



GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Långsiktiga relationer i konsultbranschen

**En empirisk studie kring bibehållandet av relationer  
under implementationsprojekt**

**Longterm relationships in consulting**

**An empirical study on customer retention during a implementation project**

**VIKTOR JOHANSSON  
NILS PLATO**

**Kandidatuppsats i informatik**

**Rapport nr. 2016:028**

## **Abstrakt**

Det är idag en stor utmaning för företag att lyckas med en implementation av informationssystem. Avsaknaden av kompetens gällande implementationen leder till anlitaandet av konsultbolag för att lyckas med genomförandet. Det finns många faktorer som kan påverka utfallet av projektet, även faktorer som inte direkt är kopplade till implementationen i sig, däribland de faktorer som uppkommer i den relation som inleds mellan konsultbolaget och kunden. Det finns relativt lite forskning kring sambandet av dessa implementationer, dess påverkan på långsiktigheten och bibehållandet av relationen mellan parterna. I denna uppsats har vi studerat de kritiska framgångsfaktorer som vi identifierat ur ramverk från tidigare forskning och genomförde en kvalitativ fallstudie genom intervjuer och en enkät för att undersöka hur de påverkar relationens långsiktighet mellan konsult- och kundbolag under implementationsprojekt. Resultatet delger att majoriteten av faktorerna stöds och påverkar på ett eller annat sätt långsiktigheten av relationen. Slutsatsen visar att genom att iaktta dessa faktorer kan implementationen få ett bra utfall och leda till en långsiktig relation vilket är av intresse för båda parter.

**Nyckelord:** Implementation, informationssystem, kritiska framgångsfaktorer, relation, bibehålla, långsiktighet

## **Abstract**

It is a challenge for a company these days to succeed with an implementation of an information system. The lack of competency within the own organization craves for hiring of an external consulting firm when upon this act. There are many factors that comply with the result of the project, including those that are not linked to the implementation itself, amongst these are the factors that occur in the initiation of the relation between the consulting firm and the client. The existing reserch regarding the connection of implementations and the impact on the longterm relationship and retention between the parties is insignificant. In this essay we studied the critical success factors identified from frameworks of existing research and carried out an qualitative case study through interviews and a survey to examine how they affect the relationship longterm between a consulting firm and client during implementation projects. The result communicates that the majority of the factors are supported and affect the longterm relationship in one way or another. The conclusion shows that by observing these factors, the implementation can have a good outcome and lead to a longterm relationship which is of interest to both parties.

The report is written in swedish.

**Keywords:** Implementation, information systems, critical success factors, relation, retention, longterm

# TACK

Vi vill tacka Mindcamp AB för all hjälp under undersökningen. Ett extra stort tack vill vi rikta till Alexander Mosquera som med stort engagemang ordnade kontakten med intervjupersonerna och tog sig tid till att hjälpa oss.

Därefter vill vi tacka vår handledare Johan Magnusson som med effektiv och snabb feedback lett oss in på rätt väg, alltid funnits till hands samt stöttat oss genom arbetet.

Slutligen vill vi tacka de intervjupersoner som ställt upp samt Sandra, Fanny och Henning för uppbackning och stöd!

## Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	2
1.3 AVGRÄNSNING .....	2
<b>2. TIDIGARE FORSKNING OCH UNDERSÖKNINGSRAMVERK .....</b>	<b>3</b>
2.1 IMPLEMENTATION AV INFORMATIONSSYSTEM .....	3
2.2 KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR EN LYCKAD BI-IMPLEMENTATION .....	3
2.3 MEKANISMER FÖR BIBEHÅLLANDE AV RELATIONER .....	5
2.4 UNDERSÖKNINGSRAMVERK .....	6
<b>3. METOD .....</b>	<b>10</b>
3.1 EMPIRISKT URVAL .....	10
3.2 DATAINSAMLING .....	11
3.2.1 Intervjugenomförande .....	12
3.2.2 Kompletterande enkät .....	12
3.2.3 Urval .....	13
3.3 ANALYS AV INSAMLAD DATA .....	13
3.4 STYRKOR OCH SVAGHETER RELATERADE TILL DEN VALDA METODEN .....	14
<b>4. RESULTAT .....</b>	<b>15</b>
4.1 BUSINESS CASE, SCOPE, VISION & MÅL .....	15
4.2 LEDNINGSENGAGEMANG .....	17
4.3 ANVÄNDARDELAKTIGHET & VERKSAMHETSFÖRSTÅELSE .....	18
4.4 SUPPORT & SERVICE .....	18
4.5 ANPASSNING & PERSONALISERING .....	19
4.6 TILLIT .....	20
4.7 DIAGRAM EFTER ENKÄT .....	22
<b>5. DISKUSSION .....</b>	<b>23</b>
5.1 BUSINESS CASE, SCOPE, VISION & MÅL .....	23
5.2 LEDNINGSENGAGEMANG .....	23
5.3 ANVÄNDARDELAKTIGHET & VERKSAMHETSFÖRSTÅELSE .....	24
5.4 SUPPORT & SERVICE .....	24
5.5 ANPASSNING & PERSONALISERING .....	25
5.6 TILLIT .....	25
5.7 DIAGRAM - OPTIMAL ANPASSNING TILL DE KRITISKA FAKTORERNA .....	26
5.8 SAMMANFATTNING .....	27
<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>28</b>
6.1 STUDIENS RELEVANS OCH ÖVERFÖRBARHET .....	28
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	28
6.3 REFLEKTION KRING STUDIE .....	29
<b>7. REFERENSLISTA .....</b>	<b>30</b>
<b>8. BILAGOR .....</b>	<b>33</b>
8.1 BILAGA 1 – ENKÄT .....	33
8.2 BILAGA 2 – INSPELNINGSMEDGIVANDE .....	35
8.3 BILAGA 3 – INTERVJUMALL KUND .....	36
8.4 BILAGA 4 – INTERVJUMALL KUND SLUTANVÄNDARE .....	38
8.5 BILAGA 5 - INTERVJUMALL KONSULTBOLAG .....	39

