



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Förhandlingars digitala förändring för business-to-business företag till följd av Covid-19 pandemin

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT2021
Kandidatuppsats
Författare: Joo Chimplee Svensson 940829
Handledare: Freddy Hällstén

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Titel: Förhandlingens digitala förändring för business-to-business företag till följd av Covid-19 pandemin.

Bakgrund och problem: Till följd av Covid-19 pandemin har förhandlingsprocesserna för business-to-business företag förändrats från fysiska sammankomster till kommunikation via digitala hjälpmedel. Förhandlingsprocessen kännetecknas av framgångsrika affärskvinnor och affärsmän som reser mycket i sitt vardagliga arbete. Det är därmed relevant att undersöka hur förhandlingsprocessen har förändrats under Covid-19 pandemin.

Syfte: Syftet med studien är således att skapa en djupare förståelse för hur personer som arbetar med förhandling inom business-to-business företag i IT-branschen upplever den digitala förändringen.

Avgränsningar: Studien är begränsad att undersöka business-to-business företag inom IT-branschen.

Metod: Med hjälp av kvalitativ forskningsmetod studeras respondenter från två olika IT-företag. Datan samlades in genom semistrukturerade intervjuer med totalt elva respondenter.

Resultat och slutsatser: I analysen identifieras att förhandling via digitala hjälpmedel är ett mer effektivt sätt, eftersom det blir en markant tidsbesparing. Dock kan förhandlingar via digitala hjälpmedel dra ut på processen samt att det har försvårat möjligheten att skapa djupa relationer. Studien drar slutsatsen att digitala möten i en framtid kan ske i en större utsträckning jämfört med innan pandemin. Slutligen konstaterar studien att det fysiska mötet aldrig kommer utebli på grund av vikten att etablera en god relation. Detta i relation till vikten av förtroende och tillit inom förhandling.

Förslag på framtida forskning: Studien undersöker endast två företag inom IT-branschen, av den anledningen hade det varit intressant att undersöka flera företag inom branschen för att få en mer nyanserad bild av resultatet. För att komplettera studien hade det även varit intressant att undersöka andra branscher.

Nyckelord: Förhandlingsprocess, Förhandling, Covid-19, Pandemi, Digitala hjälpmedel

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Syfte.....	8
1.4 Frågeställning	9
1.5 Avgränsning	9
2. Tidigare forskning.....	10
2.1 Förhandling.....	10
2.2 Förhandling på distans.....	11
3. Teori.....	12
3.1 Distributiv förhandlingsstrategi.....	12
3.2 Integrativ förhandlingsstrategi.....	12
3.3 Viktiga faktorer för en lyckad förhandlingsprocess	12
3.3.1 Kommunikation.....	13
3.3.2 Sociala, psykologiska och funktionella perspektivet.....	14
3.4 Förhandling på distans.....	14
3.5 Framtidens förhandlingsprocess.....	14
4. Metod.....	16
4.1 Forskningsdesign.....	16
4.2 Val av fallföretag.....	16
4.3 Val av respondenter.....	17
4.4 Datainsamling.....	18
4.4.1 Val av intervjumetod.....	18
4.4.2 Anonymitet.....	19
4.5 Dataanalys	19
4.6 Metodkritik.....	19
4.7 Etiska ställningstaganden	20
5. Empiri.....	21
5.1 Empirisk bakgrund	21
5.2 Faktorer för en lyckad förhandlingsprocess	21
5.3 Förhandlingar innan pandemin.....	23

5.4 Förhandlingarnas förändring under pandemin	24
5.5 Krisberedskap	24
5.6 Fördelar med förhandling på distans	25
5.7 Nackdelar med förhandling på distans	26
5.8 Utarbetades en ny strategi under pandemin?	27
5.9 Har pandemin påverkat företagets resultat?	28
5.9.1 Hur kommer förhandlingar ske i framtiden?	28
6. Analys och diskussion.....	29
6.1 Förhandlingsprocessen	29
6.2 Viktiga faktorer för en lyckad förhandlingsprocess	30
6.2.1 Integrativ förhandlingsstrategi.....	30
6.2.2 Vikten av långsiktiga relationer.....	31
6.3 Förhandling på distans.....	31
6.4 Framtidens förhandlingar	32
6.5 Jämförelse av respondenternas upplevelser.....	33
7. Slutsats.....	34
7.1 Besvarande av forskningsfrågorna	34
7.2 Studiens bidrag	35
7.3 Studiens begränsningar.....	36
7.4 Förslag på framtida forskning	36
8. Källförteckning	37
9. Bilaga 1	40

1. Inledning

Följande avsnitt inleds med en övergripande beskrivning av Covid-19 pandemin samt hur det i korthet har påverkat affärsverksamheter och dess regelbundna förhandlingar. Därefter följer en problemdiskussion. Vidare presenteras uppsatsens syfte samt frågeställning.

Avslutningsvis presenteras studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

I det vardagliga livet sker förhandlingar kring positioner, makt och resurser. I hemmet kan det vara en förhandling med en familjemedlem, olika institutioner och leverantörer (Burgess & Burgess, u.å.). På arbetsplatsen kan förhandlingen ske internt om löner eller titlar och externt kan det vara gentemot kunder, leverantörer och samarbetspartners. Författaren har ett intresse i att undersöka hur företag förhandlar med varandra och har därför valt inriktningen business-to-business som också förkortas B2B. Att framgångsrikt kunna förhandla med andra människor är en gynnsam egenskap då det kan vara avgörande på både individ- och organisatorisk nivå (ibid). Definitionen av förhandling innebär två eller flera parter som anser att de är beroende av varandra för att tillhandahålla någonting som i framtiden kommer gynna den befintliga situationen (Lewicki & Polin, 2013).

I december år 2019 rapporterades de första fallen av Covid-19 i den Kinesiska staden Wuhan (Folkhälsomyndigheten, 2020). Den 31 januari 2020 bekräftades det första fallet i Sverige i Jönköping (Krisinformation, 2020). Smittan ger sig uttryck i form av luftvägsinfektion där symptom kan innefatta förkylning, feber, andningssvårigheter och huvudvärk. Sjukdomen har sedan dess spridit sig över hela världen. Den 11 mars 2020 klassade WHO Covid-19 som en pandemi (Folkhälsomyndigheten, 2021). När denna studie genomfördes var pandemin pågående och cirka 1,2 miljoner människor hade blivit smittade och drygt 15.000 avlidit till följd av smittan i Sverige (ibid). Den snabba spridningen av Covid-19 innebar att hela världen inom loppet av tre månader kämpade med smittspridningen, men också med den ekonomiska överlevnaden i och med de åtgärder som togs för att kunna minska smittspridningen. Styrande myndigheter i nästan alla världens länder tvingades begränsa befolkningens fria rörlighet både nationellt och internationellt, vilket fick världsekonomin att bromsas upp (Nicola et al., 2020). De lockdown-åtgärder som utfärdats har resulterat i allvarlig påverkan inom organisationer och verksamheter på grund av en kraftig nedgång inom konsumtion. En av de konsumtionsvanor som har förändrats beror på människans försök att undvika fysisk kontakt för att förhindra eventuell smitta. Som en följd av det har nya metoder utarbetats för en fortsatt lyckad verksamhet där många företag har tvingats till en hastig digitalisering (ibid). Därmed har antalet digitala möten ökat, de vanliga kommunikationsmedel som används är bland annat Microsoft Teams, Zoom och Google Meet. Dessa verktyg användes mindre för endast ett par år sedan och under år 2020 blev Zoom den mest nedladdade applikationen och hade då 350 miljoner användare (Molla, 2020).

Covid-19 pandemin innebar en organisatorisk kris för flera företag. Organisationer har därmed behövt anpassa sin förhandlingsprocess när den på grund av pandemin har behövt ske

på distans. Alla organisationer drabbas av någon form av kris under sin verksamhetsperiod, oavsett om de anses stora eller små (Sheth, 2020). Det kan vara både interna och externa kriser (ibid). En kris beskrivs enligt Svenska Akademiens ordlista (2021) som "svår tid" och "avgörande vändning". Vidare beskrivs kriser som någonting som uppstår plötsligt och riskerar att få stora konsekvenser då det inte brukar finnas mycket information om vad som hänt (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2021). Ofta kan stora delar av samhället tillsammans behöva lösa krisen. En kris är en händelse som kan hota människors hälsa och frihet. Det kan handla om att det är många människor som drabbas, alternativt att krisen ger så pass stora konsekvenser att samhället inte fungerar som det ska (ibid). Pearson och Clair (1998) anser att kriser tenderar att leda till att beslutsfattande behöver ske snabbare än vanligt och att det skapar osäkerhet över vilka lösningar som är mest gynnsamma. Vidare anser författarna att en organisatorisk kris påverkar företagens existens och möjlighet att fortsätta bedriva sin verksamhet (ibid).

När Covid-19 pandemin bröt ut kan det ha påverkat organisationer och normerna kring hur en förhandlingsprocess går till, eftersom tillvägagångssättet har tvingats till en förändring. En förhandlingsprocess sker mellan minst två parter som vill sluta en överenskommelse. Detta betyder i ett business-to-business (B2B) sammanhang att ett företag levererar en produkt eller tjänst till ett annat företag. Innan en affär går igenom är det vanligt att det sker en förhandling mellan organisationerna, detta för att komma överens om pris, avtalstid och andra relevanta aspekter vid en potentiell affär. Åge (2019) presenterar en modell av den komplexa förhandlingsprocessen som innefattar förhållandet mellan två parter som ska sluta en överenskommelse där relationsbyggande är av stor vikt. Det är av denna anledning relevant om förhandlingsprocessen har förändrats under pandemin och hur förändringen i så fall har gett uttryck. Studien avser således att undersöka hur personer som är inkluderade i förhandlingsprocesser inom IT-branschen upplever förändringen när förhandlingen behövt ske digitalt. För att få en bredare bild av hur förhandlingsprocessen har förändrats under pandemin har författaren valt att lyfta definitionen av vad förhandling är och hur den enligt teorin och empirin ter sig i praktiken. Förhandling brukar definieras i fyra faser som avser planering, informationsutbyte, köpslående och avslut (Lindell, 2008). Planering är en avgörande faktor för en lyckad förhandling och därmed är goda förberedelser relaterat till en lyckad förhandling. Planeringsfasen innebär faktainsamling kring alla inblandade parter i förhandlingen, analys av faktan, sätta upp mål och organisera vilka taktiker som ska användas. Informationsutbyte handlar om att lära känna sin motpart och köpslående att bemöta invändningar samt hitta smarta lösningar på dem. Avslutningsvis handlar avslut om att reda ut de frågetecken som finns och att projektet ska få ett fulländat avslut (ibid).

1.2 Problemdiskussion

Enligt Halbe (2012) är definitionen av ett möte när två eller flera personer har avtalat en tid och att det finns en fast agenda samt att det finns ett bestämt syfte för sammankomsten. Under de senare åren har traditionella kommunikationsmetoder även kompletterats av och i vissa fall nästan helt ersatts av digitala möten (ibid). Exempel på detta är fysiska möten som sker virtuellt i realtid, vilket innebär möten som hålls på distans via kommunikationsmedel

som Teams och Zoom (Ejenäs, 2013). James et al. (2016) menar att tidigare undersökning har visat att mer än hälften av svenska företag väljer bort fysiska möten och använder sig mer av virtuella möten. Anledningen till att detta väljs är att virtuella möten är kostnadseffektiva då det inte behöver finnas några resekostnader. Det leder till mer kontinuitet i verksamheten samt att det underlättar att få till möten med kort varsel. Även om det finns många positiva aspekter kring virtuella möten som tros vara en stor del av framtiden, finns det utmaningar med detta arbetssätt. Utmaningen kan vara möjligheten att läsa av kroppsspråk och signaler samt problem med uppkoppling (ibid).

Den snabba spridningen av Covid-19 resulterade i snabba förändringar kring arbetssituationen för personal inom alla typer av verksamheter (DeFilippis et al., 2020). Det innebar att många fick börja arbeta hemifrån. Med tanke på den storskaliga ekonomiska och sociala omvälvningen som Covid-19 orsakar, sker denna abrupta övergång till distansarbete i en tid då organisatorisk koordinering, beslutsprocesser och produktivitet aldrig har varit mer betydelsefulla. Dessutom var anställda snabbt tvungna att övergå till att förlita sig på digitala kommunikationsmetoder för att utföra sitt arbete oavsett hur lämpad deras hemmiljö var för detta. Förmågan att kommunicera via virtuell kommunikation har fungerat trots att det finns stora fördelar med att kunna ses i verkligheten och ha face-to-face (F2F) möten. Virtuell kommunikation har fungerat bra men det finns stora fördelar med att kunna ses i verkligheten bland annat för att se motpartens reaktion och därmed säkerställa om allt har uppfattats på rätt sätt. Detta tenderar att förebygga missförstånd. Vid personliga möten ges möjlighet att skapa djupa relationer och utbyta personlig kemi, det är svårare att hålla sig engageras under en längre tid vid virtuella möten (ibid).

