



GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Affärspartner eller vän?

En studie av tillit som en kritisk faktor i ERP-projekt

**Business partner or friend?**

A study of trust as a critical success factor in ERP projects

ADAM ABENIUS  
SOPHIE BÖRLING

Kandidatuppsats i Informatik

Rapport nr. 2013:026  
ISSN: 1651-4769

## Abstrakt

Enterprise Resource Planning (ERP) system har genom historien setts som komplexa, problematiska och verksamhetskritiska. ERP-projekt kräver ofta nära samarbeten mellan många parter. I ett sådant projekt blir tillit till IT-konsultbolaget/leverantören en viktig faktor och kan vara avgörande för projektets utfall. Trots detta har relativt lite forskning problematiserat hur ERP-projekt påverkas av bristande tillit mellan leverantör och kund. Denna uppsats tar sitt avstamp i att undersöka hur relationen mellan kund och konsult påverkar utfallet av en ERP-implementation. Vi ställde oss frågan;

*“Hur kan tillit mellan kund och konsult påverka ett ERP-projekts utfall?”*

Vi genomförde en kvalitativ intervjustudie där vi undersökte ett mindre IT-konsultbolags kundrelationer. Slutsatsen stödjer tidigare forskning; tillit mellan kund och konsult bör ses som en viktig faktor vid implementationsprojekt. Det vi däremot också kunde se i vår studie var att det finns en problematik i att anförskaffa sig tillit som IT-konsult. Tilliten riskerar att övergå till en mer personlig relation, där tilliten från kunden blir personanknuten och många gånger då problematisk för projektet. Konsulten riskerar att börja agera annorlunda och skapar orealistiska förväntningar hos konsulten. Detta resulterar inte sällan i ett projekt där man hamnar i en låst situation där det är svårt att vidareutveckla affärsrelationen.

**Nyckelord:** ERP, tillit, förtroende, CSF, affärsystem, affärsrelationer

## Abstract

Enterprise Resource Planning systems have through the history been viewed as complex and a critical part of the organization. The nature of ERP-project often requires close collaboration between several parties. In this kind of project the *trust* to the IT-consultancy is a critical success factor for the outcome of the project. Despite this, a relatively small amount of prior research has been focusing on how trust between parties can affect the outcome of an ERP-project. This report aims to investigate how the relationship between customer and consultant affects the outcome of an ERP-implementation. We asked ourselves the question;

*“How can trust between customer and consultant affect the outcome of an ERP-project?”*

We conducted a qualitative study in which we examined a small Swedish IT-consultancy within the ERP business area. The conclusion of the study supports previous research; trust between customer and consultant should be seen as an important factor within ERP-implementation projects. In addition to this, we could conclude that there is a potential problem within the process of gaining trust as an IT-consultant. The trust could transform into a relation of a more personal kind. The trust gets attached between the individuals rather than the organizations itself. The consultant start to act different to its customer and the customer get unrealistic expectations of the consultant. This could result in a deadlock situation where it is difficult to further develop the business relationship.

The report is written in Swedish.

**Keywords:** ERP, trust, critical success factors, enterprise resource planning, business relationships

# TACK

Vi vill tacka "IT-konsultbolaget AB" för all hjälp på vägen. Även ett stort tack till alla informanter som tog sig tid och ställde upp med kort varsel och bidrog med värdefull input till slutresultatet.

Det största tack vill vi rikta till vår handledare, Lisen Selander som har hjälpt och stöttat oss genom hela arbetet. Lisen hjälpte oss att hitta vår väg, kom med snabb feedback och fanns alltid till hands, ett stort stöd dessa veckor. Tack!

## Innehåll

1. Introduktion.....	1
1.1 Syfte och frågeställning.....	2
1.2 Undersökningens upplägg.....	3
2. ERP-projekt och dess kritiska faktorer.....	5
2.1 Enterprise Resource Planning – Vad är det?.....	5
2.2 Kritiska faktorer vid implementation.....	5
3. Tillit – faktorer och bakomliggande mekanismer.....	7
3.1 Tillit i ERP-projekt.....	7
3.2 Dynamiken i tillit.....	8
3.3 Faktorer som påverkar tillit.....	9
4. Metod.....	12
4.1 Fallstudieobjekt – IT-konsultbolaget.....	12
4.2 Datainsamling.....	12
4.3 Urval.....	14
4.4 Dataanalys.....	15
5. Empiriskt resultat.....	17
5.1 Tillit.....	17
5.1.1 Goda kundrelationer.....	18
5.1.2 Problematiska kundrelationer.....	20
5.1.3 Tidsuppskattningar.....	22
5.1.4 Personliga relationer.....	23
6. Diskussion.....	26
7. Slutsatser.....	29
7.1 Studien relevans och överförbarhet.....	30
7.2 Förslag till vidare forskning.....	30
Källor.....	31

Bilaga 1 - Inspelningsmedgivande

Bilaga 2 – Intervjuguide

Bilaga 3 – Kundlista

## 1. Introduktion

I en studie från 2008 kring framtidsutsikterna för Enterprise Resource Planning-system (i fortsättningen kallat ERP-system) angav 85% av de tillfrågade IT-cheferna att företagets ERP-system utgör kärnan i verksamheten och att det skulle vara svårt att överleva på marknaden utan dem (Wailgum 2008). Inom IT-branschen är det samtidigt ingen nyhet att ERP-projekt är kostsamma och svårhanterliga. Genom åren har det publicerats oräkneliga artiklar som behandlar problematiken kring ämnet där exempel berättar om förseningar, uteblivna igångsättningar och skyhöga konsultkostnader (Badakhshian et al. 2011; Umble & Umble 2002; Francalanci 2001).

ERP-system är programpaket med flera integrerade IT-moduler för att kunna täcka hela organisationens behov. Dessa moduler är utformade för att hantera bland annat produktionsplanering, ordrar, personaladministration, lagerhantering samt utföra olika slags affärsanalyser (Hedman & Nilsson 2009). Enligt Gartner (2011) är ERP-system det enskilt största segmentet inom anförskaffning av företagsspecifika programvaror och spås fortsätta öka fram tills år 2015.

Trots att ERP-systemen utgör en viktig del i verksamheten, misslyckas en stor del av alla ERP-projekt. Studier visar på att 50-75% av alla ERP-implementationer bedöms som misslyckade (Escalle et al 1999; Robey et al 2002; Umble & Umble 2002). Ptak och Schragenheim (2000) menar även att mellan 60% och 90% av projekten inte ger den lönsamhet som man räknade med vid projektets uppstart. Vidare presenterar Umble et al. (2003) siffror från en studie som visar på att över hälften av tillfrågade företagsledare anser att man vid en ERP-implementation löper stor risk att samtidigt skada verksamheten.

*Så, hur hanterar man då på bästa sätt ERP-systemets höga grad av komplexitet för att undvika ett misslyckande?*

Det finns mycket forskning kring området och det har tagits fram ett flertal så kallade critical success factors (CSF) för en lyckad implementering (Madinios et al. 2011; Holland & Light 1999; Parr & Shanks 2000; Venugopal och Suryaprakasa Rao 2011). Problemet är att dessa faktorer har presenteras så många gånger, blivit för generella och anses nu som mer eller mindre självklara (Umble et al. 2003; Venugopal & Suryaprakasa Rao. 2011). En annan viktig del av ERP-forskningen kring kritiska faktorer har fokuserat på intraorganistoriska

faktorer såsom organisationskultur, arbetsrutiner och institutionella faktorer (Cho et al. 2008; Robey et al. 2002; Selander & Henfridsson 2012; Van de Ven & Poole 1995). De intraorganisatoriska faktorerna är erkänt viktiga, men dessa faktorer borde tas i beaktning tillsammans med kunskap om hur externa resurser påverkar utfallet av ERP-projektet (Maditinos et al. 2011). Genom att kombinera teorier kring interna faktorer med kunskap kring externa resurser ökar man sina chanser till ett lyckat projekt (ibid).

ERP-projekt är komplexa och kräver ofta nära samarbeten mellan många parter (Maditinos et al. 2011; Wong et al. 2005). I ett sådant projekt blir tillit till IT-konsultbolaget en viktig faktor och kan vara avgörande för projektets utfall (Gefen 2000; Gefen 2004; Nah & Delgado 2006). Trots detta har relativt lite forskning problematiserat hur ERP-projekt påverkas av ett bristande förtroende mellan leverantör och kund (Gefen 2002; Rose & Schlichter 2013).

Gefen (2002) förklarar att människor tenderar att i möjligaste mån ha kontroll över sin verksamhet och känna att man har möjlighet att påverka utfallet av de val man väljer att göra. Vid ERP-implementationer är detta sällan möjligt då komplexiteten många gånger tvingar en organisation att förlägga utförandet till en extern part (Wang & Chen 2006). Detta val, att låta en extern aktör ta över ansvar skapar ett förtroendeförhållande där kunden ger den externa aktören sin tillit till att utföra ett arbete (Morgan & Hunt 1994). I en studie som gjordes år 2000, där man undersökte anledningarna till problematiska ERP-projekt uppgav 30% bland tillfrågade företagsledare att en problematiskt relation med ERP-leverantören påverkade utfallet av projektet (Themistocleous et al. 2001).

### **1.1 Syfte och frågeställning**

I denna uppsats vill vi undersöka och analysera hur relationen mellan kund och konsult påverkar utfallet vid en ERP-implementation. Huvudfokus kommer ligga i att studera hur en kundrelation och dess tillit till konsultbolaget kan komma att påverka ett ERP-projekt.

