GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Återförsäljarbranschens värdeskapande

En kvalitativ studie om hur svenska återförsäljare inom personbilsbranschen skapar värde i en tid av digitalisering.

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Termin VT 2022
Kandidatuppsats
Viktor Gustafsson 980501
Samuel Götesson 990308
Handledare: Johan Jacobsson

Sammanfattning

Studien syftar till att bidra med en ökad förståelse kring hur återförsäljare inom personbilsbranschen managerar värdeskapande i en tid av digitalisering. Detta aktualiseras i samband med utvecklingen av digitala plattformar som innebär nya affärsmodeller, vilket påverkar återförsäljarnas alternativ för att skapa värde.

För att undersöka fenomenet har en teoretisk referensram samlats in, vilken behandlar de två huvudområdena *Försäljningskanaler* och *Värdeskapande.* Inom försäljningskanaler ges exempel på flertalet valmöjligheter som en organisation har, samt vad som gör att det ena väljs framför det andra. Värdeskapandet fokuseras bland annat kring relationsskapande och hur en organisation kan skapa värde, antingen självständigt eller tillsammans med konsument. Både försäljningskanaler och värdeskapande behandlas genomgående i en kontext av digitalisering.

Studien har genomförts utifrån en kvalitativ forskningsansats med en deduktiv utgångspunkt. Genom en fem-fallstudie, där respondenterna valts utifrån ett målstyrt urval, har undersökningen skett genom semistrukturerade intervjuer. För att säkerställa en tillfredsställande kvalitetsnivå har tillförlitlighets- och äkthetskriterier diskuterats och tillämpats.

Under intervjutillfällena identifierades områden som kontinuerligt återkommer hos respondenterna, där de tror på en kombination av både online- och offlineförsäljning, vilket de själva benämner som omnikanaler, samt en övergång till agentavtal. Sett till värdeskapande anses återförsäljaren skapa värde genom relationer och samskapande processer. Dessutom lyfts helhetslösning som ett verktyg till detta värdeskapande, som kan innebära att återförsäljarna erbjuder produkter och tjänster till allt som rör bilen.

Slutligen konstateras att återförsäljare managerar värdeskapande genom två huvudområden; *relationer* och *samskapande av värde*. Dessa tar form i bland annat relationsbyggande åtgärder som event och helhetslösningar samt involvera kunden i flera av de organisatoriska processerna. Dessa förstärks ytterligare av att biltillverkare, genom att implementera agentavtal, visar sin fortsatta vilja att använda sig av återförsäljare och därmed ser ett värde i dem. Det finns också ekonomiska aspekter som visar på att återförsäljaren kommer ha en framtida funktion. Utifrån två konstruerade modeller har även slutsatsen dragits att teori och praktik skiljer sig åt, där försäljningskanaler yttrat sig i andra former än vad teorin säger. Avslutningsvis redogörs de begränsningar som förekommer inom studien samt förslag till framtida forskning.

Innehållsförteckning

1. Inledning **3**
1.1 Problemdiskussion 4
1.2 Syfte och frågeställning 5
1.3 Disposition 5
2. Teori **6**
2.1 Försäljningskanaler 6
2.2 Värdeskapande 8
2.3 Konceptuell modell 11
3. Metod **12**
3.1 Forskningsstrategi 12
3.2 Forskningsdesign 12
3.3 Urval 13
3.4 Datainsamling 14
3.5 Dataanalys 15
3.6 Studiens kvalitet 16
3.7 Etiska ställningstaganden 17
4. Empiri **18**
4.1 Försäljningskanaler 18
4.1.1 Återförsäljare/Franchising 20
4.1.2 Agentavtal 21
4.2 Värdeskapande 23
4.2.1 Helhetslösning 23
4.2.2 Säljarens förändrade roll 24
4.2.3 Relationer 26
5. Analys **27**
5.1 Försäljningskanaler 27
5.1.1 Återförsäljare/Franchising 28
5.1.2 Agentavtal 28
5.2 Värdeskapande 29
5.2.1 Helhetslösning 29
5.2.2 Säljarens förändrade roll 30
5.2.3 Relationer 31
5.3 Modifierad konceptuell modell 32
6. Slutsatser **32**
7. Referenslista **35**
7.1 Vetenskapliga artiklar 35
7.2 Övriga källor 36
8. Bilagor **38**
8.1 Informationsbrev 38
8.2 Intervjuguide 39

1. Inledning

Återförsäljarbranschen kopplas traditionellt till franchising. Under början av 1900-talet fick franchising en större betydelse i affärssammanhang, framför allt inom bilhandeln, återförsäljning av oljeverksamhet och läskflaskor. Dessa former av franchising beskrivs som första generationens franchising (Welch, Benito & Petersen, 2018). Affärsmodellen innebär ett oberoende försäljningsförhållande mellan leverantör och återförsäljare, där återförsäljaren förvärvar delar av leverantörens identitet. En annan variant är andra generationens franchising, vilken förknippats med den typ av franchising som under de senaste 40 åren haft en betydande tillväxt. Denna typ av franchising kännetecknas av en tvåvägskommunikation mellan franchisegivare och franchisetagare. Förutom varumärke och produkter inkluderar affärsrelationen även hela affären, där gemensamma marknadsföringskampanjer och långsiktiga strategier ingår (Ilan, Boulanger, Misati & Madanoglu, 2015). Konceptet innebär att franchisetagaren, efter utbildning, driver en fristående verksamhet med ledning av franchisegivarens övergripande affärsmodell och ramverk. Trots att franchisetagaren utövar enskild verksamhet, förblir franchisegivaren involverad inom det operativa och strategiska arbetet i franchisetagarens verksamhet. Affärsmodellen bygger på ett gemensamt värdeskapande, där franchisetagaren tillför värde i form av kundrelationer och förbättring av operativa arbetsuppgifter. Samtidigt som franchisegivaren skapar långsiktiga strategier för gemensamt värdeskapande (Welch, Benito & Petersen, 2018).

Trots att värdeskapande är en central del i vad organisationer arbetar med, är det ett område som många har svårt att definiera. Eftersom organisationens situation varierar är det upp till varje företag att själv definiera hur värde skapas (Normann & Ramírez, 1993). En definition av värdeskapande är:

"Value creation is synchronic, interactive, best described in 'value constellations'"
- Ramírez (1999, s 61)

Vilket också är den definition som vi använder gällande värde och hur det samskapas. Det med hänvisning till att samskapande av värde är huvudfokus för denna studie. Oberoende av definition och situation finns det dock lagar och regler som alla organisationer måste förhålla sig till (Goedhart & Koller, 2020). I samband med värdeskapande är det även viktigt att ha ett brett perspektiv, för att säkerställa att fokuset exempelvis inte blir för kortsiktigt (Goedhart & Koller, 2020).

Ett ytterligare perspektiv är digitaliseringen som idag är en integrerad del av vår vardag och beskrivs som förändringar inom samhälle, socialt och organisatoriskt, och att digitalisering är ett resultat av att det som tidigare varit fristående idag är sammankopplat (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). Inom digitaliseringen är automatisering (Bloomberg, 2018), informering och transformering (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018) centrala delar, vilka kan sammanfatta den utveckling som skett inom digitaliseringsområdet. Mellan 1980 och 2010 lades grunden för digitaliseringen, och det var under denna period som insikten nåddes om vikten av information och kommunikation, vilket i förlängningen innebar nya sätt att skapa

värde. I samband med detta övergick värdeskapandet från att enbart skapas inom organisationen, till att i stället skapas tillsammans med slutkunden (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018).

Digitaliseringen har även förändrat förutsättningarna på andra sätt, där digitala plattformar som Airbnb, Spotify och Uber kan lyftas som exempel på nya affärsmodeller som inte varit möjliga utan digitaliseringen. Den digitala utvecklingen har också ökat otydligheten kring ett företags branschtillhörighet. Ett exempel är Volvo Cars, där somliga inte längre förknippar företaget som en biltillverkare utan snarare som en leverantör av tjänsteplattform. Dessa nya sätt att inkludera tjänster i sina erbjudanden för ökad konkurrenskraftighet och som ett sätt att urskilja sig, är också det en effekt av digitaliseringen (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018).

1.1 Problemdiskussion

Frågan om återförsäljarens funktion, och värde, aktualiserades ytterligare i samband med att coronapandemin förändrade svenskarnas köpbeteende. Folkhälsomyndighetens riktlinjer om social distansering, tillsammans med rekommendationer om avstånd från handel i fysiska butiker medförde en sällan skådad e-handelstillväxt (E-barometern, 2020). Under 2021 ökade e-handel i Sverige med 21 procent och utgjorde 16 procent av den totala försäljningen inom detaljhandeln (Handelsfakta, u.å.). En försäljningsutveckling som prognostiseras vara här för att stanna (E-barometern, 2020). Under 2020 kom dessutom beskedet att en biltillverkare ensidigt sagt upp avtalet med en återförsäljare utan förvarning eller motivering (Olander, 2021). Uppsägningen kom som en chock för hela branschen och även om parterna senare fann en lösning, kan det vara tecken på att tillverkaren är kritisk till om återförsäljarna verkligen tillför ett värde.

Ifrågasättandet om återförsäljarens värdeskapande, klargörs även i KPMG:s (2020) nyligen genomförda studie, där det framkommer att den fysiska bilhallen tappar sin traditionella roll. Studien belyser att 74 procent av konsumenterna i världen önskar göra sitt nybilsköp i en fysisk bilhall, medan motsvarande siffra i Sverige endast är 47 procent. Att de svenska siffrorna ligger under världens, är ett tecken på att den traditionella rollen har förändrats, från att tidigare enbart hantera köpet, till att idag fokusera på andra områden för att skapa värde för kunden. Ett område som anses extra viktigt är digitaliseringen, som förändrar handeln från grunden (Handelsrådet, u.å.).

Vid den digitala transformationen har även tanken om att *funktionalitet* trumfar *institution* lyfts (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). Resonemanget kan även appliceras på personbilsbranschen, där konsumenten efterfrågar ett fordon (funktionaliteten) men behovet av återförsäljaren (institutionen) saknas. Återförsäljarbranschens kundvärde är i samband med den digitala transformationen således tvetydig.

En tvetydighet som även visar sig i teorin, där området gällande värdeskapande belyser att dagens konsumenter har ökade möjligheter, och även söker ökad delaktighet i värdeskapandet (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Samtidigt kvarstår frågan om återförsäljaren skapar värde i

paritet med kundens önskemål? Kopplingen mellan värdeskapande och återförsäljare saknas inom teorin, vilket gör oss frågande till vilket värde som återförsäljare bidrar med. Ett frågande som förstärks av digitaliseringens möjliggörande för kunden att köpa sin bil online, och därmed utan någon kontakt med en återförsäljare (Volvo Car Sverige, 2020).

När paralleller dras till att biltillverkare klipper bandet med återförsäljare för att sköta försäljningen på egen hand (Olander, 2020), blir den naturliga frågan vilket värde som återförsäljaren faktiskt skapar. Det för att behålla sin ställning på marknaden och påvisa att de är en viktig aktör. Huvudfokus riktas därmed mot återförsäljarnas värdeskapande och hur detta ska kunna bibehållas i samband med att onlinehandeln knackar på dörren.

1.2 Syfte och frågeställning

Studien syftar till att bidra med en ökad förståelse kring hur återförsäljare inom personbilsbranschen managerar värdeskapande i en tid av digitalisering. Med denna utgångspunkt, har följande forskningsfråga formulerats:

- Hur managerar återförsäljare värdeskapande i en tid av digitalisering?

1.3 Disposition

Studien är indelad i åtta kapitel. I kapitel ett introduceras studiens område med efterföljande problemdiskussion, därefter avlutas kapitlet med presentation av studiens syfte och frågeställning. I kapitel två följer studiens teoretiska referensram, som fokuserar på försäljningskanaler och värdeskapande. Denna skall sedermera tillsammans med kapitel fyra, empiri, utgöra grund för studiens resultat. Det tredje kapitlet innefattar de metodval som studien grundar sig på. Här framkommer även information gällande urval, datainsamling och bearbetning av det empiriska materialet, vilket utgör det fjärde kapitlet. Kapitel fyra delas in i de två huvudområdena franchising och värdeskapande. Samma uppdelning görs i det femte kapitlet, där empiri diskuteras och relateras till den teoretiska referensramen. Därefter dras slutsater utifrån analysen, vilket beskrivs i kapitel sex. Avslutningsivs följer två kapitel innehållande referenslista och bilagor med informationsbrev och intervjuguide.

2. Teori

2.1 Försäljningskanaler

Försäljning ser idag annorlunda ut gentemot hur det tidigare varit. Den digitala utvecklingen har gjort att den traditionella försäljningen via fysiska lokaler, idag integreras och kombineras med digitala alternativ (Hübner, Kuhn & Wollenburg, 2016). Digitaliseringen, och framväxten av internetbaserade plattformar, har dock gjort att organisationer inte längre nöjer sig med enbart en kanal (Wang, Li & Cheng, 2016). I samband med att onlinekanaler adderas

till befintliga försäljningskanaler, erbjuds organisationen flera alternativ för att sälja sina produkter.