Carracedo et al. (2020) menar att det finns ett samband mellan konsumtion, teknik, pandemi, tid och förändring. Konsumtion och teknologi är de faktorer som har förändrats mest under pandemin. I takt med att Covid-19 sprids över världen ändrades de samhälleliga vanorna. Det är reglerna för social distansering som har påverkat organisationer att anpassa sina distributionskanaler för att nå konsumenterna (ibid). Att kommunikation sker via digitala hjälpmedel är numera det nya normala (Kirk & Rifkin, 2020). Användningen av framväxande teknologier är nu absolut nödvändigt då hela samhället använder sig av det allt mer i det vardagliga livet. Detta leder till nya beteendemönster som i sin tur har stor inverkan på konsumtionsvanorna (ibid). Det är av stor vikt att verksamheter och organisationer anpassar sig till den nya globaliserade marknaden och konsumenternas nya efterfrågan (Pantano et al., 2020).

Genom att undersöka hur personer som arbetar inom IT-branschen kan ha förändrat sitt sätt att förhandla när Covid-19 pandemin bröt ut jämfört med före pandemin, samt hur deras upplevelse är kring detta vill författaren öka förståelsen kring den eventuella förändringen och upplevelsen kring att förhandla på distans. Denna bransch anses intressant då författaren har en uppfattning om att framgångsrika affärsmän och affärskvinnor ofta reser i sitt yrke. I samband med Covid-19 pandemin kan förhandlingsprocessen ha utmanats och förändrats, därför anses det som ett intressant ämne. Vidare är det av intresse att undersöka hur fallföretagen anser om framtidsutsikterna inom förhandlingsprocesser. Författaren vill

undersöka om respondenterna tror att förhandlingar kommer gå tillbaka till mer fysiska möten, om majoriteten kommer ske virtuellt eller om det finns en tro på en blandning av båda delar. Vidare vill författaren undersöka om resultatet för fallföretagen har påverkats under pandemin. Därför är det viktigt att förstå individer som arbetar med förhandling och deras upplevelse om hur pandemin kan ha påverkat organisationerna de arbetar på. I dagsläget finns det en lucka gällande studier om påverkan kring hur förhandling förändras när den sker digitalt. Författaren upplever ämnet således intressant att undersöka för att få en djupare insyn kring hur förhandlingen kan ha påverkats när den skett via digitala hjälpmedel.

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka om Covid-19 påverkat förhandlingsprocesser och hur det upplevs av personer som arbetar med förhandling i business-to-business företag (B2B) inom IT-branschen. Pandemin har förändrat hur en förhandlingsprocess går till i praktiken, därför anses det intressant att studera hur personer som arbetar inom detta segment uppfattar hur framtida förhandlingar kommer gå till när pandemin är över.

1.4 Frågeställning

Studien avser besvara följande forskningsfrågor:

1. Har förhandlingsprocessen förändrats i samband med Covid-19 pandemin och i så fall hur?
2. Hur kommer förhandlingsprocesser att ske i framtiden?

1.5 Avgränsning

Uppsatsen fokuserar endast på hur förhandlingsprocessen har förändrats inom business-to-business (B2B) företag i IT-branschen. Detta innebär att studien inte är applicerbar inom alla branscher. Vidare är studien avgränsad till respondenter i Sverige och Norge.

Uppsatsen studerar respondenternas upplevelse av respektive företags förhandlingsprocesser. I studien definieras förhandlingsprocesser som sker i förhandlingen mellan två fallföretag och dess kunder, det vill säga företagens kundrelationer. Båda företagen arbetar enbart med business-to-business (B2B), vilket innebär att de endast säljer produkter och tjänster till andra företag och inte direkt till privatpersoner/konsumenter. Därmed föreligger ett intresse att undersöka affärsrelationerna de har med både befintliga och nyetablerade kunder.

2. Tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras den tidigare forskning som finns inom förhandling generellt och förhandling på distans.

2.1 Förhandling

Fisher (2015) nämner begreppet "Världens bästa förhandlare" och dennes vetenskapliga bidrag består av två aspekter som ska hanteras samtidigt; relation och rational. Relation syftar till att skapa en förtroendebaserad relation med sin motpart, medan rational syftar till att argumentera för sina ståndpunkter. Dock är det viktigt att inte välja ståndpunkt i onödan och därmed är det av stor vikt att ha en tydlig bild om vad som är viktigt för respektive part innan förhandlingen inleds. Vidare är personfrågor väsentliga för en lyckad förhandling. För att komma till rätta med dessa finns tre grundläggande kategorier; perception, emotion och kommunikation. Perception innebär att förstå sin motpart. Varje part har sin upplevda sanning och därför är det viktigt att leva sig in i motpartens situation genom att inte förmedla sina egna synpunkter. Skuld ska aldrig läggas på sin motpart även när den är att skylla då det tenderar att leda till mer skada än nytta. För att uppnå perception till fullo är det av stor vikt att diskutera varandras perceptioner, vilket skapar förståelse för sin motpart. Nästa kategori är emotion som syftar till alla inblandade individers känslor, där anses känslorna i många fall väger tyngre än ord och att det därför är viktigt att erkänna sina känslor och förstå emotionerna, både sina egna och motpartens. För att få en förståelse för emotionerna ska de grundläggande drivkrafterna uppmärksammas. Den sista kategorin är kommunikation. Det är omöjligt att förhandla utan kommunikation och det är avgörande att kommunicera i båda riktningar och därmed komma fram till ett gemensamt beslut, vilket är målet med en förhandling (ibid).

En person som går in i en förhandling väl förberedd tenderar att ha bättre självförtroende. Forskningen visar att det är bättre att sätta ett för högt mål än ett för lågt mål (Lindell, 2008). Detta för att det tenderar att ge bättre självförtroende som får motparten till en positiv energi. När ett högre mål sätts upp finns även förhandlingsutrymme tillgodo, därav ger detta tillvägagångssätt oftast ett bättre utfall (ibid).

Empatiskt lyssnande samt framgångsrika förhandlingar har ett samband (Comer & Drollinger, 1999). Empati definieras som förmågan att urskilja en annans tankar och känslor med viss grad av noggrannhet och innebär att lyssna på både en intuitiv och bokstavlig nivå. Mer specifikt är en viktig aspekt av kommunikationsprocessen förmågan att lyssna effektivt. Den viktigaste färdigheten en säljare kan ha för att lyckas i sina affärer är förmågan att lyssna på kunden. De säljare som inte lyssnar på sina kunder tenderar istället att misslyckas med sina affärer. Lyssnandet består av tre olika dimensioner som är följande: 1) *Sensing*, som syftar till att ta in och uppfatta efterfrågan samt urskilja de verbala och icke-verbala signalerna. Här definieras nivån av intresset, tiden och uppmärksamheten. 2) *Processing*, handlar om att förstå de viktigaste aspekterna som kunden tar upp. För att sedan tolka och

värdera vilken information som passar bäst in på problemet. 3) *Responding*, syftar till att svara, ge feedback, erkänna kunden och interagera genom sin kommunikation (ibid).

Comer och Drollinger (1999) nämner begreppet empati som definieras som “förmågan att uppfatta en annans interna referensram med noggrannhet och med känslomässiga komponenter och betydelser”. Den part som har mer empati tenderar att vara mer lyhörd och därmed kan motparten förstå meddelanden som förmedlar på ett tydligare sätt. Genom att vara empatisk skapas styrkan att kunna sända tillbaka meddelanden som försäkrar motparten om att båda är på samma nivå och strävan efter samma resultat. Med hjälp av denna metod kommer motparten att känna sig mer trygg. Fortsättningsvis syftar transaktionsfasen till hur lång fasen är från etablering av den första kontakten till att överenskommelse slutförs. Det är fördelaktigt att samla information om motparten för att avgöra de olika signalerna kring hur den potentiella framtida relationen kan utvecklas. När överenskommelsen är sluten och affären ses som avslutad inleds posttransaktionsfasen. I detta stadium börjar parterna lägga grunden för den långvariga relationen. Den långvariga relationen upprätthålls genom att fortsätta hålla kontakt, hålla det som utlovats, leverera varor eller tjänster av den kvalitet som är överenskommet samt att ständigt följa upp. Det är i detta stadie det största arbetet börjar eftersom den långvariga relationen är den mest gynnsamma för positiva affärer (ibid).

2.2 Förhandling på distans

Customer Relationship Management, som förkortas CRM är en metod, teknik och strategi som företag använder sig av för att hantera och analysera kundinteraktioner och beteenden under relationen både när den byggs upp men också när den ska bibehållas (Makinde et al., 2020). Genom att analysera CRM finns det möjlighet att driva försäljningstillväxten. Detta är någonting som blir ännu viktigare när relationerna utvecklas och sker på distans, eftersom det är svårare att etablera en relation. Business-to-business CRM består av några olika steg och strategier. Det främsta syftet med det är att behålla kunder under en så lång tid som möjligt och att få möjlighet till upprepade relationer. Detta går att göra genom att upprätthålla kundens uppmärksamhet via att ge information om företaget och att noggrant förmedla erbjudanden som finns. Med hjälp av denna process kan i det bästa fall resultera i att verksamheten får möjlighet att etablera kontakt med nya kunder. Om de nya samarbetsparterna är nöjda med produkten, bemötandet eller servicen som framkommer kan det i sin tur leda till uppmuntran för andra potentiella samarbeten inom samma segment. Således kan utvecklingen av steg som en kund genomgår när de överväger, köper, använder och upprätthåller lojalitet mot produkter eller tjänster analyseras (ibid).

3. Teori

I följande avsnitt presenteras teorin som sedan kommer kopplas till empirin. Teorin består av förhandlingens definition där distributiv och integrativ förhandling definieras, vilka är de två grundläggande förhandlingsstrategier som finns. Fortsättningsvis presenteras viktiga faktorer för lyckad förhandling, förhandling på distans samt framtidens förhandling.

3.1 Distributiv förhandlingsstrategi

Det distributiva perspektivet fokuserar på att det ska finnas en vinnare och en förlorare i varje given förhandlingsprocess (De Dreu et al., 2000). Det innebär att om den ena parten gynnas, missgynnas därmed den andra parten (ibid). Detta innebär att varje part vill maximera utfallet för sin egen del, vilket i majoriteten av fallen endast kan ske på den andre partens bekostnad (Schoop 2004; Amanatullah et al., 2008). Inom detta perspektiv delar parterna inte information med varandra, risken finns även att makt-fördelar utnyttjas och därmed kan denna förhandlingsstrategi leda till tävlingsinriktade beteenden (Dimotakis et al., 2012). Det är därför en fördel att kunna förutse eventuellt försvar som kan uppkomma vid förhandlingen (ibid). För en gynnsam förhandling är det av vikt att kommunikationen fungerar väl för att kunna urskilja motpartens vilja samt uppmuntran till att motparten kan avslöja sina intressen (Elfenbein et al., 2010). Denna strategi kan beskrivas som en konfliktsituation där varje part vill få försprång genom att dölja information och försöka vilseleda sin motpart genom manipulativa handlingar (DeRue et al., 2009). Avslutningsvis syftar distributiva strategin till att lyckas övertyga sin motpart att gå med om ett sämre villkor (Sharma et al., 2013).

3.2 Integrativ förhandlingsstrategi

Det integrativa perspektivet är motsatsen till det distributiva och handlar om att utbyta information samt utforska vad för möjliga ömsesidiga vinster som finns (Åge, 2019). Detta innebär att "utvidga cirkeln" (ibid). Integrativ förhandling definieras när parterna gemensamt vill nå framgång där fokus är värdeskapande för båda parter och därmed skapa ett ännu större gemensamt värde (Schoop, 2004). Detta innebär att samtliga parter får ta del av "kakan" och en mer effektivt och långsiktig överenskommelse tenderar därmed detta att vara en bättre metod än den distributiva förhandlingen då båda parter tillsammans blir vinnare med gemensamma fördelar (De Dreu & Beersma, 2002). Även inom denna strategi är kommunikation en avgörande roll, men till skillnad från den distributiva strategin är det för att förstå varandras intressen och därmed ökar möjligheten till tillit och förtroende mellan parterna (Schlegel et al., 2017). När båda parter är öppna tenderar de underliggande intressena att framkomma, vilket medför ett värdeskapande i form av vad som är viktigt för varje enskild part och därmed möjlighet att nå en gemensam lösning (DeRue et al., 2009).