# 1. Introduktion

Den ökande digitaliseringen i samhället ställer höga krav på företag i anskaffandet av IT-lösningar. Det ska gå fort att införa och samtidigt göras på ett korrekt sätt. Enligt Yeoh och Popovič (2016) är det än idag en utmaning för företag att lyckas med implementationen av IT-system. Thong, Yap och Raman (1997) menar att den ökande komplexa teknologin som informationssystem (IS) innehar kräver att man hyr in externa konsulter i de fall då den tekniska expertisen inom den egna organisationen saknas. Många organisationer är på så sätt beroende av extern expertis såsom konsulter för att implementera ett IS (Chew & Gottschalk 2009). IT-konsultbolag har idag en stor marknad med god efterfrågan där samtliga de stora bolagen gått med vinst de senaste året (Mynewsdesk 2016).

Keen (1980) belyser svårigheterna av att mäta resultat av en IS-implementation. Det har gjorts talande forskning kring detta efter att Keen uppdagat problemet som visar att det är av stor vikt att ha kunskaper om de faktorer som påverkar implementationen innan projektet påbörjas för att uppnå ett lyckat slutresultat (Yeoh, Koronios & Gao 2008). Men Yeoh och Koronios (2010) menar samtidigt att forskningen är bristfällig när det gäller vilka kritiska faktorer som påverkar implementationen. Det är ofta som de färdiga lösningarna inte används till dess fulla syfte eller helt och hållet avvisas av dess användare (ibid). Trots den komplexitet som en implementation av ett IS innebär - som bland annat innefattar organisationella förändringar, processrelaterade problem och teknologiska utmaningar - så misstolkas de identifierade kritiska framgångsfaktorerna (CSF) som behövs för att lyckas med en implementation kring dessa projekt, vilket leder till att lösningen inte utnyttjas (Yeoh & Popovič 2016; Yeoh et al. 2008).

I dagsläget finns det ett flertal ramverk att följa när det gäller implementering av ett informationssystem, men dessa exkluderar aspekten av bibehållandet av kunder. De befintliga ramverken berör endast hur projekt ska genomföras för att uppnå ett kortsiktigt mål med fokus på utbyten av service och tjänster, samt snabba försäljningar och anskaffandet av nya kunder (Ryals & Knox 2001) men bortser från relationsaspekten.

Gounaris (2005) menar att en konsult- och kundbolagsrelation utvecklas succesivt, stärks och förlängs genom tillit och anpassning till behovet hos den andra parten. En stark relation leder till förändrat beteende genom förlitande till att den andra parten agerar av välvilja vilket leder till en förlängd relation och tillgivenhet. Gefen (2004) menar med sin undersökning att tillit till leverantören och värdet av projektet bidrar till att relationen skapar värde för båda parter. Relationer baserade på tillit tenderar i sin tur att vara långsiktiga och utvecklandet av sådana kan leda till ytterligare projekt med samma leverantör (ibid). Tillit till leverantören leder till ett upplevt värde av relationen vilket ökar utsikterna till att kunden bibehålls (Gounaris 2005). Glückler och Armbrüster (2003) skriver att konsultbranschen traditionellt sett är en bransch där tjänsten som erbjuds är en lösning på det problem som specificerats av en kund. Men detta försummar faktumet att relationen är en två-vägs interaktion där samarbete och lärande ingår (ibid). Eriksson och Vaghult (2000) menar att det kan skapas en

komplex relation mellan två parter i en affärsrelation genom deras syn på varandra, vilka typer av aktiviteter som de utför och de resurser som de väljer att använda. Relationen mellan konsult- och kundbolag har således studerats väl i tidigare forskning men är bristfällig gällande implementationens påverkan av relationens långsiktighet.

Genom att identifiera vilka sätt som en kund kan bibehållas hos den nuvarande leverantören, investera i rätt åtgärder och på så sätt stärka relationen (Gounaris 2005) så sänks kostnaderna för sälj- och marknadsavdelningar vilket leder till långsiktig lönsamhet samt möjligheter till partnerskap (Eriksson & Vaghult 2000). Ginn, Stone och Ekinici (2010) menar att kostnaden för att bibehålla kunder är betydligt lägre än att skapa nya kundrelationer. Detta är även relevant ur kundens perspektiv då det krävs resurser för att påbörja en ny relation (Gounaris 2005).

Ett implementationsprojekt inleder i många fall en relation mellan en kund och konsultbolag. Utfallet av ett projekt, antingen lyckat eller misslyckat är starkt kopplat till uppfattningen kring vad aktörernas syn på värdet av projektet är (Bourne & Walker 2008). Projektets arbetsutförande påverkar i sin tur relationen mellan parterna (Appelbaum & Steed 2004), det är därför av största vikt att studera relationsaspekten i samband med en implementation för att undersöka den samlade påverkan på långsiktigheten i relationen.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Syftet med studien är att undersöka de faktorer som är viktiga för att skapa och bibehålla längre kundrelationer mellan kund och konsultbolag i implementationsprojekt. Undersökningen ämnar kartlägga hur dessa faktorer påverkar relationen och stöds i ett specifikt fall.

Utifrån denna bakgrund formulerar vi frågeställningen som följande:

*Vilka faktorer påverkar en konsult/kund-relations långsiktighet och hur stöds dessa i ett implementationsprojekt?*

## **1.3 Avgränsning**

Implementationsprojekt innefattar även tekniska förutsättningar samt infrastruktur vilket vi valt att bortse från då syftet med studien ämnar ta reda på de relationella faktorerna. Vi har även valt att inte studera avvikande faktorer som endast enstaka forskare benämnt i sina studier på grund av rådande tidsbrist samt svårigheter med utförandet av en sådan undersökning. Slutligen har vi även valt att bortse från det faktum kring prissättningen gällande konsulttjänster då vi funnit i enlighet med tidigare forskning att det inte kan användas som en indikation på kvalitet kring projekt (Glückler & Armbrüster 2003).