Att använda sig av återförsäljare som försäljningskanal är ett alternativ som organisationer har att välja på när det kommer till hur de säljer sina produkter (Wang, Chen, Govindan & Chin, 2022). Försäljningskanalen innebär att tillverkande organisation säljer produkten till en plattform, som i sin tur säljer den vidare till slutkonsument (Wang et al., 2022). Förutom återförsäljare finns även agenter, direktförsäljning (Wang et al, 2022) och franchising (Lévy Mangin, Koplyay & Calmès, 2007) som möjliga alternativ att tillgå. Agentavtal innebär att agenten ansvarar för försäljningen, medan den tillverkande organisationen i sin tur betalar en kommission till agenten för varje såld produkt. Direktförsäljning innebär i stället att tillverkande organisation säljer sina produkter direkt till konsument, utan några mellanhänder (Wang et al., 2022). Utöver dessa kan även marknadsplatsen lyftas fram. En kanal som hittills varit det huvudsakliga valet för företag verksamma inom detaljhandelsbranschen online (Zhang & Ma, 2022). Att välja marknadsplatsen som försäljningskanal har sina fördelar. En av dessa är att organisationen själv har möjlighet att sälja sina produkter till kund. Det innebär att det är upp till organisationen att avgöra hur aktiv de vill vara i respektive försäljningssituation. Det innebär samtidigt att möjligheterna till direktkontakt med kunden ökar, samtidigt som kontrollen av försäljningspriset behålls inom organisationen (Zhang & Ma, 2022). De vinster som uppstår i samband med den bibehållna priskontrollen, måste samtidigt ställas i relation till det ökade ansvar för försäljning och marknadsföring som också följer av ett sådant val (Zhang & Ma, 2022). Baserat på ovan information skiljer sig därmed direktförsäljning och marknadsplatsen inte åt.

Franchising

En sista försäljningskanal som behandlas, är franchising och franchisetagare. Denna kanal innebär att organisationen skapar en form av decentraliserat nätverk, bestående av olika enheter. Alla dessa enheter är verksamma under samma varumärke, och säljer samma produkter. Skillnaden är att försäljningen sker på olika platser (Baena, 2009). Via franchising ges en entreprenör möjlighet att bedriva verksamhet under ett redan befintligt varumärke. Denna entreprenör betalar de investeringskostnader som satsningen kommer att medföra, vilket gör entreprenören till en franchisetagare som betalar royalties till franchisegivaren. Dessa royalties är en avgift som betalas för nyttjandet av varumärke och produkter. Efter alla avdrag för kostnader och royalties, tillfaller den vinst som finns kvar franchisetagaren (Baena, 2009). Två olika former av franchising är första och andra generationens franchising (Welch, Benito & Petersen, 2018), vilka redogörs för nedan.

Första och andra generationens franchising

Hur franchising organiseras varierar, vilket innebär att det finns olika former. En indelningen som görs, är den mellan första och andra generationens franchising. Den första generationens innebär att franchisetagaren och franchisegivaren utgör två självständiga organisationer, vilka sammanlänkas genom att franchisetagaren använder delar av franchisegivarens identitet och produktlinje (Welch, Benito & Petersen, 2018). Den första generationens franchising utgör den enklare formen, medan den andra generationens tillskrivs den mer komplicerade. Vid

andra generationens franchising är relationen mellan parterna tätare. Franchisetagaren utnyttjar inte bara produkter, tjänster och varumärken, utan även hela franchisegivarens affärsmodell (Welch, Benito & Petersen, 2018). Den tätare relationen innebär att franchisegivaren blir mer involverad i franchisetagarens verksamhet. En ökad involvering som bland annat sker i form av internutbildningar, vilka genomförs för att säkerställa att varumärket hanteras på samma sätt oberoende av plats och franchisetagare. Hur begränsad franchisetagaren är avgörs av franchisegivaren, vilket gör att det varierar från fall till fall (Welch, Benito & Petersen, 2018).

Värdet av franchising

Som nämnts är franchising bara en av flera olika försäljningskanaler som en organisation kan välja för att sälja sina produkter. Det finns flera argument för varför en organisation ser ett värde i att använda sig av franchising. Ett av dessa är att franchising innebär ett sätt för organisationer att växa, utan att själva inneha de kapital som krävs. Detta eftersom franchisetagaren belastas med delar av investeringskostnaden, vilket även innebär minskade risker för franchisegivaren (Weaven & Frazer, 2007). Franchising innebär även möjligheter att uppnå skalfördelar på ett effektivare sätt. Om en organisation driver franchising på flera platser, kan befintlig kunskap nyttjas mellan franchisetagarna, vilket gör att det blir billigare att driva enheterna än det varit om alla drivits som fristående organisationer (Weaven & Frazer, 2007). Det finns också värden i form av möjligheter att dra nytta av lokala kunskaper hos franchisetagaren, samt att varumärkets värde ökar i samband med att antalet franchisetagare ökar (Weaven & Frazer, 2007).

Kombination av flera försäljningskanaler

Med möjligheten att välja bland de olika alternativen, är det upp till respektive organisation att hitta den eller de kanaler som är lämpliga. Hur en organisation väljer sina försäljningskanaler, online eller offline, beror på relationen mellan driftkostnaderna för respektive alternativ (Wang, Li & Cheng, 2016). I kombination med andra försäljningskanaler, är det även vanligt att en organisation använder sig av direktförsäljning. Ett sådant val innebär samtidigt att konkurrens skapas mellan organisationen själv, och övriga försäljningskanaler som väljs (Wang, Li & Cheng, 2016).

Faktorer som avgör valet

Hur en organisation väljer att göra, kommer avgöras av de förutsättningar som gäller i rådande situation. I en situation med låga (direkta) driftskostnader, är det fördelaktigt att använda sig av direktförsäljning (Wang et al., 2022), bland annat eftersom kontrollen stannar hos tillverkande organisation (Zhang & Ma, 2022). Vid alla andra situationer, är det i stället mer fördelaktigt att använda sig av antingen återförsäljare eller agenter. Valet mellan dem båda kommer avgöras av hur konkurrenssituationen och nivån på kommissionen ser ut. Vid låga kommissioner och låg konkurrens, kommer försäljning via agenter vara fördelaktigt. Är däremot kommissionerna höga och konkurrensen låg, är det i stället lämpligt att använda sig av återförsäljare (Wang et al., 2022). Utöver dessa finns även marknadsplatsen som möjligt alternativ, vars fördelar presenterats ovan.

2.2 Värdeskapande

Industriellt värdeskapande
Värdeskapandet kan delas in i två synsätt, vilka kan anses tillhöra två tidsepoker. Det industriella värdeskapandet tillhör det historiska, medan värde idag anses skapas genom ett samskapande (Ramírez, 1999). Historiskt inom det industriella perspektivet, ansågs värde skapas av ett företag för en konsument genom transaktioner. Företaget skapade sin konkurrenskraft genom volym, skalfördelar och lägre kostnader, med ett ensidigt fokus på inre effektivitet (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). Konsumenten tillförde inget värde, utan var endast en förbrukare av produkten (Chung & Tan, 2022). Produktens värde ansågs fullständigt i samband med att den lämnade tillverkningen, för att sedan minska i värde när den användes. Kunden ansågs därmed förstöra det värde som tillverkaren skapat (Ramírez, 1999). Denna syn skiljer sig från rådande, där värde i stället anses samskapas tillsammans med kunden.

Samskapande av värde
Den senare synen på värdeskapande, och den syn som övergången sker mot, innebär att värde inte enbart skapas av producerande organisation. Värdeskapandet sker i stället genom ett samskapande (Chung & Tan, 2022). Detta är inget nytt synsätt, utan tankar kring att skapa värde tillsammans, genom två eller flera parter, har funnits med sedan cirka 300 år tillbaka i tiden (Ramírez, 1999). Under 1700-talet angås värde vara något subjektivt, något som förändrades under 1800-talet då man insåg att värde avgörs av personliga bedömningar (Ramírez, 1999). Det gör att det blir viktigare för en organisation att inse att samskapande av värde kan ses från olika perspektiv (Payne, Storbacka & Frow, 2007), vilket kommer att påverka möjligheterna till att skapa värde tillsammans med kunden.

Trots denna långa historia är området fortfarande aktuellt där värdeskapande, tillsammans med tillväxt, ses som ett av verksamheternas huvudfokus. Värdeskapandet är dessutom inte längre fokuserat kring specifika produkter eller organisationer, utan anses i stället skiftas över till att skapa anpassade upplevelser för och tillsammans med konsumenten (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Genom detta fokusskifte är det naturligt att fundera kring befintliga organisationsstrukturer, och hur anpassade dessa är till nutida sätt att skapa värde (Ramírez, 1999). Även konsumenten och dess förändrade roll i värdeskapandet är intressant att studera närmare.

Konsumentens förändrade roll i värdeskapandet
Till skillnad från tidigare har dagens konsumenter ökade möjligheter att vara mer aktiva i värdeskapandet (Prahalad & Ramaswamy, 2004: Ramírez, 1999), och söker också aktivt efter sätt att vara delaktiga (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Om konsumenten under perioden av industriellt värdeskapande ansågs förstöra det värde som organisationen skapade, anses hen inom samskapandet vara en del av värdeskapandet (Ramírez, 1999). Hur detta sker exemplifieras nedan under *Situationer av samskapande*. Den förändrade situationen som konsumenten har, härstammar delvis från att hen inte längre är lika beroende av

organisationen för att få tillgång till den information som behövs för att fatta ett beslut. Idag är kund till kund kommunikationen betydligt enklare, vilket möjliggör att information kan komma från en annan konsument, likväl som att den kommer från en organisation (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Synen på dialog och tjänster

Utöver att beakta konsumenten och dennes förändrade roll är även dialoger och tjänster faktorer som påverkar möjligheterna för samskapande av värde. Ökade möjligheter att föra dialog, bland annat genom digitala verktyg mellan organisation och konsument, har ökat konsumentens potential att vara delaktig i skapandets processer. Konsumenten kan därigenom påverka och anpassa sin produkt efter egna preferenser. Det innebär att konsumenten och organisationen tillsammans kommer skapa den produkt som skapar mest värde (Payne, Storbacka & Frow, 2007). Ett exempel där samskapande är vanligt förekommande, är vid tjänster. Detta eftersom tjänster kräver att både tillverkare och konsument samarbetar för att skapa det slutgiltiga resultatet (Ramírez, 1999). Även synen på tjänster skiljer sig från tidigare. Under det industriella värdeskapandet ansågs tjänster vara något som kunde användas för att bibehålla en varas värde. Inom den samskapande synen på värde, anses tjänster snarare var med och skapa värdet (Ramírez, 1999). Det innebär att samskapande kan ske på olika sätt.

Situationer av samskapande

Samskapande av värde kan ta olika former, vilket gör det svårt att få ett grepp om hur värdeskapandet ska gå till. För att underlätta förståelsen beskriver Payne, Storbacka och Frow (2007) flertalet situationer där värde samskapas.

1. Det inledande sättet fokuserar på det emotionella och känslomässiga. Där reklam och PR-aktiviteter kan användas för att knyta an till konsumentens känslor.
2. Ett andra sätt handlar om att skapa självbetjäning.
3. I en tredje situation skapar organisationen en upplevelse, i vilken konsumenten och organisationen sedan tillsammans skapar slutresultatet. Detta genom att båda parter är delaktiga.
4. Den fjärde situationen innebär att konsumenten använder system som organisationen anpassat för ändamålet. Detta sker genom att konsumenten på egen hand kan lösa sina specifika problem, genom att interagera med systemet.
5. Vid det femte och sista sättet, skapar konsumenten tillsammans med organisationen den produkt som konsumenten efterfrågar. Detta samarbete brukar kallas för co-designing.

Hur samskapade av värde ser ut i praktiken, samt vilka konsekvenser som uppdagats genom forskning inom området kan sammanfattas inom perspektiven *affärsdefinition, organisation* och *management* (Ramírez, 1999). Dessa beskrivs i korthet här nedan.

Värdeskapande från olika perspektiv

Affärsperspektivet innebär att en verksamhets olika parter behöver kombineras för att effektivisera det värdeskapande arbetet. Dessa parter har också olika roller (Ramírez, 1999). Som exempel kan man föreställa sig organisation A, vilken kan vara både partner, kund och konkurrent till organisation B. Vilken av rollerna som gäller, kommer avgöras av den aktuella situationen. För att konkretisera detta kan Boeings datasystem DAAM användas. Detta system används för att samla in all data som kan relateras till underhåll av en viss flygplanstyp. Eftersom datan är samlad på en plats, kan information skickas ut i förtid om att ankommande plan exempelvis behöver reparation (Ramírez, 1999). Genom detta arbetssätt kan flygplatsen, innehållande många olika kompetenser, förbereda sig innan planet landar, för att minimera tiden på marken. Arbetssättet innebär också att de inblandade parterna skapar värde tillsammans, genom att arbetet effektiviseras. Utöver detta poängteras att värde kommer skapas på många olika sätt, och det tillsammans med flertalet aktörer. Det gör att det inte går att begränsa värdeskapandet till enbart en part och ett enskilt mått (Ramírez, 1999). Förutom att se till de parter som är inblandade, bör även organisationen beaktas.