3.3 Viktiga faktorer för en lyckad förhandlingsprocess

Vid förhandling är viktigt med en positiv affekt, vilket han definierar genom att vara problemlösande, flexibel, kreativ och minska sitt tunnelseende (Fisher, 2015). Författaren anser att det blir lättare att etablera samarbete om dessa aspekter tas hänsyn till i en förhandlingsprocess (ibid). Ytterligare ett känt begrepp inom förhandling är Happy-Happy

listan som används genom att specificera upp de punkter som är viktiga för en själv, men även de punkter som tros vara viktiga för motparten (Åge, 2019). Genom att göra en sådan lista tenderar positiva känslor att uppkomma, kreativitet skapas och det blir lättare att komma fram till en gemensam lösning där empati och nyfikenhet bildas (ibid).

Åge (2019) beskriver metoden i fem olika steg vilka är följande;

1. Skapa en positiv känsla där attityden sätter riktlinjer för förhandlingen. Författaren menar att forskning har visat att glada personer lättare kommer överens. Denna metod aktiverar frontalloben i hjärnan som reglerar kreativitet, problemlösning och flexibilitet. Aktiveras inte frontalloben aktiveras istället amygdalan som kallas reptilhjärnan, då tenderar förhandlingen att bli en tävling där endast en kan segra. Därför är det till stor hjälp om den som ska in i en förhandling ler för sig själv innan mötet börjar för att sedan fortsätta le under mötet. Detta smittar av sig till motparten och skapar en positiv känsla för alla inblandade och leder oftast till gynnsamma förhandlingar.

2. Vikten av förberedelse och en tydlig bild av vad som önskas av förhandlingen. Här är det viktiga att fundera ut vilka faktorer som är viktigast för samtliga parter. Om inte detta är identifierat försvårar det möjligheten att säkerställa samtligas vinning i förhandlingen.

3. Skapa en förtroendebaserad relation. Vilket handlar om att motparten ska känna tillit och därmed skapas en större chans till acceptans när förslag uppkommer. Detta steg appliceras bäst i verkligheten genom att ställa frågor och att noggrant lyssna på svaren.

4. Undvika att fastna i ståndpunkter vilket leder till sämre beslut, sämre relationer och slöseri med tid. Därför bör förhandlingen inledas med att uttrycka vikten av att komma fram till en lösning båda parter är nöjda med. Genom att inleda förhandlingar i positiv anda finns fallhöjd för situationer där båda parter inte är överens.

5. Förberett en tydlig plan B. Risker finns att motparten kommer med förslag som inte passar överhuvudtaget och då är det viktigt att ställa frågor till motparten för att se om de har fastnat i ståndpunkter. Står de kvar vid dessa trots god kommunikation och förståelse kan det vara mer gynnsamt att släppa motparten för att leta sig vidare till någon annan att komma överens med. Det kan därför vara en trygghet att redan innan förhandlingen ha framtida möten inbokade med andra potentiella samarbetspartners (ibid).

3.3.1 Kommunikation

E-kommunikation kan skapa framgångsrika affärer genom att uppmärksamheten underlättar att både hantera och anpassa informationen kring en förhandling (Singh et al., 2020). Detta kan ske via mail, sociala medier och andra kommunikativa online-plattformar. Den mänskliga hjärnan kan ta in begränsad mängd information, vilket leder till att detta hanteras genom att prioritera och fokusera på de mest relevanta delarna i den information som förmedlas. Vidare hör det till vanligheterna att mottagaren anpassar sig till inkommande information genom att dirigera sin uppmärksamhet till den information som mest troligt kommer leda till måluppfyllelse. Precis på samma sätt avfärdar mottagaren informationen

som misstänkt inte kommer leda till måluppfyllelse. Därför är det av stor vikt för en lyckad förhandlingsprocess att från början dela med sig av relevant information som når mottagarens uppmärksamhet och förtroende (ibid).

3.3.2 Sociala, psykologiska och funktionella perspektivet

Inom förhandling i en organisatorisk kontext finns det sociala, psykologiska och funktionella perspektiv (Hennig-Thurau et al., 2002). För att det ska kunna bli en lyckad affär krävs det att båda parter får nytta av att deras förhållande ska fortsätta på lång sikt. Den funktionella fördelen i en relation avser riskminskning, kostnadsdelning, skalfördelar och snabbhet till marknaden. Den psykologiska fördelen syftar mer till förtroende för den andra parten, vilket leder till komfort, känsla av trygghet och sinnesro. Sociala fördelar fokuserar på själva relationen snarare än på den ekonomiska vinningen i en affär. Fördelarna med detta är att den emotionella delen av relationen tas om hand på ett annat sätt, vilket främjar en känsla av kamratskap. Det förmånliga med det är att affärerna tenderar att bedrivas framåt i en trevlig atmosfär (ibid).

3.4 Förhandling på distans

Dwivedi et al. (2021) menar att skapa en personlig relation handlar om attityder, disposition, kontakten mellan människor och förtroende. Dessa aspekter är naturliga att upprätthålla när det finns möjlighet att ses i verkligheten. När det under Covid-19 pandemin varit mer kontakt genom mail och videomöten har det försvårat möjligheten att skapa djupa relationer och därmed en lyckad affärsuppgörelse. Till följd av detta har 83 % av B2B-företagen använt sig av sociala medier som en del av deras digitalisering och därmed utgör detta tillvägagångssätt den största delen av deras marknadsföringsstrategi. Vidare anser 50 % av dessa företag att marknadsoptimeringen och kundnöjdheten har förbättrats (ibid).

Moncrief och Marshall (2005) menar att försäljning och förhandling idag har gått ifrån den traditionella stutegs-modellen, som består av att leta nya kunder, förundersökning av dessa kunder, inleda ett säljmöte, kundmöte, besvara kundens frågor, beställning av produkten eller tjänsten och uppföljning för att försäkra sig om kundnöjdheten. Det är nu vanligare att använda sig av vad de kallar *Evolved selling process*. Den kännetecknas av att fokus ska ligga på kunden. Den är mer dynamisk och säljprocessen är personligt anpassad från kund till kund, med syftet att skapa kundrelationer. Vidare bygger den på att förhandlingsprocessen är för komplex för att standardiseras. Kunden används som utgångspunkt och vidare i säljprocessen förändras behovet för att bygga långsiktiga relationer när båda parter vill få sin vilja igenom (ibid).

3.5 Framtidens förhandlingsprocess

De Jong et al. (2021) lyfter den ökande användningen av artificiell intelligens (AI), framförallt tänkande AI, som har förmågan att använda ostrukturerade data och hitta mönster som den använder för att ta beslut, vilket hjälper till att anpassa efter specifik kundgrupp. Detta är metoder som flitigt använts inom business-to-consumer (B2C) men som nu mer på allvar har börjat användas inom B2B. De lyfter även fram känslö-AI som ett användbart

hjälpmedel, där den kan läsa av människors känslor och tal, vilket skulle hjälpa till i de personliga relationerna inom förhandlingen (ibid).

Det kan tänkas logiskt, att AI även skulle kunna hjälpa till vid profileringen och med användning av exempelvis chattar kan företag få personanpassad försäljning och service av AI (De Jong et al., 2021). Denna skulle veta mottagarens exakta behov utan att behöva ha kontakt med en riktig människa. Verksamheterna skulle i ett sådant fall ha tillgång till lösningar för deras behov dygnet runt och därmed ha möjlighet att svara potentiella samarbetspartners omgående. Distansförsäljning skulle då kunna förenklas med hjälp av AI, dock är teknologin fortfarande i ett tidigt stadie och implementeringen inom B2B försvåras av att kundkrav och beslutsprocesser är mer komplexa än inom B2C (ibid).

I frågan om hur Covid-19 påverkar B2B förhandling menar De Jong et al. (2021) att de rådande omständigheterna har tvingat försäljare att omvärdera sina strategier och metoder när förhandlingen sker på distans och att det fått dem att ta vara på de framsteg som gjorts inom digitaliseringen för att överleva men även för att kunna växa. Detta kan alltså leda till att dessa trender blir alltmer vanliga efter att pandemin är över och att försäljare i framtiden kommer att fortsätta förlita sig på mer digitala metoder och exempelvis användningen av AI. Digitaliseringen var redan något som blev alltmer vanligt innan pandemin men är något som har tvingats bli normen i takt med att traditionella fysiska möten inte längre har varit ett alternativ i rådande situation. Säljare har tvingats att pröva på nya metoder och rannsaka sina gamla, troligen kommer den trenden att hålla i sig även efter pandemin (ibid).

4. Metod

Följande avsnitt inleds med en presentation av den valda forskningsdesignen. Fortsättningsvis beskrivs valet av fallföretagen samt respondenter. Vidare presenteras datainsamlingen, dataanalys, metodkritik och etiska ställningstaganden.

4.1 Forskningsdesign

För möjlighet att nå uppsatsens syfte genomfördes en kvalitativ fallstudie. Eftersom studien grundar sig i människors individuella upplevelse är denna metod mest gynnsam då det finns möjlighet till en djupare inblick, undersöka och tolka datan. Detta till skillnad från kvantitativ metod som istället samlar in data via statistik och siffror (Patel & Davidson, 2019).

Författaren valde att samla in data genom intervjuer då målsättningen var att undersöka respondenternas individuella upplevelse, vilket den kvalitativa metoden är att föredra för en djupare förståelse för en organisations processer och aktiviteter (Bryman & Bell, 2017).

Bryman och Bell (2017) menar att den kvalitativa metoden syftar till att undersöka respondenternas upplevelse och att förstå händelsen ur deras perspektiv, att förstå deras sociala verklighet och hur de tolkar miljön. En fallstudie tenderar enligt Lind (2019) att få möjlighet att gå på djupet trots att det är få företag som undersöks, jämfört med att undersöka en stor bredd. Författaren valde således denna metod för att kunna jämföra resultaten. I det avseendet jämfördes fallföretagen och respondenterna för att identifiera både likheter och skillnader. En kvalitativ forskningsanalys bygger på ord och förståelse snarare än kvantifiering och siffror (Bryman & Bell, 2017). Fortsättningsvis bidrar kvalitativ forskning med lärdomar från tidigare erfarenhet och händelser. Vidare kommer fallstudien grundas på kvalitativa intervjuer med personer från två utvalda fallföretag som i sitt yrke förhandlar regelbundet. Enligt Patel och Davidson (2019) är en fallstudie som syftar till att undersöka en avgränsad grupp i ett verkligt sammanhang fördelaktigt att använda när förändringar ska studeras. Målet med studien var att tillämpa en kombination av deduktiv och induktiv ansats, vilket kallas abduktiv ansats (Lind, 2019). Den abduktiva ansatsen utgick från både empiri och teori, där dessa successivt omtolkades och influerade varandra (Patel & Davidson, 2019). Genom abduktivt förhållningssätt finns möjlighet att successivt bygga upp en bättre förståelse för studien (ibid). Eftersom Covid-19 pandemins påverkan på förhandlingsprocessen är ett nytt ämne ansåg författaren att teorin och empirin behöver förklaras i relation till varandra. Därmed anses en abduktiv ansats relevant för denna studie.

4.2 Val av fallföretag

Uppsatsen baseras på intervjuer med två olika fallföretag inom IT-branschen. Båda företagen kommer att behandlas anonymt och därmed benämnas med fiktiva namn. Författaren har valt att kalla dem för Företag A och Företag B. Författaren valde två företag inom samma bransch för att få möjliga träffsäkra resultat.

Båda företagen arbetar med att implementera affärssystem och därmed är de beroende av både existerande kunder, men även etablering av nya kunder. Inom båda företagen ingår

förhandling i det vardagliga arbetet. Kontakt med respektive företag etablerades i ett tidigt skede via e-post. Respondenterna fick sedan återkomma med tider som passade för intervju. Totalt intervjuades fem respondenter på Företag A och sex respondenter på Företag B.

4.3 Val av respondenter

Grunden i urval har skett enligt målstyrt- och snöbollsurval där fokus har varit att intervjua personer som har direkt koppling till forskningsfrågorna (Bryman & Bell, 2017). De respondenter som valdes var personer som var delaktiga i förhandlingsprocesser mot företagets kunder. Detta var personer i organisationerna med roller som verkställande direktör, konsultchef, försäljningsansvarig, implementationsansvarig och applikationsansvarig. Respondenterna valdes då deras arbetsroll innebär löpande kontakt med kunder eller etablering av nya kunder och affärsrelationer till organisationerna. Av den anledningen var respondenterna lämpliga att intervjua för att få en tydlig bild av hur förhandlingsprocessen har påverkats och eventuellt förändrats under pandemin. Författaren hade sedan tidigare kontakt med verkställande direktör som hade möjlighet att hjälpa till med bokning av intervjuer med resterande respondenter.

Nedan listas fallstudiens respondenter, samtliga respondenter är anonymiserade för att de inte ska vara spårbara till en person eller företag. Författaren anser inte att anonymiseringen påverkar studiens resultat.