## **2. Tidigare forskning och undersökningsramverk**

I detta avsnitt presenterar vi den tidigare forskning som är relevant för studien. Här presenteras även de ramverk som vi delvis har använt oss av för att genomföra studien. Den historiska bakgrunden beskrivs för att påvisa vikten av att studera detta område vidare. Avsnittet är uppdelat i en beskrivande del av implementationer och dess kritiska framgångsfaktorer samt mekanismer gällande relationer med avslutning kring undersökningsramverket som använts i studien.

### **2.1 Implementation av informationssystem**

Keen (1980) belyste ett antal områden inom informationssystem som krävde vidare forskning och ett av dessa områden var behovet av mätbara variabler som bidrar till lyckade informationssystem. DeLone och McLean (1992) tolkar det Keen säger som att det var essentiellt att ta fram mätbara variabler för att bidra med något i praktiken inom disciplinen informatik. Annars finns det en risk att forskningen inom området endast blir spekulativ (DeLone & McLean 1992).

DeLone och McLean (1992) har genomfört sin studie av material från sju tidigare publikationer som innefattar hundratals empiriska studier för att kunna studera de kategorier som tillsammans bidrar till ett lyckat informationssystem. Författarna sammanställer alla mätbara variabler i dessa kategorier för att se om det finns någon generell variabel för att mäta ett lyckat informationssystem men menar att det är komplext att ta fram en sådan då det är så många faktorer att de faller under sex olika kategorier. Yeoh et al. (2008) utgick från DeLone och McLeans forskning för att skapa ett ramverk som beskrivs i avsnitt 2.2. Yeoh et als. ramverk behandlar specifikt BI-implementationer.

BI inom organisationer har vuxit de senaste decennierna och spelar nu en avgörande roll för organisationers insyn i sin egen verksamhet (Chen, Chiang & Storey 2012). BI-system kombinerar datainsamling, datalagring och kunskapshantering med analytiska verktyg för att till ledningen på ett företag kunna presentera avancerad och konkurrenskraftig information som sedan används för att understödja beslutsprocessen, bättre förstå sin verksamhet och marknad samt kunna ta beslut i rätt tid (Yeoh et al. 2008; Chen et al. 2012) Enkelt uttryckt kan man säga att BI-verktyg används för att förvandla data från kvantitet till kvalitet (Yeoh & Koronios, 2010). En lyckad BI-implementation möjliggör att beslutsfattarna kan välja olika sätt att optimera verksamheten samt lösa problem snabbare och mer effektivt (Gangadharan & Swami 2004). En implementation av ett BI-system är snarlik den komplicerade processen av införandet av ett ERP-system och är således ett mycket omfattande projekt (Yeoh & Popovič 2016).

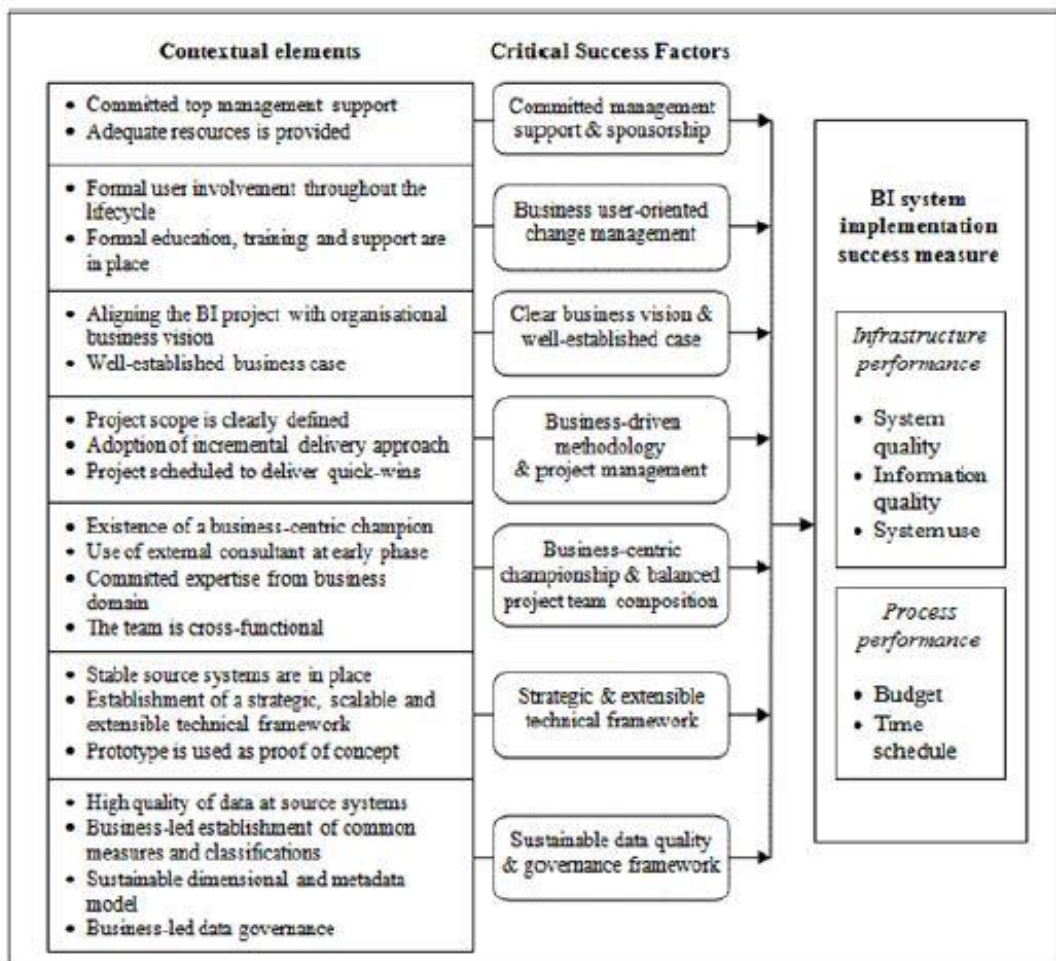
### **2.2 Kritiska framgångsfaktorer för en lyckad BI-implementation**