Organisationsperspektivet behandlar hur den enskilda organisationen bidrar till värdeskapande. När samskapande av värde beaktas utifrån en organisationsaspekt, har den en mer logisk form än vad tidigare industriella syn haft. Samskapande ställer högre krav på organisationen eftersom fler organisationsdrag finns närvarande än tidigare (Ramírez, 1999), samtidigt som större fokus läggs på intressenter och deras delaktighet i värdeskapandet (Chung & Tan, 2022). Att skapa värde är viktigt för både konsument och organisation, där konsumentens delaktighet i värdeskapandet har flertalet fördelar. Bland annat kommer organisationen höja sin servicekvalitet, minska sina kostnader och upptäcka nya affärsmöjligheter. Detta resulterar i sin tur i att organisationen formar nya konkurrensfördelar, samtidigt som konsumenten får produkter som uppfyller de önskemål som finns. De fördelar som konsumenten vinner, påverkar i sin tur företaget i form av kundlojalitet och köpintention (Grönroos, 2011). I samband med att mer självbetjäning och liknande samskapande situationer, blir vanligare, anses organisationer behöva börja organisera och styra sin verksamhet bortom de gränser som tidigare rådigt. Även relationer och vikten av att föra en dialog med dem som man har relation till bör beaktas (Chung & Tan, 2022). Både konsumenter och anställda kan agera på oförutsedda sätt, om de inte känner sig tillräckligt beaktade. Två dialoger som bör fokuseras på lite extra, är dels mellan organisation och konsument. Och dels mellan nutida osäkerheter och de möjligheter som framtiden erbjuder (Ramírez, 1999). När större fokus riktas mot organisationen, blir även styrningen allt viktigare.

Managementperspektiv innebär att i samband med att värde samskapas, ställs högre krav på styrningen. Framför allt på förmågan att hantera risk och att säkerställa en tillfredsställande kvalitetsnivå. Områdena beaktas eftersom det i samband med samskapande av värde, innebär ökade risker för att fel uppstår (Ramírez, 1999). För att begränsa dessa fel ställs ökade krav på kvalitetskontroll. Även riskhanteringen används, dock i syfte att minimera antalet risker och öka medvetenheten kring vad som kan uppstå. En annan viktig del i ledarskapet, som

också blir viktigare i samband med att värde samskapas, är att hantera de relationer som uppstår (Ramírez, 1999).

Inom styrning av komplexa situationer, krävs många gånger kunskap om saker som man inte vet något om. För att hantera sådana situationer krävs att man samarbetar med andra aktörer, där ansvar delegeras för att bättre överblicka allt som sker. För att på så sätt lyckas bättre med samskapandet av värde (Ramírez, 1999). I samband med att samarbetet ökar och allt fler blir inblandade, blir variationen större. Något som också kommer ställa högre kvar på styrningen. Genom att behärska denna variation, kommer organisationen kunna verka i en mer varierad miljö (Ramírez, 1999), vilket brukar vara fördelaktigt. I takt med att synen på kunden förändrats, har även vikten av kunden förändrats. Det är numera viktigt för organisationer att, bland annat, följa vad som händer med värdet för kunden efter att produkten sålts. Detta samtidigt som fokus också läggs på konsumentens effektivitet. Anledningen till att detta blivit viktigt, ligger i att allt som kunden inte gör, öppnar upp för nya affärsmöjligheter (Ramírez, 1999). Samskapande av värde kräver i praktiken interaktion och relation mellan olika intressenter. Flertalet organisationer uppnår samskapandet genom att etablera goda relationer med kund. Eftersom den information och det aktivt deltagande som kunden ger, har potential att öka organisationens innovationskraft (Stamolampros, Korfiatis, Chalvatzis & Buhalis, 2019). Det är därmed centralt med att en ledare är medveten om interaktioner och samskapandets fördelar.

2.3 Konceptuell modell

För att tydliggöra kopplingen mellan de teoretiska områdena har Figur 1 skapats. I modellen illustreras de fyra försäljningskanaler som en organisation kan välja mellan: ***återförsäljare*** (Wang et al, 2022), ***agent*** (Wang et al, 2022), ***franchise*** (ex. Welch, Benito & Petersen, 2018) och ***marknadsplats/direktförsäljning*** (ex Zhang & Ma, 2022). Inom teorin görs ingen koppling mellan ***försäljningskanalerna*** och ***värdeskapandet*** (ex. Ramírez, 1999). Däremot skapas värde generellt genom ett industriellt eller samskapande perspektiv, vilket motiverar kopplingarna som görs i modellen. Vidare är modellen konstruerad i en kontext av digitalisering.

Figur 1: *Konceptuell modell – Konstruerad av författarna*

3. Metod

3.1 Forskningsstrategi

Syftet med denna studie är att bidra med en ökad förståelse kring hur återförsäljare inom personbilsbranschen managerar värdeskapande i en tid av digitalisering. För att besvara

formulerad frågeställning ansågs det därför lämpligt att djupare studera hur återförsäljarna arbetar operativt och strategiskt med fenomenet. Valet av en kvalitativ forskningsstrategi grundar sig i syftet att djupare skapa förståelse över fenomenet som studeras, i stället för att eftersträva allmängiltig kunskap, vilket går i linje med Bryman och Bells (2017) resonemang om kvalitativa studier. Studiens ambition är att genom ord snarare än siffror beskriva fenomenet, vilket styrker valet av kvalitativ forskningsansats (Bryman & Bell, 2017).

Innan studiens inledande fanns en idé om vilka teorier som ämnades appliceras på fenomenet. Med det som utgångspunkt valdes en deduktiv forskningsansats, eftersom ett sådant arbetssätt innebär att teorier väljs först, för att sedan ligga till grund för resterande arbete med empiri och analys (Bryman & Bell, 2017). Eftersom teorier valdes i ett tidigt skede, innebar det att inhämtandet av information styrdes av fastställda teorier. Ett sådant arbetssätt innebar att studiens resultat kunde relateras till vald teori (Patel & Davidsson, 2019), snarare än att vald teori relateras till resultatet. Detta förhållningssätt har möjliggjort en nyanserad analys mellan både teori och empiri. Då vi sedan tidigare har erfarenheter från återförsäljare inom fordonssektorn, har planen från början varit att eftersträva en hög nivå av objektivitet. Något som Patel och Davidsson (2019) beskriver som signifikativt för en deduktiv forskningsansats. En medvetenhet har funnits om att branscherfarenheten skapat risker kopplat till subjektiva bedömningar, något som beaktats för att säkerställa att objektivitet gått före subjektivitet. Även detta stärkte valet av en deduktiv forskningsansats.

3.2 Forskningsdesign

Denna forskningsstudie grundar sig på genomförd flerfallsstudie, vars innebörd varit att undersöka fem återförsäljare inom fordonssektorn. Återförsäljarbranschen står inför framtida utmaningar, där biltillverkare klipper bandet med återförsäljaren för att sköta försäljningen på egen hand (Olander, 2020). På detta ökar kontinuerligt konsumenternas inställning till att köpa sin bil online (KPMG, 2020). Bryman och Bells (2017) resonemang om att studier av processer och förändringar skall ske genom fallstudier blir därför ett naturligt val vid studier som denna. Fenomenet saknar djupare och tidigare forskning, vilket gör att vi genom forskningsdesignen försöker nå ett helhetsperspektiv. För att nå detta genomförs studien på flera fall, fem olika återförsäljare, för att få en så heltäckande bild av fenomenet som möjligt.

3.3 Urval

Urvalet av fall och respondenter har under forskningsstudiens gång skett genom ett målstyrt urval, som i enlighet med Bryman och Bell (2017) är den mest förekommande urvalsmetoden i kvalitativa undersökningar.

I samband med det målstyrda urvalet, har följande tre urvalskriterier formulerats, vilka fallen skulle uppfylla för att vara en del av studien

1. Auktoriserade återförsäljare inom personbilssektorn.
2. Aktören skall ha varit auktoriserad återförsäljare under minst en femårsperiod.
3. Geografiskt belägna inom en storstadsregion.

Gällande respondenterna skulle de uppfylla följande kriterier för att delta i studien:

1. Erfarenheter från återförsäljarbranschen inom personbilssektorn.
2. Minst fem års relevant arbetslivserfarenhet.
3. Geografiskt arbeta inom en storstadsregion.
4. Inneha en profession som innefattar strategiskt arbete och insyn i respektive verksamhet.

Ett målstyrt urval beskrivs som ett strategiskt tillvägagångssätt för att finna fall och respondenter som kan bidra till att besvara studiens frågeställning. Dessa delas in i två distinktioner; sekventiellt och icke-sekventiellt urval. Forskningsstudien grundar sig på det sekventiella tillvägagångssättet och innebär en utvecklingsprocess av urvalet (Bryman & Bell, 2017). Initialt valdes ett antal fall och personer som ansågs bidra till forskningsstudiens syfte. Respondenterna arbetade i de flesta fall i olika organisationer, med liknande professioner. Tillvägagångssättet hade som syfte att skapa en holistisk förståelse över fenomenet med olika perspektiv, från liknande professioner, som ligger till grund för analys och jämförelse. Vår utvecklingsprocess innebar att om information behövde kompletteras alternativt att fler synvinklar behövde adderas för att djupare förstå fenomenet, utökades urvalet till dess att empirisk mättnad kunde säkerställas.

Respondenter

Nr	Organisation	Funktion/Roll	Plats	Tid
1	A	Controller	Via Microsoft Teams	34 min
2	A	Affärsutvecklare	Återförsäljarens lokaler	44 min
3	A	Marknadschef	Återförsäljarens lokaler	28 min
4	B	Försäljningschef Sverige	Återförsäljarens lokaler	40 min
5	C	Försäljningschef	Återförsäljarens lokaler	28 min
6	D	Försäljningschef	Återförsäljarens lokaler	41 min
7	E	Försäljningschef	Återförsäljarens lokaler	21 min
8	E	Observation	Återförsäljarens lokaler	60 min

Tabell 1: *Lista över respondenter - konstruerad av författarna*

3.4 Datainsamling

Studiens empiriska material samlades in genom semistrukturerade intervjuer. Intervjumetoden skapade ett ömsesidigt utbyte mellan intervjuledaren och respondenten, vilket möjliggjorde att intervjuledaren kunde improvisera följdfrågor baserat på

respondentens svar. Metoden kombinerar strukturerade och ostrukturerade frågor, vilket säkerställde en mer objektiv jämförelse mellan respondenterna samtidigt som det skapar utrymme för personliga och spontana angreppssätt (Kallio, Pietilä, Johnson & Kangasniemi, 2016). Intervjumetoden möjliggjorde ett säkerställande av informationen kring hur återförsäljare, värdeskapande och digitalisering påverkar varandra. Samtidigt kunde de personliga angreppssätten kategoriseras för att skapa generaliserbara slutsatser.

En intervjuguide (se bilaga 8.2) har utformats i linje med Kallio et al. (2016) olika faser. I den initiala fasen säkerställdes att den semistrukturerade intervjun var möjlig att genomföra. I efterföljande fas insamlades en teoretisk referensram som skapade förkunskaper inom området samt låg till grund för intervjuguiden. Vi hade som avsikt att forma intervjuguiden på ett så adekvat sätt som möjligt, för att undvika överdrivna detaljer som kunde sätta respondentens konfidentialitet på spel. Innan genomförandet av den semistrukturerade intervjun, vilket är den femte och sista fasen, utfördes en pilottestning av intervjuguiden på närstående för att upptäcka eventuella brister, vilket således utgjorde den fjärde fasen.

Antal intervjuer genomfördes utan förutbestämt mål, i stället riktades fokus mot att uppnå en förståelse över fenomenet. Inom ramen för kvalitativa forskningsstudier kan en empirisk mättnad upplevas efter ett antal intervjuer (Mason, 2010). Indikationer om empirisk mättnad har som vana att framkomma när respondenternas svar liknar varandra och där forskarna upplever att intervjuerna inte tillför ny information (Mason, 2010). Inom ramen för denna studie, upplevdes den empiriska mättnaden genom upprepande av information. Detta framkom exempelvis genom att de hade samma strategier för managering av värdeskapande, med ett fokus på relationer och samskapande processer. Genom att utgå från Bryman och Bells (2017) triangulering säkerställdes objektivitet, vilket visade sig i att respondenternas svar genomgående liknande varandra. Likheterna i respondenternas svar visade sig likväl internt som mellan olika organisationer.

För att säkerställa att den empiriska mättnaden var uppfylld, utfördes en observation på en av respondenternas arbetsplats. Observationen var av karaktären ostrukturerad, vars syfte var att så detaljerat som möjligt notera deltagarnas beteende (Bryman & Bell, 2017). Observationsformen använder sig således inte av något observationsschema som på förhand bestämmer vad som skall studeras. I stället iakttogs individerna på avstånd och observatörerna deltog inte i det sociala skeendet, vilket går i linje med Bryman och Bells (2017) beskrivning om icke-deltagande observationer. Tillvägagångssättet minimerar risken för försökskanineffekten, som innebär att undersökningspersonen förändrar sitt bereende till ett agerande som hen upplever vara mer korrekt, i samband med medvetenhet om att hen är observerad (Bryman & Bell, 2017). Genom observationsformen, som innebär distansering, blev observationen objektiv.

Intervjuerna genomfördes i största utsträckning på respondentens arbetsplats, med ett undantag för virtuell intervju. Samtliga intervjuer spelades in och utgick ifrån Vetenskapsrådets (2017) fyra övergripande etikregler om God Forskningssed som diskuteras i kapitlet om ”Etiska ställningstagande”. Dessutom konstruerades två konceptuella modeller.

Figur 1 har avseende att tydliggöra den teoretiska referensramen och förtydliga hur respektive delar hör samman. Modellen fungerar därmed som en sammanfattande bild av teorin, vilket underlättar för läsaren att skapa förståelse för vad essensen av kapitlet är. Figur 2 har konstruerats med utgångspunkt i praktiken, snarare än teorin. Detta i syfte att påvisa den bild som empirin givit samt att förtydliga de skillnader mellan teori och praktik som studien påvisar.

