reklamen helig. Det är ingen överdrift att säga att mycket vatten har runnit under broarna sedan dess. 2009 var det år när Internetannonseringen gick om TV-annonseringen som största annonsmedium i Storbritannien. (Internet overtakes television to become biggest advertising sector in the UK, 2009) Den utvecklingen fanns inte ens på kartan för den nostalgiske Draper på 60-talet. Inte heller hur synen på reklam skulle utvecklas från ett säljkoncept till ett marknadsföringskoncept, d.v.s rörelsen från den enkla idén om hård säljande massbudskap riktade mot massmarknader via massmedier till en ny idé om värdeskapande via relationsbyggande kombinationer av kanaler och medier.

Men det finns fler och mer intressanta aspekter med det rökiga konferensrummet. Det vissa tv-tittare haft emot serien är det långsamma och något monotona tempot. Majoriteten av tiden spenderas nämligen på *Sterling Coopers* (reklambyrån heter så) kontor på Madison Avenue, vilket på ett åtminstone visuellt plan kan bli något repetitivt. Det är på kontoret idéerna kläcks, annonserna ritas, copyn skrivs och kunderna snärjs in - när de inte är på representationsmiddagar det vill säga. 60-talets kontor är stängda moderskepp där kundens input magiskt förvandlas till kreativ output, systemet är slutet för omvärlden. Om vi förflyttar oss 50 år framåt i tiden har den strukturen minst sagt lösts upp. När Chris Andersson (2004) myntade begreppet "The Long Tail" visade han att man digitalt inte bara kunde identifiera och nå mindre specifika kundgrupper utan även göra dem lönsamma. Vi har för första gången i marknadsföringens historia möjligheten att marknadsföra mot ett helt spektrum av kundgrupper och smaker, inte slå ihop dem till kompromissade "one size fits all"-tänkande. På samma sätt kan företag

välja partners utifrån deras specifika behov snarare än lita på de stora reklambyråernas historiska kompetens. Under 2009 valde exempelvis svenska Åhléns i jakten på mer flexibilitet att inte gå ut i en ny byråpitch utan istället använda sig av mindre frilansbyråer för sin reklam (Åhléns ratar reklambyråer, 2009). En sådan utveckling innebär självklart inte att de stora reklambyråerna kommer försvinna men dess dominans minskar och sättet att arbeta förändras (Strawberry Frog hops to a different drummer, 2005). På den andra sidan av utvecklingen finns de nya, mindre, digitala och icke-traditionella byråerna som bidrar till det Fortune kallar "a revolution in the ad world" (Madison Ave. Lights Up, 2005). De har på sätt och vis ersatt Steerling Coopers allsmäktiga konferensrum med ett globalt och flexibelt arbetsfält, ett öppet nätverk av kreatörer.

*"Vi brukar säga att vi är 10 personer på kontoret och minst lika många ute i världen. Men de andra har vi aldrig träffat - de känner vi bara via Skype och mail" (F5).*

Citatet kommer från ett av de sju företagen vi studerat i vår uppsats. I mångt och mycket fångar det ett arbetssätt som vi fann intressant och valde att bygga vår studie på.

### Problemområde

I den akademiska världen talar man ofta om relationer och nätverk, om långsiktighet och tillit. I dessa studier har IT och Internet oftast beskrivits som en rationaliserande och effektiviserande teknik som hjälper till att sänka transaktions- och interaktionskostnader genom att snabbt och billigt flytta information smärtfritt från punkt A till punkt B (Murtuza et. al, 2004). Ibland också som en effektiv metod för att sortera och bygga kundinformation för så kallad "database marketing". Detta är helt sant. Digital teknik är förbluffande effektivt på att hitta den billigaste CD-skivan, nästa lediga flyg till London, sprida börskurser eller status på råvarulager. Dock har dess eventuella förmåga att skapa djupare relationer mellan aktörer inte tydligt kunnat beskrivas eller förstås. Enkel realtids-data och information passar bra i existerande modeller, men kunskapsöverflyttning av mer komplex art verkar man lämnat utanför och förutsatt att den måste ske face-to-face. Detta beror delvis på att man utgått från etablerade aktörer i etablerade industrier (ofta produktproducerande sådana) och hur tekniken inkluderats i deras existerande verksamhet. Där handlar det om processen att gå från ett gammalt analogt sätt att arbeta till ett nytt digitalt. När man istället iakttar de digitala byråerna så tycks deras arbetsflöde från början vara en del av vad som skulle kunna kallas ett "digitalt ekosystem". De arbetar i kollaborerande mjukvaror, levererar sina produkter i digitala format, kommunicerar lika mycket med Skype som med

telefonen och fakturerar slutligen med en pdf. De är vad Marc Prensky skulle kalla *Digital Natives* (2001).

Genom att studera digitala projekt som i varierande grad ska efterlikna en analog marknad anar vi att tidigare forskning blivit fången i begrepp och metaforer som har mer med en gammal än en ny affärsstruktur att göra. Forskningen har valt att i stor utsträckning studera specifika B2B-portaler och dess förmåga att skapa heltäckande värde för sina användare (Helper & Macduffie, 2004). Detta var en mycket vanlig modell i Internets tidigare dagar med tjänster som Passagen eller Torget, vars främsta syfte var att samla allt innehåll på en plats. Sedan dess har dock utvecklingen gått framåt, Apples "App store" är ett tydligt exempel på detta. I stället för att erbjuda egenproducerade applikationer och tjänster öppnade Apple upp sin plattform för världens utvecklare (iphone developers tell their story, 2009). De gjorde det lätt för olika företag från olika branscher att koppla in sina tjänster (GPS, betalningar, realtidsinformation, chat etc) i Apples nätverk och själva driva teknikutvecklingen. Vi tror att när man inom forskningen varit tveksam (Piccinelli & Mokrushin, 2001, Lu & Antony, 2003) kring möjligheten att skapa och underhålla en djupare relation fokuserat för mycket på begreppet B2B-portal. Man har jagat den centraliserade och standardiserade lösningen som likt huvudkontoret i Mad Men kan tillhandahålla alla funktioner inom fyra väggar och tillfredsställa bolagets flesta behov. En totalintegrerad "allt i ett"-lösning. Det man missat i den ekvationen är att Internet är ett nätverk, en dynamiskt decentraliserad "organism". Det är byggt flexibelt och gränslöst med API<sup>1</sup>:er och kodstandarder med syftet att olika flexibla tjänster ska kunna kombineras. Konceptet är enkelt, genom att sammankoppla flera olika samverkande delar skapas synergier. Summan blir större än delarna. Likheter är slående med klassisk nätverksteori som diskuterar just de synergier som uppstår när man genom ett nätverk kan nå resurser och aktiviteter man annars inte kunde nått. (Håkansson & Snehota, 1992)

Vi tycker oss alltså ha funnit svagheter i dagens beskrivningsmodeller kring digitala relationer och vill pröva om alternativa begrepp och metaforer bättre skulle beskriva och skapa förståelse för den digitala arbetsprocessen och dess kvaliteter gällande relationsskapande.

---

<sup>1</sup> *Application Programming Interface*



## Syfte och frågeställningar

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka *om och hur en djupare affärsrelation mellan företag kan skapas digitalt*. Vi vill genom att utgå från etablerade relationsbegrepp först granska ett antal specifika relationer och dess innehåll för att sedan vidga perspektivet och försöka skapa en bild av de underliggande förutsättningarna för digital relationsutveckling. Först vill vi övergripande diskutera och öka förståelse kring frågan:

### 1. *Kan djupare B2B-relationer skapas och underhållas digitalt?*

Och sedan följa upp med en sekundär frågeställning som följer av resultaten och resonemangen i den övergripande:

### 2. *Hur kan de digitala relationsprocessernas verktyg beskrivas och förstås?*

## Definitioner

### Digital

Idag refererar vi oftast till digitalt när vi pratar om en samling ettor och nollor som tillsammans bildar ett element, exempelvis ett ljud eller en bild som vi ser på datorn (Techterms, 2010). Digital information kan kopieras i oändlighet utan att tappa kvalitet, men den som kopierat VHS kassetter (vilka är analoga) vet att den första kopieringen oftast blir bättre än den femte. I denna uppsats kommer det digitala begreppet att användas för att beteckna att något sker genom exempelvis Internet, mjukvaror eller tekniska produkter - alltså världar uppbyggda av ettor och nollor.

### Djup relation

Vi kommer under den *Teoretiska referensramen* att gå noggrannare in i relationens beståndsdelar och karaktäristiska drag för djupare relationer, men för att ha någonting att förhålla oss till har vi valt att redan i detta stycke introducera begreppen *komplex innehåll* och *återkommande funktioner* (Håkansson & Snehota, 1995) samt *engagemang* (Gadde & Snehota, 2000). Vi syftar alltså på B2B-relationer där komplexa produkter eller innehåll ska produceras, där det inte är frågan om en engångsaffär och där det krävs ett engagemang från båda parter för att underhålla relationen.

### B2B-portal

Kårt barn har många namn. I litteraturen talas det bland annat om *e-hubs*, *e-portals*, *market makers*, *vortals*, *VVMs*, *B2B-portaler*, *virtual markets* och listan fortsätter. Då inga tydliga skillnader mellan de olika begreppen som använts kunnat urskiljas kommer vi framöver främst att använda oss av e-hubbar och B2B-portaler.

### Avgränsningar

Vi har valt att fokusera denna studie på digitalt producerande reklambyråer. Då hela branschen är i ständig förändring finns inga tydliga etiketter eller gränser för dessa typer av företag, men konkret handlar det om verksamheter med en viss tyngdpunkt på produktion snarare än strategi. De använder digital utrustning som sitt främsta arbetsredskap och producerar exempelvis webbkampanjer, reklamfilmer, ljudläggning, animationer och grafisk layout. Att valet fallit på just dessa byråer beror dels på deras höga tekniska mognadsgrad, men också på grund av att det oftast är unga företag som vuxit upp som en naturlig spelare i en digital miljö.

Studien är inte begränsad till någon geografisk marknad då det ligger i ämnets natur att det är ett globalt fenomen. Dock har vi valt att studera mindre bolag med en omsättning upp till 30 miljoner SEK. Det beror dels på att många av de digitala företagen sällan hunnit växa sig större och dels för att de är enklare att nå beslutsfattare och relevanta personer i företag av denna storlek.

### Förväntat forskningsbidrag

För relationer och nätverk i generella termer finns det redan mängder med teorier och modeller. Vårt syfte är inte att lansera något nytt inom det forskningsområdet, dock ämnar vi kunna bidra till diskussionen kring den digitala teknikens roll både i den enstaka relationen, men också i ett större perspektiv. Genom att titta på en av de branscher som utnyttjar de digitala verktygen mest, kan vi se både effekter i dagens arbete och skapa oss en förståelse för vad det skulle innebära om deras arbetsätt blev mer brett använt.

## Disposition

Uppsatsen började med kapitlet *Inledning* där vi satte scenen för det fält vi valt att studera, beskrev syftet samt presenterade frågeställningar, definitioner, avgränsningar och förväntat forskningsbidrag. I det efterkommande *Metod*-kapitlet kommer vi att redogöra för hur vår studie genomförts, vilka val vi gjort och även kritisera våra källor. Under *Teoretiskt ramverk* börjar vi med en kortare historisk genomgång av framväxten av relations- och nätverksbegreppen för att sedan fortsätta titta närmare på ett antal modeller och begrepp som är relevanta för vårt syfte. Därefter kommer en större genomgång av den litteratur som skrivits kring B2B-portaler och affärer över Internet. I den sista delen av kapitlet sammanförs de mest relevanta begreppen och modellerna i ett konceptuellt ramverk vars syfte är att underlätta strukturen för uppsatsens nästkommande delar.

Vi har sedan valt att dela upp *Empiri* och *Analys* utifrån frågeställningarna, där varje frågeställning har såväl en empiri- som en analysdel. Visserligen vet vi att det inte är gängse norm att göra så, men vi tror samtidigt att förståelsen och upplevelsen för våra läsare blir större med en mer dynamisk uppdelning. Tvåstegsformen på vår frågeställning gör att vi först måste kategorisera och analysera relationerna innan vi kan lyfta blicken och granska relationsprocessens struktur.

I *Slutsatser och Diskussion* sammanfattar vi uppsatsens huvudresultat, reflekterar över generaliserbarheten och framtida forskningsområden.

## METOD

### Personlig referensram och bakgrund

Det faller sig naturligt att studera något som man finner intressant. Ofta kan detta vara något man iaktagit eller själv upplevt, i vårt fall båda två. Valet att studera hur digitala byråer arbetar beror i mångt och mycket på att vi själva arbetar i branschen. Detta kan vara problematiserande för en vetenskaplig uppsats (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1989). Vi tror dock samtidigt att det kan vara en tillgång att ha en grundläggande förståelse för det ämne man ska studera. Genom vår bakgrund har vi haft chansen att göra tidiga iakttagelser och har en samtidigt en bättre förståelse för de resonemang som våra intervjuobjekt för och beskriver.

### Vetenskapligt förhållningssätt

I den sociala forskningens mest grova uppdelning finns den positivistiska och den hermeneutiska läran. Medan man i positivismen skapar generaliserbar kunskap utifrån mätbar fakta och logik försöker man inom den hermeneutiska forskningen identifiera, tolka och förstå ett unikt fenomen (Jacobsen, 2002). Många forskare menar att det är svårt att skapa hård fakta i en social och institutionell värld (Robson, 2002) och att det dessutom kan vara ännu svårare att utöva ett så distanserat observant förhållningssätt till sitt studieobjekt som positivismen kräver. Då vi, på ett djupare sätt, vill försöka förstå och tolka hur våra studieobjekt tänker och arbetar anser vi att en hermeneutisk/tolkande ansats är mest relevant.

### Intervjuernas form

Resonemanget i den tidigare delen medförde att vi valde en kvalitativ metod för vår studie. Alternativet, den kvantitativa undersökningsmetoden, har nämligen svårt att skapa en djupare förståelse för bakomliggande orsaker till processer, beteenden och relationer - just det syfte vi har med vår uppsats. Det var därför naturligt att valet föll på just en kvalitativ metod. Vi har använt en semistrukturerad intervjuform, där vi haft vissa fastslagna teman och övergripande frågor, en del mer anpassad till det specifika företaget och sedan även en öppnare diskussion kring ämnet. På så sätt har vi kunnat använda samma mall för samtliga intervjuer, men anpassa dem beroende på vilket typ av företag vi studerat. Det har också gjort att företagen har fått möjlighet att tala mer fritt kring både sin verksamhet och temat för vår uppsats. Vid ett par tillfällen har vi ställt kompletterande frågor vid ett senare tillfälle för att bringa klarhet i saker vi missat under intervjun.

### Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är två centrala begrepp i bedömningen av en studies tillförlitlighet. Reliabiliteten, som mäter huruvida samma resultat skulle uppnås vid en ny undersökning (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008), anser vi inte vara relevant för vår undersökning. Den kvalitativa ansats vi valt medför att det är svårt att uppvisa exakt samma resultat vid en ny studie, det ligger i undersökningsmetodens natur. När det gäller validitet finns det två delar, dels en intern och dels en extern. För den interna handlar det om att se huruvida författaren verkligen mätt det han utgett sig för att mäta och för den externa huruvida resultaten kan appliceras i ett mer generellt sammanhang (Bryman & Bell, 2005) Både våra egna och våra intervjuades värderingar har ofrånkomligt format vårt resultat, men vi tror att vi genom diversiteten på de intervjuer

vi gjort samt de artiklar vi involverat har kunnat skapa en relativt god intern validitet. För att undvika för tillrättalagda, förfinade eller fega svar har vi även genomfört samtliga intervjuer anonymt, något som enligt Repstad (2007) kan ge datamaterialet högre kvalitet. En hög extern validitet anses enligt Wallén (1993) uppnås då det som studeras är representativt och vanligt förekommande - generaliserbart. Sett ur ett sådant kriterie bör våra resultat kunna appliceras på andra digitalt tunga och utvecklade branscher, både nationellt och internationellt. I intervjuerna och i sekundärdata har det dessutom varit tydligt att detta inte är ett fenomen isolerat till de intervjuobjekt vi studerat.

### Operationalisering

Data har vi samlat in dels genom teori och dels genom empiri. Den teoretiska delen har vi främst fått från den akademiska böcker och artiklar, men har även kompletterat med en del mer generella tidningsartiklar och internetplatser. Denna insamling har gett en bred kunskap kring vår frågeställning med vilken vi sedan utformat och genomfört våra empiriska intervjuer. Givet uppsatsens begränsade tidsomfång hann vi inte göra någon förstudie med tidiga intervjuer i ämnet, men då vår förkunskap var relativt hög känner vi inte att detta skadat eller försvårat arbetet nämnvärt. I samband med studien har vi intervjuat totalt sju företag från olika delar av världen. Som tidigare nämnts gjordes alla intervjuer anonymt, vilket blev tydligt uppskattat, främst av de internationella företagen - *"... annars kommer våra svar bara vara ett Google-sök bort"* (F1). Det kan egentligen tyckas konstigt då det inte är några egentliga företagshemligheter vi intervjuat om, men kund/leverantörsrelationer är märkbart känsliga saker.

Vi gick ut till tjugofem olika företag med en förfrågan om studien och fick svar av de sju vi senare intervjuade. Både i gruppen om tjugofem och i gruppen om sju finns en medveten spridning i deras profil. Vi ville inte att denna studie skulle isoleras endast till en del i den digitala kreativa branschen utan visa på en mångfald. Detta var viktigt för att kunna se huruvida detta var något exklusivt för en mindre grupp företag eller ej. Det har också varit viktigt att ha en bredd i stöleken på företag. Intervjuobjekten sträcker sig från enmansbolaget i England till det större företaget med kontor både i USA och Europa. Vi hade även i ett annat sammanhang intervjuat ägaren till en Internettjänst som ofta förekommit de sju företagens svar (Belsky, 2009) vilket gjort att vi valt att ta med ett citat även från denna intervju.

Varje intervju har pågått i mellan 45 och 65 minuter. För att ha god kunskap om materialet har en av oss under intervjuerna gjort noga anteckningar för att vi i efterhand

ska kunna gå tillbaka och hämta citat ur de ljudinspelningar vi gjorde under intervjuerna. Fyra av dessa har gjorts via Skype (två video, två röst) helt enkelt för att företagen befinner sig i andra delar av världen. Resterande har gjorts genom personliga möten i Stockholm. Följaktligen har fyra intervjuer gjorts på engelska och tre på svenska. För att få igång deras tankeprocess skickade vi innan intervjuerna några korta och öppna frågor till samtliga intervjuobjekt. Vi försökte sedan genom hela intervjuerien ha en öppen och fri stämning där vi lät företagsrepresentanterna sväva iväg och vara spontana i sina svar.

### Metoddiskussion

Själva sättet som uppsatsen är genomförd på känner vi har tjänat dess syfte väl. Vi har kunnat gå på djupet, dels i att förstå elementen i de digitala relationerna, men också skapa en förståelse i processen och dess utformning. På förhand var vi rädda att de fyra Skype-intervjuerna skulle skilja sig drastiskt mot de vi gjorde genom personliga möten. Det visade sig dock var obefogad rädsla. Medan ett av Skype-företagens intervjuer var frispråkigt, öppet och levande var ett annat tyst och lite nervöst. Precis som det var i de personliga intervjuerna där personens sociala egenskaper snarare än mötesformen i sig själv påverkade hur intervjusituationen fungerade.

Som tidigare beskrivits har vi en personlig koppling till ämnet. Det kan riskera i att vi inte håller oss neutrala till ämnet, att vi är rädda för att bli osams med folk i branschen som vi intervjuar samt att det är våra erfarenheter snarare än våra intervjuobjekts som vi presenterar. Å andra sidan kan vårt intresse ge en motivation och uthållighet som främjar studien (Repstad, 2007). Vi har försökt att i största möjliga mån exkludera våra preferenser och vår historia från intervjuerna och datainsamlingen. Att vår tidigare kunskap och våra tankar kommit in i analys och slutsats är oundvikligt och inte heller oviktigt, men de har även byggt en grund för uppsatsens tidiga tillkomst. Vårt kontaktnät, vårt sätt att digitalt kommunicera och vår förståelse för företagets verksamhet har dessutom gett oss tillgång till data som annars hade varit svår att insamla. Rädsla för att bli citerad anonymt eller prata fritt om ämnet har vi inte uppfattat i någon av intervjuerna.

Det vanligaste problemet och den vanligaste ursäkten för svagheter i denna typ av uppsatser är bristen på tid. Vi är inget undantag. Vi hade också intervjuat fler företag för att få en ännu mer diversifierad bild. Om mer tid funnits hade vi försökt gräva djupare i befintlig litteratur där vi känner att vi inte riktigt nådde hela vägen till de perfekta artiklarna och forskarna. Vi nådde en bra bit på vägen, men flera olika typer av

internationella byråer hade bidragit ytterligare till både styrkan och resonemanget i vår analys och slutsats. För att få ännu bättre fyllighet hade vi gärna också genomfört flera djupa intervjuer med samma företag. Med tiden i åtanke skulle ett fokus på enbart den första frågeställningen antagligen gett ett djupgående och mer tillfredställande resultat.

### Källkritik

För vår primärdata bör självklart försiktighet finnas i huruvida våra intervjuobjekt verkligen återspeglar verkligheten och även huruvida de är helt sanningsenliga i sina svar. Det finns ett inneboende problematik i att detta är ett relativt nytt fenomen och att våra intervjuobjekt kan vara överdrivet positiva dels om arbetssättet och dels om hur lätt det går att arbeta med deras leverantörer/kunder. Dock känner vi att med den bredd på företag vi haft och anonymiseringen skapat en god grund för att få rättvisande resultat. Vi har också utifrån de olika intervjuerna kunnat se likheter och olikheter samt rensa irrelevanta svar från relevanta.

Vår sekundärdata består främst av litteratur och forskningsartiklar. Givet bredden och mängden i litteraturen bör tillförlitligheten vara relativt hög. Ett problem vi dock haft är att många artiklar om och kring Internetrelationer och e-hubbar är skrivna under tidigt 2000-tal och mycket har faktiskt hänt på sju-åtta år. Det har dock varit svårt att finna tillräcklig mängd aktuella studier och vi har därför valt att använda även de tidiga 2000-talets artiklar för att visa hur användningen och synen på internet förändrats.

## TEORETISKT RAMVERK

### Relationer och nätverk

*I detta kapitel kommer vi först gå igenom de centrala delarna i relationsmarknadsföring och nätverksteori för att sedan titta närmare på vad som skrivits inom fältet B2B-portaler. Slutligen kommer vi utifrån de modeller och den forskning som gåtts igenom sätta samman ett konceptuellt ramverk för resterande delar av uppsatsen.*

### Historisk utveckling

Det är väldigt få teorier genom åren som stått på egna ben och inte influerats av sina föregångare. Med några års perspektiv kan man ofta se hur samhällsutveckling och marknadsföring går hand i hand. För att förstå de teorier vi senare kommer behandla börjar vi med att kort beskriva bakgrunden till nätverksteorin och relationsmarknadsföringen.

Under femtiotalet gjorde en allt större och betydande medelklass, högre löner, nya typer av produkter och inte minst masskommunikationsmedel som televisionen att intresset för utbildning och forskning inom marknadsföring växte sig starkt. 1954 introducerade Niel Borden (1964) begreppet *Marketing Mix*, 1960 skalade E. Jerome McCarthy (1975) ner de tolv variablerna till fyra, något som skulle bli världskänt som de 4P:na: Produkt, Pris, Plats och Påverkan. Under årens lopp har sedan formationen för dessa begrepp skiftat något och alternativa kombinationer med nytillskott uppkommit, allt från Kotlers 6P till Baumgartners 15 (Kotler 2005, Egan, 2001). Essensen har dock alltid varit den fria marknaden där en köpare väljer den säljare som står för det bästa erbjudandet (Håkansson, Snehota, 1989).

Marknadsföringsteorierna levde kvar, men under 70- och 80-talet började författare som Gummesson, Grönroos, Berry, Håkansson och Mattson att ifrågasätta övertron på transaktionsmodellen i den rådande marknadsföringsteorin. Flera av 70-talets forskningsundersökningar visade hur tidigare föreställningar kring företagsrelationernas karaktär varit felaktiga. I forskningen såg man hur de största och starkaste företagen tycktes söka samarbete snarare än konflikt i deras relationer med leverantörer och kunder (Turnbull, Ford & Cunningham, 1996). Den tidigare hårda och beräknande transaktionsforskningen utmanades nu av en mer relationsorienterad skola. Dessa idéer startade en våg av forskning kring hur företag interagerade och förhöll sig till varandra - något som blev känt som *Nätverksteorin*.

Termen *Relationsmarknadsföring* introducerades 1983 av Berry som "att attrahera, underhålla och ... förstärka kundrelationer". Huvudbudskapet var då och är än idag att långsiktiga relationer mellan köpare och säljare kan skapa fördelar för båda parter och ge möjligheter till samproduktion snarare än ensidig distribution. Där transaktionsmarknadsförings högsta mål är att skapa nya kunder och generera fler och större transaktioner, siktar relationsmarknadsföringen visserligen också på att skapa nya kunder men framförallt på att behålla dem och lära känna dem bättre (Grönros, 1997).

Från början hade marknadsföringsdisciplinen varit fokuserad på konsumentprodukter i allmänhet och amerikanska konsumentprodukter i synnerhet (O'Driscoll & Murray, 2002). Under lång tid kunde man se hur B2B-relaterad marknadsföring hanterades som en separat disciplin, något man kastade in i slutet på en marknadsföringsbok för att täcka upp eventuella hål i resonemanget (Egan, 2001). Man trodde att det främst var ett spel med råmaterial, prismetanor och rationella köpmodeller - ett förfarande där



marknadsföringen kunde ha marginell betydelse. The Industrial Marketing & Purchasing Group<sup>2</sup> som börjat arbeta mer ingående med affärsrelationernas innehåll såg dock tydligt att den enkla teoretiska bilden inte alls återspeglades i verkligheten. De industriella marknaderna hade förstått att om du inte kunde konkurrera med pris och produkt så fanns det en utväg i att bygga relationer och skapa värde genom service (Baker, 1999). Inom flera discipliner kunde nu ett tydligt skifte ses i hur synen på den anonyma kundmassan omformades till ett arbete att hantera och utveckla relationer (Grönroos, 1994).

## Forskning inom B2B-relationer

### Relationer och nätverk

I en artikel från 1989 förklarade Håkansson och Snehota att när det kommer till B2B så *“är inget företag en ö”*, med vilket de menade att företag oundvikligen skapar relationer - det ligger i konceptet företag. Några år senare skrev Webster (1992) om hur han såg en tydlig evolution bort från enkla transaktioner och byråkratiska organisationer mot mer flexibla partnerskap, allianser och nätverk inom B2B-sektorn. Mot slutet av nittiotalet växte tankarna kring hur företagen skulle effektivisera sin verksamhet och fokusera på det mest centrala – dess huvudkompetenser. I samma veva började alternativa organisationsformer som outsourcing och partnerskap få fäste på allvar. Visserligen var det även i detta fall ingen helt ny företeelse, som Gummesson (2002) förklarar har *“producera eller köpa”*-valet alltid varit en fråga för tillverkande industrier, men det var först nu som strategin blev relevant för gemene företag.

Ford (1980) ansåg att företagets främsta mål med en nära relation är att uppnå kostnadsbesparingar eller öka intäkterna. Detta skapas genom specifika investeringar som anpassar verksamheten till fördel för den andra parten i relationen. Innehållet förutsätts ha en komplex karaktär och relationen består av flera återkommande funktioner (Håkansson & Snehota 1995). Den övergripande tanken är att man genom sammankopplade resurser och aktiviteter producerar något som två företag inte skulle kunnat producera på egen hand. Gadde och Snehota (2000) skrev om engagemang som en av de viktigaste koncepten i relationen, vilket även återspeglas inom IMP-litteraturen där partnerskap ofta benämns som hög-engagemangs-relationer. Beståndsdelarna kan exempelvis vara långsiktiga kontrakt, öppenhet med personlig information samt

---

<sup>2</sup> IMP

anpassning av produktion-, leverans- och köp-process för att möta både köparens och säljares behov (Palmer, 2000). Samtidigt lär sig företagens anställda av varandras sätt att arbeta, säljkostnaderna minskar, proaktiva lösningar ökar och möjligheten att fokusera på det man är bäst på blir större (Brennan, 1997). Dyer och Singh (1998) påtalar dock även risker. De menar att det alltid finns en risk med att specialisera sig för mycket till fördel för en relation. Specialiseringen medför att resurserna blir mindre värdefulla för alternativa användningsområden och skapar ett beroende som kan vara ohälsosamt.