Undersökningen baserades på tidigare ramverk där faktorer identifierats för att lyckas med implementationer av BI-system. Vi studerade artiklar från ett antal olika forskare inom området som kartlagt olika faktorer och mekanismer som påverkar projektimplementationer för att uppnå ett lyckat resultat. Yeoh, Koronios och Gao presenterade 2008 ett ramverk över identifierade kritiska framgångsfaktorer (CSF) vid



implementering av ett BI-system. Detta ramverk har efter hand reviderats ett flertal gånger men det ursprungliga är det mest utförliga och beskrivande kring faktorerna. Detta ramverk skapades utifrån de kritiska faktorer för en lyckad implementation av informationssystem som DeLone och McLean (1992) tog fram. Faktorerna i ramverket understöds av flertalet författare som beprövat liknande faktorer i ett stort antal studier (Arnott 2008; Eybers & Giannakopoulos 2015; Dawson & Van Belle 2013; Olszak & Ziemba 2012; Sangar 2013). Då merparten av de faktorer som identifierades överensstämde med Yeoh et als. ramverk från 2008 har vi valt att delvis utgå från detta ramverk i vår studie.

Sangar (2013) har utöver Yeoh även benämnt organisationskultur som en faktor. Olszak och Ziemba (2012) benämner också en avvikande faktor, lämplig teknologi för små och mellanstora företag. Vi har i vår avgränsning valt att inte behandla dessa avvikande faktorer och den sistnämnda är även i den teknologiska kontexten som inte behandlas i denna studie.



**Figur 1.** Yeoh et als "Critical success factors framework for Business Intelligence systems implementation" (2008).

## 2.3 Mekanismer för bibehållande av relationer

Ang och Buttle (2006), Gounaris (2005) samt Ryals och Knox (2001) menar att målet för business-to-business (B2B) utbyten utöver försäljning är en strävan efter att skapa och bibehålla en långsiktig relation vilket kan leda till ytterligare försäljningar över tid. Då många företag inom B2B ofta fokuserar på snabba försäljningar mot nya kunder, så ökar vikten av att ägna sig åt relationsmarknadsföring (ibid).

Relationsmarknadsföring ämnar bibehålla kunder vilket leder till en lönsamhet som är mer effektiv än att anskaffandet av nya kunder (Bull 2003). Genom att bearbeta relationen mellan kunden och leverantören kan man skapa ett åtagande och sedermera skapa tillit mellan dessa (Gounaris 2005). Gounaris (2005) beskriver åtagande som viljan av att investera resurser i en relation för att stärka denna. Ju mer kunden litar på sin leverantör desto mer upplever kunden att de får ut ett värde av relationen, således är chanserna att kunden stannar kvar i relationen större. Dessutom upplever kunden tillit som en faktor för kvalitet ur servicesynpunkt (Gounaris 2005).

Det är således en av de största utmaningarna i en affärsrelation att identifiera på vilka sätt som kunden kan bibehållas hos den nuvarande leverantören och vidare stärka relationen genom att investera i rätt åtgärder (Gounaris 2005).

Appelbaum och Steed (2004) menar att hur konsultbolagets arbetsprocess är uppbyggd påverkar relationen med kunden och följaktligen lyckandegraden av projektet. Vidare beskriver dem nio faktorer som är kritiska för att lyckas med ett åtagande vilket på så sätt leder till en gynnsam konsultbolag-till-kundrelation:

- Kompetenta konsulter

Konsulterna i projektet måste vara kompetenta för att lyckas i ett åtagande. Det finns otydligheter kring hur man uppmäter att en konsult är kompetent eller inte, men fokus i tidigare forskning har framförallt legat kring vilka tekniker en konsult använder framför vilket beteende som uppvisas under själva genomförandet.

- Tonvikt i kundresultat gentemot konsultbolagets leverans

Projektet måste vara definierat efter det specifika resultat som kunden vill uppnå och inte de efter de arbete som konsulten skall genomföra.

- Tydliga och välformulerade förväntningar och utfall

Specifika och tydligt satta mål som är mätbara är av högsta vikt i ett åtagande. Även en problematik kring att lova för mycket utan att kunna genomföra det i tid beskrivs som en kritisk punkt att adressera hos både konsult och kund.

- Tydligt ledningsstöd

Synligt ledningsstöd hos organisationen hjälper till att sätta tydliga förväntningar för de interna medarbetarna.

- Anpassning till kundens beredskap

Fokus på hur kundens beredskap, förmåga och möjlighet till förändring uteblir ofta då problemområdets scope ofta är huvudfrågan.

- Förståelse av kundens miljö (undersökning av kundens organisation i förväg)
- Inkrementella framgångar

Genom att dela upp projektet i delprojekt som snabbt kan lösas visar man på snabb framgång vilket leder till att användningen och nyttan av lösningar förverkligas och sedermera att stödet för projektet ökar.

- Faktisk medverkan av konsulterna (att konsulten brukas som en arbetskraft)
- Inkluderande/medräknande av konsulter under implementationsfasen

Konsulterna skall agera som effektiva “change agents” och äga ansvaret kring resultatet av projektet (ibid).