Med denna ansats formulerar vi vår frågeställning enligt följande:

*“Hur kan tillit mellan kund och konsult påverka ett ERP-projekts utfall?”*

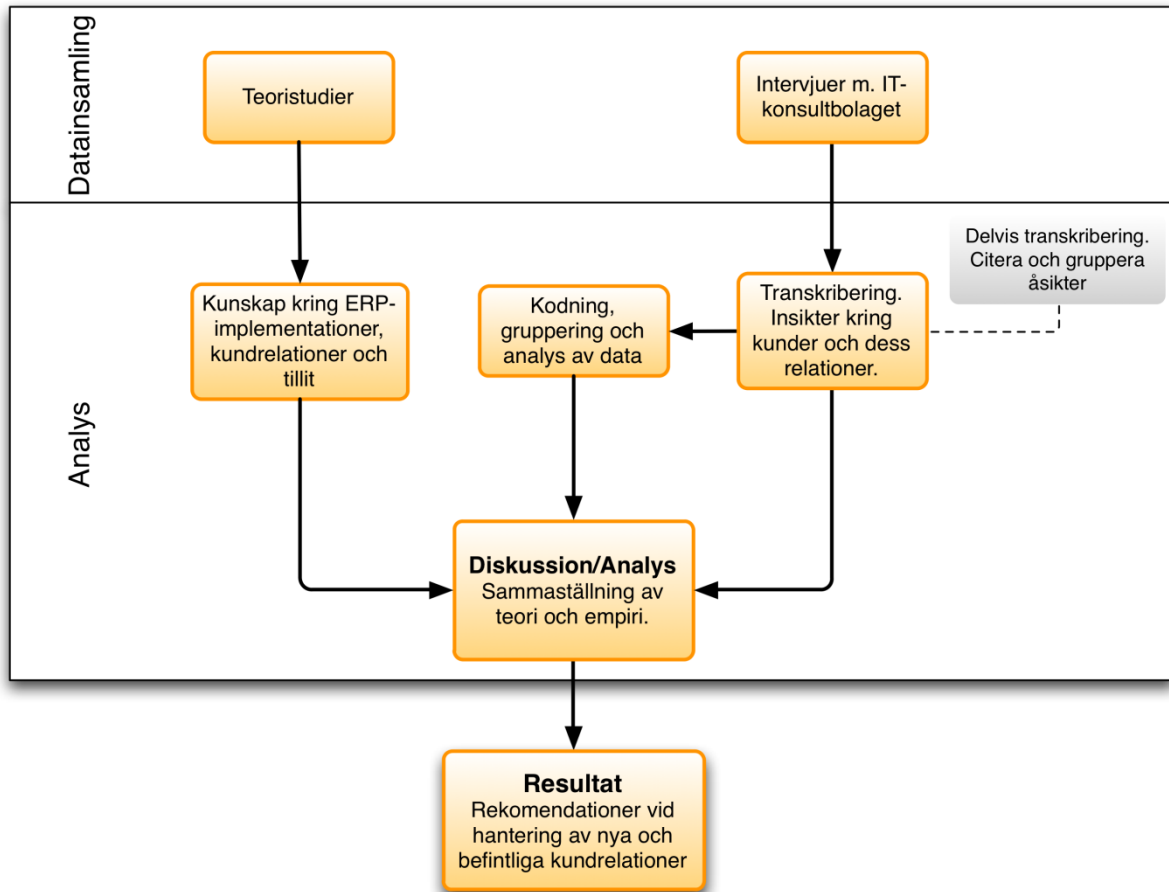
För att besvara vår frågeställning, ämnar vi att göra en studie där vi undersöker ett IT-konsultbolags olika ERP-projekt. Fokus ligger på att undersöka kundrelationer och hur förtroende mellan kund och konsult kan påverka ett ERP-projekts utfall. Undersökningens utförande sker genom en fallstudie på ett mindre IT-konsultbolag inom affärssystembranschen i Västra Götalandsregionen. Studiens empiri baseras främst på dokumentanalys och semistrukturerade intervjuer.

## 1.2 Undersökningens upplägg

Studiens teori kan betraktas som två delar som sammanflätas mot slutet. Första teoridelen behandlar övergripande ERP, problematiseringen kring implementationer och vilka slutsatser som är framkomna sedan tidigare forskning. Denna grund av tidigare forskning hjälper oss att komma till insikt över vilka redan funna problem som uppstår vid ERP-implementationer och hur dessa kan relatera till vår frågeställning kring kundrelationer och tillit. Vidare i teorikapitlet tas begreppet *tillit* upp och hur detta kan ses som en bidragande faktor till den höga graden av misslyckanden inom området.

För att genomföra studien har vi utfört en fallstudie på ett mindre konsultföretag i Göteborg där vi genomfört ett antal semistrukturerade intervjuer som kompletteras med dokumentstudier. Presentation av teori kring ERP, tillit och kritiska faktorer sker i kapitel 3. Metod för studien beskrivs sedan i kapitel 4. I kapitel 5 presenteras empiri och teori tillsammans och data grupperas samt tolkas. Dessa resultat diskuteras sedan vidare i kapitel 6. Arbetet avrundas i kapitel 7 med en slutsats där hela studien sammanfattas och rekommendationer för vidare forskning presenteras (Se figur 1).





*Figur 1. Översikt av undersökningen och dess upplägg*

## **2. ERP-projekt och dess kritiska faktorer**

Begreppet informationssystem beskrivs idag som kärnan i en organisations informationshantering och flöde, samt anses vara en naturlig del av en organisations verksamhet (Avgerou 2000; Hedman & Nilsson 2009). Informationssystem är ett paraplynamn för system som på något sätt hanterar information, exempel på detta är: CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management) och ERP (Enterprise Resource Planning). Informationssystem som forskningsfält beskrivs som ett område som ska producera information kring IT och dess relation med organisationens affärsverksamhet (Avgerou 2000; Hendricks et al. 2007).

Vi har valt att fokusera på en kategori av informationssystem, ERP-system (affärsystem) som beskrivs som en typ av heltäckande verksamhetsstöd. I detta avsnitt följer teori kring ERP och hur tillit har sin påverkan inom detta område. Detta görs genom att vi förklarar begreppet ERP översiktligt samt presenterar några kritiska faktorer som identifierats i tidigare forskning.

### **2.1 Enterprise Resource Planning – Vad är det?**

Enterprise Resource Planning (ERP) är ett modulbaserat system som stöttar verksamheten och kombinerar funktioner och processer från bland annat försäljning, marknadsföring, lagerhantering, personal, logistik, finans och bokföring. Genom att standardisera processer, skapa överblick och integrera med ytterligare system kan man med hjälp av ett ERP-system skaffa sig ett strategiskt försprång på den marknad man verkar inom (Hedman & Nilsson 2009; Injazz J.C 2001; Malhotraa & Temponib 2010; Umble et al. 2003).

### **2.2 Kritiska faktorer vid implementation**

ERP-projekt är komplexa projekt där ett flertal faktorer spelar in för en lyckad utgång (Parr & Shanks 2000; Umble & Umble 2002). Dessa faktorer kan delas in i två övergripande delar; tekniska och organisatoriska aspekter. De tekniska aspekterna hanterar det faktum att ett ERP-system måste verka på en teknisk plattform som lever upp till de krav som är uppsatta t.ex. antal simultana användare, redundans och integrationsmöjligheter med externa system. De organisatoriska aspekterna behandlar de interna relationerna, ledarskap, processhanteringen kring implementationen och relation mellan kund och konsult (Holland & Light 1999; Umble & Umble 2002).

Flertalet artiklar presenterar så kallade kritiska faktorer som bör tas i beaktning vid ERP-implementationer (Madininos et al. 2011; Holland & Light 1999; Parr & Shanks 2000; Venugopal & Suryaprakasa Rao 2011). I likhet med stycket ovan stöttar författarna Umble et al. (2003) att flertalet av faktorerna handlar om s.k. mjuka faktorer. Författarna menar att verksamhetens personal ska vara väl informerade om vad förändringen kommer leda till, vikten av ett starkt ledarskap och hur viktigt det är med utbildning i det nya systemet (ibid).

Malhotraa och Temponib (2010) menar, i likhet med Umble och Umble (2002) att det är viktigt att komma ihåg det faktum att ett ERP-system sträcker sig över flera verksamhetsområden med dess processer och att ett införande av ett nytt ERP-system i hög grad är en kombination av tekniska och organisatoriska utmaningar. Vidare anser flertalet författare (Umble och Umble 2002; Shanks et al. 2000) att systemet och implementationen är omfattande och bör inte betraktas som ett renodlat IT-projekt där ansvar, budget och projektledning läggs på endast IT-avdelningen. Ett samarbete mellan avdelningar och organisationer krävs då för att kunna genomföra ett projekt av detta slag. Med bakgrund till det faktum att ERP-implementationer är stora, kostsamma och verksamhetskritiska resulterar det i ett omfattande risktagande från flera aktörer och organisationer. Ett *risktagande* som ofta kombineras med olika former av samarbete, med andra ord en aktör ger sin *tillit* till en annan aktör, så som en kund ger sin tillit till en konsult (Mayer et al. 1995).

### 3. Tillit – faktorer och bakomliggande mekanismer

*“Trust is crucial in enabling and shaping many business relationships, especially if the parties lack control over, but depend upon, each other”*

*(Gefen et al. 2008, 535)*

Tillit till andra aktörer är en psykologisk/social mekanism som används av människor och grupper av människor för att på något sätt hantera det breda spektrum av variabler kring saker som händer vid en social interaktion (Brown et al. 2004). Genom förtroende har man möjlighet att skapa sig en uppfattning om vad man kan förvänta sig av en annan aktör och kunna lita på att en plötslig avvikelse i beteendet förmodligen inte kommer ske (ibid). Mayer et al. (1995) definierar tillit liknande, men med tillägget att det krävs en vilja att utsätta sig själv för en risk genom att utöva tillit till en annan aktör. När man pratar om tillit tolkar man normalt sett detta som något i en positiv mening där tillit skapar framgång och stabilitet. Man ska samtidigt vara medveten om att ett förtroende kan ha negativa effekter om någon (person, organisation eller en artefakt) inger ett falskt förtroende som senare uppdagas och skadar relationen (Rose & Schlichter 2013).

#### 3.1 Tillit i ERP-projekt

ERP-system har till skillnad från många andra IT-mjukvaror ett annorlunda och mer komplext distributionssätt. Efter installation av ett ERP-system krävs omfattande konfigurationer och anpassningar, som mycket väl kan kosta lika mycket, eller mer än vad systemet i sig kostar. Det är inte ovanligt att just det stora antalet konfigurationer, och ERP-systemets inneboende komplexitet, gör att man som investerare av systemet blir tvungen att ta in extern kunskap (Gefen 2000). Gefen (2000) menar även att, med hänsyn till storleken som ett ERP-projekt oftast får blir det väldigt tydligt att kunden är tvungen att lita på konsulterna och dess expertis i ett ERP-projekt. Mycket av anpassningar och konfiguration som utförs av konsulterna sker bortom kundernas kunskap. Kunderna har mindre möjlighet att kontrollera den externa resursen (konsulten) och blir tvungna att lita på att konsulterna gör anpassningar och konfigurationer på ett korrekt sätt. Vidare hävdar Gefen (2000) att en av nyckelfaktorerna till att skapa förtroende mellan kund och konsult är att man som konsult ser till att inte lova saker man inte kan hålla och även se till att påpeka om kunder har orealistiska förväntningar. Viktigt att påpeka är också det faktum att tillverkaren av ett ERP-system bör vara noga med att i sin marknadsföring förklara vikten av en god anpassning hos kunden (Gefen 2002).