Respondent	Företag	Befattning	Arbetsår i organisationen	Intervjutyp	Längd (min)
Respondent 1	Företag A	Sales Director	6	Microsoft Teams	28
Respondent 2	Företag A	CEO	7	Microsoft Teams	21
Respondent 3	Företag B	COO (Konsultchef)	6	Microsoft Teams	22
Respondent 4	Företag B	Sales Representative	0,5	Microsoft Teams	24
Respondent 5	Företag B	COO (Konsultchef)	9	Microsoft Teams	27
Respondent 6	Företag A	Managing Director	8	Microsoft Teams	23

Respondent 7	Företag B	Application Specialist	2	Microsoft Teams	15
Respondent 8	Företag A	Implementation Consultant	8	Microsoft Teams	27
Respondent 9	Företag A	Operations Director Nordic	12	Microsoft Teams	25
Respondent 10	Företag B	CEO	13	Personlig intervju	58
Respondent 11	Företag B	Chief Business Development Officer	5	Telefonsamtal	17

4.4 Datainsamling

4.4.1 Val av intervjumetod

Den empiriska datan samlades in via intervjuer. Bryman och Bell (2017) anser att intervjuer är en användbar metod för datainsamling vid en fallstudie, eftersom de ger möjlighet att förstå hur respondenterna upplever sin egen verklighet.

Författaren har genomfört semistrukturerade intervjuer, vilka bygger på att specifika teman ska besvaras under intervjun (Bryman & Bell, 2017). Därmed utgick intervjuerna från en intervjuguide. Detta innebar att ställa öppna frågor med en viss del av vägvisning, vilket lämnar möjlighet till respondenten att reflektera och därmed ha möjlighet att lyfta fram viktiga faktorer för studien (Patel & Davidson, 2019). Frågorna var standardiserade, vilket innebar att de ställdes i samma följd (ibid). Dock ställdes även spontana följdfrågor när intressanta ämnen och aspekter uppkom. Detta för att inte riskera att missa intressant och relevant data för studien. Bryman och Bell (2017) menar att detta är en gynnsam metod då det kan leda till djupare samtal.

Intervjuguiden togs fram baserat på den teori som vid den tidpunkt framtagits samt studiens frågeställning. Detta är att föredra då det säkerställer att forskningsfrågorna besvaras. När intervjuguiden skapades var syftet att inkludera samtliga ämnen som var relevanta för studiens frågeställningar. Frågorna grupperades inom olika teman för att underlätta strukturen under intervjuerna. Vidare undvek författaren att ställa ledande frågor för att få ett så nyanserat och ärligt svar som möjligt. Språket för frågorna anpassades till respondenterna och var därmed passande och begripliga, vilket är av stor vikt vid kvalitativ forskning eftersom det bygger på att förstå respondenterna (ibid). Eftersom det vid enskilda intervjuer uppstår olika följdfrågor beroende på de samtal som uppkommer är inte alla frågor med i intervjuguiden. Intervjuguiden återfinns i bilaga 1.

4.4.2 Anonymitet

I enlighet med forskningsetiken och dess principer som talar för anonymisering kommer uppsatsens fallföretag samt respondenter vara anonyma (Patel & Davidson, 2019). Fördelarna med anonymisering är att respondenterna ges möjlighet att ge välgrundade svar och svara i den ärlig mån som är möjlig utan att behöva tänka på eventuella konsekvenser kring uttalandet. Detta ger möjligheten för respondenten att behålla sin integritet då ingen utomstående kan identifiera vilket företag eller person det gäller, men inte heller den intervjuades kollegor inom organisationen. Vidare ger det även forskaren möjlighet att tolka den insamlade datan när den insamlade datan är transparent (ibid). Vid vissa typer av studier kan det vara avgörande att veta vem som intervjuas samt vilket bolag personen arbetar på. Detta för att forskningen enbart är relevant gällande en viss typ av företag i en specifik stad. Om den forskningen baseras på anonyma respondenter och företag kan uppsatsen tyckas ointressant och oväsentlig. Ytterligare en negativ aspekt med att anonymisera är risken för att behöva utesluta relevant och intressant information, detta för att bibehålla intervjuans anonymitet. Då studiens syfte är att undersöka hur pandemin kan ha påverkat förhandlingar i B2B-företag inom IT-branschen när det ha behövt ske på distans anses studien intressant trots att respondenterna kommer anonymiseras.

4.5 Dataanalys

Samtliga intervjuer spelades in i samtycke med respondenterna, vilket gjorde det möjligt att transkribera ljudfilerna. Bryman och Bell (2017) anser detta som en fördelaktig metod för att kunna återge den information som framkommit av intervjuerna i sin exakthet och därmed minskar risken för egen tolkning. Ytterligare en fördel med transkribering är möjligheten att analysera texten på bästa möjliga sätt samt jämföra datan som framkommit.

Vid analysen av det insamlade materialet genomfördes en kodning av det empiriska materialet. Bryman och Bell (2017) menar att kodning används för att åtskilja, sammanställa och organisera den mest relevanta datan för studien. För att identifiera kodningen kategoriseras datan in i olika kategorier. Fortsättningsvis lästes det empiriska materialet igenom för att urskilja nyckelord som var vanligt förekommande. Kodningen fortsatte fram tills empirisk mättnad hade skett. Detta betyder att liknande svar är återkommande samt att inga nya kategorier och teman uppkommer (Bryman & Bell, 2017). När empirin var sammanställd kunde slutsatser dras utifrån det empiriska materialet och forskningsfrågorna.

4.6 Metodkritik

Det finns en risk med att företag inte är helt transparenta med det verkliga scenariot vid observation och intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Detta innebär en risk för studiens validitet. Vidare menar författarna att respondenterna kan ha en känsla av att de bör svara någonting och därmed blir verklighetsuppfattningen förvrängd. För att förhindra detta i så god mån som möjligt gjordes intervjuerna enligt semistrukturerad intervjuguide, mer specifikt innebär detta att respondenterna fick utrymme att påverka intervjuens utfall genom att fritt tala. Även genom att tillåta naturliga följdfrågor från både respondenterna och intervjuaren (ibid).

Enligt Lind (2019) kan intervjuerna ske skriftligt i form av mailkonversationer, dock ger inte detta utrymme till samma öppna samtalsklimat. Eftersom hög validitet och reliabilitet eftersträvades valde författaren att utföra 11 antal intervjuer via majoriteten videosamtal, telefonsamtal samt en fysisk intervju. Anledningen till att det inte var möjligt med fysiska intervjuer var på grund av respondenternas spridda geografiska placering, samt den pågående pandemin som samtliga respondenter ville ta hänsyn till och därmed minska fysiska träffar. Detta gav studien en bredd där möjlighet att intervjuar många olika befattningar som har en roll inom förhandlingspositioner. Patel och Davidson (2019) anser att transkriberingen av en intervju kan påverkas mer eller mindre medvetet av personen som omskriver intervjun, vilket i sin tur kan ha påverkan på innehållet. Denna påverkan kan ske genom att olika gester, betoningar samt ironier försvinner när talspråk blir skriftspråk. Genom att ordagrant skriva ut vad respondenterna svarade gav detta således en rättvis och objektiv bild av respondenternas svar. Eftersom intervjuerna spelades in kunde författaren lyssna på intervjuerna, pausa och spola tillbaka för att kunna återge på ett sätt som var likt verkligheten (ibid).

4.7 Etiska ställningstaganden

I enlighet med vetenskapsrådets fyra forskningsetiska aspekter tog studien hänsyn till informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Patel & Davidson, 2019).

Informationskravet - Innebär att informera respondenterna om studiens syfte för att de skulle kunna ta ställning till om de ville medverka i studien eller inte, vilket är i enlighet med samtyckeskravet (Patel & Davidson, 2019). Första kontakten etablerades via mail där studiens syfte och forskningsämnet presenterades.

Konfidentialitetskravet - Innebär att alla personuppgifter ska förvaras på ett säkert sätt så att inte obehöriga kan få tillgång till informationen samt att respondenterna ej ska kunna identifieras (Patel & Davidson, 2019). Därmed informerades samtliga respondenter som valde att delta att deras uppgifter skulle behandlas konfidentiellt.

Nyttjandekravet - Tar hänsyn till att uppgifter som framkommit ska användas för studiens ändamål. Respondenterna fick ge sitt samtycke till inspelning och att det insamlade underlaget efter avslutad studie kommer att raderas (Patel & Davidson, 2019). Avslutningsvis fick respondenterna information om att deras svar endast skulle användas till studien.

5. Empiri

I följande avsnitt presenteras resultatet av intervjuerna. Först presenteras båda företagens verksamheter i korthet. Därefter redovisas respondenternas uppfattning kring distansarbete, hur förhandlingsprocessen har förändrats under pandemin samt dess för- och nackdelar. Avslutningsvis presenteras respondenternas uppfattning kring om pandemin har påverkat organisationernas resultat jämfört med tidigare.

5.1 Empirisk bakgrund

Företag A

Företag A är verksam inom IT-branschen och är en av Europas ledande leverantör av mjukvaror inom den privata sektorn som de levererat till över 1400 företag över hela världen. Företaget omsätter över 100 miljoner kronor per år och har över 120 anställda och har sitt huvudkontor i Trondheim, Norge. Förhandlingsprocessen för Företag A går oftast relativt snabbt. Oftast sker en första presentation via Microsoft Teams och affären kan gå igenom redan där. Är det större affärer kan det ta längre tid och det kan även krävas fysiska möten.

Företag B

Företag B är verksam inom IT-branschen och arbetar med att implementera affärssystem till företag inom den privata sektorn runt om i hela världen. Företaget har varit verksam sedan 2008 och har sitt huvudkontor i Jönköping. År 2021 omsatte företaget 40 miljoner kronor och de har 27 anställda. Förhandlingsprocessen för Företag B kan ta upp till 2–3 år, beroende på hur stor kund den avser. Företag B arbetar med att skräddarsy affärssystem till varje specifik kund och därför är denna process mycket komplex.

5.2 Faktorer för en lyckad förhandlingsprocess

Majoriteten av respondenterna anser att de faktorer som är avgörande för en lyckad förhandlingsprocess är att bygga en relation där förtroende och trygghet skapas mellan parterna. Vidare anser de även att det handlar om att lyckas förmedla en produkt som hjälper kunden samt att båda parter ska vara nöjda med överenskommelsen. Respondent 1 använder ordet värde som ett beskrivande ord för en lyckad förhandling. Respondenten menar att kunna visa vad för värde som kan genereras till kunden är en viktig del av förhandlingen. Vidare förklarar respondenten att affärerna inom B2B till stor del handlar om att spara tid, pengar och möjligheten att kunna tjäna mer pengar. Respondent 10 ger exempel på när förtroende och trygghet kan komma att ha betydelse i förhandlingsprocessen. Företag B kan samarbeta med kunder där produkten behöver vara spårbar till vilka kunder och lager produkten finns hos. Därför är detta en viktig aspekt för Företag B att kunna visa sina kunder och bevisa att hela kedjan kan spåras via deras affärssystem. Detta för kundens trygghet om det skulle visa sig vara något fel på någon av produkterna. Respondent 10 förklarar även att det inte är priset som är avgörande för att förhandlingen ska vara lyckad utan att kunden väljer leverantör utifrån vilken relation som etablerats mellan parterna.

“Initialt handlar det såklart om bygga relation, för att de ska få ett förtroende för oss som leverantör och för mig som säljare såklart, att de ska känna sig trygga med det.” -

Respondent 1, Sales Director på Företag A

En respondent lyfter vikten av att urskilja sig från konkurrenter och anser att styrkan i Företag B är personalens långa erfarenhet jämfört med andra nystartade företag som inte har samma erfarenhet. Vidare anser respondent 5 att förståelse i hela affärsprocessen är av stor vikt för en lyckad förhandling, och inte bara kunskapen kring implementationen av affärssystemet.

“Självklart är det att man lyckas förmedla att det är rätt och bra produkt som löser kundens problem. Sedan är det oerhört mycket en förtroendebansh, vi är ju inte ensamma om att sälja de system vi jobbar med. Det finns ju konkurrenter som jobbar med samma system och på något sätt måste man ju urskilja sig om de skulle prata med flera antingen konkurrenter med samma system eller liknande system.” - Respondent 5, Konsultchef på Företag B

Fortsättningsvis berättar respondent 6 om vikten av att kunden ska förstå värdet av den produkt de köper. Respondenten menar att priset inte är det viktigaste om kunden redan har stor nytta av produkten och själva anser att värdet som produkten utmynnar i gör att nästa omförhandling kan resultera i ett tre gånger så dyrt kontrakt som tidigare. Vidare anser en respondent att det är avgörande vilken kunskap den som ska leverera affärssystemet har och att kunna visa kunden vilket värde produkten kan generera. Respondent 4 menar även att om inga missförstånd har skett under förhandlingsprocessen ska den vara en enkel process, om den visar sig inte vara det har det funnits otydlighet från någon, eller båda parter tidigare under processen.