3.5 Dataanalys

Det material som samlas in via kvalitativa studier är vanligtvis ostrukturerad. Det gör att det inte finns några rätt eller fel gällande hur analysen av materialet bör genomföras (Bryman & Bell, 2017). Eftersom kvalitativa studier vanligtvis innebär stora datamängder (Bryman & Bell, 2017), var vi noga med att omgående efter respektive intervju, skriva ner take aways. Detta för att säkerställa att vi mindes det som ansågs viktigast direkt efter respektive möte. Det innebar att analysen inleddes direkt efter första intervjun, för att successivt byggas på allt eftersom intervjuerna fortskred. Det erbjöd möjligheten att anpassa kommande intervjufrågor för att fylla de luckor som fanns i analysen. Detta tillvägagångssätt är vanligt förekommande inom både analytisk induktion och grundad teori (Bryman & Bell, 2017).

Efter att varje intervju avslutats, lyssnades den igenom i samband med att den transkriberades. Detta som ett steg i analysprocessen för att säkerställa att inga relevanta svar missades. Det innebar också att nya infallsvinklar och perspektiv kunde upptäckas. Insamlandet av datan skedde genom semistrukturerade intervjuer, där datan således kunde skilja sig åt. Vi valde därför att upprätta en tematisk analys i enlighet med Bryman och Bell (2017), där vi genom tre teman (försäljningskanaler, digitalisering och värdeskapande) kunde se likheter och skillnader i respondenternas svar. Den tematiska analysen utgick från take aways och transkriberingarna.

3.6 Studiens kvalitet

Beroende på om forskningsstrategin är kvalitativ eller kvantitativ har olika kvalitetsmått diskuterats. I kvalitativa studier diskuteras och säkerställs kvalitet utifrån två teman; *tillförlitlighet* och *äkthet* (Bryman & Bell, 2017).

Tillförlitlighet

Tillförlitlighet bygger på fyra trovärdighetskriterier som skall påvisa en studies validitet och reliabilitet; *giltighet*, *överförbarhet*, *stabilitet* och *neutralitet* (Shenton, 2004).

Giltighet är det första kriteriet och behandlar i den kvalitativa forskningen den sociala verkligheten som forskaren beskriver och huruvida detta överensstämmer och accepteras hos respondenten. Det innebär att resultatet i studien skall representera och accepteras av det respondenten har sagt under intervjutillfället. För att säkerställa att giltigheten har uppfyllts i studien har vi handlat utefter Bryman och Bells (2017) rekommendation om respondentvalidering. Följdfrågor har ställts under intervjutillfället och återkoppling har skett

till berörda parter om vi anat minsta misstanke om missförstånd. Även de semistrukturerade intervjuerna, med en gemensam intervjuguide, har i enlighet med Kallio et al. (2016) möjliggjort att respondenternas svar blivit jämförbara. Antalet respondenter från organisation A är fler än övriga och kan därför påverka den inre giltigheten. Däremot har svaren från respondenterna genomgående liknat varandra oberoende av sammanhang och organisation, vilket styrker att giltigheten inte påverkats. Giltigheten har även förstärkts av att flera fall studerats och att dessa fall givit samstämmiga bilder, vilket medför att giltigheten fortsatt är hög. Detta i enlighet med Bryman och Bells (2017) triangulering.

Överförbarhet innefattar huruvida studiens resultat är överförbart till andra sammanhang. Valet av en bredare forskningsfråga grundar sig i att överförbarheten blir bättre än om forskningsfrågan begränsats till exempelvis ett enskilt bilmärke eller en organisation. Studien har dock begränsats till större städer, men har i framtiden troligtvis förmågan att vara applicerbar även på organisationer lokaliserade i mindre städer. Överförbarheten har förbättrats genom att studiens respondenter kommer från olika organisationer, med liknande professioner. Inom kvalitativa forskningsstudier är dock överförbarheten inte det centrala, då forskningsdesignen syfte är att få ett djup och inte en bredd av fenomenet. Den kvalitativa forskningsstudien har i stället fokus på det kontextuella och unika.

Det tredje kriteriet är stabilitet och behandlar forskarens granskade synsätt. Kriteriet skall säkerställa en fullständig och tillgänglig redogörelse av forskningsprocesser. Detta har utförts genom en detaljerad beskrivning i metodkapitlet, där bland annat redogörelse om forskningsdesign, val av fall och respondenter, datainsamling och analys, urval samt etiska ställningstagande finns beskrivna.

Det fjärde kriteriet, neutralitet, skall säkerställa studiens objektivitet. Detta har realiserats genom att utgå från Bryman och Bells (2017) beskrivning om triangulering. Triangulering innebär att forskaren använder en kombination av forskningsmetoder för att säkerställa studiens neutralitet. Studien är av karaktären flerfallsstudie, vilket ökar studiens neutralitet, eftersom fler fall skapar fler infallsvinklar. Studien är skriven av två individer, vilket minskar risken för partiskhet. Utöver metodkapitlet har detta rent praktiskt utförts genom att studien granskats av handledare, opponenter och kurskollegor för att ge fler infallsvinklar samt säkerställa studiens objektivitet.

Äkthet

Utöver trovärdighetskriterierna formuleras även fem olika kriterier om autenticitet inom ramen för den kvalitativa forskningen. Kriterierna berör de forskningspolitiska konsekvenserna på en mer generell nivå och är följande: rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet (Bryman & Bell, 2017).

Den rättvisande bilden behandlar faktumet om undersökningen ger en korrekt bild av fenomenet som studeras. Kriteriet skall se till att respondenternas åsikter och uppfattningar rättvisande avspeglats i studien. Äkthetskriteriet har realiserats genom respondentvalidering som beskrivs djupare i kapitel *3.7 Etiska ställningstaganden*. Det ontologiska kriteriet

behandlar huruvida undersökningen hjälper respondenterna som medverkat i studien, att sedermera får en bättre förståelse av fenomenet och den sociala situation de verkar i. Kriteriet pedagogisk autenticitet innefattar om undersökningen bidragit till att respondenterna fått en bättre bild av hur andra upplever en social miljö, medan de katalytiska och taktiska autenticiteten beskriver om undersökningen bidragit till att respondenterna kan och har möjlighet att förändra och vidta de åtgärder som krävs för att förbättra dess situation. Dessa autenticitetskriterier har under studiens gång tagits i beaktande där vi i efterhand av intervjutillfället förklarat hur andra organisationer ser på saken. Efter godkännande av uppsatsen kommer även samtliga respondenter ta del av forskningsstudien, vilket kommer bidra till en ökad förståelse av fenomenet, andra organisationens tankar och slutligen möjliggör detta att organisationen skall kunna vidta några av de åtgärder som krävs för att managera framtida värdeskapande.

3.7 Etiska ställningstaganden

Då en kvalitativ forskningsansats inkluderar en stor utsträckning av integration med andra människor har vi genomgående tagit ställning till de etiska konsekvenserna som följer med studiens insamling av empiriska material. Det empiriska materialet grundar sig, som tidigare nämnt, på intervjuer och observationer av individer och organisationer. Vi har i enlighet med Bryman och Bell (2017) upprätthållit de etiska forskningsreglerna genom att utgå från Vetenskapsrådets (2017) fyra övergripande etikregler om God Forskningssed; informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet.

Dessa huvudkrav har sedermera realiserats genom att vi i samband med kontakt med utvalda respondenter informerat om studiens syfte, bakgrunden till urvalet av personen och belyst frivilligheten i deltagandet. Dessa informationsuppgifter har både förmedlats muntligt vid inbokningen av mötet samt genom ett informationsformulär, detta för att undvika eventuella missförstånd och falska förespeglingar i linje med Bryman och Bell (2017). Under förutsättning att respondenten känt sig bekväm med att delta i forskningsstudien har ett fysiskt alternativt digitalt möte bokats in ett par dagar senare. Processen möjliggör att respondenten får ytterligare betänketid om sitt medverkande i forskningsstudien. Innan mötet ägt rum har vi säkerställt eventuella medgivande och tillstånd som krävs från övriga intressenter för att intervjun skall få äga rum. Detta har skett genom att ta kontakt med respondentens chef alternativt genom att läsa på om organisationens generella riktlinjer.

Under intervjutillfället har respondenten informerats om dess anonymitet och om individen godkänner att intervjun spelas in. Inspelningen möjliggjorde en kvalitetsvalidering, då vi i efterhand kunde lyssna på intervjun för att säkerställa att vi uppfattat respondenten korrekt. Inspelningen har sparats ner i ett lösenordsskyddat program och finns enbart sparade lokalt i två enheter, detta för att värna om respondenternas personuppgifter samt åsikter. Genomgående för enheterna är att enbart vi som författare har tillgång till enheterna och lösenord för att i största möjliga utsträckning värna om respondenternas konfidentialitet. Den insamlade informationen har endast använts inom ramen för forskningsstudien.

För att förhindra att en enskild respondent identifieras, trots anonymitet, genomförs flertalet intervjuer mellan organisationerna med respondenter vars profession liknar varandra. Patel och Davidsson (2019) beskriver att tillvägagångssättet ökar integriteten hos respondenten. Om uttalande förekommit som vi upplevde kunde skada den enskilde respondenten återkopplar vi till den berörda parten och frågar om hens synvinkel. Om minsta tvivel förekommit att respondenten hade potential att försättas i en obekväm situation, eliminerades uttalandet. Citat som är kopplade till respondenter har validerats ytterligare en gång genom att återkoppla till berörda parter för att säkerställa att citaten är korrekt uppfattade samt klargöra samtycke om citatets medverkande i studien.

4. Empiri

Organisationerna som studerats är lokaliserade inom göteborgsregionen och är återförsäljare av nya bilar. Återförsäljarna befinner sig i olika segment, där alltifrån budgetalternativ till exklusiva prestandabilar erbjuds. Några av organisationerna tillhör en koncern vars huvudägare är biltillverkaren själv, övriga verkar enskilt där de är helt frikopplade från dess tillverkare.

4.1 Försäljningskanaler

En av de stora frågorna för dagens återförsäljare är huruvida försäljningen av bilar kommer fortsätta ske genom fysiska bilhallar, eller om det i framtiden kommer ske en övergång mot att bilarna säljs online. Gällande den frågan har de respondenter som vi pratat med en samstämmig bild. Trots diskussionen kring att bilförsäljningen kommer att ske via internet, och att flera nya aktörer enbart säljer via den kanalen, tror respondenterna på en kombination av både online- och offlineförsäljning, vilket de själva benämner som omnikanaler.

”Det kommer inte vara online eller offline, utan det kommer vara omnikanal” – Respondent 2

Vid online- kontra offlinehandel, påpekas samtidigt att det är olika typer av kunder som föredrar respektive tillvägagångssätt, och att det därför är viktigt för en återförsäljare att erbjuda båda alternativen för att maximera antalet kunder. Oberoende av vad kunden föredrar, har de ökade möjligheterna att ta del av information online, gjort att kunden är längre kommen i sin köpprocess när hen första gången besöker en återförsäljare. Om kunden i stället genomför hela köpet online, sker enda kontakten med återförsäljaren vid leveransen. Att kunden idag är mer påläst har enligt respondenterna gjort att antalet återförsäljarbesök minskat. Hur mycket varierar dock mellan respondenterna. Kundens ökade möjligheter att förbereda sig inför köpet, fördjupas ytterligare under *Säljarens förändrade roll.*

”Det digitala spåret, och det analoga spåret, de behöver finnas båda två” – Respondent 3

Gällande synen på hur mycket av försäljningen som kommer övergå till enbart internet varierar. Majoriteten tror att onlineförsäljning kommer utgöra ett komplement. Övriga tror på en helövergång eller att majoriteten av försäljningen kommer ske online. Den respondent som tror på en helövergång, representerar ett budgetalternativ, medan övriga respondenter representerar premiumbilar. Oavsett åsikt är respondenterna positivt inställda till en ökad andel onlineförsäljning. Samtidigt påpekas vikten av att anpassa sig till förändring med inställningen att vilja förändras. Respondenterna vill samtidigt förtydliga att om valmöjligheterna är begränsade, känner sig kunden mer bekväm i att genomföra sitt köp helt online. De begränsade valmöjligheterna exemplifieras genom flexibla bindningstider och begränsade färgval. Respondenterna anser dock att kunden alltid vill träffa en säljare för att diskutera, se, klämma, känna och provköra bilen, så länge det finns flertalet val att göra. Detta innan köpbeslutet fattas. En ytterligare anledning till köp offline är att kunden vet vem hen skall vända sig till vid frågor eller problem, något som blir oklart vid köp online.

”Våra bilar ska man känna och klämma lite på, och det är många olika variationer och sånt med, så jag tror ändå att grunden är den, att ta bra hand om kunden.” – Respondent 5

Det argument som respondenterna lyfter, för att försäljningen ska fortsatt ske i fysisk butik, är att det måste finnas en lokal representation. Detta för att kunden efterfrågar en trygghet i återförsäljarens lokaler. Kunden vet då vart hen ska vända sig vi eventuella problem och frågor. Som ett led i detta, expanderar flera av återförsäljarna sina verksamheter, för att komma närmare kunden, med motivet att förenkla kundens bilägande. Respondenterna påvisar dessutom att även befintliga aktörer som enbart säljer online, öppnar upp fler showrooms och andra anläggningar för att finnas nära kunden. Respondenterna ser detta som ett tecken på att framtiden innebär omnikanaler.