## 2.4 Undersökningsramverk

Genom att sammanföra det erkända samlade ramverk som presenterats av Yeoh et al. (2008), det ramverk kring framgångsfaktorer i konsult- och kundbolagsrelationen av Applebaum och Steed (2004) samt olika mekanismer kring bibehållandet av relationer som är presenterade i flertalet relevanta studier har vi identifierat de faktorer som enligt tidigare forskning är nödvändiga för att ett implementationsprojekt skall lyckas och bibehålla en långsiktig konsult- och kundrelation. Vi presenterar dessa faktorer nedan med en beskrivning kring vad varje faktor innebär.

- Business case, scope, vision & mål

Yeoh et al. (2008) menar att ett starkt business case bör vara baserat på ett verkligt problem inom organisationen och vara väl utformat för att stödja organisationens vision. Detta är viktigt för adoptionsantalet ska vara bra när BI-lösningen är klar. Vidare leder till att engagemanget från ledningen ökar och resulterar i att slutprodukten har en stark koppling till affärsverksamheten i sin helhet (Yeoh et al. 2008). Det krävs en väl genomförd behovsanalys innan utvecklingsarbete och anpassning av en BI-lösning kan påbörjas för att kunna vinna ledningens stöd och involvera dem när projektet är igång för att nå ett lyckat slutresultat (Yeoh et al. 2008). Även då BI-utvecklingar är adaptiva, iterativa och utvecklas under projektets gång så är fastställandet av problemet och målet med lösningen av stor vikt för att lyckas (Yeoh et al. 2008; Applebaum & Steed 2004).

Yeoh et al. (2008) menar att genom att ha ett tydligt scope på projektet kan rätt saker prioriteras och tillika fel saker exkluderas av det projektgrupp som utför en implementation för att lättare kunna koncentrera sig på att nå milstolpar och undvika att bli låsta. Det är viktigt att börja smått och anpassa sig vartefter då för stora steg i utvecklingen kan leda till oro kring den stora omfattningen av det som utsätts för förändring och vad dess påverkan kan ha. Vidare öppnar en inkrementell utveckling för långsiktiga lösningar (ibid). Applebaum och Steed (2004) menar också att genom att arbeta inkrementellt och dela upp projektet i delprojekt så verkar projektet på snabba framgångar som leder till att stödet av projektet ökar.

Genom att tidigt fokusera och lösa de högst prioriterade problemen under en utveckling visar man tydligt för ledningen att projektet kommer att löna sig och återbetala de investeringar som gjorts (ROI). Detta ökar ledningens stöd för projektet, höjer beredskapen kring den support som tillges och förevisar att projektet är möjligt att genomföra menar Yeoh et al (2008).

- Ledningsengagemang

Den viktigaste faktorn enligt bl.a. Yeoh et al. (2008) är att projektet har ett engagerat ledningsstöd som driver projektet framåt. Ledningen ska tillsätta tillräckligt med resurser, inte bara i uppstarten av projektet utan kontinuerligt eftersom BI-projekt är

adaptiva i sin natur och bygger på iterativ utveckling. BI-utvecklingar förändras över tid och blir därför en iterativ process av systemutveckling (Arnott & Pervan 2005). Yeoh et al. (2008) menar att det också krävs kontinuerlig support från ledningen då det ofta uppstår organisationella problem. Dessa utmaningar involverar hela verksamheten under implementationsprocessen där olika typer av ägandeskap av data, kvalitet, förvaltning samt organisationell struktur behandlas. Ofta undgår många operationella enheter att se dessa vilket påverkar helheten och dess effekter på andra enheter (Yeoh et al. 2008).

Gounaris (2005) skriver att åtagande är viljan av att kontinuerligt investera resurser i en relation och att vikten av att behålla sin motpart bör ges maximal insats. Han menar samtidigt att denna vilja inte är lika stor hos kunden som hos dess leverantör. Det krävs att ledningen engagerar sig i relationen till konsultbolaget genom att tillsätta resurser för att bevara och styrka relationen mellan dessa (ibid). Finns det ingen vilja att tillsätta resurser kommer detta leda till ofördelaktiga egenskaper i relationen vilket leder till att relationen får ett avslut (ibid).

Det finns två olika typer av engagemang beroende på vilken situation kundföretaget befinner sig i, dessa är affektiv samt kalkulativ. I det affektiva fallet är kundföretaget måna om relationen och trivs med partnerföretaget, de känner viss lojalitet mot det. I det kalkulativa fallet gäller det en ekonomisk aspekt. För att kundföretaget ska byta partner krävs det mycket resurser för att påbörja en ny relation vilket gör att det inte är rimligt att byta partnerföretag, så kallad "switching-cost" (ibid). Gounaris (2005) visar i sin studie att det kalkulativa engagemanget ger en negativ effekt för att bevara relationen långsiktigt. Detta eftersom kundens vilja att engagera sig och tillsätta resurser avtar.

Appelbaum och Steed (2004) menar å andra sidan att åtagandet alltid måste ägas av kunden för att kunna föra projektet, förändra, hålla förväntningarna och kraven inom de ramar som ställts, detta genom att bland annat begränsa uppgifter och säkerställa hög tydlighet (ibid).

- Användardelaktighet & Verksamhetsförståelse

Användardelaktighet under förändringsarbetet gör att de kommunicerar mer om vad deras behov och vilka synpunkter de har. Interaktivt användardeltagande leder till en lyckad systemimplementation (Yeoh et al. 2008).

Yeoh et al. (2008) menar att det är viktigt att det finns en champion som leder deltagarna i projektet. En champion har bred kunskap om organisationen samt om de tekniska förutsättningar organisationen har. Det är viktigt att skapa en bra grundarkitektur i BI-lösningen som stödjer hur organisationen utvecklas över tid. Det krävs en god överblick av hela verksamheten för att skapa en väl fungerande BI-lösning. En konsult bör involveras för att få en annan infallsvinkel på problemet då det finns risk att personer inom kundföretaget har svårt att ändra sitt tankesätt (ibid).