Mattsson (1997) anser att relationsmarknadsföringens svaghet ligger i att man ser relationer främst utifrån ett företags perspektiv. Tittar man uteslutande på en specifik relation snarare än "marknader-som-nätverk" utformas en relationsstrategi som inte tar i beaktning att de andra parterna i relationen också har liknande relationsstrategier. Nätverksteorin ser däremot aktörerna på en marknad som mer eller mindre sammankopplade genom sina relationer till ett stort nät av relationer. Genom nätverksperspektivets fokus och förståelse av relationen kan man skapa en djupare analys av varje företag, köpare-säljarrelationen och det övergripande nätverket (Håkansson & Snehota, 1992).

### Från episod till relation

Den grundläggande idén är att när enstaka episoder blir fler och återkommande skapas under tid en relation. För att gå in närmare i hur interaktion utvecklas till relation identifierade Dwyer et al. (1987) fem generella faser;

*Medvetenhet* - Kunskap om att en potentiell partner finns.

*Utforskande* - Sök och testperioden. Mindre beställningar görs, villkor utvärderas osv.

*Expansion* - En relationsgrund att stå på är funnen och parterna blir mer riskvilliga och expansiva.

*Engagemang* - Explicita eller implicita löften från parterna att bibehålla relationen. Relationen genererar både stor tilltro och bra lönsamhet i prissättning.

*Upplösning* - Det finns alltid en möjlighet för båda parter att avsluta relationen och någon gång kommer relationen att upphöra.

Bejou, Ennew & Palmer (1998) menar att en annan egenskap som påverkas av tidsaspekten är toleransen. Enligt deras studie är parterna mer förlåtande till misstag i början av en relation, vilket tros bero på att man verkligen vill att relationen ska fungera. Ofta har man investerat tid och pengar i att börja samarbeta och ett tidigt

upplösning skulle innebära att allt detta var i onödan. Dock går toleransen ner ganska snabbt efter den inledande smekmånaden för att sedan åter öka över tid. Ju äldre relation desto mer tolerans för misstag.

### Generella egenskaper hos relationer, nätverk och interaktion

En viktig del i vårt arbete kommer vara att utröna huruvida de relationer vi undersöker verkligen är djupgående och långsiktiga. Som hjälp för att strukturera upp den diskussionen har vi valt Gummessons (2002) nio relationsegenskaper med vilka man kan klassificera och definiera relationer (appendix 2 modeller).

#### *Samarbete*

En förutsättning för en affärsmässig relation är någon form av samarbete. Det kan vara bundet till en viss affär eller kontinuerligt. Graden av samarbete ställs mot graden av konkurrens. Om samarbetet är högt och konkurrensen låg är förutsättningarna bra för ett långsiktigt förhållande, men om samarbetet är obetydligt och konkurrensen hög är risken stor att relationen snart tar slut och byts ut mot någon annan.

#### *Beroende*

I branscher där leveranser är väldigt tidsbundna och där hela produktionsledet står och faller med de olika kugghjulens prestationer är beroendet stort. Är dock leverantören bara en av många möjliga leverantörer som snabbt kan kallas in är beroendet inte lika avgörande.

#### *Förtroende, risktagande och osäkerhet*

Förtroendet är en av de starkaste egenskaperna i en fungerande relation. I grund och botten handlar det om att man verkligen vet vad man får, risken för att bli lurad eller att få dåliga leveranser har minimerats. Förtroendet är lägre i början av en relation för att sedan öka i och med att de olika parterna lär känna varandra närmare.

#### *Makt*

Det är sällan så att båda parterna i relationen har samma makt. Oftast är någon beställare och någon leverantör och oftast är det någon som är viktigare i kedjan än den andre. Vilken part det är kan dock skifta. Konjunktursvängningar kan göra att marknadens utbud och efterfrågan ibland är större och ibland är lägre vilket påverkar maktbalansen mellan parterna.

### *Långsiktighet*

Till skillnad från transaktionsmarknadsföringens snabba köp och avslut är långsiktigheten central i relationsbegreppet. Styrkan i en relation växer oftast med tiden, man lär känna varandra, man lär sig utnyttja dess styrkor och undvika dess svagheter. Dock ska man inte klänga sig fast vid en relation för länge, ibland kan en ny röst och ett nytt tänk vara nyttigt för värdeskapandet.

### *Frekvens, regularitet och intensitet*

Vissa relationer är frekventa och regelbundna medan andra är sällsynta. Intensiteten kan också skilja stort i en relation som pågår under en viss begränsad tid, men sedan är helt död eller vilande.

### *Närhet och distans*

Närhet kan både vara fysisk, mental och emotionell. Enligt Gummesson underlättar den fysiska närheten ofta den mentala och emotionella.

### *Innehållet i relationen*

I första hand handlar det om ekonomisk kompensation mot en vara eller tjänst. Men innehållet kan också utgöras av kunskap och information - vilket ofta är fallet i exempelvis samordning mellan många leverantörer.

### *Personliga och sociala egenskaper*

Även faktorer som ålder, kön, yrke och utbildning, men också personlighetsdrag som maktlystnad, förmåga att skapa förtroende etc. påverkar relationen enligt Gummesson.

## **Internets roll i ekvationen**

*När vi nu redogjort för teorin kring relationernas beståndsdelar och det nätverk de existerar i är det dags att titta närmare på hur tidigare forskning hanterat den digitala teknikens roll i relationsbyggandet.*

### **Innehav kontra förmåga**

2003 skrev Carr en uppmärksam artikel med titeln "IT doesn't matter". I artikeln beskrivs hur IT är något du lätt kan köpa på marknaden, något som vilket företag som helst kan införskaffa och kopiera samt något som är standardiserat och fritt att använda (exempelvis Internet). Givet att IT nått en så generell och allmän status argumenterar Carr att det inte längre kan vara en differentieringsfaktor för företag, lika lite som telefonen, elektriciteten eller vattnet i kranen kan det. Hans argument stödjer Hoffman (2002) som visade hur investeringar i IT sällan korrelerar med finansiella resultat.

Detta resonemang har dock fått utstå kritik av andra forskare. De menar att synen på IT som fast resurs är trångsynt och att man istället bör titta på *IT-förmågor* (Bharadwaj, 2000). Det är inte i produkterna utan i förmågan att utnyttja dess potential som företag kan öka sin prestation och konkurrensförmåga. Studier inom e-handeln specifikt har visat positiva samband mellan förmågan att bemästra e-handelsverktyg och företags resultat (Zhu & Kraemer, 2005).

### Synen på Internet och portalens roll

Mycket av den affärsmässiga aktivitet som vuxit fram på Internet har ersatt tidigare digitala system som företagen investerat i. Många producerande företag hade redan innan Internets genomslag anammat andra EDI<sup>3</sup>-baserade system vilka ofta var mer stängda, kostsamma och ej speciellt skalbara i förhållande till Internets enkla arkitektur (Warkentin, Sugumaran & Bapna, 2001). Dessa tidigare investeringar bidrog till att skepticismen var relativt stor i början på 90-talet gällande huruvida relationsmarknadsföringen skulle kunna tjäna på teknisk inblandning. Teknologin ansågs inte vara kompatibel med mänsklig inblandning och därmed svag i relationsbyggande aktiviteter (Fisk, Brown & Bitner, 1993).

Men i takt med att Internet och kommunikationstekniken utvecklades ökade tilltron till möjligheterna att utveckla det digitala relationsbegreppet. Han (1997) menade att tekniken snarare kunde möjliggöra ännu större kundanpassningar och personalisering för relationer. Zineldin (2000) gick så långt som att säga att relationsmarknadsföring utan teknologi riskerar att bli en ineffektiv strategi. Kommunikationstjänster och koordineringsprocesser ansågs ha stora möjligheter att samla ett nätverk av samarbetspartners och positivismen var stor bland vissa: *“A supply chain revolution is underway... The Internet will reduce search and price discovery costs to a minimum... The cost of changing suppliers will be zero”* (Cohen & Agrawal, 2000).

Efter att IT-boomen svalnat valde forskarna att åter titta på de idéer och tankar som några år tidigare presenterats för att på ett nyktert sätt se om de hade bäring. Ett exempel på en sådan studie är Susan Helper och Paul MacDuffies studie (2004) i huruvida effekterna av B2B-portaler är evolutionära eller revolutionära. De tittade på hur den globala biltillverkningsportalen Covisint påverkade amerikanska och japanska

---

<sup>3</sup> *Electronic Data Interchange*

biltillverkares sätt att hantera sina relationer. Man utgick från Hirschmans (1970) begrepp *Exit* och *Voice* för att kategorisera relationerna, där exit-relationer är enklare, lätt utbytbara och ofta prisstyrda, medan voice-relationer är djupare, långsiktiga och samarbetsorienterade relationer. Studien visade att portalen inte dramatiskt förändrat parternas relationstyper utan snarare digitalt utvecklat dem i linje med hur de arbetat tidigare.

### Guld och gröna skogar - vad är det portalerna erbjuder?

En stor del av forskningen kring B2B-portaler har fokuserat kring värdeskapandet (Amit & Zott, 2001). Ett företag har två strategiska möjligheter när det kommer till e-business: det kan antingen komplettera sin vanliga verksamhet med annan i den digitala världen eller substituera gamla aktiviteter med nya digitala (Song & Zahedi, 1998). När det kommer till själva e-hubbens värdeskapande finns två huvudsakliga funktioner: aggregering och matchning. Aggregeringen består i att samla ett stort antal köpare och säljare på en gemensam plats och sänka transaktionskostnaderna genom större utbud och effektiva köp/sälj-tjänster. Matchningsmekanismen fokuserar snarare på att samla ett mindre antal köpare och säljare som matchar varandra och skapa goda affärer genom det precisa urvalet.

I de flesta artiklar kring B2B-portaler finns ett tydligt fokus på sänkandet av transaktionskostnader, förenklandet att hitta en partner och slutligen på att göra en affär. Mönstret går igen i Helper och MacDuffies (2004) studie där Coivisint tydligt har en exit-fokuserad arkitektur vilket enligt författarna beror på att det är enklast att sälja in till nya användare. Besparingar i köp och säljprocesser är lästräknade och enkla att demonstrera. Bilden är likadan hos Kaplan och Sawhney (2000) som definierar e-hubben som en mellanhand där man samlar en industri eller en specifik affärsprocess i vilken utbud och efterfrågan kombineras för att sänka kostnaden för de inblandade parterna. Piccinelli och Mokrushin (2001) presenterar en distinktion mellan vertikala och horisontella hubbar, där de vertikala är industrispecifika och de horisontella är aktiva i flera industrier. De menar att e-hubbens främsta funktion är att genom informationsöverföring, affärsfunktioner och tilläggstjänster underlätta inköpsprocessen och effektivisera värdekedjan.

### Värdeskapande tilläggstjänster och innehållet i kollaboration

Det finns dock delar i litteraturen som tar ett steg till och diskuterar Internets roll när det kommer till att kommunicera och kollaborera, inte bara köpa och sälja. Där kan det handla om att synkronisera lager, leverans och produktion med varandra för att inte

fastna med över- eller underkapacitet (Kaplan & Sawhney, 2000). Det kan även innefatta portaler där alla deltagare i en värdekedja kan utbyta information, koordinera sina aktioner och samarbeta (Kalakota & Robinsso, 2000).

Självklart ställer det helt andra krav på en portal om den dels ska stå för matchning och aggregering av köpare och leverantörer, men också bistå med tjänster som tar vid när väl köpbeslutet är taget. Många författare beskriver behovet av värdeskapande tilläggstjänster. White och Smart (2004) menar att tidiga e-hubbar bara försökte erbjuda köptjänster och att de med tiden måste hitta andra tjänster att differentiera sig med. De menar att mängden och kvaliteten på tilläggstjänsterna är avgörande när köpare och säljare väljer e-hub. Tilläggstjänsterna definieras som aktiviteter avsedda för att göra det enklare för användarna och kan innefatta försäkringar, betalning online, färdigställande av tullpapper, databackups och spårning av leveranser (Stockdale och Standings, 2002). Rohm *et al* (2004) har å sin sida delat upp värdet mellan köpare och säljare. Köparen får lägre sökkostnader, tillgång till mer transparenta priser och ökad kontakt med säljaren. Säljaren får lägre administrativa kostnader kopplat till försäljningen, mer flexibel produktion och tillgång till en större marknad för sina produkter.

### Vem äger portalen?

Enligt Johnson och Johnson (2005) är trenden idag att externa tredjepartsföretag tar rollen som mellanhand i affärsrelationen. Det innebär alltså att det är företag med ingen egentlig koppling till branschens aktörer som utvecklar portalen och erbjuder dess tjänster. Neutrala e-hubbar har enligt författarna högst potential att lyckas då både köpare och säljare känner att de behandlas på lika villkor. Det finns dock fler potentiella ägare till en portal. I Coivisints fall var det ett antal av de största aktörerna på bilmarknaden som gick samman för att skapa en global plattform. Fördelen där ligger i att tidigt ha en kritisk massa användare, men å andra sidan finns risken att mindre aktörer känner sig nedprioriterade eller inlåsta i en fast modell (Helper & MacDuffie, 2004). För att bringa lite ordning i ägandeskapen för e-hubbarna listade Murtaza *et al* (2004) tre huvudkategorier när det kommer till ägandeskap:

- En större spelare i industrin står som ägare.
- En oberoende tredjepart står som ägare.
- En samling av de större spelarna i en industri går ihop som ägare (exempelvis Coivisint).