”Det är väldigt få kunder som bara köper en bil på nätet utan att ändå besöka oss” – Respondent 3

4.1.1 Återförsäljare/Franchising

Tillväxt

Oavsett om framtiden innebär online- eller offlineförsäljning, finns det bland respondenterna en ständig strävan efter att utveckla sin verksamhet och stärka sin position på marknaden. Hur detta görs varierar. Flertalet arbetar primärt med att växa genom att förvärva andra anläggningar, andra växer mer organiskt och bygger själva nya anläggningar för att komma närmare kunden. Närheten till kund prioriteras, eftersom det skapar den trygghet som kunden söker. Det finns även återförsäljare som expanderar verksamheten genom att bredda sitt kunderbjudande. En av aktörerna, vars strategi är att öppna fler bilhallar för att finnas närmare kunden, vill fortsatt att kunden ska besöka bilhallen i samband med köpet. Denna satsning har gjort att aktören valt att inte satsa lika mycket på de digitala kanalerna, något som flera andra återförsäljare valt att göra.

Skalfördelar och synergieffekter
Förutom tillväxt är effektivisering ett fokusområde för organisationerna. Som ett led i att effektivisera verksamheten, har och kommer flera återförsäljare centralisera vissa funktioner inom organisationen. Vilka dessa funktioner är skiljer sig mellan återförsäljarna, men exempel som lyfts är Human Resources, leveranssamordning och ekonomifunktioner. Ett sådant arbetssätt, menar respondenterna, frigör tid till ett ökat fokus på kund och försäljning, samtidigt som organisationen i stort kan skapa skalfördelar. Dessa skalfördelar är inte möjliga om respektive återförsäljare hanterar dessa funktioner enskilt. Det gemensamma arbetet innebär också att synergieffekter skapas, vilka också lyfts fram som möjliga motiv för vissa av de förvärv som görs och kommer att göras. Synergieffekterna, menar respondenterna, kan leda till att återförsäljaren är beredd att betala ett högre pris än övriga aktörer. Helt enkelt eftersom de ser värden som de andra inte gör.

Lokalens uppbyggnad
Även lokalens uppbyggnad är en viktig faktor, framförallt eftersom det bland återförsäljarna finns en variation kring antalet bilmärken som erbjuds. Vissa representerar flera varumärken medan andra enbart ett. Oavsett finns en tydlig uppdelning i lokalen där varje märke har sitt område. Att arbeta på detta sätt, menar respondenterna, leder till att säljarna kan fokusera på ett varumärke, vilket gör att nivån på kundupplevelse och service är högre än om samma säljare sålt flera varumärken. Denna fokusering lyfts som extra viktigt i samband med försäljning av premiumvarumärken, där ett misstag i form av att erbjuda fel varumärke till fel kund, kan leda till skadade kundrelationer och förlorade affärer.

Franchising och franchisegivarens varumärke
Utöver beskrivningen om lokalens uppbyggnad säger respondenterna själva att återförsäljarna är franchisetagare. Det har tydliggjorts på flertalet sätt, där en respondent formulerat sig på följande sätt:

”Vi är redan nu franchise, alla är franchise” – Respondent 5

Bilden förtydligas genom att flera respondenter förklarat hur de hör kunder i bilhallen prata i telefon och säga att de är hos tillverkaren och inte hos återförsäljaren. Kunden har denna uppfattning trots att återförsäljaren går under eget namn och har egna lokaler med namnet tydligt exponerat på fastigheten.

”Det hör man varje dag när kunderna går och pratar i telefon ”Jag är på (biltillverkarens namn)”, de tänker ju inte (återförsäljaren) liksom” – Respondent 3

Detta gäller dock inte för alla respondenter, utan vissa agerar under egna namn medan andra nyttjar tillverkarens. Detta kommer som en följd av hur ägandeformen ser ut, där vissa ägs av tillverkaren medan andra ägs av privata aktörer.

Av de studerade organisationerna finns en samsyn kring att de agerar som återförsäljare. Det framkommer också att samma organisation kan både ha ett agentavtal och ett franchiseavtal samtidigt, inom återförsäljarkanalen.

Försäljning utan återförsäljare

Trots att respondenterna tydliggjort att återförsäljare är en av de kanaler som används, är det flera nya aktörer som konkurrerar genom att enbart sälja sina bilar via internet och onlinekanaler. De säljer därmed sina bilar utan mellanhänder och därmed även utan återförsäljare. På frågan om respondenterna ser detta som ett hot, att tillverkaren säger upp avtalet för att i stället sälja sina bilar på egen hand, är det få som tror att det kommer bli verklighet. Det finns redan idag exempel på tillverkare som försökt gå den vägen, något som flertalet respondenter anser vara med begränsad framgång. Respondenterna påtalar att det finns en risk, men är samtidigt tydliga i att förklara hur stor process det skulle vara att driva försäljningen på egen hand. Och att de har svårt att tro att tillverkaren skulle klara av att genomföra de förändringar och satsningar som skulle krävas.

”Om du som leverantör, ska ha en verksamhet med försäljning med allt vad det innebär, det är en jätteapparat att dra i. Det är väldigt resurskrävande.” – Respondent 6

De påpekar dessutom att relationen mellan tillverkaren och återförsäljare snarare stärks av agentavtalet, vilket flertalet återförsäljare redan har och andra kommer att övergå till. De menar därmed att relationen stärks inför framtiden snarare än att tillverkare försöker minska de relationer som finns.

4.1.2 Agentavtal

Återförsäljare inom fordonsbranschen genomgår, och inväntar kommande, förändringar. När i tiden dessa förändringar sker, skiljer sig mellan olika återförsäljare. En förändring som vissa genomgått och andra förväntar sig genomgå är övergången till agentavtal. I samband med övergång ser flertalet respondenter även möjligheter till förändringar i säljarnas incitamentsystem. Framtiden är fortfarande oviss gällande hur ersättningen kommer att se ut, alla är däremot överens om att agentavtal kommer vara det sätt som affärerna kommer att genomförs på. Med övergången till agentavtal ser alla respondenter både för- och nackdelar, vilka listas här nedan:

”Det finns ju fördelar med allt, men ur mitt perspektiv, är det ju bara att anpassa sig.”
- Respondent 7

Fördelar

- Den som förekommer mest frekvent är prisfrågan, och att agentavtal kommer innebära att priserna regleras av tillverkaren, och därmed blir fasta. Varje återförsäljare kommer då ha samma pris på bilarna, vilket respondenterna ser fördelar med eftersom ett ökat fokus kan riktas mot relationsbyggandet. Något som också kommer vara det som avgör vart kunden köper sin bil.

- En minskad kapitalbindning är också en fördel som förekommer. Minskningen kommer av att tillverkaren äger bilen till dess att den säljs, tidigare ägde återförsäljaren bilen. Det innebär minskade lagerkostnader och en trygghet i tider av osäkerhet och kris.
- Ytterligare en fördel som nämns är att det inte längre blir återförsäljarens ansvar att hitta och attrahera kunder. Återförsäljaren har givetvis ett fortsatt intresse av att göra det, men övergången innebär en minskad press.
- Uppöppnande av lager är också det en fördel som nämns. Det gör att, till skillnad från idag, kommer återförsäljare åt varandras bilar, och kan därför öka sin flexibilitet gentemot kund. Finns bilen i Sverige kan den hädanefter säljas, oavsett ort, och levereras till den återförsäljare kunden önskar. Detta gäller dock enbart mellan återförsäljare inom samma koncern.

”Kommer du hit och ska titta på en bil, så får du samma pris här som du får i Trollhättan eller Jönköping eller Stockholm. That´s it. Det är enkelheten, inga konstigheter.” – Respondent 6

Nackdelar

- En nackdel med övergången, som flera respondenter påtalar, är de förlorade möjligheterna till att köra egna kampanjer. Något som hänger samman med de fasta priserna. Vinsterna av att slippa prisdiskussioner innebär samtidigt förlust av möjligheten till egna kampanjer.
- En annan nackdel är att kraven på säljarna ökar, eftersom de är dem enda som kan påverka vart kunden köper sin bil. Övergången innebär att det är andra aspekter än pris som kommer avgöra kundens val av återförsäljare.
- Det lyfts också att återförsäljaren under problematiska tider kommer tvingas välja vilka kunder som ska få sin bil levererad och inte. Ett problem som inte är lika påtagligt vid en situation utan agentavtal.
- Respondenterna nämner även förlusten av “ägandet” av kunden. Ett ägande som kommer övergå till tillverkaren eftersom de hädanefter äger bilen och därmed affären. Återförsäljarens roll blir därmed mer av en mellanhand, än vad man tidigare varit.

4.2 Värdeskapande

Det finns en samsyn hos respondenterna att återförsäljarens värdeskapande har förändrats det senaste decenniet och den största förändringen står nu runt hörnet. Tidigare var återförsäljarens viktigaste funktion köpprocessen och organisationen skulle fungera som en riskspridning från biltillverkarens synvinkel, där återförsäljaren köpte upp stora kvantiteter av osålda bilar. Transformationen som pågår i skrivande stund innebär ett nytt värdeskapande sätt, där respondenterna är enade om att i en tid av agentavtal är en helhetslösning och relationer nycklarna till organisatorisk framgång.

4.2.1 Helhetslösning

Respondenterna är genomgående överens om att branschens framtida existens grundar sig på att erbjuda kunden en helhetslösning. Tid anses vara pengar och återförsäljarens funktion skall underlätta för det totala bilägandet, genom att erbjuda attraktiva produkter och tjänster till allt som rör bilen. Av organisationerna vi studerat har samtliga, i anslutning till nybilsförsäljningen, haft en serviceanläggning, rekonditionering, skadereglering, däckskifte samt tillbehörsförsäljning. Vissa har även haft en tillhörande biluthyrning och en affärsenhet bestående av återvinning av fordon för att erbjuda en cirkulär helhetslösning. En tjänstefiering av verksamheten, tillsammans med att kunden involveras i processerna, tycks vara nödvändigt för framtida värdeskapande.

”När kunden tänker bil, skall de tänka på oss” – Respondent 2

I samband med resonemanget tydliggör respondenterna att lönsamheten inom branschen inte grundar sig på nybilsförsäljning utan på tjänsterna som erbjuds vid sidan av. Saker och ting hör alltså samman. En minskad nybilsförsäljning får sedermera effekten av en minskad försäljning av tillhörande tjänster. Det är av yttersta vikt att samtliga affärsområden levererar, eftersom de är synkroniserade.

I ett led i helhetslösningen har det under observationer noteras att en samtliga av organisationerna även har ett dedikerat område för besökarna att sitta ner, där de erbjuds kaffe och tillhörande fika. På varje organisation finns minst en ”hallvärd” som ansvarar för kundens trivsel och bistår med provkörningar och reder ut frågetecken som kunden kan ha under sin vistelse. Ett par av de studerade företagen har även påbörjat ett arbete inom servicemarknaden, där kunden tilldelas en personlig servicetekniker som ansvarar för all kommunikation med kunden. Två servicetekniker arbetar sedermera tillsammans med en och samma bil för att säkerställa kvalitet och effektivitet, vilket möjliggör att kunden kan vänta på sin bil under servicetillfället. Om kunden inte har möjlighet att leverera sin bil till servicetillfället alternativt önskar avlägsna sig från anläggningen erbjuds upphämtning av bil och även hyrbilsalternativ. Kunden kan genom olika digitala verktyg boka in service och beskriva om hen har upplevt några ovanligheter med bilen. Värdeskapandet avslutas inte vid transaktion och leverans av bil, utan fortlöper likt en cirkel tills nästkommande bilköp. Under tiden har återförsäljarna som ambition att vara det naturliga valet till allt som rör bilen. Denna form av helhetslösning skapar värde och sedermera lojala kunder enligt respondenterna. Värt att poängtera är att de flesta återförsäljare som studerats inte erbjuder någon personlig servicetekniker, utan kunden lämnar bilnyckeln till en receptionist utan någon kontakt med servicetekniker.

Dessa felaktigheter noteras i ett CRM-system, vilket används för att upprätthålla kundrelationer, något som en majoritet av organisationerna arbetar med. Genom CRM-systemet får säljaren och servicetekniker kännedom om hela kundens bilägande och eventuella problem. Det möjliggör att säljare och servicetekniker kan arbeta proaktivt, där kunden beskriver vad som är felaktigt innan verkstadsbesök. Några aktörer har även utvecklat

applikationer där kunden kan fotografera skador och skicka till skadeverkstaden. Detta innebär en tidsbesparing för kunden, eftersom bilen inte fysiskt behöver tas till återförsäljaren för skadereglering. Samtidigt kan säljaren se allt som inträffat bilen och återkoppla till kunden för att bygga en långsiktig relation.

4.2.2 Säljarens förändrade roll

En majoritet av respondenterna är eniga om att den traditionella bilförsäljaren, som hade för vana att relateras med en hästsäljare eller krängare, i princip helt har försvunnit. I stället anses relationsskapande åtgärder vara nyckeln till framgångsrik försäljning och lojala kunder.

”Man kränger inte bilar längre, utan en säljare är idag mer som en rådgivare”
– Respondent 1

Incitamentsystem

Ett led i att motivera anställda till att fokusera på kundrelationer och skapa lojala kunder är genom incitamentsystem. Av återförsäljarna framkommer två olika synsätt på huruvida en framtida säljare skall agera och belönas. Dessa är följande: *Provisionsavlönad säljare* och *Säljrådgivare*.