Yeoh et al. (2008) menar att vikten av verksamhetsinsyn och teknisk förståelse hos projektgruppen har stort inflytande kring hur pass lyckad implementationen blir. Projektgruppen bör vara uppbyggd på så sätt att den täcker den förståelse kring hur verksamheten fungerar för att kunna ta beslut i rätt riktning men samtidigt omfattar kunskapen kring hur de tekniska aspekterna skall implementeras. Expertisen kan dels

innehålls av projektmedlemmar hos kunden men även av de externa konsulterna från tidigare erfarenheter (ibid).

Konsulterna måste fullt ut vara delaktiga i projektet och inte bara leverera den bästa tänkbara lösningen/verktyget åt kunden utan alltigenom projektets gång agera som effektiva "change agents" samtidigt som de måste äga ansvaret för att slutresultatet av projektet (Appelbaum & Steed 2004).

- Support & Service

Ginn et al. (2010) menar att kundservice och support är grundläggande för att bygga en relation med kunden. Genom att hantera serviceproblem skapar man ett sätt att bibehålla kunder. Åtgärder som att ha löpande kontakt med kunderna säkerställer att kunden känner sig nöjd med servicen de fått och på så sätt förblir lojala. Gustafsson, Johnson och Roos (2005) menar också att de bakomliggande faktorerna av bibehållandet av kunder är enligt allmän kundnöjdhet, affektivt engagemang samt kalkulativt engagemang. Dessa faktorer påverkar om kunderna stannar i relationen eller väljer att avsluta den. Kundens allmänna nöjdhet påverkar starkt hur lojala dem är (Gustafsson et al. 2005).

Yeoh (2011) visar i studiens slutsats att det är viktigt med konstant underhållssupport för att skapa en hög adoptionsgrad för det nya systemet. Detta gäller dels under utveckling och införandet av det nya systemet men han påpekar att det är ännu mer kritiskt efter systemimplementationen är genomförd. Detta eftersom användarna analyserar företagets riktiga data och inte generisk data. Det gav mer nytta att ha en engagerad underhållssupport som hjälpte användarna vid behov än att satsa resurser på utbildning innan systemet eller delar av systemet var färdigställt (Yeoh 2011).

Eybers och Giannakopoulos (2015) har gjort en multiple-case study som visar på att organisationellt fokus på utbildning, träning och färdighet av användare är en viktig faktor för att lyckas med implementationen.

Boudreau och Robey (2005) visar i sin studie kring implementationer av nya system att brist på träning och utbildning leder till beteenden hos användare som tröghet, improviserad inlärning och "reinvention" vilket är när en produkt ändras av de som brukar den efter att den antagits. Dessa beteenden bedöms som skadliga och oönskade ur ett implementationssynsätt (ibid).

- Anpassning & Personalisering

Ginn et al. (2010) skriver att personalisering och anpassning är en effektiv strategi för att förbättra kundens upplevelse och bibehålla kunden.

Genom att börja med resultaten, i.e. utforma projekt och arbeta iterativt så upprätthålls kundmotivationen, möjligheten till anpassning samt att samarbetet kan linjeras mellan de två parterna (Appelbaum & Steed 2004). Appelbaum och Steed (2004) har i sin egen undersökning visat på att det ofta inte sker en anpassning till kundens specifika behov i projekt.

Konsulternas förståelse av hur kundens organisationsmiljö ser ut samt deras anpassning till kundens förmåga till förändring och beredskap är nyckelfaktorer för ett förbättrat projektutfall (Appelbaum & Steed 2004).