“Jag tror det är så pass tråkiga svar att det är väldigt viktigt att den som är med och utför förhandlingen är väldigt införstådd med vad det är man ska sälja eller leverera det är jätteviktigt” - Respondent 3, Konsultchef på Företag B

Två respondenter anser att en lyckad förhandlingsprocess handlar om tydlighet. Fördelen för Företag A är deras möjlighet att visa upp programvaran där kunder själva kan testa systemet.

“När jag sitter i förhandlingar med kunder tycker jag en av de avgörande är att man är tydlig, framförallt i det jag jobbar med det är väldigt viktigt att jag är tydlig kring produkten eller tjänsten och jag känner oftast ett övertag att jag kan visa upp funktionen. Det är en av de... Mina försäljnings styrkor och styrkan med vår programvara att vi visar gärna funktionen, vi pratar inte om den eller visar PowerPoint utan vi kan gå direkt in i applikationerna och visa att så här funkar funktionen.” - Respondent 8, Implementation

Consultant på Företag A

5.3 Förhandlingar innan pandemin

Innan Covid-19 pandemin bröt ut beskriver samtliga respondenter att det var vanligt förekommande med fysiska möten, men att detta under pandemin förändrades till mer digitala möten. De menar att det oftast i slutskedet av förhandlingsprocessen var mer fysiska träffar. Digitala möten var dock den framträdande typen av sammankomst även innan pandemin. Detta beror på att både Företag A och Företag B har sina kunder långt ifrån sig geografiskt. En respondent beskriver att hen redan innan pandemin hade påbörjat ett arbetssätt som var anpassat till distansarbete. Detta var ett fördelaktigt arbetssätt eftersom det sparade tid för både respondenten såväl som för kunderna. Samma respondent beskriver svårigheten med att bedriva möten online innan pandemin då hen upplevde att de flesta ville träffas fysiskt, men under pandemin delar flera respondenter uppfattningen om att det har blivit mer accepterat att mötas online. Respondent 4 menar att om ett möte i dagsläget bokas in förutsätts det vara ett digitalt möte, medan om mötet önskas ske fysiskt är det av stor vikt att vara tydlig med det samt att frågan alltid måste ställas om det motparten godkänner att ses fysiskt.

“Jag hade redan börjat implementera mitt arbetssätt som var lite anpassat till pandemin innan pandemin kom så jag tog alla mina första möten via Teams, via en online-lösning för att jag inser att det kommer spara tid för mig, det kommer spara tid för kunderna.” -

Respondent 1, Sales Director på Företag A

Respondent 3 menar att det var en mix av både fysiska- och digitala möten innan pandemin, beroende på vilken typ av avtal som skulle förhandlas fram. Om det var en ny kund eller ett övertag av en kund från en konkurrent var det många fysiska möten. Detta för att både vara på plats hos kunden men också för att bjuda in till det egna kontoret för att kunna etablera en kundnära relation. Innan pandemin var en vanlig förhandlingsstrategi “Restaurangförhandling” vilket innebär att över en middag med kunderna på ett avslappnat sätt komma överens om framtida samarbeten och avtal. Respondent 5 anser att det är enklare att träffa personer fysiskt som var vanligt förekommande innan pandemin då det blev lättare att reda ut frågetecken som fanns mellan parterna samt att det även underlättar för kunderna att ha möjlighet att involvera fler kollegor på ett snabbt och enkelt sätt. Vidare anser respondent 6 att det beror på vilken kultur som tillfrågas. Innan pandemin ansåg samma respondent att invånare från Norge och Sverige generellt föredrog digitala möten jämfört med kunder och kollegor i Storbritannien där normen är att ses fysiskt. Fortsättningsvis berättar respondent 8 att hen innan pandemi var iväg på mycket kundmöten och att det under pandemin har uteblivit helt. Respondent 9 anser att förhandlingarna förutom den fysiska kontakten inte har påverkats, hen säger dock att detta kan bero på att hen endast arbetar med befintliga kunder och därmed redan har en etablerad relation. Två respondenter menar att det innan pandemin var mer fysiska möten, dock var många möten digitalt även tidigare då Företag Bs kunder befinner sig över hela världen och därför är de vana vid att ha digitala möten och förhandlingar.

“Kunderna har ju också accepterat det förhandlings-sättet på ett annat sätt än de gjorde innan. Innan ville de att man gärna skulle komma dit och visa men nu har ju inte kunderna heller något val för nu måste de acceptera via digitala möten. Så det har ju verkligen förändrats, så kunderna har blivit mer benägna på att lyssna digitalt och att ta beslut digitalt jämfört med hur det var innan. Det är väl den största skillnaden.” - Respondent 8, Implementation Consultant på Företag A

5.4 Förhandlingarnas förändring under pandemin

Majoriteten av respondenterna menar att IT-branschen har varit skonsamma från stora förändringar just för möjligheten att kunna visa produkterna och tjänsterna online till sina kunder. Respondenterna anser även att det allmänna kallpratet och etablering av personliga relationer till kunderna har blivit svårare under pandemin då ett digitalt möte tenderar att avhandla enbart det ämnet som är bestämt. Jämfört med fysiska möten brukar det oftast utbytas ord över en kaffe, fika eller middag där det blir mer naturligt att skapa en relation utanför affärssammanhanget.

Respondent 10 berättar att det under pandemin finns en skillnad mellan nya kunder och befintliga kunder. Processen att generera nya kunder till ett av deras affärssystem har försvårats jämfört med tidigare. Vidare menar respondent 4 att det är lättare för kunder att dra sig ur eller att utesluta svar när förhandling sker via mail jämfört med fysiska träffar då det är svårare att tacka nej till någon som sitter mitt emot i ett fysiskt rum. Fortsättningsvis anser respondent 4 att om samtliga parter har tagit sig tid och energi att träffas fysiskt finns det en vilja som upphandlare att ro affären i mål. Flera respondenter anser att förhandlingsprocessen underlättar när det finns möjlighet att ses i verkligheten för en så kallad face-to-face förhandling.

“Men har man tagit sig ända dit att nu har vi bestämt att vi ska ses här syftet är att vi ska komma vidare i processen och göra färdigt så vi kan ta det till nästa steg då är man lite tror jag iallafall, som köpare eller upphandlare lite i sitsen att nu har jag inte backat innan utan nu har jag tagit det så här långt som upphandlare att då får vi ju ta det i mål. Det är enklare framförallt face to face.” - Respondent 4, Sales Representative på Företag B

5.5 Krisberedskap

Samtliga respondenter svarade att företaget de arbetar på inte hade en utarbetad plan för krisberedskap eller andra stora händelser som kunde påverka företaget innan pandemin. Samtliga respondenter anser att branschen de arbetar i är gynnsam för en sådan här typ av förändring och att det kan vara av den anledningen det inte fanns någon krisberedskap. Samtliga respondenter är vana att arbeta online och att kunna hantera digitala hjälpmedel vid möten som sker på distans. Respondent 10 som är CEO på Företag B förklarar att de utvecklade en plan i Covid-19 pandemins början. Detta kring hur företaget skulle gå tillväga vid olika scenarion om marknaden skulle minska med 20 %, 50 % och 70 %. Respondent 2 som är CEO på Företag A berättar att de utarbetade en plan för att minska spridningen av viruset mellan medarbetare och kunder, men inte i själva drivandet av verksamheten.

“Vi hade inte en beredskapsplan för pandemin, men vi utarbetade en snabbt för att inte bidra till spridning av viruset. Just med att driva verksamheten hade vi inte en plan. Men vi är väldigt vana att jobba digitalt.” - Respondent 2, CEO på företag A

5.6 Fördelar med förhandling på distans

Flera respondenter anser att IT-branschen har varit en bransch som inte tagit särskilt stor skada av pandemin just för att det inom branschen finns möjlighet för kunden att testa produkterna och tjänsterna. Produkterna och tjänsterna behöver inte komma ut och visas fysiskt. Fortsättningsvis anser flera respondenter att arbeta på distans har visat sig vara ett mer effektivt arbetssätt än fysiska möten. Detta då det finns möjlighet att boka in flera möten när restiden försvinner samt att de bestämda möten som äger rum med digitala hjälpmedel inte ger utrymme till lika mycket “kallprat”. Därför tenderar dessa möten att avhandla exakt vad som är bestämt utan att oväsentliga samtalsämnen tas upp. Respondent 9 förklarar att den största fördelen är den uteblivna restiden och att när ett möte är avslutat är respondenten redan hemma jämfört med tidigare kunde det vara någon timmas restid hem.

“Möten upplever man att de blir mer effektiva, det blir inte så mycket som stör att det ringer och någon måste gå iväg och sådana saker utan nu är vi i det här mötet och vi ska avhandla det här då va, så det har nog blivit effektivare möten och mer rakt på sak, det är ju en fördel, både tidsbesparing och resekostnadsbesparing” - Respondent 5, Konsultchef på Företag B

Vidare var tid, kostnad och miljö ett återkommande samtalsämne för fler av respondenterna dessa aspekter anses vara till fördel från pandemin. Respondent 6 menar att många företag under den här perioden förmodligen har upptäckt hur mycket tid och pengar de har kunnat spara tack vare att majoriteten av möten har skett på distans. Samma respondent menar att det innan pandemin kunde vara ett möte som skulle flygas till där restiden tur och retur var mer än dubbelt så lång tid som själva mötet. Samma process hade därför kunnat ske helt på distans med samma utfall som det fysiska mötet.

“Jag tror det är positivt för många verksamheter att de faktiskt har märkt att man kan spara miljö, massa resekostnader, flygresor för möten man hade kunnat ha digitalt.” - Respondent 6, Managing Director på Företag A

En respondent upplever att det finns större möjlighet för verksamheten att vidga sitt distrikt till städer som ligger långt ifrån geografiskt eftersom det med distansmöten blir lättare att planera in och få till ett möte när resorna uteblir. Respondent 5 instämmer att det kan vara lättare att få till ett möte på distans men anser att det kan vara på gott och ont eftersom distansmöten tenderar att ske med en person jämfört med om mötet skulle vara fysiskt där flera personer oftast brukade ansluta.

“Tid, kostnad och miljö är givna aspekter men sedan tycker jag också att vi har större möjlighet att egentligen vidga vårt distrikt, det är lättare för oss att ta möten med en kund

som sitter i Luleå och dessutom ta ett extra möte, det ska mycket till för att vi ska flyga till Luleå då vill man veta innan om det är värt det. Sen kanske man åker ut istället när man redan har en relation.” - Respondent 4, Sales Representative på Företag B

Respondent 8 upplever att många samarbetspartners och kunder har tvingats ta många digitala steg vilket är positivt för IT-företagets intäkter. Samtidigt upplever samma respondent även att det är positivt för kunderna då de flesta har haft planer på att ge sig in i processen kring digitalisering tidigare men att det inte blivit av.

“Jag tycker ändå det finns många fördelar för många företag, alltså mina kunder har ju tagit många digitala steg vilket också är positivt både för oss intäktsmässigt att kunderna i och med pandemin har blivit tvingade att ta sig in i processer som de har tänkt göra men aldrig blivit av de har ju mer eller mindre blivit tvingade att ge sig in i de processerna [...] Eftersom kunderna tar snabba steg digitalt underlättar det mitt arbete.” - Respondent 8, Implementation Consultant på Företag A

5.7 Nackdelar med förhandling på distans

Majoriteten av respondenterna upplever att relationen påverkas när det inte finns möjlighet att ses fysiskt, både relationen till kollegor men även till kunder. Respondenterna upplever att det är i det fysiska rummet det går att etablera en personlig relation. Flera respondenter belyser svårigheten med att kunna se sin motpart i ögonen samt läsa av kroppsspråk när mötet sker via digitala hjälpmedel. Respondent 5 menar att det blir lättare att på plats se om någon har missförstått på deras ansiktsuttryck och därmed finns det en risk för att missförstånd kan ske i större utsträckning när förhandlingen sker på distans.