Den provisionsavlönade säljaren skall fungera och belönas på liknande sätt som idag, vilket innebär en rörlig ersättning gentemot antalet bilar som säljs. Respondenterna som föredrar konceptet lyfter två argument. Det första innebär att den kund som besöker en återförsäljare vill ha rådgivning men också hjälp att fatta ett beslut. En provisionsavlönad säljare är mer påtryckande, för att kunden snabbare skall fatta ett beslut. Det andra argumentet anses vara att en säljare som arbetar utefter en provisionsbaserad lön gör det extra som krävs för att tillgodose kundens behov och därmed få en affär. Dessa respondenter hävdar att säljare som inte har incitament att tjäna pengar arbetar på bolaget under en kortare period, vilket ökar personalomsättningen och därmed minskas de långsiktiga relationerna till kunden.

”När kunden besöker en återförsäljare, vill hen ha hjälp med att fatta ett beslut”
– Respondent 5

Det andra alternativet är säljrådgivare som avlönas genom en fast månadslön och påverkas därav inte av antalet bilar som säljs. I stället är säljrådgivarens funktion, som namnet antyder, en rådgivare till kunden, som gör allt en traditionell bilförsäljare gör, men trycker inte på för en affär. I stället är ambitionen att genom rådgivning och förståelse kring kundens behov skapa långsiktiga relationer som ger kunden incitament att återkomma till återförsäljaren. Respondenterna är eniga om att en säljrådgivare kräver ett tydligare ledarskap för att professionen skall vara framgångsrik, vilket blir viktigt i samband med kundens förändrade beteende.

Produktkännedom
Det förändrade kundbeteendet tog fart i samband med digitaliseringen. Tidigare kunde kunden komma in till en återförsäljare utan någon förberedelse över huvud taget. Det sker inte idag, utan alla respondenter vittnar om hur dagens kunder är betydligt mer pålästa. Förberedelsen har möjliggjorts tack vare den digitala utvecklingen som gjort att internet erbjuder information som tidigare endast gick att få hos återförsäljaren. Kunderna har därmed, enligt respondenterna, mer detaljerade frågor kring bilen, vilket förutsätter att säljaren har en uppdaterad produktkunskap för att tillgodose kundens behov. För att säkerställa säljarnas produktkunskaper ges utbildningar kontinuerligt från tillverkaren. De flesta av återförsäljarna som studerats har även dedikerade märkesexperter vars arbete är att bistå säljaren och kunden med information på detaljnivå. Med anledning av bilarnas tekniska utveckling och uppkoppling måste säljarna således vara tekniskt kunniga.

”Folk är mycket mer upplysta idag” – Respondent 7

Digitala verktyg
De digitala verktygen får en allt större betydelse i köpprocessen där kunden designar och i vissa fall beställer sin bil. Ambitionen med dessa digitala verktyg är att underlätta kommunikation, design och eventuell beställning av bil online. Eftersom samma plattformar används oavsett om köpet genomförs själv av kunden, eller tillsammans med en säljare, finns det ingen konkurrens mellan återförsäljare och tillverkare, utan båda eftersträvar en underlättad köpprocess för kunden. Dock ska här nämnas att återförsäljarens kompensationsnivå varierar beroende på om köpet genomförs av kunden själv, eller om det är assisterat av en säljare.

”Så som det är idag, så bygger kunderna ofta bilen på nätet” – Respondent 6

Av dem respondenter som vi pratat med, erbjuder alla möjligheten att designa bilen på internet för att skicka förfrågningar till återförsäljaren. Det är dock inte alla som erbjuder möjligheten att genomföra hela köpet online, utan i vissa fall måste kunden besöka återförsäljaren för att kunna avsluta affären. En av de studerade verksamheterna skiljer sig från övriga. Företaget som är återförsäljare av exklusiva prestandabilar, har som vision att inte alls erbjuda onlineförsäljning. Kunden skall endast kunna beställa sin bil fysiskt hos en återförsäljare. Anledningen till detta menar respondenten är att företaget har många tillval vilket gör det omöjligt för onlinebeställning. En ytterligare anledningen är att bolaget genom att endast erbjuda offlineförsäljning, diversifierar sig från dess omgivning, vilket gör dem unika och exklusiva.

Trots att digitaliseringen innebär förändringar för hela branschen, ser respondenterna på det med ödmjukhet och är positivt inställda. Det framgår också att förändringen som nu sker, är en av de snabbaste som branschen varit med om, och att det är svårt att veta vad framtiden har att erbjuda. Sammanfattningsvis har digitaliseringen möjliggjort effektiviseringar av återförsäljarnas arbete och kommunikation med kunden. Där de kontinuerligt arbetar med att digitalisera olika delar av organisationen för att möta kundens behov.

Samskapande värdeskapande
I samband med digitaliseringen har det blivit enklare att involvera kunden i köpprocessen. Processen sker enligt respondenterna uttryckligen genom att kunderna inledningsvis antingen har en emotionell kontakt till bilmärket alternativt genom PR-aktiviteter tagit del av erbjudanden som de anser vara attraktiva. Därefter konfigurerar vanligtvis kunden sin bil online innan hen besöker återförsäljaren. Vid besöket hos återförsäljaren gör säljaren en behovsanalys på kunden. Behovsanalysen skall säkerställa att kunden tänkt på de väsentliga delarna som hen efterfrågar. Därefter konfigureras bilen tillsammans för att sedermera erbjuda en provkörning. Säljaren fungerar alltså som ett bollplank och en rådgivare. Efter leverans kontaktar säljaren kunden för en avstämning av kundnöjdhet, eventuella frågetecken samt om det finns förbättringspotential med bilen eller köpprocessen. Feedbacken som framkommer förmedlas sedermera till ansvarig biltillverkare.

Från respondenterna framkommer det även att kunderna behöver vägledningen i vilka tillval de behöver i samband med nybilsförsäljning. Vissa av företagen som studerats är återförsäljare till biltillverkare som kapar tillvalen och i stället erbjuder paketlösningar. Företag som är återförsäljare till mer exklusiva bilar har fortsatt många tillval. För de företag, där konsumenten enkelt kan förstå paketeringen online, menar respondenterna att relationen och helhetslösningen blir alltmer central för framtida värdeskapande. I en intervju framkommer det även att säljarna har samarbetat mellan olika märken inom koncernen för att möta kundens behov, vilket enligt respondenterna gör återförsäljaren till en viktig, värdeskapande funktion.

4.2.3 Relationer

Den värdeskapande funktionen kan också ta form i att kunna erbjuda en helhetslösning och rådgivning, vilket sedermera resulterar i ömsesidiga relationer. Detta anses enligt respondenterna vara faktorer som bidrar till branschens framtida existens. Respondenterna beskriver att de arbetar mycket med relationsbyggande åtgärder. Event är något som genomgående framkommer som ett framgångsrikt tillvägagångssätt att vårda kundrelationer. Eventen som presenterats är allt ifrån samarbeten med golfklubbar och hockeyföreningar till att nyckelkunder erbjuds exklusiva event som bankörning med prestandabilar. Flertalet av respondenterna har i anslutning till eventen även presentationer av exempelvis nya bilmodeller och skatteregler som påverkar förmånsvärdet. En majoritet av respondenterna är tydliga med att eventen inte enbart skall premiera nyckelkunder, utan eventets syfte skall också vara att locka till sig nya kunder.

Relation efter leverans
Utöver event är ett par av respondenterna eniga om att leverans och en fortsatt dialog efter transaktionen är av yttersta vikt för att bygga relationer. Däremot förekommer det respondenter som inte betonar dess värde i samma utsträckning. Majoriteten av leveranserna sker genom att den personliga säljaren presenterar och illustrerar bilens funktioner för kunden. Ett par av de studerade organisationerna erbjuder även kunderna en ”second delivery” där kunden är välkommen tillbaka för en ytterligare genomgång. Respondenterna

anser att leveranstillfället är en av de viktigaste tillfällena under köpprocessen, där det i många fall avgörs om säljaren får förtroendet att sälja även nästa bil till kunden.

”Vid leverans av bilen är köparens energinivå på topp, då gäller det att även säljarens är det. Leveransen är ofta den tid där man säljer nästa bil” – Respondent 4

Helhetslösningen, som tidigare nämnts, upprätthåller enligt respondenterna relationen mellan säljare och kund. Service, däckbyte, rekonditionering, skadereglering etcetera sker flertalet gånger om året där kunden kommer till anläggningen. I samband med detta kan säljaren bjuda kunden på kaffe och upprätthålla relationen. Detta tillvägagångssätt menar respondenterna gör att när kunden nästa gång skall köpa bil, blir det naturligt att kontakta sin personliga säljare hos den specifika återförsäljaren.

5. Analys

5.1 Försäljningskanaler

Samtliga av de återförsäljare som studerats är verksamma både online och offline, vilket stämmer överens med det Wang, Li och Cheng (2016) säger om att organisationer inte längre nöjer sig med en plattform. Detta påvisar vikten av digitaliseringen och hur den bidragit till att internetbaserade plattformar idag är en naturlig del i hur affären genomförs. Det verkar dessutom inte vara nog med att det implementerats, utan flera respondenter tror på en ökning av dessa delar. Tills vidare utgör däremot de digitala kanalerna mer av ett komplement till återförsäljaren, vilken är på väg att övergå till agent, något som bekräftar Wang et al. (2022) redogörelse för vilka alternativ som finns att tillgå när onlinekanalen adderas. Att en fysisk försäljninganläggning finns kvar, anser respondenterna vara viktigt. Eftersom kundens frågor och önskan om att se och uppleva bilen innan affären kvarstår, vilket i slutändan talar för att återförsäljaren har ett värde att tillföra.Det har även påtalats att det skulle bli dyrt för tillverkaren att själv driva försäljningsverksamheten, något som vi ser som en möjlig förklaring till att valet fallit på återförsäljare. Detta kan relateras till Wang, Li och Cheng (2016) diskussion om att försäljningskanalen väljs utifrån relationen mellan driftskostnaderna för respektive alternativ.

5.1.1 Återförsäljare/Franchising

Det vanligaste sättet som de studerade återförsäljarna säljer sina bilar på är via franchising, något som tydliggjorts genom respondenternas svar. Det har både uttryckts direkt att alla är franchising, och indirekt genom en bild av att kunden inte ser någon skillnad mellan tillverkaren och franchisetagare, utan tror sig vara i tillverkarens lokaler. Att kunden inte ser någon skillnad, kan kopplas samman med Baena (2009) och att organisationen bedriver verksamhet under samma varumärke. Kunden ser inte denna skillnad, trots att vissa franchisetagare har annat namn och egna lokaler, som tydligt brandats. Att det är flera aktörer som använder annat namn än tillverkarens, får oss samtidigt att fundera kring om

affärsmodellen verkligen är franchise. Huvudargumentet för att det inte skulle röra sig om franchise, är att de varumärkesfördelar som Baena (2009) skriver om inte nyttjas i samband med att olika namn används. Detta skiljer sig dock mellan olika respondenter, vilket får oss att tro att vissa respondenter, som använder sig av samma varumärken, är tydliga exempel på franchise, medan andra som valt egen varumärken är mindre tydliga. Där vi snarare ser deras affärsmodell som en blandning mellan franchise, agent och fristående återförsäljare. En bild som förtydligas ytterligare i den modell som avslutar analyskapitlet.

Utifrån detta kan vi alltså se att franchise inte är lika tydligt som det framställs i teorin, något som blir än mer tydligt när vi går djupare in och tittar på de två former av franchise som beskrivits. Eftersom tillverkaren inte har några egna försäljningslokaler utan eventuellt enbart digitala kanaler, innebär det att samma affärsmodell inte nyttjas. Något som Welch, Benito och Petersen (2018) beskriver som signifikativt för den andra generationen, och innebär att organisationerna inte kan placeras in där. Lokalens uppbyggnad med varumärkesspecifika områden, kan däremot ses som ett närmande av den typen. Samtidigt är första generationens franchising inte heller någon perfekt matchning, eftersom organisationerna inte är helt självständiga från varandra. Det finns exempelvis tydliga kopplingar genom ägandeförhållanden. Det gör att Welch, Benito och Petersen (2018) beskrivning av första generationens inte heller är en korrekt bedömning. Utifrån detta anses organisationerna inte gå att placera in i någon av de två kategorierna, utan vi ser dem snarare som en kombination mellan de båda, med en möjlig övervikt mot den andra generationens franchising.

5.1.2 Agentavtal

Som beskrivits är övergången till agentavtal för flera respondenter pågående eller snart stundande. Respondenterna beskriver driftskostnaderna som för höga för att tillverkaren ska ställa om till direktförsäljning, vilket motiverar valet av återförsäljare. En bild som vi anser stärks av att övergången nu sker till agentavtal snarare än direktförsäljning. Vi anser däremot att övergången kan ses som en kompromiss mellan direktförsäljning (via onlinekanaler) och återförsäljare. Priserna blir fasta och tillverkaren tar ett ökat ansvar över försäljning och marknadsföring, vilket Zhang och Ma (2022) beskriver som typiskt för en marknadsplats. Samtidigt är det fortfarande agenten som sköter den fysiska kontakten och stödjer kunden i beslutsprocessen, ett ansvar som Zhang och Ma (2022) också säger tillfalla tillverkaren vid direktförsäljning, men som alltså lämnas kvar till agenten. Kompromissen kan vara ett tecken på att branschen närmar sig en övergång till direktförsäljning, förslagsvis genom marknadsplatser. Detta stärks av att kunden idag är mer påläst och därmed längre kommen i sin köpprocess, vilket innebär att återförsäljaren kommer in senare i kundens köpprocess än tidigare. Än innebär detta ingen minskad betydelse för återförsäljaren, utan handlar snarare om att rollen förändrats. En bild som överensstämmer med respondenternas syn på återförsäljarens funktion, som förmodligen bara blir viktigare vid en eventuellt ökad övergång till marknadskanaler.