Systemet blir endast så bra som man anpassar det till den verksamhet som det är tänkt att verka inom (Scheer & Habermann 2000).

ERP-projekt kräver ett nära samarbete mellan kund och leverantör, där målet är att gemensamt skapa ett mervärde som båda parter vinner på i längden. I den här typen av relation blir varje enskild kund väldigt betydelsefull och man bör därför satsa på att bygga upp en långvarig och stabil affärsrelation (Kotler et al. 2008). Schurr och Ozanne (1985, 940) definierar tillit i den här formen av affärsrelation som följande:

*“Trust, the belief that a party's word or promise is reliable and that a party will fulfill his/her obligations in an exchange relationship”.*

Vidare förklarar även författarna att tillit utgör en viktig faktor i en affärsrelation då det leder vidare till andra positiva effekter så som en konstruktiv dialog, gemensam problemlösning, tydligare mål, ökad effektivitet, öppenhet samt ett ökat informationsutbyte mellan de olika parterna (ibid).

### 3.2 Dynamiken i tillit

Rose och Schlichter (2013) menar att tillit till andra aktörer kan tolkas antingen som statiska (man har tillit eller man har *inte* tillit) eller processbaserade och dynamiska (mer eller mindre tillit). När tillit används som en “Critical success factor” (CSF) vid ett implementationsprojekt, sett från ett övergripande perspektiv, är det vanligt att man ser på tillit som något statisk, antingen har man det, eller så har man det inte.

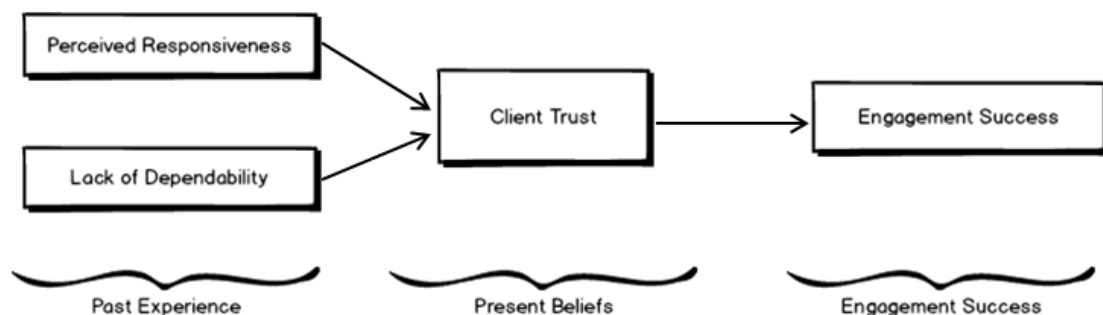
Samtidigt hävdar författare (Mayer et al 1995; Rose & Schlichter 2013) att *inom* ett pågående implementationsprojekt råder det en dynamisk situation kring tillit. Ett projekt pågår oftast under en uttalad tidsperiod och under denna period kommer också förtroendet till systemet, mellan aktörerna och till själva projektet förändras (Rose & Schlichter 2013; Vance et al. 2008). Tillit blir en dynamisk variabel som bör ses ur ett socialt (gruppbaserat) perspektiv snarare än ur ett psykologiskt (individuellt) perspektiv. När tilliten inte är statiskt finns det också utrymme för s.k. negativ tillit, vilket betyder att tilliten kan övergå till en misstro (Rose & Schlichter 2013).

Ganesan och Hess (1997) problematiserar begreppet tillit ytterligare och anser att det finns flera nivåer av tillit, där gruppbaserad och individuell tillit varvas med varandra. Enligt

författarnas studie framkommer det att tillit mellan aktörer skiljer sig på personnivå och organisationsnivå. Aktörer på kundsidan i en relation skiljer på tilliten de har till säljaren på företaget och till det säljande företaget som helhet (ibid).

Gefen (2002) diskuterar hur kundernas förtroende för ERP-leverantören påverkas av olika faktorer. Dels beskriver författaren hur kunderna påverkas av tidigare upplevelser kring lyhördhet och reaktionsförmåga hos leverantören, men även hur bristande pålitlighet påverkar relationen. Författaren menar att tidigare erfarenheter kring dessa aspekter ligger till grund för kundens tillit i nuläget och i det framtida arbetet.

Gefen (2000) menar att en generell regel när det gäller tillit är att förtroende byggs upp av tidigare erfarenheter av leverantören. Detta förtroende ökar sedan när personen eller organisationen agerar som man förväntat av dem. Genom samma princip minskar även förtroendet när den andra parten inte agerar på det sätt man hoppats på. Beteenden så som att t.ex. bryta löften, dölja information eller ljuga skapar ett bristande förtroende och minskar kundens tillit för leverantören. Dessa två faktorer väger in i kundens tillit till leverantören och skapar möjligheter för framtida framgång i samarbetet (se figur 2).



**Figur 2.** David Gefens "trust model" (2002)

### 3.3 Faktorer som påverkar tillit

Flertalet författare har presenterat faktorer som påverkar tillit mellan olika aktörer (Gefen 2002; Mayer et al. 1995; Sitkin & Roth 1993). Även om tidigare forskning har kommit fram till varierande slutsatser så menar Mayer et al. (1995) att man kan dela upp dessa tidigare identifierade faktorer i tre övergripande kategorier; *förmåga*, *välvilja* och *integritet*.

*Förmåga* beskriver färdigheter och kompetens som en tillitsfaktor där man litar på någon som är duktig inom ett visst område. Denna faktor beskrivs som “domänspecifik”, vilket betyder att man kan lita på någon inom ett visst område men inte inom ett annat. Mayer et al. (1995) förklarar vidare att studier från bland annat Cook och Wall (1980), Deutsch (1960) samt Sitkin och Roth (1993) har visat på liknande resultat, men där begrepp som “kompetens” och “expertis” även kommit fram som lämpliga faktorer.

Begreppet *välvilja* står för i vilken utsträckning man tror att den andra parten vill väl, bortsett från egen vinning. Detta uppnås lättast genom att det finns någon slags personlig relation mellan de inblandade parterna (Mayer et al. 1995). Mayer et al. (1995) förklarar vidare att även Solomon (1960) och Strickland (1958) menar utifrån deras studier att *välvilja* är en viktig faktor för en ökad tillit. Även Ganesan och Hess (1997) visar på att *välvilja* är en viktig faktor för tillit i en affärsrelation. Författarna förespråkar *välvilja* hos leverantören som ett verktyg för att bygga upp en tillit hos sina kunder. Vidare förklarar författarna hur detta kan göras genom att leverantören uppvisar ett genuint intresse för kunden, vilket ibland kräver ageranden som når över det egna intresset.

*Integritet* beskrivs som den tredje faktorn som identifierats att påverka tillit. Integritet handlar bland annat om att den andra parten visar hänsyn till den personliga integriteten. Detta hänger även ihop med faktorer så som trovärdighet, rättvisa och löften. Vid en relation mellan två aktörer ska det finnas en ömsesidig respekt och förståelse för varandra. (Mayer et al. 1995).

I tabellen nedan sammanfattar Mayer et al. (1995) några av de faktorer som tidigare forskning hänvisat till när det gäller tillit (se figur 3).

**TABLE 1**  
**Trust Antecedents**

<b>Authors</b>	<b>Antecedent Factors</b>
Boyle & Bonacich (1970)	Past interactions, index of caution based on prisoners' dilemma outcomes
Butler (1991)	Availability, competence, consistency, discreetness, fairness, integrity, loyalty, openness, promise fulfillment, receptivity
Cook & Wall (1980)	Trustworthy intentions, ability
Dasgupta (1988)	Credible threat of punishment, credibility of promises
Deutsch (1960)	Ability, intention to produce
Farris, Senner, & Butterfield (1973)	Openness, ownership of feelings, experimentation with new behavior, group norms
Frost, Stimpson, & Maughan (1978)	Dependence on trustee, altruism
Gabarro (1978)	Openness, previous outcomes
Giffin (1967)	Expertness, reliability as information source, intentions, dynamism, personal attraction, reputation
Good (1988)	Ability, intention, trustees' claims about how (they) will behave
Hart, Capps, Cangemi, & Caillouet (1986)	Openness/congruity, shared values, autonomy/feedback
Hovland, Janis, & Kelley (1953)	Expertise, motivation to lie
Johnson-George & Swap (1982)	Reliability
Jones, James, & Bruni (1975)	Ability, behavior is relevant to the individual's needs and desires
Kee & Knox (1970)	Competence, motives
Larzelere & Huston (1980)	Benevolence, honesty
Lieberman (1981)	Competence, integrity
Mishra (In press)	Competence, openness, caring, reliability
Ring & Van de Ven (1992)	Moral integrity, goodwill
Rosen & Jerdee (1977)	Judgment or competence, group goals
Sitkin & Roth (1993)	Ability, value congruence
Solomon (1960)	Benevolence
Strickland (1958)	Benevolence

*Figur 3. En sammanfattning av faktorer som påverkar tillit (Mayer et al. 1995)*



## 4. Metod

För att besvara vårt syfte, att undersöka vikten av tillit mellan kund och konsult vid ERP-implementationer valde vi att genomföra en kvalitativ studie på ett mindre IT-konsultbolag i Göteborg. Vi har valt att använda oss av kvalitativa metoder då fokus ligger på att skapa oss ett djup snarare än en bredd i studien (Klein & Myers 1999; Patel & Davidson 2011). För att genomföra studien har vi tagit fram en teoretisk bakgrund, använt oss av empiriska studier i form av semistrukturerade intervjuer (Nandhakumar & Jones 1997; Walsham 1995) och dokumentanalyser (Patel & Davidson 2011).

Kvalitativa metoder har inte endast fördelar utan har också kritiserats, bland annat för att vara svåra att kvalitetssäkra och att forskarens involvering i införskaffning av empiri kan komma att färga resultaten (Klein & Myers 1999; Walsham 1995).

### 4.1 Fallstudieobjekt – IT-konsultbolaget

Vår fallstudie har baserat sig på ett IT-konsultbolag med fokus på affärssystem, senare kallat "IT-konsultbolaget". IT-konsultbolaget är ett mindre företag som idag består av cirka 30 medarbetare fördelade på kontor i Göteborg, Stockholm och Helsingborg. Företaget har verkat sedan år 2002 med fokus på affärssystemet Microsoft Dynamics NAV där man hjälper kunder med implementation, utveckling och konsultation inom denna produkt. Företaget har ett starkt fokus inom entreprenadbranschen men även inom ekonomi och backoffice, handel och grossistverksamhet samt service och tjänster.