## Vår konceptuella modell

*Vi har gått igenom relationer, nätverk och slutligen den digitala teknikens roll i B2B-relationen. I den sista delen av detta kapitel kommer vi kortfattat att redogöra för hur vi valt att använda tidigare forskningsmodeller som struktur för vår empiri och analys. Vi har valt att givet våra frågeställningar studera våra företags relationer ur två perspektiv beskrivna nedan samt illustrerade i Appendix 2.*

### Relationens djup

Grunden för denna uppsats är att testa om de relationer vi studerat kan kategoriseras som djupa, vilket relaterar till vår första frågeställning. Som struktur för denna genomgång kommer vi att använda de nio relationsegenskaper som Gummessons (1995) presenterat. Utifrån egenskaper som *makt*, *beroende* och *frekvens* kommer vi sedan att utvärdera de sju företagens syn på sina digitala relationer.

### Digitala processer och verktyg

Den andra dimensionen i analysen har ett större överblicksperspektiv och tittar på hur företagen utnyttjar digital teknik för att organisera och kommunicera i sina relationer. Som struktur för vår empiri och resonemang har vi valt att använda oss av Dwyer et al's (1987) fem generella faser; *Medvetenhet*, *Utforskande*, *Expansion*, *Engagemang*, *Upplösning*. Genom dessa vill vi bringa klarhet i processen för de digitala relationerna. I samband med detta tittar vi även på portalens specifika roll i processen för att identifiera vilka digitala verktyg som används i relationerna samt hur de används.

## STUDIENS FÖRETAG

*I detta kapitel kommer vi kortfattat att beskriva de olika företagen som deltagit i studien. Syftet är att ge våra läsare en inblick i deras verksamhet, vilket i nästkommande kapitel kan underlätta att förstå deras resonemang.*

### Företag 1 (F1)

*“Du får ursäkta ljudkvaliteten, men Skype-uppkoppling här är inte den bästa”* förklarar VD:n för F1 i början av intervjun. Hans företag har nu funnits i 5 år och har sitt kontor i Johannesburg, Sydafrika. De producerar animerade reklamfilmer och effekter, men gör också en hel del design för internationella tidningar och magasin. I portfolion finner man en blandning av större bilmärken, dryckesföretag, mindre obskyra tidningar, klubbar och personliga designprojekt. På de stora projekten arbetar de sällan mot slutkund utan har ofta ett annat produktionsbolag eller en reklambyrå emellan. I dagsläget kommer



cirka 60% av deras omsättning från internationella (Asien, England och USA) samarbeten med andra bolag. *“Det har inte alltid varit så. Kanske är det ekonomin nu, men det står nästan helt stilla här nere medan våra kunder runt om i världen fortfarande verkar ha projekt som rullar”.*

#### Företag 2 (F2)

*“70 % av våra klienter och samarbetspartners har vi aldrig träffat i verkliga livet”* säger projektledaren på F2. Han är ansvarig för företagets första och enda USA kontor. De har även två kontor hemma i Europa, har funnits i fyra år och vuxit snabbt. F2 jobbar med design och flashprogrammering. Uppdragen varierar mellan större webb-kampanjuppdrag och e-handelsportaler till grafiska identitetsarbeten eller speldesign. De började som tre designintresserade kompisar i en mindre stad norra Europa europeiskt land och producerade dessutom mindre profilprojekt utan någon nämnvärd betalning. I och med att ryktet om deras förmåga spred sig ökade även arvoden, *“Jag tror att den coolhetsfaktor som vi kanske skapade i våra tidiga projekt är något som attraherar våra större kunder idag.”*

#### Företag 3 (F3)

*“Tidigare jobbade jag för MTV, men kände att man saknade friheten i att jobba med olika typer av projekt”* säger den ende anställde i F3. Det är hans eget företag, men han jobbar sällan ensam. Dels säljer han in projekt där han tar in andra underleverantörer och dels jobbar han själv som underleverantör i många projekt. Han kallar sig regissör, men arbetar ofta som videoanimerare eller grafiker. Samarbetena sker både med företag i hans hemland, men också i några andra Europeiska länder och USA. Som regissör har han en agent som ger honom jobb då och då, men cirka 25% av jobben kommer i dagsläget via digitala kontakter.

#### Företag 4 (F4)

*“Jag har Internet att tacka för att mitt företag finns”* säger grundaren av F4. För några år sedan skapade han och en kompis egna kortfilmer och la ut på Internet. De hade kommit på ett nytt sätt att kombinera kamerans slutartid och ljuseffekter vilket skapade en filmstil olik vad folk tidigare sett. Filmerna spred sig snabbt viralt och snart började företag höra av sig, de ville utnyttja tekniken i sina reklamfilmer. På några månader gick F4 från ett kompisprojekt till ett internationellt produktionsbolag, om än ett väldigt nichat sådant. De jobbar mycket med vissa typer av företag vars image passar bra med stilen de utvecklar: läsk- och spritdrycker, energiproducenter och klädföretag tillhör

huvudgrupperna. *“Förra året översåg vi en 20-miljoners produktion nere i Sydafrika och nästa vecka gjorde vi en 70 000-kronorsproduktion i London, så ser vår vardag ut”.*

#### Företag 5 (F5)

*“Vi har jobbat med företag och frilansare i Kina, Spanien, Brasilien, England, Danmark, Tyskland, Sydafrika, listan kan göras rejält lång tror jag”.* F5 är ett produktionsbolag med kontor i Europa. De producerar främst reklamfilmer för internationella företag, men även kampanjsidor och andra flashrelaterade produktioner. Bolaget bildades av två kompisar för snart fyra år sedan och har i dagsläget tio anställda och en omsättning på närmare 30 miljoner kronor. Förklaringen till den höga omsättningen på bara åtta anställda ligger i deras sätt att arbeta. Företaget tar rollen både som producent och regissör, men låter andra företag och frilansare animera filmen eller programmera flashkampanjen som ska göras. *“Våra kunder träffar vi inte digitalt, däremot är nog upp mot 80% av våra leverantörer internetkontakter”* förklarar den kreativa chef vi intervjuar.

#### Företag 6 (F6)

*“När jag började jobba med ljud var man precis i övergången mellan analogt och digitalt. Nu är allt vi gör digitalt inspelat, digitalt mixat och digitalt levererat”.* Citatet kommer från en av de tre delägarna i en mindre europeisk ljudbyrå som bildades för fyra år sedan då de lämnade sina arbeten hos en större aktör i branschen. I dag jobbar byrån med ljudläggning av en betydande del av landets reklamfilmer, dataspel, ett fåtal långfilmer och även andra mer kulturella ljudexperiment. Man har främst kunder i hemlandet men även en del amerikanska och en säljagent i Dubai som levererar arbete.

#### Företag 7 (F7)

*“Vi får åtminstone någon förfrågan om arbete varje dag via vår webbsida. 95% är folk utan pengar som vill bygga nästa Facebook och undrar om vi vill vara med på tåget, men de övriga 5% är vettiga affärsförslag”.* F7 är en webbyrå bestående av två programmerare. En av dem hade tidigare arbetat på en internationell byrå, den andre med diverse egna projekt. I företaget arbetar de dels med egenfinansierade utvecklingsprojekt i hopp om att hitta *“saker som genererar pengar när man sover”*, men också med kundprojekt inom både ren kodning och mer flashkampanjsbyggande. Själva har de flera gånger funnit underleverantörer på Internet för olika typer av uppdrag, både design och kodrelaterade. Fram tills för ett par månader sedan hade företaget inget kontor, då satt de ofta på var sitt håll och arbetade. *“Det är det sköna med vår verksamhet. Man kan i princip lika gärna sitta på tåget, i sängen eller vid ett bord på*

*närmsta café och arbeta. Men det visade ju sig att man behöver någonstans dit posten ska gå.”*

## DIGITALA RELATIONER

*I detta kapitel kommer vi att studera innehållet i digitala relationer utifrån intervjuerna vi genomfört och Gummessons nio relationsegenskaper. Denna första empiridel återknyter till frågeställning 1. som undersöker om de digitala relationerna hos företagen vi intervjuat kan klassificeras som djupa.*

### Empiri

#### Samarbete

Enligt Gummesson är samarbetet en *”grundläggande egenskap hos affärsmässiga relationer”*. En viktig komponent i att utvärdera samarbetsgraden är mängden konkurrens, om man samarbetar mycket men konkurrensen är låg är det inte säkert att relationen består vid en ökad konkurrens.

*”Självklart är det hög kreativ konkurrens. Det är lite vad den här branschen är uppbyggd av, att ständigt överglänsa sina konkurrenter. Med det sagt har jag inte upplevt en brist på jobb, snarare tvärtom”* förklarar F7. Han menar att det i dagsläget finns så mycket jobb att de snarare måste prioritera vilka jobb de ska tacka ja till än oroa sig över överkapacitet. F2 håller med, *”Visst finns det många duktiga företag där ute, men det finns ännu fler hungriga kunder. Gör man bara bra grejer finns det alltid arbete”*. Vikten av samarbetet är dock tydligt i de flesta intervjuades svar. *”Vi samarbetar med ett gäng företag digitalt. Exempelvis har vi ett företag i London med vilka vi har ett slags ge-och-ta-förhållande. De ger oss jobb och vi ger dem jobb”* förklarar F1. Han menar också att själva arbetets natur bygger på samarbete, då det är en kreativ process som ska ros i land måste man arbeta tillsammans. F3 förklarar det så här: *”Att skapa en animation är en lärande process. Oftast har varken du eller produktionsbolaget du jobbat med gjort något i samma stil innan vilket kräver att båda bidrar med kunskap. Jag kanske bidrar med tekniska lösningar eller stilförslag medan mina kunder tänker mer historieberättande eller helhet”*. Han menar att det egentligen inte är så stor skillnad mot att jobba på samma företag, man löser uppdraget tillsammans och skapar know-how tillsammans - det är bara att man är uppdelade i olika enheter. *”Det gäller ju självklart inte alla jobb vi får digitalt. I vissa fall mailar någon och ber om en ikon på en kassakista eller glödlampa, då handlar det ju mer om att utföra jobbet och leverera”* (F2).

### Beroende

Med beroende menar Gummesson det faktum att det ena företagens prestation och utförande är kritiskt avgörande för den andre partens verksamhet. I intervjuerna ges det något olika svar kring denna fråga. *“Det beror på vilken typ av tjänster vi pratar om. Då vi är erfarna och kan processen väl kring animationer, ljudläggning, effekter osv så är vi sällan beroende av en specifik leverantör som vi absolut måste jobba med. Däremot inom programmering där vi inte är lika kunniga och inte har ett lika utbrett nätverk har vi i dagsläget bara en leverantör, en viktig sådan”* (F1). Det verkar vara samma för de flesta av de tillfrågade, men en viktig distinktion som F2 gör är stil- och kvalitetsberoende. Den ligger i att om de ofta jobbar med en specifik stil för en kund eller har en leverantör som levererar en specifik stil så är beroendet betydligt större. Visst kan en annan ny animatör eller grafiker skapa en produkt som liknar originalet, men fingertoppskänslan ligger i skaparen och inte hos kopieraren. I programmerarnas värld tycks arbetsstrukturen vara beroendeskapande: *“För oss kan det ofta innebära en rejäl mängd extra arbete att byta en underleverantör eller själva hoppa på ett halvfärdigt projekt. Det handlar helt enkelt om att folk, även om det finns standarder, jobbar lite på sitt eget sätt vilket blir svårt när någon utomstående ska försöka förstå vad du gjort”* (F7). Flera av de intervjuade talar om att de har ett fåtal leverantörer som de utvecklat ett större beroende med. Det behöver nödvändigtvis inte vara de mest komplexa produktionerna, men de där de behöver lösa problem eller göra snabba fixar utan att behöva fundera kring prissättning eller leverans. F5 kallar det för *“huvudleverantör”* och beskriver rollen som den man alltid kan lita på har tillgängliga resurser och gör ett bra jobb.

### Förtroende, risktagande och osäkerhet

*“När vi började arbeta digitalt tog vi oftast i rejält i sättandet av deadlines, vi ville vara säkra på att om företaget eller personen i fråga inte kunde leverera så skulle vi ha tid att fixa det. Jag tror väl fortfarande att vi undermedvetet gör lite så, men månaders marginal har nog sjunkit till veckors”* (F1). Samtliga av de intervjuade tar förtroendet som en av de viktigaste delarna i deras digitala relationer. Då man sällan känner varandra sedan tidigare så finns det alltid en innebyggd risk i att börja från noll. Men som flera av de intervjuade pekar på är det inte unikt för digitala samarbeten; *“Risken att ett samarbete inte fungerar för att någon t ex inte levererar i tid försvinner ju inte bara för att man har haft ett inledande möte face-to-face”* (F7). Just frågan om närheten verkar vara central i förtroendeskapande; *“Vi ser alltid till att vara online på Skype, svara på mail snabbt, ha ett telefonnummer på hemsidan och tydliga mailadresser att kontakta. Det är vårt sätt att legtimera oss som företag, folk ska kännas att vi finns på riktigt”* (F2). F3 som främst

agerar leverantör försöker alltid säkerställa trovärdigheten i de företag som kontaktar dem. *“Jag gillar att ringa upp dem. Att höra någon på andra sidan som svarar gör att jag vet att jag alltid kommer kunna få kontakt med dem om jag behöver”*. En annan viktig del är en portfolio, om folk kan se att företaget producerat bra grejer tidigare skapar det ett förtroende för dess kapacitet och seriositet. *“Vår portfolio är vår starkaste säljkanal”* (F1).

Några av företagen har varit med om att göra jobb utan att få betalt, främst mot företag i USA. Dock har det sällan handlat om några större projekt utan skivomslag, enklare animationer eller ljudinspelningar. Dessutom är det tydligt att detta är något ovanligt. *“När man väl kommit förbi de första stegen och man gjort ett eller ett par projekt tillsammans försvinner osäkerheten ganska snabbt”* (F7). En vanlig praxis verkar dock vara att ta förskottsbetalt från kunder. De köpande företagen är oftast initiativtagare i relationen och behöver därför ge någon form av förskottsbetalning för att bevisa sitt engagemang i projektet. Den ligger vanligtvis på mellan 30 och 50 procent av slutsumman.