Övergången till agentavtal har förmodligen även påverkats av rådande situation, något som Wang et al. (2022) beskriver som utgångspunkt för hur organisationen väljer sin

försäljningskanal. En situation som kretsar kring de höga driftkostnader som respondenterna anser att tillverkaren skulle få vid en övergång till direktförsäljning. Vi tror dock att den övergång som nu sker, kommer som en effekt av att digitaliseringen förändrat förutsättningarna. Digitaliseringen har exempelvis möjliggjort den omnikanalslösning som respondenterna pratar om och som kan relateras till Wang et al. (2022) resonemang om hur onlinekanaler adderas till befintliga försäljningskanaler, vilket kan utgöra argument för förändringen. Övergången till agentavtal kan motiveras av både rådande förutsättningar, med höga driftskostnader och digitaliseringens effekter, men också att de ser ett värde i återförsäljaren, något som belyser dess roll i köpprocessen.

5.2 Värdeskapande

5.2.1 Helhetslösning

Respondenterna är eniga om att det skett en transformation från ett fokus på försäljning av bilar till att nu försöka vara det naturliga valet av allt som rör bilen under dess livstid. Detta skall realiseras genom att erbjuda en helhetslösning för kunden. Att managera värdeskapande genom en helhetslösning framkommer inte per definition i de teoretiska sammanhangen om värdeskapande, däremot beskriver Ramírez (1999) och Chung och Tan (2022) övergången från ett industriellt värdeskapande till samskapande av värde, där helhetslösningen kan vara applicerbar på det sistnämnda. Det grundar sig i att organisationernas helhetslösning består av flertalet processer som involverar kunden. Exemplifierat möjliggör CRM-systemen att både säljare och verkstad har information om kundens hela bilägande, där kunden involveras i företagets värdeskapande processer. Exempel som lyfts är kundens delaktighet i skadereglering där kunden fotograferar skadorna på bilen genom digitala verktyg.

Tillvägagångssättet med CRM-systemet, innebär att kunden bidrar till att effektivisera organisationsprocessen och deltar därmed i värdeskapandet, vilket går i linje med Ramírez (1999) beskrivning om samskapande processer och Boeings datasystem DAAM. Datasystemet innebär att flertalet parter tillsammans effektiviserar processerna och värdeskapande går inte att begränsa till en enskild part eller mått utan är ett resultat av flertalet samskapande processer. Värt att poängtera är att en majoritet av respondenterna uppger att de inte har någon personlig servicetekniker, utan endast lämnar sin nyckel till en receptionist. Då får kunden inte träffa serviceteknikern, vilket gör att inga samskapande aktiviteter utförs. Vi upplever också att avsaknaden av en personlig servicetekniker minskar relationen till organisationen och därmed kundlojaliteten. Serviceteknikerns legitimitet minskar troligtvis också, då ingen direktkontakt sker mellan kund och servicetekniker, vilket därmed även minskar förtroendet och lojaliteten.

Ramírez (1999) diskuterar även att riskhanteringen och säkerställandet av kvalitetsnivån blir viktigare i samband med samskapande av värde, med anledning av att risken för felaktigheter ökar. Hos ett av de studerade företagen framkommer det att verkstadsavdelningen påbörjat ett arbete där två servicetekniker skall arbeta gemensamt med en bil för att minimera felaktigheter och spara tid för kunden. Ett sådant tillvägagångssätt går i linje med Ramírez

(1999) beskrivning om ökade krav på kvalitetskontroll. Värt att notera är övriga organisationers avsaknad av riskhantering.

5.2.2 Säljarens förändrade roll

Av respondenterna framkommer en gemensam syn på säljarens förändrade roll, som går från en ”krängare” till en rådgivare. En helhetslösning och rådgivning skall resultera i en ömsesidig relation och återförsäljaren väljs utefter kundbemötande och relationer. Det råder delade meningar om hur framtidens incitamentsystem skall se ut för säljarna. Däremot råder enighet om att en säljrådgivare, vars profession bygger på relation och samskapandeprocesser, kräver ett tydligare ledarskap för att professionen skall bli framgångsrik. Ramírez (1999) redogör också för att ett samskapande av värde ställer högre krav på styrningen. Han beskriver att en ledning bör delegera ansvar för att få bättre överblick över allt som sker. På så sätt lyckas organisationen bättre med samskapande av värde. Ett delegerande av ansvar är inget som framkommer hos respondenterna. De upplever att ett tydligare ledarskap är tillräckligt, vilket vi upplever som något diffust. Att återförsäljarna saknar en tydlig strategi för hur säljrådgivarna skall lyckas blir framgångsrika kan innebära stora konsekvenser för hela branschen. De organisationer som implementerar den nya professionen kan minska sin konkurrenskraft, förutsatt att de inte hittar andra medel som kan ersätta dagens incitamentsystem.

Samskapande värdeskapande

Respondenternas samsyn om konsumenternas ökade produktkännedom går i linje med Prahalad och Ramaswamy (2004) resonemang om konsumentens förändrade roll. Tidigare var konsumenten högst beroende av organisationen för informationsinhämtning. Numera kan konsumenten ta till sig information från olika organisationer och digitaliseringen underlättar även en utökad kund till kund kommunikation. Den enskilda organisationen blir därav inte längre lika viktig. Situationsmodellen av Payne, Storbacka och Frow (2007) nedan är ett bra verktyg att utgå ifrån, där en återförsäljare kan säkerställa ett inkludernade av konsuemnten och därmed ett managerande av samskapande värde. Ett par av de studerade organisationerna uppfyller majoriteten av dessa, men det är långt ifrån samtliga.

1. PR-aktiviteter skapar emotionella känslor hos konsumenten.
   Sammanhang: Från respondenterna framkommer att kunder har emotionell kontakt till bilmärket alternativt tar del av attraktiva PR-aktiviteter.
2. Skapa självbetjäning.
   Sammanhang: Innan kunden besöker återförsäljaren har hen vanligtvis konfigurerat bilen online, en form av självbetjäning.
3. Organisationen skapar en upplevelse. Därefter skapas ett gemensamt slutresultat.
   Sammanhang: Säljaren gör en behovsanalys för att säkerställa att kunden tagit i beaktande sina önskemål. Därefter konfigurerar parterna gemensamt en bil.
4. Konsumenten interagerar med systemet efter anpassat ändamål.
   Sammanhang: Konsumenten får provköra och efter leverans ytterligare interagera med bilens olika system.

5. Co-designing: konsumenten skapar tillsammans med organisationen en produkt som konsumenten efterfrågar.
   Sammanhang: Efter leverans återkopplar säljaren till kunden för att be om feedback av köpprocessen och bilen. Ansvarig biltillverkare tar sedermera del av feedbacken för att förbättra sina produkter.

Grönroos (2011) instämmer i att samskapande värde är av yttersta vikt för både konsumenten och organisationen. Konsumentens delaktighet skapar enligt Grönroos (2011) höjd servicekvalitet, minskade kostnader och inte minst kan organisationen upptäcka nya affärsmöjligheter. De fördelar som konsumenten vinner av de samskapande processerna, ökar i sin tur organisationens kundlojalitet och köpintention. Konsumentens delaktighet i organisationens processer skapar alltså en ömsesidig nytta. Leverans och uppföljning skiljer sig åt mellan organisationerna där vissa arbetar gediget med "second delivery", medan andra inte påtalar vikten av det. Organisationerna som inte arbetar lika aktivt och gediget med samskapande åtgärder får därmed inte del av de fördelar Grönroos (2011) beskriver. Detta kan långsiktigt få konsekvenserna att kunder väljer andra alternativ och att utvecklingen inom organisationen därmed stannar av.

5.2.3 Relationer

Enligt respondenterna innebär agentavtal ett avslut av de priskrig som förekommit inom återförsäljarbranschen. Hädanefter är relationer och service avgörande för var kunden köper sin bil. Leveranstillfället anses vara det tillfälle som kundens energinivå är högst under köpprocessen. Det är av yttersta vikt att säljaren och organisationen möter de förväntningar, genom att höja sin egen energinivå men också vara kreativ i att skapa en extraordinär upplevelse. Genomgående framkommer att event och kontinuerlig kontakt med konsumenten är viktiga pusselbitar i de relationsbyggande åtgärderna och managerandet av värde. Eventen är enligt respondenterna vanligtvis riktade till specifika målgrupper, men det är av yttersta vikt att även rikta eventen till potentiella kunder.

Respondenternas diskussion kring eventen påminner till stor del av Prahalad och Ramaswamy (2004) beskrivning om anpassade upplevelser för- och tillsammans med konsumenten. De beskriver att i samband med att samskapande värde skiftas fokus från specifik produkt och organisation för att övergå till anpassade upplevelser. Eventen som utförs av organisationerna är fortsatt mycket produktrelaterade, likt bankörning med prestandabilar. Återförsäljarna bör med utgångspunkt i Prahalad och Ramaswamys (2004) resonemang inte ställa den specifika produkten i fokus, utan snarare skapa en upplevelse där produkten är med i bakgrunden, men inte ingå i upplevelsens förfarande.

5.3 Modifierad konceptuell modell

Baserat på respondenternas svar kan vi konstatera att den teoretiska bilden av återförsäljarbranschen inte överensstämmer med den praktiska. Vi har därför även utformat en modifierad modell, se Figur 2, som innebär att återförsäljare både kan agera som franchisetagare och agent, samtidigt. Till skillnad från teorin som säger att försäljningskanalerna är separerade, men kan kombineras, beskriver det empiriska materialet i stället att återförsäljare är en mellannivå som kan utföras antingen genom agentavtal eller franchise alternativt en kombination av båda. Som ursprunglig modell beskriver, finns ingen uttrycklig koppling mellan värdeskapande och försäljningskanaler. Det empiriska materialet tyder dock på att återförsäljarna skapar värde, vilket påvisar koppling mellan de teoretiska områdena. Även denna modell är konstruerad i en kontext av digitalisering.

Figur 2: *Modifierad konceptuell modell – Konstruerad av författarna*

6. Slutsatser

Med hjälp av det underlag som samlats in, samt den forskning som gjorts på området sedan tidigare, kan vi nu, utifrån frågeställningen: *Hur managerar återförsäljare värdeskapande i en tid av digitalisering?*, konstatera att värdeskapandet sker utifrån två huvudkriterier: Relationer och Samskapande av värde. Slutsaten dras därmed att dessa två är de mest centrala fokusområdena för en återförsäljare för att säkerställa ett nutida och framtida värdeskapande. Resonemanget stärks vidare även av att det inte är lönsamt för en tillverkare att driva försäljningsverksamheten i egen regi, åtminstone utifrån rådande förutsättningar. Ytterligare en slutsats som dras är att bilden av en återförsäljare som franchisetagare, inte är lika tydlig, som vid första anblick. Utifrån de två konstruerade modellerna, dras även slutsatsen att den teoretiska bilden inte överensstämmer med praktiken, utan att försäljningskanalerna kombineras på andra sätt än vad teorin framställer. Vi kan se att digitaliseringen möjliggör värdeskapande genom:

Relationer

I samband med digitaliseringen har säljarens funktion förändrats, från att tidigare varit mer av en krängare till att idag vara en rådgivare. Kunden var dessutom tidigare bunden till en specifik organisation för att inhämta information, där digitaliseringen idag även möjliggjort att information går att inhämta på flera olika tillvägagångssätt. Det gör att kunden fått fler alternativ för att genomföra sitt bilköp på. Även övergången till agentavtal, kommer innebära ökade krav för återförsäljaren att fokusera på relationsbyggandet med kunden. Bland annat eftersom priset inte längre utgör en förhandlingsfaktor, utan kundens uppfattning av värde kommer avgöra vart köpet genomförs. Utifrån det kan vi konkludera att relationen genom relationsbyggandet är ett av huvudspåren för återförsäljarna att skapa värde.

Vi kan också dra slutsatsen att återförsäljaren även bygger relationer, och därmed skapar värde med kunden genom att vara en kontinuerlig kontakt genom kundens hela bilägande. Respondenterna har tydliggjort att de är närvarande i köpprocessens alla steg, framförallt efter bilköpet, vilket förenklas tack vare digitaliseringens utveckling. Helhetslösningar som presenterats av respondenterna möjliggör denna kontinuerliga kontakt, där kunden besöker återförsäljaren flertalet gånger per år i samband med exempelvis verkstadsbesök och däckbyte. En god relationen mellan säljare och kund resulterar i att det blir naturligt att vid nästa bilköp kontakta sin specifika säljare hos den specifika återförsäljaren. Ytterligare ett sätt att bygga och vårda relationen är genom event. Dessa bör riktas mot olika kundgrupper för att alla skall känna sig värdefulla och få en upplevelse. Resonemanget kan relateras till Prahalad och Ramaswamy (2004) beskrivning av att fokus skall riktas mot den upplevelse kunden får av eventet, snarare än själva produkten, i det här fallet bilen. Det belyser relationens roll i värdeskapandet och är därmed ett fortsatt fokusområde för återförsäljaren. Vi kan även konkuluera att tillverkaren ser ett fortsatt värde i återförsäljaren. Detta grundar sig i att tillverkaren valt att gå över till agentavtal, snarare än direktförsäljning. Det innebär att tillverkaren fortfarande inte anser det lönsamt att driva försäljningsverksamheten på egen hand, utan ser ett värde i att låta återförsäljare/agenter ansvara för det i stället. Resonemanget styrks även av hur Wang et al. (2022), indirekt, beskriver att det vore fördelaktigt för tillverkaren att använda sig av återförsäljare eller agenter i samband med de höga driftkostnader som är relaterade till branschen.