### 4.2 Datainsamling

Vid insamlingen av vårt empiriska underlag valde vi att använda oss av semistrukturerade intervjuer samt dokumentanalyser. Intervjuerna spelades in för att sedan analyseras och delvis transkriberas. Nedan följer en beskrivning av hur vår datainsamling gick till väga.

För att skapa oss en bild över vilka sorts företag konsultbolaget arbetar med efterfrågade vi en kundlista. Kundlistan bestod av totalt 20 bolag där hälften av bolagen var s.k. e-kunder (kunder som konsultbolag anser vara "problematiske" kunder) och den andra hälften a-kunder (kunder som anses vara konsultbolagets viktigaste kunder). Tillsammans med kundlistan fick vi ta del av kreditupplysningar gjorda på samtliga bolag där vi valde ut information som fanns tillgänglig för samtliga bolag, detta för att få en sån rättvis jämförelse av kunderna som möjligt. Utöver kredituppgifterna fick vi också kompletterande uppgifter

från konsultbolaget som bland annat innehöll projektledare, hur länge samarbete pågått mm. Uppgifterna tillsammans med kreditdatan fördes in i ett Excel-ark (se bilaga 3). Dokumentet med kunder gav oss insikter till vilka frågor som skulle ställas under de semistrukturerade intervjuerna.

Intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide (se bilaga 2) som vägledde oss genom intervjun med informanten. Patel och Davidson (2011) förklarar att en informants välvilja att svara på frågor beror på hur man förklarar till vilken nytta deras bidrag kommer att ge till studien. Detta gjorde att vi ansåg att det var viktigt att både i den initiala kontakten med informanten och under intervjutillfället förklara syftet och resultatet på ett ordentligt sätt.

Walsham (2006) understryker att det är väldigt svårt att kunna garantera integritet och anonymitet till fullo. Om läsaren av denna rapport lägger ner tid och resurser finns det tyvärr fortfarande en risk för att det går att göra en kvalificerad gissning över vem som sagt vad och vilket bolag man har undersökt. Vi har gjort vårt yttersta för att anonymisera datan utan att göra avkall på kvalitén i studien. Innan intervjuerna påbörjades förklarade vi för informanten vad syftet med intervjun var samt förklarade att all information kommer anonymiseras och att ingenting denne säger kommer kunna härledas tillbaka till denna person. Informanten fick även skriva på ett inspelningsmedgivande (se bilaga 1) där denne var införstådd med att den anonymiserade informationen kan komma att användas i denna uppsats och publiceras i en nationell uppsatsdatabas.

Tre av intervjuerna gjordes på plats hos IT-konsultbolaget och spelades in via en mobiltelefon. Genom att spela in intervjuerna ges man en möjlighet att fånga informantens uppfattningar och tolkningar, samtidigt som man på ett smidigt sätt håller igång samtalet (Patel & Davidson 2011). Inspelningar har även fördelen att dem även skapar bredare, och mer fullständig bild av vad som sagts jämfört med endast anteckningar (Walsham 1995). Walsham (2006) nämner även nackdelar som bör tas hänsyn till när man använder sig utav inspelningar, bland annat är det lätt att informanten känner sig pressad, vilket kan leda till oärliga svar. Intervjuerna varade cirka 30-45 minuter där vi lät informanten svara på breda och öppna frågor som behandlade frågor kring verksamheten hos IT-konsultbolaget, samt vilken roll denne informant hade i det vardagliga arbetet. Beroende på vilket spår man landade i diskussionen ställde vi ytterligare öppna frågor som fick oss in på rätt ämne; kundrelationer och tillit (utan att för den skull nämna dessa begrepp uttryckligen). Vi lät

informanten avsluta intervjun med att prata om saker denne tyckte vi inte hade tagit upp i tillräckligt stor utsträckning.

Det finns en risk att när man som intervjuare på ett omedvetet plan påverkar intervjun genom gester, betoningar eller uttal, även kallat intervjuareffekten (Esaiasson et al. 2012). Walsham (1995) beskriver vikten av att hitta en bra balans i att vara passiv och aktiv i en intervju. Är man som forskare allt för aktiv uppstår risken att man hämmar och kontrollerar informanternas åsikter. Men även åt andra hållet kan negativa aspekter uppstå, är man allt för passiv finns en risk att intervjun inte leder åt nya riktningar eller att nya tankar inte får utrymme att uppstå. Med hänsyn till dessa aspekter är det därför viktigt att känna av läget och hitta en bra balans i intervjumetoden (ibid).

Den fjärde och sista intervjun gjordes via Skype-länk på grund av att informanten befann sig i Stockholm. Här är det viktigt att förstå att det finns risk att intrycket av intervjun blir annorlunda när informantens kroppsspråk och gester inte kan inkluderas i vår studie vid intervjutillfället (Patel & Davidson 2011). Vi upplevde inte detta som ett problem då intervjufrågorna inte var av den karaktär där kroppsspråk och gester förväntades i någon större utsträckning.

#### 4.3 Urval

Det finns flera orsaker till att IT-konsultbolaget ansågs vara intressant för vår studie. Bolaget är i en fas där kundkretsen förväntas bli större och medarbetarna fler. Kompetenser inom bolaget har stannat kvar sedan starten och mycket historisk erfarenhet finns att tillgå både i form av dokumentation och under intervjutillfällena. Fallstudieobjektet har en ambition att förändra sitt sätt att arbeta med sina kunder och har redan funderat mycket kring vad det är som gör att vissa kundprojekt blir mindre lyckade än andra. Detta resulterar i en god matchning mellan uppsatsens syfte och fallstudieobjektets ambitioner.

Enligt Patel och Davidson (2011) finns det inget rätt eller fel hur en kvalitativ studie skall genomföras utan man bör istället anpassa metoderna utefter rådande situation och dess förutsättningar. Vi är medvetna om att ett större antal medverkande informanter skulle bidra till mer tyngd i studien, men med tanke på den begränsade tidsramen, djupet av intervjuerna och det faktum att semistrukturerade intervjuer tar lång tid att analysera (Patel & Davidson

2011) anser vi att fyra stycken intervjuer tillsammans med dokumentanalyser bör vara fullgott för denna typ av studie.

Informanterna valdes ut på grund av deras involvering i ett antal kundprojekt som specificerats i den kundlista vi fått tilldelade till oss sedan tidigare.

Gemensamt för alla informanter är att alla har en lång erfarenhet i branschen (>10 år) vilket gjorde att insikter och paralleller till tidigare erfarenheter gav intervjumomenten ännu mer substans. Nedan följer en kort presentation av de deltagande informanterna, då studien är anonymiserad kommer dessa endast presenteras väldigt överskådligt.

**Informant 1:** Konsult med säljfokus.

**Informant 2:** Senior utvecklare med övergripande ansvar av utvecklarteamet på företaget.

**Informant 3:** Senior verksamhetskonsult med uppgifter som inkluderar allt från tidsuppskattning, utbildning till uppföljning av avslutade projekt

**Informant 4:** Senior verksamhetskonsult med uppgifter som involverar mycket kundkontakt, säljmöten och konsultering kring kunders arbetssätt och behov.

Vi är medvetna om att det finns en risk för att informanterna kan ha börjat förbise saker som en mer "oerfaren" konsult skulle uppmärksamma. Detta gör att information skulle potentiellt sett kunna förbises för man som senior inom branschen helt enkelt inte längre tänker på vissa faktorer. Vi anser dock att fördelarna med att intervjua informanter med lång erfarenhet och deras breda kunskap väger upp denna risk.

#### 4.4 Dataanalys

För att behandla och analysera det material som samlats in från intervjutillfällena och dokumenten har vi använt oss av kvalitativa metoder, dessa metoder beskrivs mer utförligt nedan. Kvalitativa metoder har inte några färdiga mallar för hur datan skall analyseras utan oftast tillämpar forskaren själv sin egen metod utifrån den empiri som framkommer (Patel & Davidson 2011).

Vår data från dokumenten har analyserats och kodats enligt följande: Varje kundföretag skrevs in ett Excel-ark (se bilaga 3) där egenskaper kring bland annat omsättning, antal

anställda, längd på kundrelation, ansvarig person på IT-konsultbolaget fördes in. Datan standardiserades och gjordes konsekvent för att skapa en översikt där alla kundbolag kunde jämföras med varandra. Efter denna kodning av datan utfördes en så kallad data-mining på datan med hjälp av ett analysplugin i Excel. Denna analys gav oss ytterligare insikter kring nyckelfaktorer och mönster hos kundobjekten som inte uppdagades i den initiala kodningen.

Materialet från intervjuerna behandlades sedan noggrant genom att vi kort efter intervjutillfället lyssnade igenom inspelningen och började sammanfatta nyckelfakta som var relevant för studien. I samband med sammanfattningen transkriberades de delar där informanten kom in på ett ämne som ansågs relatera till problemområdet för studien. Alla delar av intervjun som transkriberades skrevs ut på papper och varje del klipptes ut. Med alla citat på bordet började vi flytta runt, gruppera och sålla bort delar som inte kändes relevanta. Att arbeta med texten "fysiskt" var ett bra sätt att skaffa sig en god överblick (Patel & Davidson 2011). Efter varje intervju blev det mer klart vilka delar som skulle fokuseras på och informanternas uttalanden kunde stärka och även komplettera varandra. Vår analys och kodning ledde oss därefter in på vårt huvudområde, tillit med fyra tillhörande underkategorier; goda kundrelationer, problematiska kundrelationer, tidsuppskattningar och personliga relationer. Dessa teman valdes ut då vi såg ett tydligt mönster kring hur alla informanterna kopplade dessa till att på något sätt beröra aspekten tillit.

## 5. Empiriskt resultat

Nedan presenteras de mest centrala delarna av vårt insamlade empiriska material, detta i form av reflektioner och citat. De centrala delarna presenteras med fokus på vårt huvudområde, tillit mellan kund och konsult i ett ERP-projekt. Inledningsvis presenteras resultaten som framkommit övergripande kring faktorn tillit, för att sedan leda in på fyra underkategorier; goda kundrelationer, problematiska kundrelationer, tidsuppskattningar och personliga relationer. Dessa underliggande teman framhäver vikten av tillit inom respektive område.