### Långsiktighet

I motsats till transaktionsmarknadsföringens enstaka affärer och prisjakt, söker relationsmarknadsföringen långsiktighet. *“Jag skulle nog säga att 9 av 10 företag som kontaktar mig lovar fler projekt om det första blir bra. Dock blir det nog bara fler i 1 fall av 10”* berättar F4 och bedyrar samtidigt att det inte beror på att de övriga 8 resulterade i dåliga produktioner. Han tror att det dels är ett förhandlingsätt från köparna för att betala mindre pengar och samtidigt ett resultat av att de är rädda att betala för något de riskerar att inte kunna använda. *“Det finns någon utforskande känsla över branschen där produktionsbolag och varumärken testat att göra en specifik sak med en kreatör och sedan flyttar över för att göra något annat med en annan. Man vill hitta specialkompetens”* förklarar F2. Beskrivningen passar extra väl in på F3 och deras specifika teknik. De gör sällan projekt med samma företag flera gånger, förutom i de fall där då det handlar om långtgående kampanjer, *“när man väl gjort en film med ljussken så har man gjort det”* (F3).

Det finns dock en annan sida av långsiktigheten, den där det funkar. *“Jag tror att det är precis som i den verkliga världen. Du åker alltid till IKEA när du behöver kök, badrum och bestick. Men du köper keramik när du reser i Grekland”* (F5). Vad han försöker förklara är att uppkomsten av kortsiktiga projekt oftast beror på att leverantörerna inte kan erbjuda flera typer av tjänster, de ses snarare som en krydda i den vanliga

marknadsföringen. Långsiktiga relationer är troligare att bygga upp med de aktörer där man vet att potentialen finns att öka både volymen och bredden av arbetet tillsammans. De företag som vi intervjuat som har en mer omfattande portfolio av tjänster uttrycker även ett ökat intresse för gemensamma planeringar. Ju längre in i relationen och ju större projekt man driver tillsammans, desto mer planering. *“Någon gång i månaden försöker vi stämma av med de företag vi jobbar mest mot för att se hur deras arbetsstatus ser ut, om det är mer jobb på gång och så vidare”* (F1).

### Frekvens, regularitet och intensitet

*“Det skiljer enormt från projekt till projekt. För vissa kunder kanske vi bara gör julkort och sommarfilmen, med andra jobbar vi dagligen i projekt”* (F1). Beskrivningen passar väl in på de flesta aktörerna i vår undersökning. Av samma resonemang som i långsiktigheten är dock frekvensen och regulariteten relativt låg hos mindre spetsaktörer som F3. Dock är intensiteten hög hos samtliga. *“Jag vet inte om det har något med att man alltid är nåbar i sådana här relationer, men det känns som att man lever konstant med sina digitala projekt. Det är mer regel än undantag att det är stress till leverans, täta deadlines och sena nätter”* (F2). F5 ger en alternativ förklaring till just intensiteten och hetsen i projekten: *“Vi jobbar nästan alltid i projektform. Jag tror faktiskt aldrig vi jobbat med retaineravtal eller liknande. Det sättet att arbeta leder till att vi alltid har ett definierat projektteam, en tydlig deadline och utsatta mål. Det bidrar nog till en mer intensiv slutspelskänsla i varje projekt”*. De berättar också att det skiljer sig i intensitet inom projekten, ofta är det en intensiv start följt av en lugnare men fokuserad mittendel och sedan åter en högre intensitet framåt projektens slutfas.

### Närhet och distans

Enligt Gummesson kan närheten både vara fysisk, mental och emotionell, dock underlättar fysisk närhet de övriga två. *“Det finns ju en anledning att vi öppnat kontor i USA. Det handlar återigen om förtroende. Vi märkte det tydligt med våra amerikanska kunder att våra relationer stärktes när vi öppnade ett kontor här borta. Det räckte egentligen bara med ett amerikanskt telefonnummer, de flesta av dem har inte ens varit här”* (F2). De andra företagen har inte upplevt samma behov av fysisk närhet. De ser det snarare i många fall som skönt att det inte blir tal om riktiga möten. *“Om jag ska vara ärligt så ogillar jag nästan alla typer av fysiska möten. De är ineffektiva och ofta utan en tydlig agenda. När man tar kontakt med någon på Internet så finns alltid ett tydligt syfte, något man vill ha ut av kontakten. Sen finns det också en skön trygghet i att ha all korrespondens sparad för framtiden”* (F7). Tidigare i kapitlet beskrevs behovet av

nåbarhet, vilket nog också skulle kunna klassificeras som mental närhet. I brist på fysisk närhet får den mentala en allt viktigare roll. *“Vi utvärderar ofta leverantörer på hur snabbt de svarar på frågor och hur ofta de är online för chat. Jag tror faktiskt aldrig vi fysiskt ringt någon av våra digitala leverantörer på ett vanligt telefonnummer, men jag minns att vi en gång när vi var lite nervösa över en leverans letade efter numret till en kille i Grekland”* (F5). Den emotionella sidan av relationen är över lag relativt svag bland våra intervjuade. Även om de uttrycker att det kan utvecklas en jargong mellan företagen och att smiley's används för känslouttryck så når relationerna sällan en mer vänskaplig karaktär. Snarare skapas relationer som är av tydligt funktionellt slag: man är trevlig, öppen, humoristisk och glad - men inte överdrivet personlig. *“Jag tror dock egentligen inte att det är någon större skillnad mot mina vanliga relationer. Jag skulle gå ut och dricka några öl på stan om någon av mina digitala vänner kom på besök, på samma sätt som jag gör med mina ‘analoga’ kontakter”* (F4). F7 tror att liknelser kan dras till dataspelsvärlden: *“Det är som i vilket onlinespel som helst egentligen. Du skapar dig vänner som du umgås med i spelet, men du skulle sällan skulle kalla dem dina riktiga vänner”*. F5 tror att det också handlar om vilket språk man använder i sin kommunikation: *“Vi försöker ofta skriva väldigt avslappnat och vänskapligt för att skapa en mer mänsklig kontakt. Det tror jag gör att vi har ett par relationer som åtminstone har potential att växa till något mer än bara affärer. Folk blir avväpnade när de är vana att läsa strikta affärsmail med ‘MVH’ och sådana fraser”*.

### Innehållet i relationen

Av samtliga intervjuade är det bara F1 och F2 som skapat en digital relation med någon där deras leverans utgjort slutprodukten. *“ Vi gör sällan delleveranser utan står för slutprodukten och har relationen direkt mot kund. Vi är både kreativ byrå och producent på samma gång”* (F2). För de andra har det snarare handlat om delar av en slutprodukt, exempelvis en animation i en film, ett omslag för en bok eller ljudläggning. Däremot anser de flesta sig haft relativt komplext innehåll i sina relationer: *“Vi kanske inte har gjort de allra mest tekniktunga projekten den vägen, men någonstans runt 75-80% i komplexitet kanske”* (F1).

Vad gäller karaktären för innehållet är det i princip uteslutande monetär betalning mot någon form av produktion. *“Jag har i vissa fall gjort extremt billiga projekt och till och med förlustprojekt bara för att jag velat arbeta med just det märket, men det har varit i undantagsfall”* (F4). För F5 handlar det mer om kundernas begränsningar: *“Vi jobbar ofta med digitala relationer i leverantörsledet av våra produktioner, men vi har än idag*

*inte lyckats få några digitala kunder. Jag tror det beror mycket på deras okunskap dels i själva filmediet, man måste sitta med och hålla handen, men också i sättet att kommunicera på Internet”.*

### Personliga och sociala egenskaper

Samtliga av våra intervjuobjekt är män. Ofta mellan 25 och 35 år gamla, med en välutvecklad engelska och en svagare hip-nörd-framtoning. De flesta är avspända, skämtsamma och trevliga. De som är i mer säljande roller i sina företag har naturligt en något mer säljande social framtoning. *“Det är farligt homogent i den här branschen, det räcker med att kolla på vårt kontor”* säger F5 och F7 är inne på samma spår *“Det är lite som att vi alla tillhör en kult. Vi tillber samma designgurus och har alla Macbook Pros”*. Det finns självklart inga regler utan undandag och bland företagens relationshistorier hittar vi ett par: *“Vi har jobbat med ett företag i Frankrike några gånger och det är i princip omöjligt att höra vad de säger så jag brukar ofta be om att vi chattar istället”* (F2). Och vad gäller sociala egenskaper hade F5 upplevt vissa skillnader: *“Normalt sett så finns det en väldig generositet i de relationerna man bygger upp online. Det beror nog på att båda ofta är väldigt måna om att det ska funka, att man ska få goda rekommendationer osv. Men förra veckan hade vi faktiskt en digital relation där jag blev rejält frustrerad. Vi hade inte enats innan exakt om hur arbetet skulle genomföras och när vi närmade oss slutet uppkom ett par små fixar som skulle åtgärdas. I normala fall hade det inte varit några konstigheter, men nu vägrade killen göra klart projektet om han inte fick mer betalt”*.

### Analys

Det är nu dags att fastställa huruvida de relationer vi studerat kan kategoriseras som djupa. Till att börja med kan vi konstatera att det finns stora likheter i majoriteten av intervjupersonernas svar. Vissa mindre skillnader kan häröras till att en del av företagen huvudsakligen är beställare av digitala tjänster, medan andra är leverantörer. Dock har två företag inte kunnat appliceras med större framgång i resonemanget: F3 och F6. Anledningen till detta beror delvis på att det vid närmare studie visade sig att deras digitala relationer var väldigt få och av enkel karaktär, men också att deras verksamhet har en tydligare koppling till fysiska möten. F3 måste resa till platsen där produktionen ska göras och den måste ofta synkas på plats med det beställande bolaget. Visserligen sker mycket av deras marknadsföring digitalt, men när de går in i de mer producerande delen av relationen så sker det genom mänsklig kontakt. För F6 är situationen något annorlunda. *“Visserligen är hela vårt workflow digitalt men våra*



*kunder är fruktansvärt analoga. Skickar vi en digital ljudfil till dem så undrar de varför det låter så dåligt i deras små laptophögtalare. Den slutgiltiga lyssningen i vår studio har visat sig vara en stor del av leveransen och kundens upplevda värde".* Med dessa insikter har de två företagens bidrag i uppsatsen blivit något marginaliserade, men vi har ändå valt att ha kvar dem för att kunna lyfta fram relevanta delar i deras resonemang.

I vår tidiga definition av en djup relation skrev vi om *komplext innehåll, återkommande funktioner och engagemang*. I den samling relationer vi studerat finns tydliga exempel på komplext innehåll. Visserligen har inget av företagen genomfört något som varit i den högsta skalan av komplexitet, men många har varit i de högre regionerna. Sedan kan också komplexitet anses vara ett något subjektivt begrepp. Att gemensamt producera en kreativ produkt bör i sig självt kunna ses som en komplex process. Det handlar om överföring av både enklare information, men också av tyst kunskap, visioner och känsla. Under såväl *Långsiktighet* som *Frekvens, regularitet och intensitet* redogjorde vi för hur återkommande studiens relationer var. Det visade sig att de företag med bred kunskap och möjlighet att ta sig an både större och mer avancerade jobb skapade relationer som sträckte sig längre och över flera projekt. För spetskompetensaktörerna fanns visserligen återkommande episoder, men de var längre mellanrum eller hårt knutna till en viss kampanj. Engagemang blir något mer svårdefinierat då det på sätt och vis är summan av samtliga egenskaper. Känslan efter våra intervjuer och inte minst F5s kommentar om den snikna leverantören är dock att relationerna byggs på ett gemensamt engagemang, att skapa bättre produkter, en bättre portfolio och öppna dörrarna för än större projekt.

I studien har vi identifierat två begrepp som vi känner är extra relevanta i frågan om digitala relationer; *kunskap* och *närhet*. Kunskapens roll ser vi exempel på i F6's citat om dess ljud-okunniga kunder. I vår studie har det blivit tydligt att symmetrin i kunskapen mellan de två parterna i relationen styr hur pass långt man kan gå digitalt. I begreppet kunskap ligger två delar, dels kunskapen (eller kompetensen om man så vill) att behärska digital teknik för att kommunicera och dels kunskapen att förstå slutproduktens produktionsprocess (en film, en animation, en ljudläggning etc). De företag vi studerat som jobbar mot produktionsbolag har ofta relativt symmetrisk kunskap både i kommunikationsmedlen och i själva yrket vilket gjort att de kunnat gå längst med sina digitala relationer. För dem är det ingen större skillnad mellan en "vanlig" relation och en digital. Men ju närmare vi kommer en slutkund desto mindre omfattande kan de digitala relationerna vara. I F6's fall är det förståelsen för ljudkvalitet

eller behovet av en säljagent i Dubai, för F5 är situationen liknande: *“Ingen av våra kunder skulle klara en digital relation fullt ut. De behärskar mail och kanske Youtube, men där tar det slut. Vi har till och med i vissa fall slutat skicka filmer digitalt för feedback då det är lätt att de missförstås om vi inte är där fysiskt för att guidea. I många fall kan de inte ens förstå hur de ska öppna videofilerna vi skickar”*. Detta tycks också stödja tidigare forskning (Baradwj, 2000; Zhu & Kraemer, 2005) om skillnaden mellan innehav och förmågan att utnyttja IT.

Det andra begreppet, *närhet*, har vi redan gått in på tidigare - men det handlar i grund och botten om två saker; att skapa förtroende utan face-to-face och att underlätta arbetsflödet. Förtroendet skapas exempelvis genom att alltid vara tillgänglig för frågor, ha sin adress på hemsidan och svara snabbt på mail. F2's citat fångar detta väl: *“Jag är alltid online på Skype. Sitter jag inte vid datorn så har jag den kopplad till min mobil. På så sätt skapar jag en trygghet hos våra kunder att de alltid kan nå oss, och själv hoppas jag att de förstår att de inte kan ringa halv tre på natten”*. Arbetsprocessmässigt är det logiskt att elimineringen av mänsklig interaktion måste ersättas med något annat. De personer vi intervjuat betonar behovet av återkommande kontakt under projekten för att det ska fungera. Vissa har försökt att endast använda sig av en initial brief och sedan slutgiltig feedback, något som visat sig fungera på mindre omfattande projekt men blir tröttsamt när komplexiteten ökar.

Genom att kombinera dessa begrepp har vi skapat en enklare fyrfältsmatris över digitala relationer och därmed funnit fyra huvudtyper:



**Djup digital relation:** Om kriteriet på både hög närhet och symmetrisk kunskap mellan parterna är uppfyllda kan mer djupa relationer genomföras genom de digitala kanalerna.