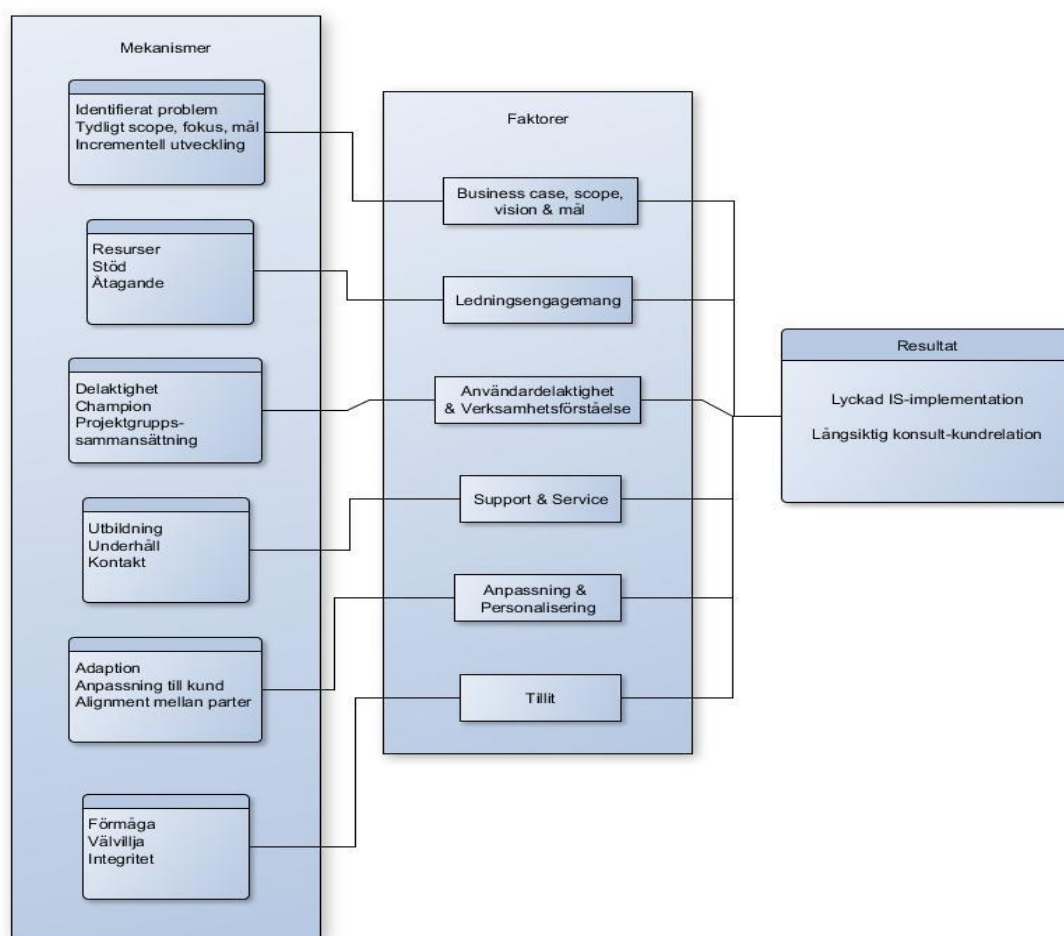
- Tillit

Tillit tillgodoser enligt Gefen (2004) människors basala behov av att förstå, förutsäga och försöka kontrollera deras sociala miljö. Genom att göra det så förutser man hur andra människor gör och hur ens beteende kommer påverka andra (ibid).

Tillit mellan kund och konsultbolag skapar en starkare relation genom att förstärka sammanhållningen vilket leder till minskade resurskostnader, osäkerhet minskar, effektiviteten ökar och båda parterna får en värdefull relation (Gounaris 2005). Gounaris (2005) menar vidare att de skapat en pålitlighet och känsla av respekt till integriteten mellan dem, samt tron om att de båda parterna kommer utföra handlingar som leder till positiva resultat.

Gefen (2004) undersöker hur leverantörer kan skapa tillit i nya kundrelationer och menar att tillit är en viktig faktor att ta i beaktning vid implementationer av informationssystem eftersom detta gör att kunderna känner ett värde av relationen.

Mayer, Davis och Schoorman (1995) identifierar tre faktorer som påverkar tillit mellan olika parter. En generalisering av liknande begrepp som fastslagits av flertalet författare leder till dessa som är förmåga, välvilja och integritet. Förmåga beskrivs som den kompetens, karaktär och skicklighet som en grupp har för att skapa inflytande inom ett visst område. Välvilja beskrivs som i vilken utsträckning som den anförtror vill sin partner väl utöver sin egen vinning. Integritet är när en förvaltare som åtagit sig ett uppdrag, väljer att acceptera och efterfölja de principer som satts av beställaren. Dessa tillsammans utgör en stor del av vad som skapar tillit (Mayer et al. 1995). Konsultbolaget bör alltid hålla integriteten hög gentemot sin kund, genom att alltid ställa kundens intresse framför sitt eget enligt Appelbaum & Steed (2004).



*Figur 2. Översikt av identifierade mekanismer, faktorer och dess resultat.*

### 3. Metod

För att besvara vårt syfte har vi valt att genomföra en kvalitativ fallstudie på ett mindre IT-konsultbolag baserat i Västsverige. Valet av konsultbolag baserades på de kriterier vi haft kring att relationerna med kunden var tvungna att vara långsiktiga för att kunna genomföra undersökningen vilket konsultbolaget kunde tillhandahålla. Studien gjordes genom att ta fram ett teoretiskt undersökningsramverk och göra en empirisk fallstudie med hjälp av semistrukturerade intervjuer samt en kompletterande enkät. Valet av en kvalitativ studie var naturligt då syftet med studien var att få fram en så fullständig bild av hur de intervjuades upplevelser kring företeelserna varit (Patel & Davidson 2011).

#### 3.1 Empiriskt urval

Vår fallstudie har genomförts på Mindcamp AB som är specialiserade på att leverera BI-lösningar efter anpassning till kundens behov. Mindcamp AB är ett mindre företag som verkat sedan 2010 med cirka 15 anställda utplacerade på kontoren i Göteborg och

Stockholm. Konsultbolaget gör behovsanalyser och analyserar helheten i vad kunden efterfrågar vartefter de skapar lösningar, utvecklar och implementerar de beslutsstödsverktyg för att underlätta för verksamheter i alla olika branscher. I denna fallstudie är det analysverktyget QlikView som använts. I projektet som undersökningen grundas på används verktyget för att övervaka bussflottors hälsa genom att mata in flera olika dataparametrar för att kunna förutse när de behöver service eller nya delar. Det används även som stöd för att kunna teckna verklighetsbaserade servicekontrakt med kundens slutkunder.

Kunden vi undersökt i relationen är ett multinationellt företag inom tillverkningsindustrin med över 110 000 anställda och har sitt huvudkontor i Göteborg. Vårt urval kring fallstudien innefattade de kriterier vi satt gällande tillgänglighet samt att det innefattade en befintlig långsiktig kundrelation. Då det aktuella fallet uppfyllde dessa kriterier öppnade det upp för att kunna genomföra vår undersökning.

### 3.2 Datainsamling

Vi valde att genomföra en semistrukturerad intervju med respondenter som varit aktivt delaktiga under projektet. För att på bästa sätt ta reda på hur den tvådelade relationen upplevts valde vi att intervjua både kund- och konsultbolaget för att kunna ta reda på hur deras syn på relationen varit. Intervjun höll en hög grad av standardisering men med lägre form av struktur för ett så naturligt samtal som möjligt och låta intervjupersonen svara fritt på frågorna för att få en djupare förståelse av hur denne upplevt situationen (Patel & Davidson 2011). Detta gav det empiriska material vi behövde för att kunna analysera hur relationen mellan de två parterna har fungerat och utvecklats. Studien genomfördes genom ett deduktivt forskningssätt - genom att titta på befintlig teori kring ämnet så har vi dragit slutsatser kring företeelser och sedan prövat de i den aktuella fallstudien (ibid).