### 5.1 Tillit

Vid uppstart av ett nytt kundprojekt gör man sitt bästa från IT-konsultbolaget att få kunden att känna sig trygg. Man vill få kunden att känna att IT-konsultbolaget inte bara är en leverantör utan snarare ska ses som en partner kring IT-lösningar. Problematiken som kan uppstå är att man som konsult vill signalera att man kliver in, tar ett stort ansvar och ska hjälpa till så gott det går. Samtidigt som man måste försöka hålla ryggen fri för eventuella fel och brister i systemet som är utom konsulternas kontroll.

*“Jag förstår också att av marknadsskäl så kan man inte alltid gå ner i detaljnivå och bara friskriva sig från allt. Så jag kan förstå den varma delen i det här dvs. vi är en partner vi vill att ni ska ha förtroende för oss och lita på oss. Och vi vill gå in och ta ett ganska stort ansvar och hjälpa er.” - Informant 3*

Man måste skilja på att vara service minded och att agera på ett professionellt sätt. Informant 1 påpekar att det är viktigt att man är på kundens sida, men samtidigt som det kan bli problematiskt om man alltid stöttar kunden i tveksamma beslut.

*“Vi har alltid velat vara på kundens sida, snabbt vara service minded och komma igång och jobba och leverera, istället för att backa en steg tillbaka och kanske då vara “professionella” och inte direkt tro på vad kunden säger och istället ifrågasätta projektet”*

- Informant 1

Tillit kan te sig på olika sätt. När en kund ringer och rådfrågar konsulten kring saker som inte är direkt relaterat till ERP-systemet kan det bli svårt att hantera situationen. Ska man som konsult sätta ned foten och säga att detta ligger utanför området för expertis eller ska man bli smickrad och försöka hjälpa kunden med problemet?

*“När kunden ringer och frågar hur Word fungerar... Hur hanterar man en sån kund? Ska man kanske åka ut till kunden och utbilda dom i Word istället? [...] Man ska egentligen ta det som något positiv sak, dom litar ju på oss” - Informant 1*

### 5.1.1 Goda kundrelationer

Vid diskussion kring hur man definierar en god kundrelation gav informanterna flera olika beskrivningar som karaktäriserade detta. Flera av informanterna svarade att mycket har att göra med de ekonomiska aspekterna, att man som konsult får betalt av sin kund för det arbete man utför. Detta kan ses som i sin förlängning en indikation på att en kund litar på en konsult. Om man som konsult får betalt för det arbete man utför, utan att det ifrågasätts, skulle det kunna indikera på att kunden har en så pass stor tillit till konsulten att fakturor ej ifrågasätts.

*“Utifrån det hårda perspektivet är en bra kundrelation någonting som landar på sista raden [...] Men en bra kundrelation är alltid en kundrelation som genererar pengar. Det måste vara utgångspunkten hela tiden, sen så får man bygga de mjuka värdena ovanpå det.” - Informant 4*

Att ha en kontinuerlig dialog med kunden som skapar ekonomiska förutsättningar för framtiden anses också vara en god grund för kundrelationen.

*“När man kan ha en budgetdiskussion med en kund inför nästkommande år, då kan det aldrig bli en e-kund” - Informant 1*

Vid diskussion kring en av IT-konsultbolagets kunder, där man tycker att kundrelationen är god förklarar informanten att det är viktigt att man som kund och konsult har samma bild av verkligheten. Vad som ska göras, vem som ska göra vad och vilka roller man innehar i projektet, både på kund- och konsultsidan. Förstår kunden att detta projekt handlar om det

faktum att kunden måste involvera sig och vara införstådd med hur projektet ska fortlöpa, då ökar chansen till ett lyckat projekt.

*“Om en kund har samma bild av, vad ska man säga, ansvarfördelning och roller i samarbetet som vi har. Så blir det ganska bra.” - Informant 3*

Kunder som besitter intern kunskap kring tekniken och systemutveckling ansågs generellt också ha goda chanser att generera lyckade projekt. Här framhävs även att tilliten till konsulten påverkas av kundens kunskap inom området.

*“Dom har väldigt god förståelse, dels på grund av det lite mer tekniska perspektivet, alltså systemutveckling eftersom [en person på kundsidan] är systemutvecklare själv och sen har vi även en god förståelse från flera andra i verksamheten också att dom köper det vi säger” - Informant 2*

Det finns kunder och tillfällen där relationen mellan kund och konsult fått ett tydligare beställar- leverantörsfokus. Där kunden ser projektet som en renodlad beställning och där leverantören och kunden har samma sorts relation som man har vid inköp av vanliga, fysiska varor. Detta upplevs som problematiskt för konsulterna då det finns stor risk för att allt ansvar läggs på konsultbolaget. Ett problem som beskrivs är att kunderna saknar förståelse för vad som krävs av kunden för att ett projekt ska bli lyckat.

*“Så dom sitter liksom med det där perspektivet “Jaha här är någon annan leverantör, nu ska jag köpa 25 kilo IT-tjänster istället för 25 kilo jordgubbar” och då är det bara att pruta ned det så mycket som möjligt.” - Informant 4*

Att respektera varandras profession och kompetens anses vara viktigt. När kunden förstår att konsulternas expertis kommer medföra ett större värde till deras egna verksamhet skapas möjligheter för ett bättre samarbete.

*“Jag vill betona det, att man har respekt för varandras kompetens och att man bygger en relation på att vi kommer ge dom ett mervärde när dom köper våra tjänster.”  
- Informant 2*



Har man gjort klart för kunden hur ansvarfördelningen bör se ut har man en god grund för att hålla en sund relation med kunden. Det påpekades att det måste finnas en ömsesidig respekt och förståelse mellan kund och konsult. Har kunden förståelse för vilket arbete konsulten lägger ned, tillit till konsulten och även förstår vad som förväntas av kunden blir ofta resultatet bättre.

*“Det som är bra med dom tycker jag är att dom förstår att det är vi som kan systemet, och då kan ju vi förklara det för dom att den här lösningen kommer att göra den och den påverkan i systemet [...]” - Informant 2*

### 5.1.2 Problematiska kundrelationer

En informant menar på att diskussioner kring kostnader snabbt blir en bidragande faktor till en problematisk kundrelation. Informanten menar även att när man som kund ifrågasätter konsulterna genom att ge konsulten sina egna tidsuppskattningar kan det lätt bidra till en problematisk relation.

*“Vi har en kund som inte vill att sakerna skall kosta något och det är problematiskt, när man beställer en ny funktionalitet och så har man som kund själv satt ett pris att det där skall ni kunna lösa på fyra timmar och ni kostar så och så mycket i timmen så då blir det den här summan[...] vi blåser ju naturligtvis inte våra kunder men vi vill ju ge realistiska tidsuppskattningar [...]” - Informant 2*

En annan av informanterna höll med i påståendet och pratade även om vilka negativa effekter det kan resultera i när en kund ifrågasätter konsulternas profession och förmåga till tidsuppskattningar.

*“Om man har en kund som ständigt ifrågasätter det arbete man gör och den tid det tar så tror jag det har två negativa effekter. Det ena tror jag är att man drar sig för att jobba åt den kunden. Det andra är att man trots allt sitter och jobbar gratis och det kanske är bra för kunden i nuläget men det är inte bra för IT-konsultbolagets överlevnad och det är inte bra för framtida samarbete med den kunden.”*

- Informant 3

En annan av informanterna påpekar att hårda värden så som kostnader och inkomster är viktigt men att det ändå finns en gräns för när det inte räcker med att kunden endast betalar fakturorna.

*“Det kan ju finnas fall där kundrelation som genererar pengar faktiskt inte är en bra kundrelation för den skapar så mycket psykiskt lidande. Du vill inte behålla kunden trots att du tjänar pengar på den alltså.. Det finns ju dom mjuka värdena på toppen.”*

- Informant 4

Informant 1 menar att det finns kundrelationer som är problematiska även åt andra hållet, då man låter de mjuka värdena så som personliga band, servicekänsla och tidigare erfarenheter gå före lönsamhet och vinst i företaget.

*“En del av de här e-kunderna är kunder vi tycker jättemycket om, men av lönsamhetsskäl så kan vi inte göra om dom till en kund som vi kan jobba med som så som våran nya metodik och våran nya uppföljning och uppmätning gör”* - Informant 1

En annan av informanterna diskuterar kring svårigheten i att styra upp en problematisk kundrelation. Flera av konsultföretagets problematiska kundrelationer inkluderar kunder som man haft en längre period, och dessa kunder är svåra att “börja om med”. Informanten tar även upp vikten av att man därför lägger fokus på att se till att göra rätt i början av relationen och är tydlig med kostnader, avtal och vad som gäller. När man pratar om att man gjorde “fel” som konsult menar man typiskt att man har agerat felaktigt när relationen med kunden byggdes. Man har skapat rutiner och föreställningar hos kunden som är negativa för konsulten och i förlängningen även kunden.

*“Om man gjorde fel från början i en kundrelation med tydlighet, upplägg, stämning av vad saker och ting kostar innan man utför projektet, om du glömde det 2004 och inte tagit upp frågan så är det den här typen av projekt som du inte kan få lönsamhet i... För att du har inte talat om för kunden varför det kostar pengar...”* - Informant 1

*“Det är ett gammalt arv i hur man har jobbat och hur man haft sina relationer”*

- Informant 1

### 5.1.3 Tidsuppskattningar

Tidsuppskattningar är något som flera av informanterna beskriver som en problematisk faktor i projekt. Tidsuppskattning innebär att man som konsult gör en beräkning på hur mycket tid ett projekt kommer ta och att man därefter ger kunden en ungefärlig kostnad. Dessa tidsuppskattningar är svåra att göra och resulterar inte sällan i en högre slutsumma än initialt uppskattat. Problematiken blir att man som konsult riskerar att lova något man inte kan hålla, vilket gör kunden irriterad och tilliten till konsulten kan förändras och i värsta fall kan en misstro till konsultens färdigheter börja gro.

Informant 3 beskriver komplexiteten i att göra tidsuppskattningar enligt nedan:

*“Jag tror att vi är dåliga på att tydliggöra att vissa arbetsmoment i någon mån kan ta mer tid i anspråk än vad dom faktiskt gör. Dels tror jag man är lite optimistisk när man skriver en offert därför att man vill ha affären. Så man räknar utifrån någon form av best case, men sätter sig sällan och tar en offert som tar i anspråk hur lång tid det kan ta i värsta fall.” - Informant 3*

Informant 3 visar även på vikten av tydlighet gentemot kunden i detta moment. Genom att vara extra tydlig med att tidsuppskattningen bara är en uppskattning och inte ett fast pris kan man ofta undvika många problem längre fram.