**Lärande digital relation:** Närheten är hög, men relationens potential begränsas då av att en av parterna inte har kunskap nog för att behärska det digitala arbetsflödet fullt ut. Den andre parten tvingas ta rollen som guide eller lärare.

**Enkel digital relation:** Vid enklare produktioner är behovet av närhet låg. Då räcker det ofta med en välformulerad brief och slutgiltig feedback. Det bygger dock på att båda parter har kunskap nog om produktens beståndsdelar.

**Bristande digital relation:** Om varken närhet eller symmetrisk kunskap finns är risken stor för att relationen inte håller. I dessa fall är den digitala tekniken ej att föredra som relationshjälpmedel.

För att summera analysen av detta kapitel återvänder vi till vår ursprungliga frågeställning: *Kan djupare B2B-relationer skapas och underhållas digitalt?*

Mot bakgrund av vad som lagts fram i analysen framstår detta fullt möjligt, dock under vissa förutsättningar. Dels krävs en tydlig närhet av båda inblandade parter samt en symmetrisk kunskap i digital kommunikation och i den typ av produkt som produceras.

## RELATIONSPROCESSENS STRUKTUR

*När vi nu visat att djupare relationer kan skapas i en digital miljö är det dags att granska hur det går till. Vi börjar med en empirisk genomgång utifrån Dwyer et al's (1987) fem generella faser för att skapa oss en bild av den digitala processens innehåll och fortsätter sedan att i analysen tolka hur en digital struktur understödjer relationsprocessen.*

### Empiri

#### Medvetenhet

Enligt Dwyer et al. (1987) består medvetenheten i att en part uppmärksammar en annan part som potentiell relationspartner. Ingen interaktion görs, men parterna kan positionera sig för att göra den andre mer intresserad av dess erbjudande. I vår studie varierar företagens sätt att finna varandra respektive marknadsföra sig. *“Internet är vår enda försäljningskanal. Genom att vi syns på bloggar, på Youtube och på Vimeo så finns vi. Det är där våra kunder hittar oss”* förklarar F3. För dem är det naturligt, Internet var deras första marknadsföringskanal. För andra handlar det om en mer medveten strategi: *“Vi lägger nog minst en timme om dagen på att underhålla vår digitala närvaro. Vi uppdaterar hemsidan, vår profil på kreativa forum som Behance och vårt Facebook-*

*konto. Sen kollar vi också igenom vilka bloggar som skrivit om våra produktioner. Det gäller att ha koll på vad folk säger” (F1). Just Behance är det flera av företagen som använder. Siten är en relativt nystartad kreativ mötesplats. Där samsas alla typer av kreatörer - grafiker, filmskapare, musiker, illustratörer och designers. De kan publicera sina olika projekt, men det är också en sida där man kan att söka efter andra samarbetspartners: “Vi använder sidor som Behance näst intill varje dag. Ibland är det bara för inspiration till våra projekt, men ofta är det för att hitta någon leverantör som vi kan använda” berättar F5. Att ständigt uppdatera sin digitala närvaro är enligt intervjuerna den viktigaste insatsen för att skapa intresse. “Uppdaterar du ofta ser fler vad du gör. Ser fler vad du gör får du förhoppningsvis ett bättre rykte och ett bättre rykte ger mer affärer” (F4). Ryktet består bland annat i kommentarer på kreativa portaler eller att bloggar skriver om dig. Några av företagen berättar att de faktiskt funnit leverantörer genom blogginlägg de råkat läsa. Men det finns också mer strukturerade former av medvetenhetsskapande: “Vår absolut största försäljningskanal har varit The Favourite Website Awards, en onlinetävling som varje vecka utser de bästa nya kampanjsidorna i världen. Vi hade tur att få ett antal av våra tidiga projekt publicerade där vilket på en dag gjorde att den amerikanska marknaden fick upp ögonen för oss” (F2).*

#### Utforskande

*“Vi brukar skicka ett avslappnat och kortfattat mail. Förklara vilka vi är, att vi gillar vad företaget gör, vad vi letar efter och ofta ungefär vilken budget vi har att leka med. Det gäller att inte slösa med folks tid, de ska bli lite smickrade och samtidigt lätt förstå vad det handlar om” säger F5. Han förklarar också att det blivit lättare att ta kontakt ju större det egna företaget blivit och ju bättre portfolio de fått vilket nog kan förklaras med hur den kontaktade sidan ofta agerar “Om jag får ett mailförslag brukar jag först snabbläsa det, sen söka efter en hemsdeadress och börja kolla upp. Det tar sällan mer än fem minuter innan man vet om det är en intressant partner eller ej” (F7). Samtliga företag agerar på liknande sätt. De granskar på Googles toppsökningar och om det går kollar de även upp företagsstatistik. “Det kommer åter ner till förtroende. Om du har en digital identitet som känns professionell är du mycket intressantare. När man väl passerat första steget handlar det om att bygga djupare förtroende. Där är snabba mailsvar och att höra personens röst på Skype ett nästa steg” förklarar F2.*

Oftast är det köparen som föreslår ett pris. Om det ligger på en rimlig nivå så sker ingen förhandling, ibland kan det dock bli fråga om att kompromissa mellan pris och utförandet på produktionen. Det finns inga tydliga riktlinjer i branschen utan

prissättningen sker individuellt, något som framkommer i flera av intervjuerna. *“Man lär sig att känna av det där. Det är inte så ovanligt att man har olika prisbilder mot olika typer av kunder.”* (F1). Betalningen sker oftast genom vanlig banköverföring, men de flesta har varit med om underleverantörer som velat ha betalt via PayPal.

Relationen påbörjas i normala fall med någon enklare produktion där båda parter känner på varandra: *“Även om folk har en imponerade portfolio så kan man aldrig riktigt veta förrän man har jobbat med dem. Kanske har det varit flera parter inblandade i de projekt de visar upp? Kanske tog det dem flera månader att producera?”* (F5). Kotymen är att köparen gör en förskottsbetalning på en viss del av beloppet innan projektet startar, vilket dock är vanligare på större projekt än små. Makten ligger oftast hos just köparen då det är det företaget som gör briefen, som lämnar feedback och till sist godkänner slutresultatet. Dock är det enligt samtliga inblandade en förutsättning att man innan projektet drar igång har en tydlig bild av vad som förväntas av de olika parterna *“Självklart behöver det inte vara på detaljnivå, men vi brukar försöka specificera leverablerna så gott det går. Det förenklar även övriga steg om det inte kommer några överraskningar”* (F7). Slutleveranserna görs näst intill alltid fullt digitalt genom tjänster som YouSendit (filskickningstjänst) eller länkar till filer som lagts upp på företagets server.

### Expansion

*“Cirka tre av fem relationer leder till att vi gör fler projekt tillsammans. Det beror nog delvis på att vi lär oss arbeta tillsammans, men också på att det är en något tidskrävande process att hitta och utvärdera en ny partner”* (F5). Expansionsfasen kommer enligt Dwyer et al. (1987) när tilltron och nöjdheten under *Utforskandet* lett till att man gör fler saker tillsammans och riskbenägenheten ökar. Våra intervjuer visar att det digitalt är en ganska tydlig gräns mellan *Utforskandet* och *Expansionen*. Oftast gör företagen ett specifikt projekt tillsammans och fungerar det tillfredsställande så går man in i en expansionsfas. Ringer det varningsklockor så väljer de att leta efter andra leverantörer eller köpare. *“Det är ett ganska stort steg att gå från att animera en logotype till att göra en två minuter lång reklamfilm”* (F4). Det är inte bara köparna som utvärderar första steget, även leverantörerna har ett aktivt val att göra: *“Dels handlar det om att få betalning i rätt tid och med rätt summa. Men sedan handlar det också om att det känns som att det är ett rättvist förhållande. Att man inte luras att göra mer än vad man kom överens om”* (F1). De karaktäristiska dragen för expansionen är dels att uppdragen växer i storlek och regularitet, men också en närmare teknisk koppling till mellan företagen.

*“När vi går in i mer komplexa projekt brukar våra samarbetspartners få tillgång till ett eget FTP<sup>4</sup>-konto och så skapar vi inlogg till Basecamp” (F2). Flera av företagen använder Basecamp eller liknande tjänster för att driva större projekt. Dessa sidor är uppbyggda kring projektledning och har funktioner som gemensam kalender, att-göra-listor, notifikationer, diskussionstrådar samt delegeringsmöjligheter. “E-mail och chatt fungerar till en viss gräns, men när det blir mer än tre-fyra inblandade i ett projekt behöver man någonstans att samla all information” (F7). I expansionsfasen sker också en tydligare sammankoppling av företagets andra digitala verktyg, det handlar om vilka mjukvaror man jobbar i och vilka leveransformat man använder. “Det är dock ingen större process idag. Förr kunde det vara jobbigt att komma från olika programmiljöer, men nu är standarderna så satta att alla exempelvis jobbar i After Effects (mjukvara) oavsett PC eller Mac” (F5).*

Även de mjuka värdena utvecklas i expansionsfasen. Företagen berättar att en mer personlig jargong och referensram skapas mellan parterna ju mer de arbetar med varandra. Vissa blir kompis på Facebook, skickar bilder eller skämtar mer. Trenden kan också gestaltas i teknisk utveckling: *“Ett tydligt steg för mig personligen är när jag släpper in någon på min Skypelista. På Facebook har jag 500 så kallade ‘vänner’. Men där finns ett tydligt filter mellan oss, om någon vill kontakta mig dimper det ner som ett mail i min mailbox. På min Skypelista har jag kanske 100 personer med konstant access till mig oavsett tid på dygnet, det känns på många sätt närmare” (F2).*

### Engagemang

När en relation når engagemangssteget är båda parterna mycket måna om att behålla relationen och man är säkra på sina respektive roller och mål (Dwyer et al., 1987). Förtroendet är högt och prisläget stabilt. Som vi konstaterade i det tidigare kapitlet om relationer är det endast de något större byråerna med en kapacitet att husera många olika typer av projekt som når den närhet i relationen som engagemangssteget kräver. *“I dagsläget har vi en fyra-fem leverantörer som vi jobbar med kontinuerligt under hela året. Med dessa planerar vi några månader i taget, varnar när nya projekt är på ingång och håller koll på hur deras arbetssituation ser ut. Vi gör också pitcher tillsammans mot andra företag” (F5). För de intervjuade företagen liknar engagemangssteget det som i relationskapitlet benämndes som beroende. Men det handlar också om att ha närmat sig*

---

<sup>4</sup> File Transfer Protocol

varandra så mycket att gränsen mellan företagen inte är lika tydlig längre. *“I början kanske det bara är jag som projektledare som håller i kontakten, men med tiden så byggs fler kontakter upp mellan folk hos oss och folk hos det andra företaget”* förklarar F2. Han berättar också att de nyligen genomförde ett omfattande grafiskt identitetsarbete för ett av de företag de jobbat länge med digitalt, ett arbete som kräver stora mängder förtroende. För de företag som når engagemangsstadiet är det tydligt att de lärt sig att tolka varandra: *“Man vet vad det innebär när någon säger ‘här kommer du behöva jobba hårt’ eller man lär sig att tolka vad företaget söker utifrån deras brief”* (F4). Men de bidrar också till varandras kunskapsutveckling: *“Vi skickar ofta inspiration till varandra för att tagga den andre på att sälja in en viss typ av projekt eller anamma en ny teknik”* (F1).

Ett sätt att nu även manifesteras sin relation är att ge referenser till sina underleverantörer. F5 förklarar att *“I början är man ganska förtegen, främst mot kund, om vilka underleverantörer man använt sig av i ett projekt. Men när en relation är stadig och man vet att det inte finns någon risk att underleverantören snor kunden eller att någon annan snor underleverantören så är man mer öppen i att man har en relation”*.

### Upplösning

*“Det är ofta ganska smärtfritt att säga upp ett samarbete, båda parter brukar känna på sig det”* (F5). De intervjuade menar att det är enklare i början av en relation än i de senare delarna, men också att det är enklare att avsluta en digital relation än en vanlig. Det behöver nämligen sällan vara någon uttalat avslut: *“Det är snarare så att det slutar komma in jobb, aktiviteten minskar”* (F4). Beslutet tas oftast av köparen, men det händer att även leverantörerna säger nej: *“Vi kan säga nej på grund av brist på tid, eller på grund av att vi helt enkelt valt att satsa på andra projekt och samarbeten”* förklarar F2. Om någon felaktigt säger upp en relation eller behandlar den andra parten dåligt finns dock risk för att det slår tillbaka: *“Det är ju rätt lätt, har någon skrivit negativt om ett bolag kan man ofta se det antingen genom Google-sök eller i kommentarsfälten på kreativa portaler. Dock är det väldigt, väldigt sällsynt”* (F5).

### Analys

Sett ur de fem stegen är inte den digitala relationen speciellt olik en vanlig relation. Sättet man relaterar till varandra utvecklas stegvis, men ingredienserna är något annorlunda. I början av en digital relation är Googles träfflista (eller kreativa webbsidor) det första intryck företaget får. Självklart är inte det ett steg som vanliga relationer hoppar över, men där kommer den granskningen ofta som steg två. Det är

därför förstaeligt att studiens företag lägger mycket stor vikt vid just detta moment. På samma sätt som att säljaren förväntas ha kostym och en fungerande PowerPoint i mötet, förväntas man i digitala relationer ha ett heltäckande register av portfolio, hemsidor och rekommendationer. Företagen måste tänka på hur de skriver texterna om sig själva, vilka projekt de visar, vad som kommer upp på Google när man söker och hur de hanterar andra sidor som säljkanaler. Det handlar både om proaktiva insatser som att ständigt uppdatera i diverse kanaler, men också om att hålla koll på vad som händer i bloggar och på Twitter. Det finns ingen definierad marknad där man gör affärer. Eftersom identiteten är uppbyggd av Internets alla delar gemensamt är marknadsplatsen också utspridd.