“När man sitter i fysiska möten tar man ju in folks ansiktsuttryck hur de sitter och rör sig i rummet, vad de tycker och tänker och sådana saker det är mycket svårare att ta in dom värdena i ett digitalt möte när det ibland kanske är 30 personer med i det mötet och du kan ju omöjligt sitta och kolla allas uttryck i ett videomöte liksom. Det är svårt att ta in de mänskliga eller sociala signalerna på digitala möten.” - Respondent 8, Implementation Consultant på Företag A

Respondent 2 menar även att hens arbetsuppgift är bland annat att träffa medarbetare och bygga upp teamkänslan och engagemang hos de anställda vilket har varit omöjligt under pandemin. Respondent 3 tycker att det försvårar att sitta själv när det inte finns möjlighet till nära kontakt med kollegor, vilket har resulterat att inte ha samma kontroll på leveranser. Vidare menar samma respondent att information på ett naturligt sätt kom fram vid kaffeautomaten när det fanns möjlighet till småprat och därmed kunde problem eller frågetecken redas ut innan det var för sent. Under pandemin har detta försvunnit helt vilket har försvårat samarbetet mellan kollegorna. Vidare anser fler respondenter möjligheten att ställa spontana frågor till kollegor som går förbi i korridoren eller den som sitter mitt emot försvinner. Det gör det mer komplicerat när kontakt ska ske via Microsoft Teams och den

som kontaktas är upptagen. Hade samtliga varit på plats hade det varit en enkel vardaglig handling att tillfråga kollegor på ett snabbt och smidigt sätt.

En respondent tycker att det svåraste under pandemin var lockdown-perioden i Norge där respondenten befinner sig. Detta innebar att alla respondentens tre barn skulle vara hemma samtidigt som respondenten skulle arbeta hemifrån, vilket ledde till mycket distraktioner.

Respondent 7 belyser vikten av att allt det tekniska behöver fungera exceptionellt vid distansarbete, det är både uppkoppling, mikrofon och bild som ska fungera för att ett distansmöte ska fungera på ett bra sätt.

Vidare vill respondent 10 klargöra vikten av hur pandemin har påverkat hur de har fått mycket längre förhandlingsprocesser jämfört med tidigare. Detta beror på att avtalen skickas via mail och det dröjer innan samtliga parter har haft möjlighet att kolla igenom det. I vanliga fall är detta en process som går mycket snabbare när samtliga parter har möjlighet att ses fysiskt.

“Det har ju blivit en utdragen förhandlingsprocess, alltså att man skickar över version 1, sedan går det några dagar så får man tillbaka version 2, så går det några dagar så skickar jag över version 3. Alltså sånt där kan man lösa mycket effektivare och snabbare i det fysiska mötet. Alltså hela den här förhandlingsprocessen just när det gäller avtal och det tar nästan dubbelt, om inte tre gånger så lång tid det är ju frustrerande.” - Respondent 10, CEO på Företag B

5.8 Utarbetades en ny strategi under pandemin?

Samtliga respondenter upplever att ingen speciell ny strategi har behövts när förhandlingen har skett på distans. Respondent 1 på Företag A menar att grundstrategin har varit ungefär densamma bara att det sker i ett nytt format. Grundstrategin har skett i följande steg;

1. En övergripande presentation för kunden om produkten/tjänsten som kan levereras.
2. Kunden får överlägga tillsammans med sina kollegor en kortare tid för att sedan återkomma med sina frågor.
3. Visning nummer två för djupgående diskussioner kring komplexa frågor.
4. Avslut, offerter, slutförhandling och signering av avtal.

Flera respondenter anser att företagen i sig innan och under pandemin har förenklat vissa steg i förhandlingen, exempel på detta är att använda sig av digital signatur och digitala kontrakt. Respondent 6 menar att detta har varit positivt då kunder har signerat ett avtal på endast några sekunder vilket inte hade varit utfallet om förhandlingen skett fysiskt. Fler respondenter upplever att det har varit viktigt att finslipa sina muntliga argument samt att tydlighet blivit ännu viktigare. Respondent 5 lyfter vikten av att ställa kontrollfrågor för att säkerställa att budskapet har kommit fram på rätt sätt. Vidare menar samma respondent att det är viktigt att säkerställa att samtliga beslutsfattare får samma information. Om det digitala mötet endast skett med en beslutsfattare men det är flera beslutsfattare involverade i processen

kan det vara en fördel att arbeta med dokumentation där det finns möjlighet att via bilder och text säkerställa att rätt information når fram till samtliga parter. Flera respondenter berättar fortsättningsvis att de har haft digitala lunchmöten, fika och after-work för att liva upp stämningen och bibehålla gemenskapen inom företagen.

5.9 Har pandemin påverkat företagets resultat?

Samtliga respondenter förklarar att resultatet för företaget inte har förändrats till det sämre under pandemin. Flera respondenter berättar att försäljningen minskade under en period när kunderna var osäkra kring framtiden men att det sedan stabiliserades upp. Både Företag A och Företag B berättar att resultatet under pandemin har blivit bättre än någonsin. Respondent 6 och 8 förklarar att de har sett viss påverkan för en del kunder men att det inte har påverkat Företag A och Företag B i sig.

“Vår totala försäljning, alltså under pandemi-året gjorde vi vårt bästa år någonsin! Och nu har vi väl gått tillbaka till mer normal takt så vi har inte tappat någonting egentligen, det har varit tack vare att vi har haft en bra kundmix.” - Respondent 5, Konsultchef på Företag B

5.9.1 Hur kommer förhandlingar ske i framtiden?

Samtliga respondenter är eniga om att det i framtiden kommer bli mer digitala möten jämfört med innan pandemin. Flera respondenter menar att deras kunder har tvingats in i att använda mer digitala hjälpmedel och att det har fungerat så pass bra att det inte är värt den restid och kostnad det tar att ses på lika många fysiska möten. Vidare berättar flera respondenter att de fysiska mötena inte kommer försvinna helt, då det är viktigt för relationen i stora affärer att ses någon gång under förhandlingsprocessen. Dock är samtliga respondenter eniga om att de fysiska mötena i framtiden kommer minska radikalt och att det är tack vare pandemin. En respondent menar att den mänskliga faktorn i framtiden kan avlägsnas och ersättas med artificiell intelligens (AI), detta kommer innebära mer effektivitet och möjlighet för företag att bli ännu mer effektiva när arbetskraft kan fokuseras på andra uppgifter. Det kommer innebära att förhandlingsprocessen kommer underlättas och bli mer automatiserad i framtiden.

“Det kommer definitivt bli mer digitala möten. Däremot kommer inte det fysiska mötet försvinna, det kommer bli mer digitala möten, nu har man börjat lära sig nu har vi själva som bolag jobbat mycket digitalt. Det kanske är kunderna som inte har gjort det, men nu börjar ju dom lära sig så det här med digitala möten kommer definitivt ta över de fysiska möten.” - Respondent 10, CEO på företag B

6. Analys och diskussion

I följande avsnitt diskuteras empirin mot bakgrund till studiens teori. Framträdande ämnen för avsnittet är definitionen av förhandling, viktiga faktorer för en lyckad förhandlingsprocess, förhandling på distans samt framtidens förhandlingar. Analysen har således sin utgångspunkt i de tidigare teorierna. Avsnittet avslutas med en jämförelse mellan respondenternas upplevelse inom de två olika fallföretagen.

6.1 Förhandlingsprocessen

Det finns olika faser för en förhandlingsprocess, detta innebär ofta inledande kontakt och planering, utbyte av information och sist överenskommelse. Empirin pekar på att förhandling är en mycket komplex process. De olika faserna sker därför inte i en linjär process.

Förhandlingsfaserna inkluderas oftast i något steg men kan i den komplexa verkligheten ske i en annan ordning än vad teorin säger. Detta visar sig stämma bra överens i samtalen med respondenterna från de två fallföretagen. Flera respondenter berättar om förhandlingsprocessen, vilket visar sig ske i följande steg;

- Presentation av produkten/tjänsten, kunden får överlägga tillsammans med kollegor och beslutsfattare under en kortare period.
- Visning nummer två för djupgående diskussioner
- Till sist avslut, offerter, slutförhandling och signering av avtal.

Denna process kan dock variera beroende på vilken typ av kund det avser samt om det är en ny kund eller redan existerande kund. Respondenterna från Företag B förklarar att de har en liknande process. Det som skiljer sig mellan företagen är tiden för förhandlingen, som för Företag B tenderar att ta längre tid. Detta beror på att Företag B säljer lösningar som på ett komplext sätt anpassas till kunden. Exempel från empirin när förhandlingsprocessen inte sker linjärt är en respondent från Företag B som menar att förhandlingen kan ta flera år och under de här åren kan avtal skickas fram och tillbaka många gånger för att olika parter ska få möjlighet att läsa det. De inkluderande parterna kan vara olika beslutsfattare men också jurister som ska säkerställa att allt följer lagar gällande exempelvis GDPR, vilket är dataskyddsförordningen som reglerar behandlingen av personuppgifter. Processen beror således på vad kunden har efterfrågat och vad produkten eller tjänsten kräver för att implementationen ska slutföras. Analysen ovan kan hänföras till Lindells (2008) fyra faser inom förhandling, vilka är planering, informationsutbyte, köpsläende och avslut. Lindell (2008) menar att planering är avgörande för en lyckad förhandling. Planeringsfasen innebär att samla kunskap från samtliga inblandade parter samt målsättning och organisering av taktiker. Informationsutbyte syftar till att lära känna sin motpart. Näst sista steget avser att bemöta invändningar från sin motpart. Sista steget är att överenskommelsen ska avslutas och att samtliga parter ska känna vinning i förhandlingen. Med Lindells (2008) modell av förhandlingsprocessen som utgångspunkt visar empirin inga tecken på att denna process har förändrats märkbart på grund av pandemin. Således stämmer empirin och Lindells (2008) modell överens.

6.2 Viktiga faktorer för en lyckad förhandlingsprocess

Empirin uttrycker vikten av förtroendebaserad förhandling, det vill säga respondenterna menar att förtroende är förhandlingens viktigaste aspekt för de parter som ska ingå en överenskommelse. Respondenterna menar att skapa förtroende och tillit är avgörande för en lyckad förhandlingsprocess. En respondent förklarar att förtroende spelar stor roll när kunder har möjlighet att köpa samma produkt eller tjänst från ett annat IT-företag. Eftersom det finns konkurrenter som kan leverera likvärdiga produkter eller tjänster menar respondenten att det är viktigt att urskilja sig från dem. Ett sätt att göra detta kan vara genom relation och förtroende. I empirin framkommer det även att förhandlingsprocessen ska vara enkel, detta betyder att tydlighet och kommunikation är en förutsättning för att förhandlingsprocessen ska vara lyckad. En respondent förklarar att om förhandlingsprocessen är enkel, har inga missförstånd skett under förhandlingsprocessen. Ovanstående empiri går att hänföra till Åge (2019) som anser att förtroendebaserad relation handlar om att motparten ska känna tillit och därmed blir chansen till överenskommelse större. Detta eftersom det är större chans till acceptans till förslag som uppkommer från en motpart som det finns tillit till jämfört med en okänd motpart. Åge (2019) anser att detta byggs upp genom att noggrant lyssna på sin motpart.

Empirin är enig kring att förhandlingen ska bidra till gemensam vinning för alla parter och att förhandling till stor del avser förtroende samt att skapa värde för varandra. En respondent menar att om kunden har förstått värdet av en produkt eller tjänst finns möjligheten att kunna ta mer betalt än tidigare, detta då kunden inte vill gå igenom processen med ett byte av mjukvaran som kan ta lång tid och vara mycket komplext. Om förståelse redan finns för vad för värde produkten eller tjänsten genererar finns därför viljan att betala mer än tidigare. I empirin framkommer även vikten av en relation till kunder, att skapa trygghet för kunden, att ha en produkt som hjälper kunden och värdeskapande för samtliga parter. Samtliga respondenter är verksamma inom IT-branschen och flera förklarar fördelen med att kunna visa upp produkterna och tjänsterna där kunderna själva får testa. Detta gör att det finns en transparens, skapar trygghet och tydlighet för kunden. Fördelningsvis framkommer även hur viktigt det är att ha god kunskap kring den produkt som levereras. Respondenterna menar att det finns ett samband mellan kunskap och trygghet. Påvisande av kunskap innebär således att mottagaren inte behöver ställa lika många frågor och att förhandlingsprocessen kortas ner och blir en lättare process.

6.2.1 Integrativ förhandlingsstrategi

Empirin uppger enhetligt att en märkbar fördel för förhandlingsprocessen under pandemin är sparande av tid, pengar och miljö. När alla sammankomster tvingats ske via digitala hjälpmedel har all restid uteblivit, detta har givit möjlighet till flera inbokade möten per dag och besparande av kapital. Kostnader som tidigare har lagts på färdmedel, hotellnätter och andra kostnader som uppkommer vid resande. Givet att ovanstående har uteblivit bidrar detta till besparande av miljö. Detta kan hänföras till Schoops (2004) beskrivning av integrativ förhandlingsstrategi som syftar till att samtliga parter ska ha fördel av förhandlingen och det ska utmynna i gemensam vinning. Fördelningsvis stämmer De Dreu & Beersmas (2002)

teori överens med empirin gällande att den integrativa förhandlingen är en bättre metod. Denna metod anses vara bättre eftersom det tenderar att resultera i mer långsiktiga överenskommelser när båda parter gemensamt har fått ut någonting av affären. Schlegel et al. (2017) förklarar också att kommunikation har en avgörande roll, till skillnad från den distributiva strategin är det för att förstå varandras intressen och därmed ökar möjligheten till tillit och förtroende mellan parterna. Vilket också stämmer överens med empirin. Således är distributiv förhandlingsstrategi helt uteslutet enligt den insamlade empirin. Den distributiva förhandlingsstrategin innebär att det finns en vinnare och en förlorare i varje förhandling, detta innebär således att en part gynnas och en missgynnas som i teorin beskrivs av De Dreu et al. (2000), Schoop (2004), Amanatullah et al. (2008), Dimotakis et al. (2012), Elfenbein et al. (2010), och Sharma et al. (2013).