*“I några fall vet jag att jag har försökt vara tydlig när man ger tidsuppskattningen till kunden. Vi tror att det kan ska ta så här lång tid, det är inte ett fast pris. Om vi ska ta ett fast pris för det här så måste vi gardera oss och vi tycker det är en dålig idé för er för då kan det hända att ni får betala för mycket.” - Informant 3*

Informant 2 håller med när det gäller vikten av mer korrekta tidsuppskattningar och menar även att det skapar en problematisk situation när en kund ständigt ifrågasätter uppskattningarna som gjorts. Diskussioner med kunden kring tidsuppskattningar är krävande och tar mycket tid som istället skulle kunna lagts på projektet.

*“[...] så kommer vi och säger att det här kommer kosta dig sexton timmar och inte fyra, för att... så kan vi ju spalta upp varför vi tror det. Vi brukar ju oftast liksom*

*spalta upp och ge motiveringar till varför vi vill ta så mycket som vi tror att det skall kosta [...] det är problematiskt, när man ifrågasätter våra tidsuppskattningar “*

*- Informant 2*

#### **5.1.4 Personliga relationer**

Något som kom fram utifrån diskussionerna kring problematiska kundrelationer var hur personliga relationer påverkar samarbetet med kunden. Alla informanter menar att det är viktigt med en bra och stabil relation med kunden, men att en allt för personlig relation påverkar affärerna negativt. ERP-projekt är projekt som kräver långvariga och nära relationer mellan kund och konsult och i en sådan situation blir det extra svårt att inte låta en “professionell” relation med kunden gå över till en mer personlig relation.

*“Historisk sett när man som ERP-leverantör har kunder så handlar man väldigt mycket med hjärtat. Man handlar mycket mer om relationer, och ibland blir det väldigt personliga relationer. Och här har du en skillnad mellan stora och små företag. Ju mindre företaget är, ju färre personer desto personligare relationer blir det. Och i den typen av relationer glömmar man väldigt gärna bort lönsamhet och uppföljningsfrågor. För man handlar fortfarande med hjärtat..” - Informant 1*

*“Det är oerhört vanligt att kunden bygger upp skyhöga förväntningar och förväntar sig att i sammanhanget få väldigt “snälla” fakturor för jobbet.” - Informant 4*

Som konsultbolag och tjänsteleverantör vill man vara service minded och vara till hjälp på alla sätt man kan. Att vara service minded anses vara något positivt som man kan skapa en konkurrensfördel gentemot andra bolag inom konsultbranschen. Man vill som konsultbolag visa kunden att man tar ansvar för de åtaganden man tagit till sig. Att man som konsult på individnivå har denna typ av värderingar är bra enligt informanterna, men det finns risk för att det går till överdrift. Man börjar som konsult ta ett för stort personligt ansvar för kunden och man överlämnar inte kunden vidare till tex. den centrala supportavdelningen efter avslutat projekt. Alla informanter är eniga om att detta är något som kan skapa problem i kundrelationen;

*“Vi har heller inte diskuterat med den kunden kontaktvägar och vilka ärenden som kanske kunden ska kontakta mig och vilka ärenden de kommer få bättre hjälp om dom kontaktar en support som är mindre personlig, även om det inte ska finnas ett hinder att medarbetare på vår support ändå känner ett personligt förhållande till våra kunder.”*

- Informant 3

*“Det är oftast dom här kunderna som har en ansvarig som gör allt. En konsult och en på kundsidan som kör ett ett-till-ett-förhållande. Där ser vi en tydlig trend. För där har vi aldrig lärt en sån kund att det finns andra kostnader som vi ska ha betalt för, som vi ska utföra dessutom också.”* - Informant 1

*“[...] ett läge när det kan bli riktigt dumt är när man blir polare med en viss person hos kunden”* - Informant 2

*“Men de [kunderna, egen anm.] fortsätter ju ringa konsulterna, och konsulterna fortsätter svara i telefonen. För att man vill vara hygglig och mycket det här ... Det bygger ju så oerhört mycket på personliga relationer, allting. Vi tror att det är så mycket kalla och hårda fakta och vi fattar våra beslut på så hårda grunder. Vi tittar på Excel ark och siffror men det är så mycket det personliga mötet som avgör...”*

Informant 4

Två av informanterna förklarar att det ofta är mindre IT-företag som får problem med personliga relationer. Som litet företag fungerar den här typen av relationer, men problem uppstår då företaget växer och man då måste ändra sina gamla rutiner och arbetssätt för att få verksamheten att fungera.

*“En grej som man kan generalisera lite granna det är just det här att man blir lite kompis med kunden, det är ju ganska farligt och det drabbar säkert alla små företag... och det är en sån kvarleva vi haft [...]”* - Informant 2

*“Ju större vi blir som partner, så får vi mer och mer anställda och mindre och mindre delägare. Traditionellt i små IT-bolag så är i princip alla som har startat, delägare då.. 3-4 stycken som drar igång i ett bolag. Dom har inte riktigt det här fackliga 8-17-*

*tänket. "Vad händer nu? [...] Så ringer kunden halv sju på kvällen... [...] Så fast du är egen företagare, så klickar det inte att du ska lägga den halvtimmen på tidrapporten för det är ju [namn på gammal personlig kund].." - Informant 1*

Informant 2 menar att det är viktigt att försöka hitta en balans i relationen med kunden. De mjuka värdena är viktiga att behålla men i slutändan måste man ändå se till verksamhetens bästa och lönsamheten.

*"[...] sen behöver man ju naturligtvis inte vara en maskin från andra sidan och inte ha någon mjuk relation alls med kunden såklart [...] prata lite skit och lite kaffe måste man ju kunna få dricka men någonstans måste man ju förstå att affärer är affärer ändå" - Informant 2*

*"[...] men när det bara är det här lite mer känslomässiga relationen, att Ove där är så hygglig, han har alltid vart så vänlig mot oss... som person kanske men inte med plånboken alla gånger..." - Informant 2*

## 6. Diskussion

I denna uppsats var syftet att undersöka hur relationen mellan kund och konsult påverkar utfallet vid en ERP-implementation. Detta gjordes genom användning av teori som behandlar ERP-projekt, kritiska faktorer och tillit som en faktor i ERP-projekt. Vi genomförde även en studie kring kundrelationer och tillit inom ERP-branschen med hjälp av en fallstudie på ett mindre IT-konsultbolag. I följande kapitel kommer vi att diskutera vårt huvudsakliga resultat mot bakgrund av vår teori.

Efter att ha analyserat de intervjuer och dokument vi fått tagit del av hos IT-konsultbolaget har vi kommit fram till att detta är ett komplext område. Alla IT-konsultbolag vill hitta den magiska formeln för hur man ska driva ERP-projekt på ett korrekt sätt. Det som blir tydligt är att det inte finns något facit, detta på grund av att så mycket handlar om mjuka faktorer, relationer mellan människor och som bekant finns det inte en människa som är den andra lik.

Som tidigare nämnt har flertalet artiklar publicerats med CSFer som ska uppfyllas för att ett ERP-projekt ska få en lyckad utgång (Madininos et al. 2011; Holland & Light 1999; Parr & Shanks 2000; Venugopal & Suryaprakasa Rao 2011). Tillit som faktor vid ERP-implementationer är inte heller något nytt då flertalet författare (Gefen 2000; Mayer et al. 1995; Rose & Schlichter) sedan tidigare skrivit om ämnet.

I diskussionen kring goda kundrelationer framkom flera olika aspekter som påverkade en kundrelation. Det empiriska resultatet visade på att de "hårda" värdena som ekonomi och kundens IT-budget hade betydelse för hur relationen såg ut. Flera av informanterna menade även, i likhet med Mayer et al. (1995) att respekt för varandras kompetens och kunskap även är en viktig faktor för en god kundrelation. Liksom Mayer et al. (1995) visar även vår studie på att kunskap inom ett visst område bör ses som domänspecifik och att kunderna litar på konsultens expertis inom det specifika området. Detta kan till exempel handla om att kunden litar på konsulten när det gäller vilken påverkan en viss lösning kommer ha på systemet men inte inom andra områden.

Som konsultbolag vill man vara till så stor hjälp som möjligt, man vill värna om sin kund. I likhet med Rose och Schlichter (2013) i deras diskussion kring tillit, menar författarna att tillit kan te sig på två olika sätt, antingen statiskt eller dynamiskt. Vad som blev tydligt utifrån vår

studie var att det fungerade på liknande sätt hos IT-konsultbolaget. Efter att ha lyssnat på vad informanterna hade att säga om sina kundrelationer kunde vi tyda att man som konsultbolag alltid gick in i ett projekt med ambitionen att ha tillit som en CSF, man vill som konsultbolag vara en partner, inte endast en leverantör. Vidare visade det sig att när projektet väl är igång, går tilliten mer mot en dynamisk karaktär där tilliten förändras med tiden. IT-konsultbolaget tampas med att behålla tilliten och se till att den fortsatt ligger på en jämn nivå genom projektet.

Något som blev tydligt i det empiriska materialet var problematiken kring tidsuppskattningar och kundernas inställning till dessa. Studien visar på att tidsuppskattningarna ofta brister då man som IT-konsultbolag vill ha affären och därför vill uppge en, ibland för "snäll" tidsuppskattning till kunden. Tidsuppskattningen pressas och man utgår från ett "best case" scenario, vilket sällan stämmer i slutändan. Det empiriska resultatet visar även på att ett problem med tidsuppskattningar ligger i tydligheten gentemot kunden. Flertalet av kunderna ser inte tidsuppskattningar som endast uppskattningar, utan snarare som fasta priser. Detta skapar problem då uppskattningarna inte stämmer överens med den slutgiltiga tidsåtgången för projektet och kunden känner sig "lurad". Mayer et al. (1995) beskriver "integritet" som en faktor som påverkar tillit och menar då att brustna löften och orättvisa är faktorer som påverkar tillit negativt. Vi menar i likhet med Mayer et al. (1995) att mycket av problematiken kring tidsuppskattningar ligger i tidsuppskattningarnas otydlighet och att dessa felaktigt uppfattas som löften, även om man som konsult försöker förmedla dessa som endast *uppskattningar*.