Den idé om fulltäckande B2Bportaler som tidigare forskning (Helper & Macduffie 2004, Kalakota & Robinson 2000, Amit & Zott, 2001) fokuserat på verkar alltså inte stämma in på den del av den digitala branschen vi har studerat. Istället ter sig tanken om ett nätverk av sammankopplade tjänster vara närmare sanningen. Oavsett om vi talar säljare eller köpare så verkar de inte tro på idén om en portal som tillhandahåller en helhetslösning. *“Det är det fina med dagens internet, du bygger en liten och specificerad tjänst som är bäst på en sak och just bara den”* (F7). Företagen söker specifika lösningar för specifika situationer. Portaler används för den funktion som de är bäst på. Exempelvis använder många av företagen sig, som tidigare nämnts, av tjänster som Behance för att söka leverantörer eller marknadsföra sig. Sidan gör det enkelt att se vad som erbjuds och det är även enkelt att publicera nya saker. Visserligen erbjuder även Behance möjligheten att skicka meddelanden till varandra inom systemet, men få verkar utnyttja tjänsten då mail anses enklare och mer direkt. *“När vi startade Behance beslutade vi att inte använda oss av begreppet ‘vänner’ om de relationer man skapar på sidan. Vänner har du i verkliga livet eller på andra sociala nätverk. Vi ville snarare se oss som en plattform för distribution av ditt arbete”* förklarar grundaren Scott Belsky (2009). Det är också just det som företagen använder Behance till, distribution. När de sedan ska kommunicera och kollaborera nyttjar de istället tjänster som mail, Skype, MSN eller Google Docs. Betalningen sker via PayPal eller vanlig banköverföring och leveransen via FTP-servrar eller filskickningstjänsten Yousendit. Det används alltså olika tjänster i olika skeden av ett projekt, men tjänsterna tycks också används i olika grad beroende på hur långt i relationen man kommit. F2's förhållningssätt till Skype-kontakter är ett exempel på detta, skapandet av specifika FTP-konton eller Bootcamp-inlogg till underleverantörer ett annat.



En intressant aspekt i det ekosystem av tjänster som diskuteras i uppsatsen är att nästan inget av dem är uttryckligen avsedda för affärsrelationer. På Behance samexisterar privatpersoner och företag, detsamma gäller kontaktlistan på Skype eller kontot på Yousendit. Faktum är att BaseCamp är den enda tjänst vi har hört omnämnas i intervjuerna som har ett tydligt affärsfokus. Även ägarstrukturen är intressant i förhållande till tidigare diskuterad litteratur (Johnson & Johnson, 2005). De mer öppna plattformarna som Behance, The Favourite Website Awards eller BaseCamp är skapade av självständiga aktörer utan koppling till branschen. De lever på prenumerationsavgifter och annonsintäkter. Några egentliga branschalternativ finns det ej. Större branschaktörer har interna nätverk inom företagen, men inga öppna portaler. Där finns också en stor skiljelinje mot de företag vi studerat. Hos dem finns sällan en tydligt gräns i arbetsverktygen mellan interna och externa syften. Samtliga tjänster och konton som används för att jobba med andra företag använder man även internt för att organisera sig. *“Med kontor på tre platser i världen behövs det kommunikation. Vi använder BaseCamp, Google Docs, Skype och självklart mail för att organisera vår verksamhet”* (F2).

Dock fungerar fortfarande inte bilden av det digitala tjänstenätverket fullt ut. Det som flera av de vi intervjuat känt sig frustrerade över är att man fortfarande blir fastlåst i de system man använder. *“Ofta sitter man med vissa dokument i Google Docs, vissa i Basecamp och vissa saker på mailen, det blir tyvärr att arbeta i flera miljöer samtidigt”* (F2). Ett resonemang som paradoxalt nog talar för behovet av en samlad portal som tillhandahåller allt, men när den idén förs på tal är dock intresset svalt: *“Jag tror snarare att det är en process som pågår nu, att få alla tjänster på Internet att tala med varandra, utan att de behöver vara samlade på en plats. Du ser det på Twitter, på Facebook, genom Spotify eller i din nyhetstidning”* (F7). Det är nog troligt att denna bild stämmer även om vägen är lång innan man nått dit. Ett tydligt exempel på rörelsen mot högre sammankoppling är den nya versionen av filmredigeringsprogrammet Final Cut Pro som kopplats samman med iChat (en motsvarighet till Skype). Genom denna koppling kan två redigerare sitta och titta på samma film på olika datorer i olika delar av världen och kommentera i realtid hur de bör klippas och korrigeras. Samma trend gäller exempelvis BaseCamp som i dagsläget har en mängd olika Iphone-applikationer

kopplade till sig samt ett femtiotal externa tjänster som via API erbjuder tilläggsfunktioner till BaseCamps<sup>5</sup> basutbud.

Om vi gör en mer konkret jämförelse mot tidigare forskning så verkar de portaler vi stött på mest följa den horisontella som typ som Piccinelli och Mokrushin (2001) identifierade. Det verkar dock inte som att fokus hos våra företag ligger på att minimera transaktionskostnader (Cohen & Agrawal, 2000), skapa mer transparenta priser, eller lägre administrativa kostnader (Rohm et al, 2004). Istället verkar de digitala relationerna fylla ett behov som hemmamarknaden inte kan fylla. Det kan handla om specifika kunskaper som kanske bara ett företag i världen besitter (exempelvis F3) eller om att undvika en dålig hemmamarknad genom att jobba mot andra länder (som F1), men främst handlar det om att få tillgång till en betydligt mycket större samling samarbetspartners än vad de lokala nätverken kan erbjuda. *“Vår portfolio hade aldrig varit så bred eller professionell om vi inte jobbat med digitala relationer”* (F5). Vi ser likt Helper & MacDuffie (2004) inga tecken på att företagen förändrar karaktären på sina relationer när de arbetar digitalt. De blir varken mer eller mindre exit/voice-fokuserade vilket skulle kunna förklaras med att de inte tycks uppfatta någon skarp gräns mellan digitala och vanliga relationer. I deras verksamhet flyter båda världarna ihop eftersom de alltid har arbetat i en dualistisk miljö. För dem är Skype lika naturligt som ett konferensrumsmöte, för vissa nästan mer naturligt.

## SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER

*I denna del kommer vi återgå till vår frågeställning för att försöka sammanfatta vad vi kommit fram till samt reflektera över dessa resultat.*

### Slutsatser

#### Kan djupare B2B-relationer skapas och underhållas digitalt?

Vår studie visar att digitala relationer mycket väl kan nå en djup karaktär och i mångt och mycket är som en vanlig relation. Det finns kortsiktiga och sporadiska kontakter som sker där och då, men också djupare varianter som sträcker sig över längre tidsperioder och innehåller komplexa variabler. Även om den digitala relationens faser och byggstenar är mycket lika de vanliga affärsrelationens motsvarigheter så finns dock

---

<sup>5</sup> (<http://basecamphq.com/extras>).

tydliga skillnader. Dessa ligger främst i att vissa element och byggstenar blir extra viktiga och avgörande i en digital relation, nämligen kunskapen och närheten.

Kunskapen är tvådelad i sin natur, dels handlar det om kunskap kring det medie man arbetar i (film, musik, grafik, programmering etc) och dels handlar det om kunskap i att kommunicera digitalt. Först gäller det alltså för båda parter att ha en djupare förståelse för produkten som sådan, därefter måste man också kunna manövrera de digitala kommunikationsverktygen på ett effektivt sätt. Det kan vara så enkla saker som språket man använder i ett mail eller förmågan att skicka filer till varandra. Det kan dock vara mer komplext som tolkning av briefar på rätt sätt eller editeringsförståelse i vissa specifika mjukvaror.

Närheten är den andra förutsättningen för en fungerande digital relation. Den bygger förtroende genom en aktiv digital kommunikation från båda parter. Tydliga kontaktvägar i form av snabba mailsvar och ständig uppkoppling på tjänster som Skype skapar förtroende och effektivitet i relationen. Studien visar att många av företagen inte gör någon skillnad och i vissa fall till och med föredrar den digitala närhetens precision i svar, tydlighet och dokumentationsmöjligheter framför den vanliga relationens emotionella och fysiska fördelar. Det skapas ett arbetsklimat där en fråga och ett beslut bara är några få knapptryckningar bort.

#### **Hur kan de digitala relationsprocessernas verktyg beskrivas och förstås?**

När det kommer till själva processen och hur digitala tjänster används i de digitala relationerna tror vi att frågan handlar mycket om tankesätt. Tidigare forskning har fokuserat mycket på en centraliserad och hierarkisk organisering som kommer från större och äldre industrier där det finns en specificerad marknad. Det vi funnit i vår studie är att dessa yngre, mindre och mer digitalt producerande företagen är mer öppna i både sitt tänk och organisation. De jobbar dels med många olika leverantörer i många olika länder, men de är också friare när det kommer till deras användning av Internet och mjukvara. De använder olika tjänster i olika relationer och för olika syften. De byter ut gamla mot nya, har inga begränsningar mellan konsumenttjänster och företagstjänster samt använder samma organiseringsverktyg internt som externt. Det som tycks målas fram är ett öppet, levande och sammankopplat nätverk av digitala tjänster och mjukvaror. Det finns ingen *“one stop shop”* eller *“one size fits all”*, företagen tar det som passar dem och bygger sina egna paket av kollaborationstjänster. Dock är utvecklingen fortfarande ung, studien visar att företagen inte finner tjänsterna tillräckligt kompatibla med varandra för att det ska anses tillräckligt. Det är i dagsläget

således att betraktas snarare som ett ideal man söker och arbetar efter än en fullt fungerande modell.

För att på ett enkelt sätt visualisera skillnaderna mellan den centraliserade portalen och nätverket av tjänster har vi skapat en även skapat en grafisk modell som går att finna i Appendix 3.

## Reflektion

Vi trodde innan vi började intervjuerna att utvecklingen skulle gått längre. Att företagen skulle använda en mängd nya produkter och tjänster som vi aldrig hört talas om. Så var dock inte fallet. Det handlar fortfarande om mail, ftp-konton, Skype, iChat och de andra "klassiska" verktygen. Det som skiljer marknaden nu från för tio år sedan är dock att verktygen faktiskt används på riktigt och i stor skala. Det som tidigare var framtidsutopi har nu blivit verklighet. Vi är ganska säkra på att samma studie om tio år skulle visa en helt annan flora och diversitet av verktyg och tjänster. Det handlar helt enkelt om att teknikmognaden, till och med i en så tekniktörstande bransch som denna, är långsam.

Något annat som vi visserligen anade men ändå fann intressant var den totala gränslöshet som fanns mellan konsumentanpassade och professionella verktyg. Det spelade ingen roll till vem verktyget byggts så länge dess funktion passade. Bland kända Internetverktyg är nog Ebay det bästa exemplet. En tjänst där vanliga människor och företag samsas på samma arena. Behance fungerar på samma sätt, vännerlistan på Skype likaså.

Vi tror att de möjligheter och problem som vi sett i vår studie kan generaliseras till fler företag och branscher. Först och främst andra digitala som vi i tidigare kapitel diskuterat, men på längre sikt även andra progressiva affärsområden. Närheten bör vara universell även för dessa typer av företag, dock med begränsningen att behovet säkerligen är mindre i branscher där produkten inte kräver fullt så interaktiva processer. Den symmetriska kunskapen följer samma varierande logik, dock lär behovet av förståelse för digitala kommunikationsmedel alltid vara högt. I linje med detta är det av stor vikt att användarvänliga verktyg utvecklas som inte bara fungerar i ett ekosystem med varandra utan även kan användas av företag och personer med mer begränsad datorvana. Vi tror nämligen att en stor tröskel för många företag är just oförmågan och rädslan att involvera dessa nya verktyg, inte minst de mer privata och konsumentinriktade. Det finns en tydligare gräns för dem mellan privat och affärsmässig konsumtion av Internets tjänster. Det kan nog dock antas att den

generation som idag växt upp med dessa verktyg och dess öppna logik kommer vara bättre rustade och mindre rädda för att bygga upp djupare digitala relationer i framtidens företag.

Vad som blir extra viktigt i en digital relationsvärld är att förstå hur systemet fungerar. I vilka kanaler granskas du? Vilka typer av verktyg måste din organisation hantera för att kunna jobba gränslöst mot andra? Vilken ton ska du ha i kommunikationen för att bygga trovärdighet och samtidigt värme i en relation? Hur bygger du digital närhet? Och hur förmedlar du digital kunskap? Det är bara några av frågorna som uppstår när du som företag vill vara aktiv inom digitala relationer. Frågor som Donald Draper aldrig hade behövt fundera kring, men däremot ämnen som framtida forskning mycket väl skulle kunna studera närmare.

## REFERENSER

### Primära källor:

Företag 1, Kapstaden, Skypeintervju Stockholm 15/4-2010

Företag 2, New York, Skypeintervju Stockholm 16/4-2010

Företag 3, Glasgow, Skypeintervju Stockholm 15/4-2010

Företag 4, Berlin, Skypeintervju Stockholm 15/4-2010

Företag 5, Stockholm, intervju Stockholm 14/4-2010

Företag 6 Stockholm, intervju Stockholm 16/4-2010

Företag 7 Stockholm, intervju Stockholm 16/4-2010

Belsky, New York, videointervju New York 15/12-2009

### Sekundära källor

#### Digitala källor

##### Artiklar

Leonard, 2005, *Madison Ave. Lights Up*. CNN

[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2005/12/12/8363132/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/12/12/8363132/index.htm)), Hämtad 2010-05-16

Marjamäki, 2009, *Åhléns ratar reklambyråer*, Resumé,

<http://www.resume.se/nyheter/2009/12/21/ah lens-ratar-reklambyraer/index.xml>, Hämtad 2010-05-16

Sweney, 2009, *Internet overtakes television to become biggest advertising sector in the UK*, The Guardian, <http://www.guardian.co.uk/media/2009/sep/30/internet-biggest-uk-advertising-sector>, Hämtad 2010-05-16

Howard: 2005, *Strawberry Frog hops to a different drummer*, Usa Today,

[http://www.usatoday.com/money/companies/management/2005-10-09-goodson-profile\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/companies/management/2005-10-09-goodson-profile_x.htm)., Hämtad 2010-05-16

*Lexikon*

Definition av ordet *Digital*, <http://www.techterms.com/definition/digital>, Hämtad 2010-05-16

*Video*

Videointervju, 2010 *iPhone developers tell their story*

<http://developer.apple.com/videos/iphone/profiles/#devapps-large>, Hämtad 2010-05-16

**Artiklar**

Hoffman: *Frugal IT investors top best-performer list*, Computerworld, 2002, December 6

Cohen & Agrawal: *All change in the Second Supply Chain Revolution*, Financial Times, 2000, 2 Oktober

**Akademiska källor:**

Amit & Zott: *Value creation in E-business, New firm startups*, 2001, pp. 281 - 311 , John Wiley & Sons

Baker: *Editorial*, Journal of Marketing Management, 1999, 15, 211 -214

Bejou, Ennew, Palmer: *Trust, ethics and relationship satisfaction*, International Journal of Bank Marketing, 1998, 16:4, 170-175

Bharadwaj: *A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation*, MIS Quarterly, 2000, vol. 24, No.1, 169-196

Borden: *The concept of the marketing mix*, Science in marketing, 1964 George Schwartz New York

Brennan: *Buyer/supplier partnering in British industry: the automotive and telecommunications sectors*, Journal of Marketing Management, 1997, 13 (8), 758 – 776

Bryman & Bell: *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2005, Liber förlag.