6.2.2 Vikten av långsiktiga relationer

I empirin framkommer att respondenter från både Företag A och Företag B strävar efter långsiktiga relationer. Respondenterna menar att processen är krävande eftersom lösningarna är komplexa och att detta resulterar i att kunder sällan byter system när de väl har bestämt sig för ett. Detta underlättar både för leverantörerna och kunderna. Detta överensstämmer med den tidigare forskningen där Hennig-Thurau et al. (2002) menar att en lyckad affär präglas av att båda parter ska få nytta av överenskommelsen på lång sikt. Flera respondenter lägger stor vikt vid att relationen är avgörande för att förhandlingen ska vara gynnsam. De menar att det inte behöver vara priset som bestämmer vilken leverantör kunden väljer utan att den avgörande faktorn är relationen. Hennig-Thurau et al. (2002) beskriver att sociala fördelar fokuserar på själva relationen snarare än på den ekonomiska vinningen i en affär, vilket stämmer överens med den insamlade empirin.

6.3 Förhandling på distans

Många respondenter belyser svårigheten med att under pandemin etablera relation till sina kunder. Detta då kommunikation via digitala hjälpmedel är svårare på många sätt. Det ger inte samma möjlighet att läsa av kroppsspråk, ta in misstolkningar och känna personkemi som i ett fysiskt möte. Flera respondenter menar att det är lättare att på ett naturligt sätt skapa relation när samtal kan ske över en kaffe, fika, middag eller andra mindre formella sociala sammanhang. Empirin ger uttryck för att det i vissa situationer är lättare att förhandla när det finns möjlighet att ses i verkligheten via så kallad face-to-face förhandling.

Ovan analys styrks av Dwivedi et al. (2021) i teorin som menar att relation handlar om attityder, disposition, kontakten mellan människor och förtroende. Samtliga aspekter försvåras när kommunikationen sker på distans. Dwivedi et al. (2021) är eniga med empirin om att pandemin har lett till försvårande att skapa djupa relationer.

Flera respondenter anser att förhandling på distans har varit gynnsam eftersom den har blivit mer tidseffektivt. Detta beror på att restider har försvunnit och detta har underlättat möjligheten att boka in möten och sammankomster då processen inte längre blir lika tidskrävande. Innebörden av detta blir således att det finns möjlighet att ha möten med

personer som sitter i flera helt olika länder under en arbetsdag. Redan innan pandemin bekräftar empirin att förhandlingar tenderade att ske mer via digitala hjälpmedel men att det under pandemin har blivit ännu mer acceptans till distansmöten. Det har ökat flexibiliteten för samtliga inblandade parter. Anledningen till att möten till stor del var digitala även innan pandemin beror på den geografiska placeringen på både Företag A och Företag Bs kunder, som befinner sig över hela världen. Empirin uttrycker fortsättningsvis att bestämmelser av möten förutsätts ske på distans och det är av stor vikt att säkerställa fysiska möten om det är avsikten. Vidare är det viktigt att därmed garantera att motparten anser det fysiska mötet aktuellt. Empirin bekräftar att möten via digitala hjälpmedel tenderar att vara effektiva för att agendan blir tydligare och konversationerna vid sidan av uteblir i större utsträckning. Detta är både positivt och negativt. Det positiva är effektiviteten men det negativa blir svårigheten att etablera djupa relationer. Singh et al. (2020) lyfter just effektiviteten av möten via digitala hjälpmedel där prioritering och fokus behöver vara på det mest relevanta.

Empirin uppger att förhandlingsprocessen för både Företag A och Företag B är komplex beroende på kund och lösning som efterfrågas. Därför kan processen se olika ut från fall till fall. Detta bekräftar Moncrief och Marshall (2005) som menar att förhandlingsprocessen är för komplex för att standardiseras. Flera respondenter menar att det är kunden som bestämmer vilket behov som efterfrågas och därefter anpassas lösningen för att kunna etablera långsiktiga relationer. Detta stämmer överens med teorin där Moncrief och Marshall (2005) anser att kunden ska användas som utgångspunkt för att kunna bibehålla långsiktiga relationer.

Empirin tyder på att IT-branschen inte har varit anmärkningsvärt negativt påverkad av Covid-19 pandemin. Detta eftersom produkterna och tjänsterna inte behöver visas fysiskt i verkligheten och därmed har kunderna möjlighet att testa produkten i praktiken online. Vidare är distansarbetet positivt då möjligheten att vidga sitt distrikt möjliggörs när det finns insikter om att leverantörer av varor och tjänster inte nödvändigtvis behöver finnas i närområdet rent geografiskt. Å andra sidan visar empirin att det negativa med distansarbete är risken för missförstånd när kommunikationen sker via digitala hjälpmedel, möjligheten att involvera flera kollegor för att få vägledning försvinner också vid denna typ av kommunikation. Detta går att hänföra till Dwivedi et al. (2021) teori som menar att kommunikation via digitala hjälpmedel har försvårat möjligheten till relationsbyggande. Tidigare var det lättare att reda ut frågetecken som fanns mellan parterna samt att det även underlättar för kunderna att ha möjlighet att involvera flera kollegor på ett snabbt och enkelt sätt när förhandlingen skedde via fysiska möten.

6.4 Framtidens förhandlingar

Gällande framtidens förhandlingar framkommer i empirin att det finns flera respondenter som tror att framtiden kommer ta hjälp av teknik som gör att den mänskliga faktorn kommer kunna avlägsna sig från förhandlingsprocessen. Dock framkommer endast begreppet Artificiell intelligens som förkortas AI fram från en respondent. Respondenten menar att detta kan vara ett hjälpmedel i framtiden då människan inte kommer behöva vara lika

involverad i hela förhandlingsprocessen och därmed kommer kunna lägga tid och vikt vid andra arbetsuppgifter som kommer gynna framtidens företagande. De Jong et al. (2021) lyfter just den ökande användningen av AI, att detta är vanligt förekommande mellan business-to-consumer som förkortas B2C. Det innebär försäljning direkt till konsument istället för till företag. Användningen av AI börjar användas mer och mer inom B2B. Eftersom empirin tyder på att förhandlingens viktigaste faktor är relation borde AI bli svårt att använda i praktiken då det inte involverar någon relation mellan parterna. Det återstår att se hur denna aspekt kommer utvecklas i framtiden, eftersom det endast var en respondent som såg denna möjlighet i dagsläget kan det vara flera respondenter som i framtiden kommer bli överraskade över digitaliseringen. Alternativt kan de uteblivna svaren om AI bero på att andra respondenter inte ser detta som en potentiell utveckling för framtiden eftersom det förmodligen kommer finnas svårigheter med hur detta kommer att fungera i praktiken.

Samtliga respondenter inom både Företag A och Företag B berättar att de inte har behövt utarbeta någon ny strategi för att lyckas i sina förhandlingsprocesser. Detta kan bero på att båda företagen är verksamma inom IT-branschen och därmed redan har god kunskap om digitala hjälpmedel och har använt detta sätt att kommunicera även innan pandemin. Därmed ligger förmodligen denna bransch i framkant gällande möjlighet att arbeta på distans. Jämfört med en lokal delikatessbutik som är beroende av personliga möten hade resultatet högst sannolikt sett annorlunda ut. Det stämmer således inte överens med teorin De Jong et al. (2021) presenterar där de anser att försäljare tvingats omvärdera sina strategier och metoder när förhandlingen sker på distans för att kunna överleva på marknaden.

6.5 Jämförelse av respondenternas upplevelser

Vid jämförelse av de undersökta respondenterna konstateras två skillnader. Den första skillnaden är att respondenterna på Företag B anser att det har varit en viss skillnad i resultatet mellan redan existerande kunder och nyetablerade kunder. Respondenterna på Företag B menar att det har varit svårare under pandemin att etablera kontakt med nya kunder och möjligheten att etablera relation och presentera produkten fysiskt har varit mycket begränsad. Detta har resulterat i att respondenterna på Företag B i mindre utsträckning har kunnat vidga sin verksamhet till nya kunder jämfört med innan pandemin. Det ska dock poängteras att detta inte har försämrat Företag Bs resultat jämfört med innan pandemin. Den andra skillnaden författaren urskiljer är att Företag B har haft en påverkan på förhandlingsprocessen, där processen har blivit mer utdragen jämfört med tidigare. Sammanfattningsvis har Företag B märkt en större påverkan av pandemin gällande praktiska aspekter jämfört med Företag A som inte har några praktiska märkbara skillnader. Övrig insamlad empiri är likvärdig inom företagen och anses inte väsentligt att nämna.

7. Slutsats

I följande avsnitt besvaras forskningsfrågorna, forskningsbidrag presenteras, studiens begränsningar identifieras samt förslag på framtida forskning.

7.1 Besvarande av forskningsfrågorna

Denna kvalitativa studie har genomförts som en fallstudie för att undersöka om Covid-19 pandemin har förändrat förhandlingsprocessen för B2B företag inom IT-branschen. Vidare utgick studien från hur förhandlingsprocessen har förändrats och hur den har påverkat fallföretagens sätt att arbeta samt om resultatet har försämrats, förbättrats eller varit densamma. Detta genom att besvara följande frågeställningar:

- *Har Covid-19 pandemin påverkat förhandlingsprocessen och i så fall hur?*
- *Hur kommer förhandlingsprocesser att ske i framtiden?*

Studien har visat att förhandlingen innan pandemin tenderade att ske via både fysiska möten och digitala hjälpmedel. Under pandemin har denna process för båda fallföretagen begränsats till att ske enbart via digitala hjälpmedel. Detta har således resulterat i en stor förändring. Särskilt gällande relationsbyggande. Detta innebär att framtida förhandlingar kommer fortsätta vara en kombination av både fysiska och digitala möten. Resultatet av studien visar att det kommer ske en ökning av digitala möten, även efter pandemins slut men fysiska träffar kommer aldrig uteslutas helt och kommer främst fortsätta gällande större affärer. Studien har visat att resultatet för de studerade företagen inte har påverkats till det sämre utan snarare till det bättre. Det går inte med säkerhet att säga om det beror på pandemin, men det kan bero på att förhandlingarna har blivit mer effektiva i och med möjligheten att kunna boka in flera möten när restiden har försvunnit. Vidare visar studien att möten som sker via digitala hjälpmedel tenderar att bli mer effektiva när det sociala kallpratet runtomkring har försvunnit. Detta har å ena sidan varit bättre för effektiviteten, men också en negativ vinkel då det försvårar att etablera och bibehålla en god relation mellan parterna.

Samtliga respondenter menar att förhandlingarna i framtiden kommer ske i mycket större utsträckning via digitala hjälpmedel och att detta är på grund av, eller tack vare pandemin. Studien visar att detta är ett mer effektivt sätt gällande tid, pengar och miljö. Framtidens förhandlingar kommer dock inte ske enbart via digitala hjälpmedel utan kommer även inkludera fysiska möten. De fysiska mötena kommer ske i större utsträckning gällande större och komplexa affärer. Författaren ifrågasätter om AI kommer vara ett hjälpmedel i framtiden, eftersom den mänskliga relationen anses avgörande för lyckade förhandlingsprocesser vill författaren uttrycka risken med användning av AI i framtiden. Å ena sidan kan det vara en fördel som leder till effektivitet men det kan också leda till att organisationer missgynnas på grund av det uteblivna möjligheterna att etablera relation.

Gemensamt för dessa två företagen som är verksamma inom IT-branschen är att det inte har behövt utarbetas någon strategisk förhandlingsplan. Det visar sig att respondenterna från både Företag A och Företag B har kunnat fortsätta sitt sätt att förhandla likt innan pandemin. Detta

kan bero på den specifika branschen som själva anser sig vara en gynnsam bransch för arbete på distans. Empirin styrker vikten av att bibehålla kundrelationer under så lång tid som möjligt för att affärer ska vara framgångsrika

7.2 Studiens bidrag

Denna studie ger en förklaring till att det är mer acceptans till möten via digitala hjälpmedel till följd av pandemin. Studien ger inblick i hur och varför digitala hjälpmedel har använts i mycket större utsträckning än tidigare. Fortsättningsvis kompletterar studien tidigare forskning med att IT-branschen har varit skonad från pandemin tack vare deras möjlighet att förmedla sina produkter och tjänster via digitala verktyg och även erbjuda kunder att själva testa det i praktiken.