Samskapande

Till skillnad från relationer som primärt bygger på säljarens initiativ, innebär samskapande ett ömsesidigt handlande. Vi kan därför konkludera att återförsäljare managerar värdeskapande för kunden, genom att skapa situationer och processer som innebär ett samskapande. Ett par av de studerade återförsäljarna gör detta idag, men det är långt ifrån alla. Därför bör samtliga återförsäljare involvera kunden i fler av organisationens processer för att öka kundens delaktighet och upplevda värde. Detta kan praktiskt ske genom digitala interaktionskanaler eller gemensamma konfigurationer av bilen. Något som kunderna enligt Prahalad och Ramaswamy (2004) aktivt efterfrågar. Samskapande processer blir således ytterligare en viktig faktor som återförsäljare bör involvera i sitt strategiska arbete med managerande av värdeskapande.

Teoretiskt bidrag

Vi konstaterar även att återförsäljaren som franchisetagare, inte alltid är lika uppenbar som det vid första anblick framstår. I Welch, Benito och Petersen (2018) beskrivning av första och andra generationens franchisetagare, finns en bild av att en organisation tillhör antingen det ena eller det andra. Något som inte uppfylls i praktiken, där det snarare handlar om att organisationerna har inslag av båda. Dock med en möjlig övervikt i andra generationens. Exempel på detta, vilket även lyfts i analysen, är hur varumärken används på olika sätt mellan aktörerna, där tillverkarens namn och varumärke inte nyttjas på det sätt som Welch, Benito och Petersen (2018) antyder att franchisetagare inom de två generationstyperna faktiskt gör.

Vi kan även utifrån de två modeller som konstruerats dra slutsatsen att det inledningsvis saknades en koppling mellan värdeskapande och försäljningskanaler. Studien har dock bidragit till en förståelse kring att det faktiskt finns en koppling mellan de teoretiska områdena. Hur detta värdeskapande praktiskt sker, förtydligas av ovan konkluderingar. Vidare kan det utifrån modellerna även konstateras att återförsäljare fungerar som en mellannivå, med agent och franchise som underkategorier. Detta skiljer sig från teorin och påvisar att distinktionen mellan kanalerna inte är lika tydlig som den ursprungligen framstår. Något som förtydligas av att vissa organisationer, det vill säga återförsäljarna, har båda försäljningskanalerna.

Brister och framtida forskning

Studiens utformning hade ett begränsat fokus på återförsäljarnas strategier för värdeskapande. Det innebär sedermera att ett antal brister naturligt uppstått. Eftersom ingen intervju genomförts med varken konsument eller tillverkare, har inte någon av deras åsikter beaktats gällande hur återförsäljare managerar värdeskapande. Konsekvensen av detta kan vara att bilden blir något partisk, eftersom bilden av värde nödvändigtvis inte behöver vara samma för alla inblandade parter. Dessutom har intervjuerna genomförts med personer som innehar en profession som innefattar strategiskt arbete och insyn i respektive verksamhet, något som fört med sig att respondenterna inte innefattar säljare. Det innebär att de som arbetar närmast kunden, och därmed utför de värdeskapande aktiviteterna, inte inkluderas i studien. Detta medför en risk i att den bild som givits är den teori som gäller i organisationen, snarare än den praktik som faktiskt tillämpas. Vidare har även studien begränsats till ett storstadsområde, något som medför att det i dagsläget eventuellt inte är applicerbart på mindre områden. Det utesluter däremot inte att det kan bli aktuellt i framtiden.

Studiens utformning innebär att möjligheter för framtida forskning frigörs. Eftersom studien är av kvalitativ karaktär, kan inget statistiskt säkerställande göras. Det lämnar utrymme för framtida kvantitativ forskning inom området. Dessutom har det tydliggjorts att branschen genomgår förändringar, både sett till digitalisering och en övergång till agentavtal. En digitalisering som bland annat kan yttra sig genom en ökad onlineförsäljning, och agentavtalen som en förändring i återförsäljarens relation och ansvar gentemot tillverkaren. Baserat på det ser vi forskningsområdet som en pågående process, vilket gör att det kan vara av intresse att genomföra en liknande studie även efter att agentavtalen implementerats. I en sådan studie kan även tillverkare och konsumenter inkluderas, för att därigenom undersöka om återförsäljarna managerar värdeskapande på ett annorlunda sätt än vad denna studie konstaterat.

7. Referenslista

7.1 Vetenskapliga artiklar

Baena, V. (2009). Modeling global franchising in emerging markets: An entry mode analysis. *Journal of East-West Business*. Vol.15(3-4), ss.164-188.

Chung, K.C. & Tan, P.J.B. (2022). Options to Improve Service Quality to Enhance Value Co-Creation for Customers in the Aviation Industry in Taiwan. *SAGE Open,* 12(1).

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), ss. 279–301.

Hübner, A., Kuhn, H. & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework. *International journal of retailing & distribution management*. 44(3), ss. 228-247

Ilan, A., Boulanger, M., Misati, E. & Madanoglu, M. (2015). Are the Parents to Blame? Predicting Franchisee Failure. *Competitiveness Review*. 25(2), ss. 205-217

Kallio, H., Pietilä, A-M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic Methodological Review: Developing a Framework for a Qualitative Semi-structured Interview Guide. *Journal of Advanced Nursing*. Vol.72 (12), p.2954-2965

Lévy Mangin, J-P., Koplyay, T. & Calmés, C. (2007). The Moderator effect of Communication in Marketing Channels of Distrubution; The Case of Car´s Industry in Canada. *International advances in economic research,* 14(1), ss. 48-64.

Mason, M. (2010) Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum, Qualitative Social Research*, 11.3.

Normann, R. & Ramírez, R. (1993). Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review.*https://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy [2022-04-06]

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), ss. 5-14.

Payne, A.F., Storbacka, K. & Frow, P. (2007). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), ss. 83-96.

Ramírez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal,* 20(1), ss. 49-65.

Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., Buhalis, D. (2019). Harnessing the "wisdom of employees" from online reviews. *Annals of Tourism Research*. Vol.80, p.102694

Shenton, A.K., (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information*. Vol.22 (2), ss. 63-75

Wang, T.Y., Chen, Z.S., Govindan, C. & Chin, K.S. (2022). Manufacturer´s selling mode choice in a platform-oriented dual channel supply chain. *Expert systems with applocations,* Vol. 198.

Wang, W., Li, G. & Cheng, T.C.E. (2016). Channel selection in a supply chain with a multi-channel retailer: The role of channel operating cost. *International Journal of Production Economics*. Vol 173, ss. 54-65.

Weaven, S. & Frazer, L. (2007). Expansion through multiple unit franchising. *International small business journal*. Vo. 25(2), ss. 173-205

Zhang, C. & Ma, H.M. (2022). Introduction of the marketplace channel under logistics service sharing in an e-commerce platform. *Computers & Industrial engineering*, Vol. 163.

7.2 Övriga källor

Bloomberg, J. (2018). Digitization, Digitalization, and Digital transformation: Confuse them at your peril. *Forbes*, 29 April. https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/

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

E-barometern. (2020) *Rekordårets rekordmånad*. https://media.dhandel.se/wl/?id=ALqCRhDph4Bx3IreqD7U50Idxzj6kJLG [2022-04-07]

Goedhart, M. & Koller, T. (2020). The value of value creation. *McKinsey Quarterly*. https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-value-of-value-creation [2022-04-06]

Handelsfakta. (u.å.) *Insikter & spaningar* https://handelsfakta.se/insikt/e-handeln-i-sverige/ [2022-04-07]

Handelsrådet. (u.å.). *Digitalisering i handeln*. Stockholm: Handelsrådet https://handelsradet.se/app/uploads/2021/06/2017-Digitalisering-i-handeln-navigera-att-bland-utmaningar-och-mojligheter-i-den-snabba-strukturomvandlingen.pdf [2022-05-23]

Iveroth, E., Lindvall, J., & Magnusson, J. (2018). *Digitalisering och styrning*. Lund: Studentlitteratur AB.

KPMG. (2020). *Global Automotive Executive Survey 2020.* https://automotive-institute.kpmg.de/GAES2020/downloads/global_automotive_executive_survey_2020.pdf [2022-04-06].

Olander, K. (2020). Bilbranschen häpnar över Volvo Cars dumpande av Bilia: "Lågvattenmärke". *Dagens Industri,* 24 november. https://www.di.se/nyheter/bilbranschen-hapnar-over-volvo-cars-dumpande-av-bilia-lagvattenmarke/ [2022-04-06]

Olander, K. (2021). Bilias vd efter nya avtalet med Volvo: ”På kort sikt förlorar vi”. *Dagens Industri,* 1 oktober. https://www.di.se/nyheter/bilias-vd-efter-nya-avtalet-med-volvo-pa-kort-sikt-forlorar-vi/ [2022-04-13]

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* 5:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Volvo Car Sverige. (2020). *Volvo Cars förändrar sin återförsäljarverksamhet med integrerad kundupplevelse mella online och offline*. https://www.media.volvocars.com/se/sv-se/media/pressreleases/271088/volvo-cars-forandrar-sin-aterforsaljarverksamhet-med-integrerad-kundupplevelse-mellan-online-och-off [2022-04-07]

Welch, L.S., Benito, G.R.G. & Petersen, B. (2018). *Foreign Operation Methods Theory, Analysis, Strategy*. Edward Elgar Pub; 2nd edition.

8. Bilagor

8.1 Informationsbrev

GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska Institutionen
Göteborgs Universitet

Du är inbjuden till att delta i en forskningsstudie!
Studien är en del av ett examensarbete vid Företagsekonomiska institutionen vid Göteborgs Universitet. Nedan finner du information gällande studiens syfte samt vad ett eventuellt deltagande innebär.

Deltagande och syfte
Studiens syfte är att djupare möjliggöra en förståelse av hur återförsäljare inom fordonssektorn bibehåller sitt värdeskapande i en tid av digitalisering. Som deltagare i forskningsstudien medverkar du i en intervju vars tidsåtgång är 30–60 minuter. Intervjun kan ske både fysiskt alternativt via ett digitalt verktyg vilket som passar dig bäst. Intervjun kommer att spelas in. Inspelningen möjliggör en kvalitetsvalidering, där vi i efterhand skall kunna lyssna på intervjun för att säkerställa att vi uppfattat dig som respondent korrekt. Den insamlade informationen kommer hanteras konfidentiellt och endast använts inom ramen för forskningsstudien. Efter studiens godkännande kommer all information att raderas.

Frivillighet att delta
Det är frivilligt att delta i forskningsstudien och du kan närsomhelst, under intervjun, välja att avbryta. Frågor som ställs under intervjutillfället behöver inte besvaras och du behöver således inte ange skäl för detta.

Om du har frågor kopplade till ditt deltagande eller studiens syfte är du välkommen att höra av dig till undertecknande.

Stort tack på förhand!

Med vänlig hälsning,
Viktor Gustafsson, *gusgusvii@student.gu.se*
Samuel Götesson, *gusgotessa@student.gu.se*

8.2 Intervjuguide

GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Inledning

- Berätta om dig själv och hur det kommer sig att du valde fordonsbranschen?
- Vad har du för funktion på *återförsäljare* och hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?

Värdeskapande

- Beskriv hur en köpprocess ser ut? Allt ifrån första besöket till leverans av bil. Agentavtal/betalning.
- Sker uppföljning efter leverans och avslutat köp? På vilket sätt?
- Deltar kunden gemensamt i utvecklandet av er verksamhet? På vilket sätt?
- Hur arbetar ni för att bygga upp ett förtroende och skapa långsiktiga relationer med era kunder?
- Har det skett en förändring i hur ni skapar värde? Dvs, skapar ni värde på ett annat sätt än ni gjorde tidigare?

Affärsrelationer

- Hur ser samarbetet ut med era tillverkare/generalagent? Vilka KPI:er mäter dem er på?
- Finns det risk att tillverkaren/generalagent säger upp avtalen likt Volvo gjorde med Bilia 2020?
- Påverkade uppsägningen 2020 ert strategiska arbete?
- På vilket sätt skall *återförsäljare* växa framåt?
    - Organiskt alternativt förvärv? Nationellt alternativt internationellt?
- Arbetar ni med agent- eller franchiseavtal mot biltillverkare/generalagent?
- Vilka för- och nackdelar ser ni med ovanstående avtal?

Digitalisering

- Hur påverkas ni av, och hanterar ni, den ökade graden digitalisering?
- Hur ser ni på onlineförsäljning?

Avslutande frågor

- Branschen står inför stora förändringar i samband med fler digitala verktyg. Vad är *återförsäljarens* funktion om 10 år framöver?