Christopher, Injazz, Chen, Popovich: *Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology*, Business Process management Journal 2003 Volume: 9 Issue: 5 Page: 672 – 688

Carr: *It doesn't Matter*, Harvard Business Review, 2003 May

Dwyer et. al: *Developing Buyer-Seller relationships*, Journal of Marketing, Vol.51, 1987, 11-27

Dyer & Singh: *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, No. 4, 650 – 679

Egan: *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in marketing*, 2001  
Financial Times / Prentice Hall, Limited, Harlow

Eriksson & Wiedersheim-Paul: *Att utreda och rapportera*, 1989 Liber, Malmö

Eriksson & Wiedersheim-Paul: *Rapportboken*, 2008, första upplagan, Liber AB, Malmö

Fisk, Brown & Bitner: *Tracking the evolution of the services marketing literature*, Journal of Retailing, 1993, Volume 69, Issue 1, Pages 61-103

Ford: *The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets*, European Journal of Marketing, 1980, Volume: 14 Issue: 5/6 Page: 339 – 353

Ford & McDowell: *Managing business relationships by analyzing the effects and value of different actions*, Industrial Marketing Management, 1999, 28, 429-42.

Gadde & Snehota: *Making the most of supplier relationships*, Industrial Marketing Management, 2000, Vol. 29 pp.305-16

Grönroos: *Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality*, International Journal of Service Industry Management 1994 Volume: 5 Issue: 5 Page: 21 – 38

Grönroos: *From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing Management Decision*, 1997 Volume: 35 Issue: 4 Page: 322 - 339

Gummesson: *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*, 2002 Malmö, Liber ekonomi

Gummesson: *Total relationship marketing*, 2008, Elsevier Oxford

Han: *A conceptual framework of the impact of technology on customer-supplier relationships*, Journal of business and Industrial marketing, 1997 vol. 12, no. 1, 22- 32

Helper & Macduffie: *Supplier and Intermediaries, The global internet economy*, 2004 pp 331 – 380



Hirshmann: *Exit, voice and Loyalty: responses to decline in firms, organizations and States*.  
Cambridge; Harvard University Press 1970

Håkansson & Johansson: *Analyzing Business Interaction*, 1992  
<http://www.impgroup.org/uploads/papers/6211.pdf>

Håkansson and Snehota: Markets as networks *International Journal of Research in Marketing*, Volume 13, Issue 5, 1996, Pages 407-413

Håkansson, Snehota: 1995, *Developing relationships in business networks*. Routledge: London.

Håkansson, Snehota, *Scandinavian Journal of Management* Volume 5, Issue 3, 1989, Pages 187-200

Jacobsen: *Vad, hur och varför?* 2002 Lund, Studentlitteratur

Johnson & Johnson: *Integrated strategy of industrial product suppliers: Working with B2B intermediaries*, *Internet Research*, 2005, 15(4), 471-492

Kalakota & Robinson: *e-Business 2.0: roadmap for success*, 2000, Addison-Wesley Longman Publishing Co

Kaplan & Sawhney: *E-hubs: The new B2B marketplaces*, 2000, *Harvard business review*, pp 98 -103

Kotler: *The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought*, *Journal of Public Policy & Marketing* 24, 2005, no. 1: 114-116,

Lu, Antony: *Implications of B2B marketplace to supply chain development*. TQM Magazine, 2003, Vol. 15 Issue 3, p173, 7p

Mattson: *Relationship Marketing and the Markets-as-Networks Approach – A Comparative Analysis of Two Evolving Streams of Research* *Journal of Marketing Management*, 1997, vol. 13, July, s. 447–462

McCarthy: *Basic Marketing*, 1975, 5th ed Homewood Ill.

Murray, Driscoll & Torres: *Discovering diversity in marketing practice* *Journal: European Journal of Marketing*, 2002 Volume: 36 Issue: 3 Page: 373 – 390

- Murtaza, Gupta & Carroll: *E-marketplaces and the future of supply chain management: opportunities and challenges*. Business Process Management Journal, 2004 10(3) 325-335.
- Palmer: *Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing*, European Journal of Marketing, 2000 Volume: 34 Issue: 5/6 Page: 687 - 704
- Piccinelli & Mokrushin: *Dynamic Service Aggregation in Electronic Marketplaces* 2001
- Prensky: *Digital Natives Digital Immigrants*, On the horizon MBC University press, 2001, Vol 9 No 5
- Repstad: *Närhet och distans : kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, 2006, Lund, Lund Studentlitteratur.
- Robson: *Real world research*, 2002, Blackwell Publishing 2nd edition
- Rohm, Kashyap, Brashear & Milne: *The use of online marketplaces for competitive advantage: a Latin American perspective*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2004 6(19), 372-385.
- Stockdale & Standings: *A framework for the selection of electronic marketplaces: a content analysis approach*, Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, 2002, 12(3), 221-234
- Turnbull, Ford & Cunningham: *Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective*, Journal of Business & Industrial Marketing, 1996 Volume: 11 Issue: 3/4 Page: 44 – 62
- Wallén Göran: *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 1993, Studentlitteratur, Lund :
- Warkentin, Sugumaran and Bapna: *E-knowledge networks for inter-organizational collaborative e-business*, Logistics Information Management Volume: 14 Issue: 1/2 Page: 149 – 163
- Webster: *The changing role of marketing in the corporation*, Journal of Marketing, 1992, Vol.56, Page 1-17
- White & Smart: *A framework for the sustainability of e-marketplaces*, Business Process Management Journal, 2004, 10:3, 277-289

Dworsky & Marthinsen

Online? – En kvalitativ studie av digitala affärsrelationer

Zineldin: *Beyond relationship marketing: technologicalship marketing*, Marketing Intelligence & Planning, 2000 Volume: 18 Issue: 1 Page: 9 - 23

Zhu & Kraemer: *Post-Adoption Variations in Usage and Value of E-business by Organizations: Cross-Country Evidence from the Retail Industry*, Informations Systems Research, 2005, Vol. 16, No.1, 61-84

## APPENDIX

### Appendix 1 – Intervjufrågor

Följande frågor användes som grund i intervjuerna. Den grova idelningen i köpa, sälja och samarbeta användes för att säkerställa att alla delar av relationen undersöktes. Alla underfrågor ställdes inte i denna satta ordning och alla visade sig heller inte nödvändiga, men de fungerade som diskussionsgrund.

#### *Sälja*

Marknadsför ni er själva via Internet? På vilka siter?

Vilka typer av kunder kontaktar er via den kanalen?

Hur får ni företag att lita på er och att ni levererar det ni utlovar?

Hur kan ni säkerställa att ni får betalt för utfört arbete?

Hur förhandlar ni om pris?

Hur ser utvecklingen av mängden arbete via den här kanalen ut?

#### *Köpa*

Hur hittar ni leverantörer via Internet?

Varför letar ni på Internet efter leverantörer?

Hur utvärderar ni en eventuell leverantör?

Hur säkerställer ni leverans?

Jobbar ni återkommande med samma leverantörer?

Har ni upplevt några problem?

Är det en viss typ av jobb som ni hittar leverantörer till på Internet?

Hur ser ni på utvecklingen?

Möts ni någonsin fysiskt?

#### *Samarbete*

Hur många samarbeten har ni som sker digitalt?

Hur skulle ni beskriva dem?

Hur pass komplexa skulle ni säga att projekten är?

Vilka typ av verktyg använder ni?

Hur använder ni dessa?

Hur fungerar det att samarbeta mellan företag i dessa verktyg?

Vilka faktorer är viktiga för att kunna samarbeta bra?

Påverkar kultur något?

Hur skulle ni beskriva relationen utifrån en personlig aspekt?

Hur ser ni på beroenden?

Påverkar kunskapsnivåer samarbetet?

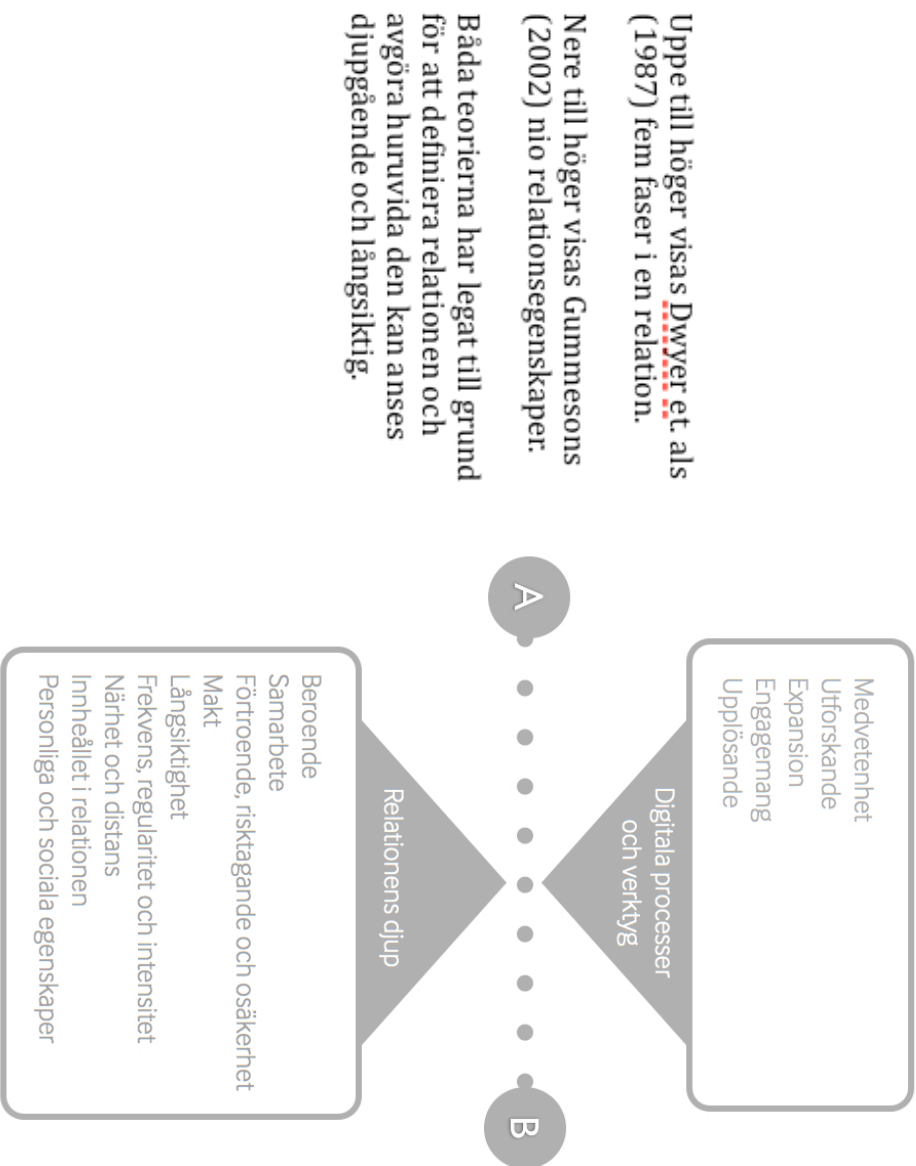
Händer det att det är fler parter inblandade?

Anser ni att det är en konkurrensfördel att kunna jobba i digitala relationer?

Vem har makten i relationen?

Finns det någon/några skillnader mellan digitala och ickedigitala relationer?

Appendix 2



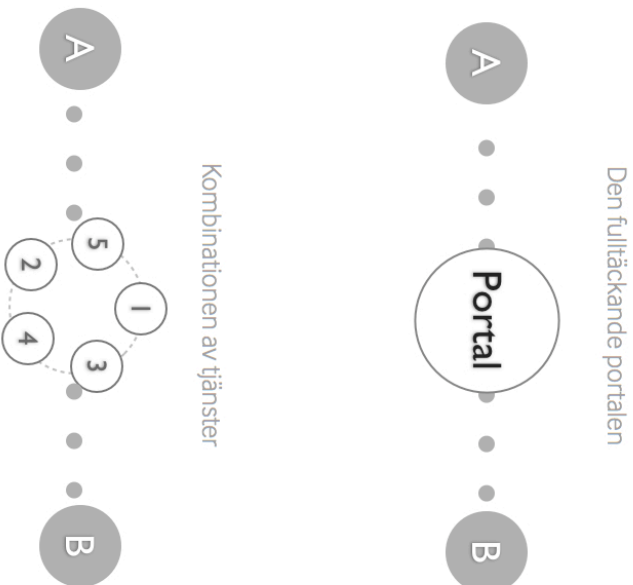
Uppre till höger visas Dworset al (1987) fem faser i en relation.

Nere till höger visas Gummeseons (2002) nio relationsegenskaper:

Båda teorierna har legat till grund för att definiera relationen och avgöra huruvida den kan anses djupgående och långsiktig.

Appendix 3

Digitala verktyg i en relation



Till vänster illustreras hur synen på de digitala verktygens roll i en enskild relation skiljer sig åt. I den fulltäckande portalen går all kommunikation via en portal medan man i kombinationen av tjänster väljer att koppla samman flera olika verktyg för den specifika relationen.

Till höger ser vi samma uppdelning, men ur ett nätverksperspektiv. Som kontrast till det samlande navet en portal kan vara visas hur olika kombinationer i olika relationer bygger upp ett dynamiskt och obegränsat nätverk.

Digitala verktyg i ett nätverk