Studien bekräftar den tidigare forskning gällande Fishers (2015) vetenskapliga bidrag ”Världens bästa förhandlare” till viss del. Fisher menar att det finns två aspekter som ska hanteras samtidigt, vilket är relation och rational. Relationen syftar till att framgångsrika förhandlingar beror på förtroende mellan parterna. Detta har visat sig stämma då samtliga respondenter lyfter viken av förtroendebaserad förhandling. Dock nämns inte rational i studien, detta betyder att argumentera för sina ståndpunkter. Således visar sig denna studie delvis stämma överens med Fisher (2015) definition. Fortsättningsvis bekräftar studien även den tidigare forskning av Lindell (2008) och definitionen av framgångsrik förhandling, Lindell (2008) menar att förberedelse är en viktig aspekt för förhandling. Detta bekräftas i empirin där kunskap om produkten eller tjänsten som ska säljas anses väsentlig för framgångsrik förhandling. Comer och Drollingers (1999) tidigare forskning gällande *Sensing*, *Processing* och *Responding* bekräftas i undersökningen. Empirin tyder på vikten att förstå och läsa av sin motpart genom ansiktsuttryck och kroppsspråk vilket hänförs till Comer och Drollingers (1999) beskrivning av *Sensing*. Vidare visar studien att skapa värde för sin motpart samt förstå deras efterfrågan och behov är en viktig del av förhandlingen detta stämmer överens med Comer och Drollingers (1999) skildring av *Processing*. Att skapa långsiktigt samarbete och därmed god relation visar sig också vara betydelsefulla faktorer för en gynnsam förhandling vilket kopplas till Comer och Drollingers (1999) redogörelse för *Responding*. Fortsättningsvis redogör studien för att båda fallföretagen avser att göra långsiktiga affärer och därmed etablera sina relationer på mycket lång sikt. Fler respondenter menar att ett avtal kan liknas med ett äktenskap. Comer och Drollinger (1999) menar att det är efter avtalet är slutet som en avgörande del av förhandlingen.

Den tidigare forskningen gällande Customer Relation Management som förkortas CRM är en metod som företag använder sig av för att hantera och analysera kundinteraktioner och beteenden (Makinde et al., 2020). Empirin styrker även Makinde et al. (2020) tidigare forskning gällande vikten av att analysera kundens behov och därefter anpassa sin försäljning till den efterfrågan som finns. Respondenterna från Företag A och Företag B förklarar att samtliga affärer de gör är anpassade efter kundens behov där det funnits en analys inför implementeringen. Makinde et al. (2020) menar att detta arbetssätt gynnar organisationer att få arbeta med samma kund under en längre period.

7.3 Studiens begränsningar

Studien innehåller flertal begränsningar som läsaren bör ta i beaktning. Majoriteten av det empiriska materialet är insamlat via Microsoft Teams. Eftersom samtal via digitala hjälpmedel kan leda till större missförstånd jämfört med fysiska möten ska detta tas i beaktning. Respondenterna kan även ha svarat på ett förskönande sätt vilket inte behöver avspegla verkligheten i sin exakthet.

Studien har enbart iakttagit Företag A och Företag Bs perspektiv. Därmed hade även intervjuer med deras kunder givit en större inblick och en mer rättvis bild.

7.4 Förslag på framtida forskning

Studien undersöker endast två företag inom IT-branschen och av den anledningen hade det varit intressant att undersöka flera företag inom branschen för att få en mer nyanserad bild av resultatet. Det vore även intressant att intervjua fler respondenter från respektive företag. För att komplettera studien hade det fortsättningsvis varit intressant att undersöka andra branscher.

8. Källförteckning

Amanatullah, E. T., Morris, M.W., & Curhan, J.R. (2008). Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, and Economic Costs in Distributive and Integrative Bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (3), 723–738. doi:10.1037/a0012612

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

Burgess, G., Burgess, Heidi. (u.å). *Intractable conflict challenge*. <http://www.beyondintractability.org/frontiers/intractable-conflict-challenge>

Carracedo, P., Puertas, R., Marti, L. (2020) Research lines on the impact of the COVID-19 pandemic on business. A text mining analysis <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.043>

Comer, L., Drollinger, T. (1999). Active Empathetic Listening and Selling Success: A Conceptual Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19:1, 15-29

De Dreu, C. K., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (5), 889–905.

De Dreu, K.W., & Beersma, B. (2002). Integrative and Distributive Negotiation in Small Groups: Effects of Task Structure, Decision Rule, and Social Motive. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87 (2), 227–252.

DeFilippis, E., Michael, S., Singell, J., T. Polzer, R. (2020). COLLABORATING DURING CORONAVIRUS: THE IMPACT OF COVID-19 ON THE NATURE OF WORK. *NBER Working Paper No. 27612*

DeRue, D. S., Conlon, E. D., Moon, H., & Willaby W. H. (2009). When Is Straightforwardness a Liability in Negotiations? The Role of Integrative Potential and Structural Power. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 1032–1047.

De Jong, A., De Ruyter, K., Keeling, D. I., Polyakova, A., & Ringberg, T. (2021). Key trends in business-to-business services marketing strategies: Developing a practice-based research agenda. *Industrial Marketing Management*, 93, 1-9.

Dimotakis, N., Conlon, E. D., & Ilies, R. (2012). The Mind and Heart (Literally) of the Negotiator: Personality and Contextual Determinants of Experiential Reactions and Economic Outcomes in Negotiation. *Journal of Applied Psychology*. 97 (1), 183–193.

Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Rana, N. P., & Raman, R. (2021). Social media adoption, usage and impact in business-to-business (B2B) context: A state-of-the-art literature review. *Information Systems Frontiers*, 1-23.

Ejenäs, M. (2013). *Selling in the digital B2B marketplace*. Hämtad 2021-11-26 från <https://www.prosales.com/blog/news/welcome-new-digital-b2b-marketplace>

Elfenbein, H. A., Curhan, J., Eisenkraft, N., Shirako, A., & Brown, A. (2010). Why are some negotiators better than others? Opening the black box of bargaining behaviors. *Presented at the 23rd Annual International Association of Conflict Management Conference Boston, Massachusetts*. 24 – 27.

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2015). *Vägen till ja: en nyckel till framgångsrika förhandlingar*. Stockholm: Liber

Folkhälsomyndigheten. (3 december 2021). *Aktuell veckorapport om Covid-19*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/folkhalsorapportering-statistik/statistik-a-o/sjukdomsstatistik/covid-19-veckorapporter/senaste-covidrapporten/>

Folkhälsomyndigheten. (16 januari 2020). *Nytt coronavirus upptäckt i Kina*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/januari/nytt-coronavirus-upptackt-i-kina/>

Halbe, D. (2012). “Who’s there?”: differences in the features of telephone and face-to-face conferences. *The Journal of Business Communication*, 49(1), 48-73. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1177/0021943611425238>

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., & Gremler, D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research* 4(3):230-247. doi:10.1177/1094670502004003006

James, A., Nanos, A., & Thompson, P. (2016). V-ROOM: a virtual meeting system with intelligent structured summarisation. *Enterprise Information Systems*, 10(8), 863–892. <https://doi.org/10.1080/17517575.2015.1019571>

Kirk, C., & Rifkin, L. (2020). I’ll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117 (2020), pp. 124-131

Krisinformation. (31 januari 2020). *Första bekräftade fallet av coronavirus i Sverige*. <https://www.krisinformation.se/nyheter/2020/januari/forsta-bekraftade-fallet-av-coronavirus-i-sverige>

Leake, W., Vaccarello, L., & Ginty, M. (2012). *Complete B2B Online Marketing* (First edition). WILEY.

Lewicki, R.J. & Polin, B. (2013). Trust in negotiation. In M. Olekalns & E. Adair (Eds.), *Handbook of Research on Negotiation* (pp. 161–190). USA: Edward Elgar.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur

Lindell, N. (2008). *Förhandling*. Stockholm: Bonnier Utbildning

Makinde, A., Vincent, O., Akinwale, A., Oguntuase, A., & Acheme, L. (2020). *International Conference in Mathematics, Computer Engineering and Computer Science (ICMCECS)*

- Molla, R. (2020) *The pandemic was great for Zoom. What happens when there's a vaccine?* <https://www.vox.com/recode/21726260/zoom-microsoft-teams-video-conferencing-pandemic-coronavirus>
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (26 december 2021). *Samhällets krisberedskap*. <https://www.msb.se/sv/amnesomraden/skolmaterial/samhällets-krisberedskap/vad-ar-en-kris/>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78 (2020), pp. 185-193
- Patel, R., & Davidson B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Pantano, E., Pizzi, G., Scapri, D., Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak *Journal of Business Research*, 116 (2020), pp. 209-213
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Riecken, D. (2000) "Personalized views of personalization," *Comm. of ACM*, vol. 43, no. 8, pp. 20- 28.
- Schlegel, K., Mehu, M., van Peer, M. J., & Scherer, R. K. (2017). Sense and sensibility: The role of cognitive and emotional intelligence in negotiation. *Journal of Research in Personality* 74, 6–15.
- Schoop, M. (2004). The Worlds of Negotiation. *Perspective on Communication Modeling*, 179–196.
- Sharma, S., Bottom, W., & Elfenbein, H. A. (2013). On the role of personality, cognitive ability, and emotional intelligence in predicting negotiation outcomes: A meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 3, 293–336. doi:10.1177/2041386613505857
- Sheth, Jagdish N. (2020). Industrial marketing management: the international journal for industrial and high-tech firms. *Elsevier*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028>
- Singh, S. K., Marinova, D., & Singh, J. (2020). Business-to-Business E-Negotiations and Influence Tactics. *Journal of Marketing*, 84(2), 47-68.
- Svenska Akademien. (23 december 2021). *Svensk ordbok utgiven av Svenska Akademien (SO)*. <https://www.svenskaakademien.se/svenska-spraket/svensk-ordbok-utgiven-av-svenska-akademien-so>
- Åge, L. (2019). *Happy Happy: Fem steg för att komma överens med vem som helst*. Stockholm: Volante.

9. Bilaga 1

Intervjuguide

Information och frågor innan intervjuerna påbörjas:

- Berätta om uppsatsen syfte
- Intervjun kan avbrytas när som helst och du behöver inte svara på någonting som känns opassande/konstigt
- Är det okej att jag spelar in?
- Materialet kommer senare att transkriberas
- Respondent och företag kommer förbli anonyma

Inledande frågor

- Hur ser din arbetsroll ut? Vad är din titel?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Hur många år har du jobbat inom branschen?
- Hur många år har du haft din arbetsroll? (Både på detta företag men även tidigare arbetsplatser)

Förhandlingar

- Hur går en förhandlingsprocess till hos er?
- Vilka faktorer anser du är avgörande för en lyckad förhandlingsprocess?
- Hur såg en förhandlingsprocess ut innan pandemin?
- Hur förändrades denna process under pandemin?
- Har du/ni behövt utarbeta en ny strategi för att lyckas i förhandlingsprocessen?
- Vad är fördelarna/nackdelarna med fysisk förhandling respektive digital förhandling?
- Har ni gått tillbaka till det arbetssätt ni hade innan pandemin nu när restriktionerna är borttagna? (Varför? Varför inte?)
- Hur tror du framtida förhandlingar kommer gå till?
- Hur har förhandlingen sett ut med befintliga kunder innan/efter pandemin?
- Hur har förhandlingen sett ut med nya kunder innan/efter pandemin?

Den individuella upplevelsen

- Hur upplevde du de gemensamma förberedelserna inom företaget vid omställningen när pandemin utbröt?
- Hur upplevde du denna förändring? Positiv/negativ? (Varför/varför inte?)
- Upplevde du att det blev någon skillnad i resultatet kring förhandlingarna?
- Vilket arbetssätt föredrar du? (Varför?)
- Vad har varit den största utmaningen för din arbetsroll under pandemin?

Övrigt

- Har du någonting övrigt du vill tillägga?

Ytterligare frågor till ledning

- Vilka har varit de största utmaningarna för verksamheten under pandemin?
- Fanns det en utarbetad plan för hur ni skulle gå tillväga vid en eventuell omvärldsförändring? (Hade ni någon krisberedskap?)
- Om ni förberedde, hur förberedde ni medarbetarna på omställningen?
- Hur upplever du att medarbetarna upplever omställningen? Positiv/negativ? (Varför/varför inte?)
- Vad har varit fördelarna med denna omställning? (Har det varit positivt i form av att ni har kunnat spara tid och pengar?)
- Vad har varit nackdelarna med denna omställning? (Svårare att etablera bra relation etc?)