I likhet med Gefen (2002) och hans teorier kring att tillit byggs upp över tid kan vi se hur IT-konsultbolaget försöker göra detsamma. Fallstudien påvisade hur man som konsult av erfarenhet förstod hur viktigt det är att man gör rätt från början i en affärsrelation, och att det är svårt att ändra på saker i efterhand. Gefen (2002) menar att tidigare erfarenheter formar framtidens förtroende och det blir viktigt för IT-konsultbolaget att förstå att om du som konsult agerat på ett visst sätt tidigare, förväntas du fortsätta agera så. Empirin pekar då på svårigheten att förändra ett beteende utan att samtidigt förlora tilliten man byggt upp genom att agera på ett visst sätt. Om man som konsultbolag plötsligt börjar agera annorlunda och avviker från förväntat agerande minskar tilliten och affärsrelationen kan då bli mer ansträngd.



Som tidigare nämnt kring ERP-implementationer hävdar Umble och Umble (2002) att ERP-implementationer inte bör ses som ett renodlat IT-projekt, utan bör snarare involvera alla avdelningar av ett bolag. Vår data visar på liknande tankegångar hos IT-konsultbolaget som anser att det är lätt för en kund att placera IT-tjänster i ett och samma fack. Vårt empiriska resultat visade på att konsulterna uppfattade det som att kunderna i vissa fall ansåg att IT-tjänster bör kunna inhandlas på samma sätt som vanliga grossistvaror. Kundens grundinställning till IT och ERP blir då felaktig redan från uppstarten av projektet, vilket både empiri och teori visar på kan komma att bli ett problem i det framtida samarbetet.

Genomgående visade vår studie på att mycket av problematiken ligger i det faktum att många relationer mellan kund och konsult sker på personlig nivå. Som tidigare nämnt anser Ganesan och Hess (1997) att man bör förstå att tillit kan skilja sig mellan den personliga kontakten och kontakten mellan organisationerna i stort. Som enskild konsult gör man sitt bästa för att anförskaffa tillit, på en personlig nivå, men det finns inget som enligt Ganesan och Hess (1997) som säger att samma tillit når upp på organisationsnivå.

Ganesan och Hess (1997) visar på välvilja som en betydande faktor för tillit mellan två parter i en affärsrelation. Även Mayer et al. (1995) menar på att detta är en viktig faktor som lättast uppnås genom någon slags av personlig relation mellan de olika parterna. Vårt empiriska resultat har visat på att välvilja bör ses som en viktig faktor, och att det är viktigt att kunden är av uppfattningen att man vill väl genom att skapa en relation i form av ett samarbete som båda parter vinner på. Utöver detta visar även vår studie på att det finns en risk i denna aspekt, då välviljan ibland missuppfattas och utnyttjas av kunderna på olika sätt.

## 7. Slutsatser

Vid jämförelse av tidigare forskning och teori som presenterats kan vi se att även vår studie stödjer det faktum att tillit bör betraktas som en faktor vilket påverkar utfallet på ett ERP-projekt. Vidare kan vi se att ämnet är komplext, då både teori och empiri visar på att det inte finns en enhällig lösning över hur man skapar tillit samt hur dynamiken i faktorn förändrar affärssituationen mellan kund och konsult.

I undersökningen framkom det även risker kring när man som IT-konsult agerar på ett icke professionellt sätt gentemot kunderna. Man låter känslor och personliga preferenser styra hur man som IT-konsult hanterar relationen med kunden. Man bör även se till att som IT-konsult påvisa vilka professionella färdigheter man besitter, då affärsrelationen inte bör grunda sig i vilket *personligt* engagemang en kund eller konsult har för varandra.

Frågan som vi ställde oss i inledningen av denna uppsats löd: "*Hur kan tillit mellan kund och konsult påverka ett ERP-projekts utfall?*" Svar på detta är enligt vår studie: Tillit som en kritisk faktor kan påverka ett ERP-projekts fall på både ett positivt och negativt sätt.

På ett positivt sätt: Tillit skapar möjlighet för konsulterna att arbeta på bästa möjliga sätt. Genom att anförskaffa tillit har man kundens förtroende i att man som konsult gör en lösning på bästa sätt. Man har en konstruktiv dialog som ökar chanserna till en lyckad utgång.

På ett negativt sätt: Strävan efter på tillit mellan kund och konsult kan få icke önskvärda konsekvenser i form av en överdrift av personlig tillit och en underdrift av den affärsmässiga sådana. Detta kan då i förlängningen resultera i en ohälsosam relation där projektets utgång färgas av förseningar, missnöje, felaktiga förväntningar och misstro.

Med dessa insikter anser vi att man som IT-konsultbolag och IT-konsult tidigt i en kundrelation måste skilja på två typer av tillit, den affärsmässiga och den personliga. Vår studie visade på att, samtidigt som tillit tycks vara eftersträvansvärt bör man som IT-konsult också vara medveten om att det är en fin balansgång mellan att anförskaffa tillit, till att man landar i en situation där man har skapat *för* starka band mellan sig själv och kunden. En överdriven personlig relation kan snabbt leda till olönsamhet och man hamnar inte sällan i en låst situation där det är svårt att vidareutveckla affärsrelationen.

## **7.1 Studiens relevans och överförbarhet**

Denna uppsats är skriven på uppdrag av "IT-konsultbolaget AB" med syfte att belysa problematiken med tillit som faktor i ERP-projekt. Som tidigare nämnt i uppsatsen är ERP en del av det större begreppet "informationssystem". Även om vårt fokus har legat på att undersöka just ERP-projekt så anser vi att vår studie inte nödvändigtvis är specifik för just denna typ av informationssystem, utan snarare behandlar problematiken kring implementationer av större informationssystem mer generellt. Därmed anser vi att vår studie och resultat blir överförbart till projekt/implementationer av andra system än just system av typen ERP. Relevansen för studien, som även nämnt i inledningen, anser vi man kan härleda till den tidigare omfattande forskningen som finns kring implementation av informationssystem. Flertalet kritiska faktorer har presenterats kring ERP-implementationer, men relativt få har fokuserat på tillit mellan kund och konsult som en kritiskt faktor. Då ERP-implementationer är projekt som kräver ett nära samarbete och en långvarig kundrelation ser vi det som en intressant och relevant aspekt att undersöka. Vidare kan även relevansen härledas till att projektens komplexitet samt höga grad av misslyckade gör det också tydligt att mer information och studier kring ämnet fortfarande är intressant.

## **7.2 Förslag till vidare forskning**

Vi har i denna undersökning studerat hur tillit påverkar utfallet av ERP-projekt. Fallstudieobjektet har varit ett IT-konsultbolag som växer kraftigt och har relativt lång erfarenhet i branschen. Vi har i denna forskning endast fokuserat på IT-konsultbolagets syn på hur kundrelationer i implementationsprojekt har fungerat. Vid vidare forskning hade det varit intressant att se hur kundens syn på tillit skiljer sig från IT-konsultbolagets. Det hade också, om möjligt, varit intressant med en studie som undersöker ett pågående implementationsprojekt för att vidare undersöka dynamiken kring tillit som CSF.

## Källor

- Avgerou, C. (2000). "Information systems: what sort of science is it?". *Omega*, 28(5): 567-579.
- Badakhshian, M. Dabestani, R. Shirouyehzad, H. (2011) "The FMEA Approach to Identification of Critical Failure Factors in ERP Implementation". *International Business Research* 4(3): 254-264.
- Brown, H. G., Poole, M. S., & Rodgers, T. L. (2004) "Interpersonal traits, complementarity, and trust in virtual collaboration." *Journal of Management Information Systems*, 20(4): 115-138.
- Cho, S., Mathiassen, L., & Nilsson, A. (2008). "Contextual dynamics during health information systems implementation: an event-based actor-network approach." *European Journal of Information Systems*, 17(6), 614-630.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2012) "Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad, fjärde upplagan." *Vällingby: Norstedts Juridik AB*
- Escalle, C.X., Cotteleer, M.J. and Austin, R.D. (1999) "Enterprise Resource Planning ERP: Technology Note." *Boston: Harvard Business School Publishing*
- Francalanci, C. (2001). "Predicting the implementation effort of ERP projects: Empirical evidence on SAP/R3" *Journal of Information Technology* 16(1): 33-48.
- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). "Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship." *Marketing letters*, 8(4): 439-448.
- Gartner, Inc. (2011) "Gartner says worldwide enterprise software revenue to grow 9.5. percent in 2011". [Pressmeddelande]. Hämtad 2013-04-22 <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1728615>
- Gefen, D. (2000). "Lessons learnt from the successful adoption of an erp: The central role of trust". *Decision Making: Recent Developments and Worldwide Applications*: 17-30. Springer US.
- Gefen, D. (2002). "Nurturing clients' trust to encourage engagement success during the customization of ERP systems." *Omega*, 30(4): 287-299.
- Gefen, D. (2004). "What makes an ERP implementation relationship worthwhile: Linking trust mechanisms and ERP usefulness." *Journal of Management Information Systems*, 21(1): 263-288.
- Gefen, D., Wyss, S. & Lichtenstein, Y. (2008). "Business familiarity as risk mitigation in software development outsourcing contracts". *MIS Quarterly* 32: 531-551.
- Hedman, J. Nilsson, F. (2009). *Temperaturen på affärssystem i Sverige*. Lund: Studentlitteratur AB
- Hendricks, K. B., Singhal, V. R., & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1): 65-82.

- Holland, C. R., & Light, B. (1999). "A critical success factors model for ERP implementation." *Software, IEEE*, 16(3), 30-36.
- Injazz J.C. (2001). "Planning for ERP systems: analysis and future trend". *Business Process Management Journal* 7 (5): 374-386.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). "A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems." *MIS quarterly*, 67-93.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J (2008). "Principles of marketing." *Fifth European Edition: Rotolito Lombarda*. E-bok.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., & Tsairidis, C. (2011). "Factors affecting ERP system implementation effectiveness." *Journal of Enterprise Information Management*, 25(1), 60-78.
- Malhotraa, R. Temponib, C. (2010). "Critical decisions for ERP integration: Small business issues". *International Journal of Information Management* 30: 28-37.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of management review*, 709-734.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing." *The journal of marketing*, 20-38.
- Nah, F.F.-H. & Delgado, S. (2006). "Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade". *Journal of Computer Information Systems* 47: 99 –113.
- Nandhakumar, J., & Jones, M. (1997). "Too close for comfort? Distance and engagement in interpretive information systems research." *Information Systems Journal*, 7(2), 109-131.
- Parr, A., Shanks G. (2000) "A Model of ERP Project Implementation" *Journal of Information Technology* 15 (2): 289-303
- Patel, R. Davidson, B. (2011) "Forskningsmetodikens grunder." *Fjärde Upplagan. Lund: Studentlitteratur*
- Ptak, C., Schragenheim, E., (2000) "ERP: Tools, Techniques, and Applications for Integrating the Supply Chain." *Boca Raton, FL: St. Lucie Press*
- Robey, D., Ross, J. W., & Boudreau, M. -C. (2002) "Learning to implement information systems: An exploratory study of the dialectics of change." *Journal of Management Information Systems* 19(1). 17–46.
- Rose, J. & Schlichter, B. R. (2013) "Decoupling, re-engaging: managing trust relationships in implementation projects." *Information Systems Journal* 23: 5–33.

- Scheer, A. W., & Habermann, F. (2000). "Enterprise resource planning: making ERP a success." *Communications of the ACM*, 43(4), 57-61.
- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985). "Influences on exchange processes: buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness." *Journal of Consumer Research*, 939-953.
- Selander, L., & Henfridsson, O. (2012). "Cynicism as user resistance in IT implementation." *Information Systems Journal*, 22(4): 289-312.
- Shanks, G., Parr, A., Hu, B., Corbitt, B., Thanasankit, T., & Seddon, P. (2000). "Differences in critical success factors in ERP systems implementation in Australia and China: a cultural analysis." *Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems* Vol. 2000: 537-544
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). "Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust." *Organization science*, 4(3), 367-392.
- Themistocleous, M., Irani, Z., O'Keefe, R. M., & Paul, R. (2001)" ERP problems and application integration issues: An empirical survey." *System Sciences, 2001. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference*. IEEE.
- Umble, E.J & Umble, M.M. (2002) "Avoiding ERP Implementation Failure." *Industrial Management* 44 (1): 25-34
- Umble, E.J. Haft, R.R. Umble, M.M. (2003) "Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors." *European Journal of Operational Research* 146: 241–257
- Van de Ven, A.H. Poole, M.S. (1995) "Explaining Development and change in organizations". *The Academy of Management Review* 20 (3): 510-540
- Vance, A., Elie-Dit-Cosaque, C. & Straub, D. (2008) "Examining trust in information technology artifacts: the effects of system quality and culture" *Journal of Management Information Systems* 24: 73–100.
- Venugopal, C. Suryaprakasa Rao, K. (2011) "Learning from a failed ERP implementation: a case study research." *International Journal of Managing Projects in Business* 4 (4): 596 - 615.
- Walsham, G. (1995). "Interpretive case studies in IS research: nature and method." *European Journal of information systems*, 4(2), 74-81.
- Walsham, G. (2006) "Doing interpretive research." *European Journal of Information Systems*, 15(3): 320-330
- Wailgum, T. (2008). "Why ERP Systems Are More Important Than Ever." Tillgänglig: [http://www.cio.com/article/177300/Why ERP Systems Are More Important Than Ever](http://www.cio.com/article/177300/Why_ERP_Systems_Are_More_Important_Than_Ever) [Hämtad: 2013-04-11]

Wang, E.T.G. Chen, J.H.F (2006). "Effects of internal support and consultant quality on the consulting process and ERP system quality". *Decision Support Systems* 42: 1029 - 1041.

Wong, A., Scarbrough, H., Chau, P. Y., & Davison, R. (2005). "Critical failure factors in ERP implementation". *Proceedings of 9th Pacific Asia Conference on Information Systems, Bangkok*.

## Bilaga 1 – Inspelningsmedgivande

Vi kommer spela in denna intervju för att kunna gå tillbaka och analysera samt citera delar som för studien är relevant. Informationen som framkommer under intervjun kommer anonymiseras och endast användas i denna studies syfte.

Läs vänligen nedanstående text och genom din underskrift samtycker du till detta medgivande.

-----

Jag förstår att detta samtal kommer spelas in.

Jag tillåter Adam Abenius och Sophie Börling att använda denna inspelade intervju som underlag för den undersökning som görs för uppsatsarbete vid Göteborgs Universitet, vårterminen 2013. Jag förstår att citat och åsikter kan komma att användas och publiceras i undersökningen och sedan tillgängligöras i en nationell uppsatsdatabas.

Signatur: \_\_\_\_\_

Namnförtydligande: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_



## Bilaga 2 – Intervjuguide

Namn:	
Titel:	
Datum för interjvu:	
Plats:	
Inspelningsdata:	
Genomförd av:	
Andra noteringar:	

### Bakgrundsfrågor

- Be informanten att presentera sig själv kort och vilka arbetsuppgifter denne har inom bolaget.

### Generella frågor kring kundrelationer

- Hur ser processen ut efter att konsultbolaget har anförskaffat en ny kund? När kommer du in i processen?

- Hur ser kundkontakten ut för din del? Hur mycket kundkontakt har du en "vanlig" arbetsdag?

- Har du själv arbetat med kunder som du skulle klassa som problematiska och isådanafall, kan du se några utmärkande mönster bland dessa kunder?

- Hur ser du själv på kundrelationer, vilken typ av kundrelation ser du som "lyckad"?

### Tillit / förtroende / personliga relationer

- Hur anser du att personliga relationer mellan konsult och kund påverkar en kundrelation?

- Hur upplever du att kunderna har förtroende för IT-konsulterna? T.ex. när det gäller tidsuppskattningar, kunskap mm.

- Händer det ofta att kunder frågasätter kostnader och tidsåtgång mm.?

- Hur upplever du att kunderna har förståelse för konsulternas arbete och profession?

- Litar kunderna på företaget och förstår man att ERP-system kostar pengar?

- Om du skulle uppskatta, hur mycket tid eller hur ofta är man tvungen att förklara varför saker och ting kostar som det gör?

### Frågor kring specifika kundrelationer

- Hur skulle du kunna beskriva ditt involverande i kunden X? Vilken sorts kundrelation har du med detta bolag?

- Hur skulle du säga att relationen ser ut ur ett tillitsperspektiv? Är man på samma "nivå" i affärsrelationen?

### Övriga tankar

- Har du några övriga tankar och funderingar om det vi pratat om idag?

## Bilaga 3 - Kundlista

Företagsnamn	Ort	Antal anställda	Bolag bildat	Kreditvärdighet	Omsättning 2011	Finns moderbolag	Bransch	Arbetsställen	Typ av kund
Företag 1	VÄSTRA FRÖLUNDA	4	1996-11-28	87	23 022 000	JA	SN46432	1	E
Företag 2	VÄSTRA FRÖLUNDA	22	1984-09-19	99	98 520 000	JA	SN70100	1	E
Företag 3	NACKA	18	2000-01-13	99	132 421 000	JA	SN46432	1	E
Företag 4	BROMMA	10	1989-11-01	84	52 488 000	NEJ	SN17219	2	E
Företag 5	MALMÖ	38	2002-07-01	98	183 742 000	NEJ	SN74300	2	E
Företag 6	NYKÖPING	15	1985-07-02	87	32 549 000	JA	SN73112	4	E
Företag 7	MÖLNDAL	8	2004-02-23	71	31 645 000	JA	SN47591	1	E
Företag 8	STRÖMSTAD	6	1992-11-03	89	23 514 000	JA	SN46699	1	E
Företag 9	STORA HÖGA	3	2010-07-01	-	11 924 000	NEJ	SN46420	1	E
Företag 10	TYRESÖ	9	1967-08-24	83	11 977 000	JA	SN46460	1	E
Företag 11	GÖTEBORG	26	2001-08-29	95	113 889 000	JA	SN62020	1	A
Företag 12	STOCKHOLM	66	2008-11-03	98	160 910 000	JA	SN61900	3	A
Företag 13	VÅRGÅRDA	99	1922-05-12	99	358 118 000	JA	SN46741	3	A
Företag 14	EKSJÖ	14	1997-02-27	89	124 489 000	JA	SN45310	1	A
Företag 15	HISINGS BACKA	32	1991-11-26	98	296 845 000	JA	SN45310	1	A
Företag 16	KUNGSBACKA	19	1993-06-11	89	174 249 000	JA	SN45310	1	A
Företag 17	KUNGSHAMN	38	1991-10-30	95	633 194 000	JA	SN46380	1	A
Företag 18	HISINGS KÄRRA	581	1998-08-28	97	1 538 100 000	JA	SN77320	65	A
Företag 19	TROSA	24	1980-05-05	99	86 005 000	NEJ	SN45310	2	A
Företag 20	KUNGSBACKA	23	1983-05-05	99	398 703 000	JA	SN46340	1	A

Företagsnamn	Region	Huvudansvarig konsult (namn)	Inledande kontakt?	Hur ser kontakten ut med kunden? (support eller ansvarig)	Hur ofta kontakt m. kund? (genomsnitt / år)	Typ av avtal	Längd på kundrelation (år)
Företag 1	Väster	Informant 4	Kund	Direkt ansvarig		Supportavtal	1
Företag 2	Väster	Konsult 2	Kund	Både och	78	Supportavtal	4
Företag 3	Öster	Informant 3	Kund	Supporten	338	Supportavtal	6
Företag 4	Öster	Konsult 2	Kund	Både och	104	Supportavtal	4
Företag 5	Söder	Konsult 1	Kund	Både och	104	Supportavtal	3
Företag 6	Öster	Marcus	Kund	Direkt ansvarig		Löpande	1
Företag 7	Väster	Konsult 1	Konsult	Både och	130	Supportavtal	10
Företag 8	Väster	Konsult 2	Kund	Både och	104	Supportavtal	4
Företag 9	Väster	Konsult 1	Kund	Både och	130	Supportavtal	8
Företag 10	Öster	Konsult 3	Kund	Supporten	130	Supportavtal	4
Företag 11	Väster	Konsult 4	Kund	Både och	78	Supportavtal	2
Företag 12	Öster	Konsult 4	Kund	Direkt ansvarig	104	Löpande	2
Företag 13	Väster	Konsult 1	Kund	Supporten	104	Supportavtal	10
Företag 14	Mellersta	Konsult 2	Kund	Supporten	104	Supportavtal	10
Företag 15	Väster	Konsult 2	Konsult	Supporten	104	Supportavtal	6
Företag 16	Väster	Informant 2	Konsult	Supporten	104	Supportavtal	10
Företag 17	Väster	Konsult 2	Kund	Både och	104	Supportavtal	1
Företag 18	Väster	Konsult 2	Kund	Både och	338	Supportavtal	6
Företag 19	Öster	Informant 3	Konsult	Både och	78	Supportavtal	6
Företag 20	Väster	Konsult 1	Konsult	Både och	130	Supportavtal	10