För att skapa en intervjumall studerade vi de olika faktorer som vi valt ut från tidigare forskning och skapade frågor som berör varje enskild faktor, vi gjorde sammanslagningar av vissa faktorer för att få ett bättre flöde under intervjuerna. Detta för att vi skulle kunna analysera respondenternas svar utifrån de specifika faktorerna. De faktorer vi tagit fram och använt som teman i intervjuerna är följande:

- Bakgrund & Roll
- Ledningsengagemang, Business case, Användardelaktighet
- Support & service, Anpassning & personalisering
- Tillit

I det första temat *Bakgrund & roll* ställde vi frågor som handlade om intervjupersonen för att få en uppfattning om dennes tidigare erfarenhet samt vilken roll personen har haft i projektet som fallstudien handlade om. I det andra temat frågade vi hur projektet genomförts, hur väl definierade arbetsuppgifterna var, stöd från ledningen samt slutanvändarnas delaktighet vid systemutvecklingen. I tema tre, *Support & service, Anpassning & personalisering* ställde vi frågor gällande stöd från konsultbolaget när slutanvändarna behövde hjälp, dels under projektets gång men även när projektet har genomförts. I detta tema ställde vi även frågor om relationen mellan konsult- och kundbolag och vad dessa parter gjort för att få en långvarig samarbetspartner. I temat *Tillit* ställdes frågor om hur konsultbolaget gjort för att skapa tillit mellan parterna och



hur mycket tillit de upplevt i detta projekt. Vi skapade olika intervjumallar för de olika aktörerna, då frågorna behövde formuleras på olika sätt för att ta reda på båda parternas bild av relationen.

Vårt ursprungliga mål var att även inkludera en dokumentanalys i studien där vi ämnade undersöka faktureringsunderlag, business case, kravspecifikationer, projektledningsdokumentation, veckomötesplanering och liknande, något som visade sig vara svårt på grund av ett otal olika orsaker vilket sedermera ledde till att dokumentanalysen uteslöts. Denna analys hade förmodligen kunnat bidra till att få ett fylligare resultat och samtidigt stärka tillförlitligheten i studien (Patel & Davidson 2011). Däremot har vi genom att både genomföra intervjuer och be informanterna svara på en enkät ändå uppnått en form av triangulering som gett underlag till variation i studien och på så sätt kunnat berika tolkningen (ibid).

### **3.2.1 Intervjugenomförande**

Av de fem intervjuerna som gjorts genomfördes två av dessa med projektdeltagare från konsultbolaget samt tre med projektdeltagare hos kundföretaget. Vi presenterar urvalet av intervjupersoner i avsnitt 3.2.3. Fyra av de fem intervjuerna utfördes enskilt på intervjupersonernas kontor. En av intervjuerna genomfördes via kommunikationsverktyget Skype, detta eftersom intervjupersonen befann sig utomlands. Som tidigare nämnts valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer, detta för att få en bredare och djupare bild av hur intervjupersonerna upplevt situationen. Detta syns i intervjuerna då vi ställde följdfrågor när det behövdes för att få mer uttömmande svar inom de områden studien är intresserad av att få mer material från. Patel och Davidson (2011) menar att det finns viss problematik vid kvalitativa intervjuer, samtalen kan påverkas av faktorer såsom: ålder, social bakgrund, språkbruk, gester, kön samt makt. Vi hade därför detta i åtanke under intervjuerna för att få ett bra samtal utan att intervjupersonen på något sätt skulle känna sig obekväma. Innan intervjuerna började spelades in presenterade vi oss och förklarade vad vi studerade och att syftet med insamlingen var till vår kandidatuppsats. I samtliga fall informerade vi informanten om att intervjun kommer spelas in och att materialet senare kan komma att användas i uppsatsen och publiceras i en nationell uppsatsdatabas. I ett av fallen bad informanten att få intervjufrågorna skickade till sig i förväg vilket vi gjorde. Samtliga av de intervjuade gav fullt medgivande till att använda inspelningen för att genomföra vår studie.

### **3.2.2 Kompletterande enkät**

Efter att vi genomfört intervjuerna bad vi informanterna svara på en kort enkät kring hur viktigt de uppfattade ett antal faktorer som vi identifierat. Syftet med enkäten var att ta reda på hur de intervjuade upplever hur faktorerna stämmer överens med deras uppfattning av projekt i allmänhet och på så sätt ta reda på hur de vill att ett projekt skall vara. Enkäten kodades sedan och ett medelvärde togs ut efter kunden och konsultbolagets respektive samlade åsikter och presenteras i resultatdelen som ett spindeldiagram. Slut användaren erbjöds inte att svara på enkäten då vi bedömde att denne inte hade tillräckligt med insikt i projektets samtliga delar för att svara på frågorna.

### 3.2.3 Urval

För att kunna studera relationen mellan konsultbolag och kund var det av stor vikt att intervjua båda parterna för att få en helhetsbild av relationen. Vi valde därför att genomföra intervjuerna med två personer från konsultbolaget och tre personer från kundföretaget. Personerna som valdes ut har varit aktivt engagerade i projektet och även haft en överblick av vad som gjorts i alla delar under projektets gång bortsett från slutanvändaren, detta för att få till ett så bra resultat som möjligt.

**Konsult 1:** Utvecklingskonsult med kundansvar.

**Konsult 2:** Utvecklingskonsult med kundansvar.

**Slutanvändare 3:** Slutanvändare på kundbolaget.

**Delprojektledare 4:** Analytiker, super-user och delprojektledare på kundbolaget.

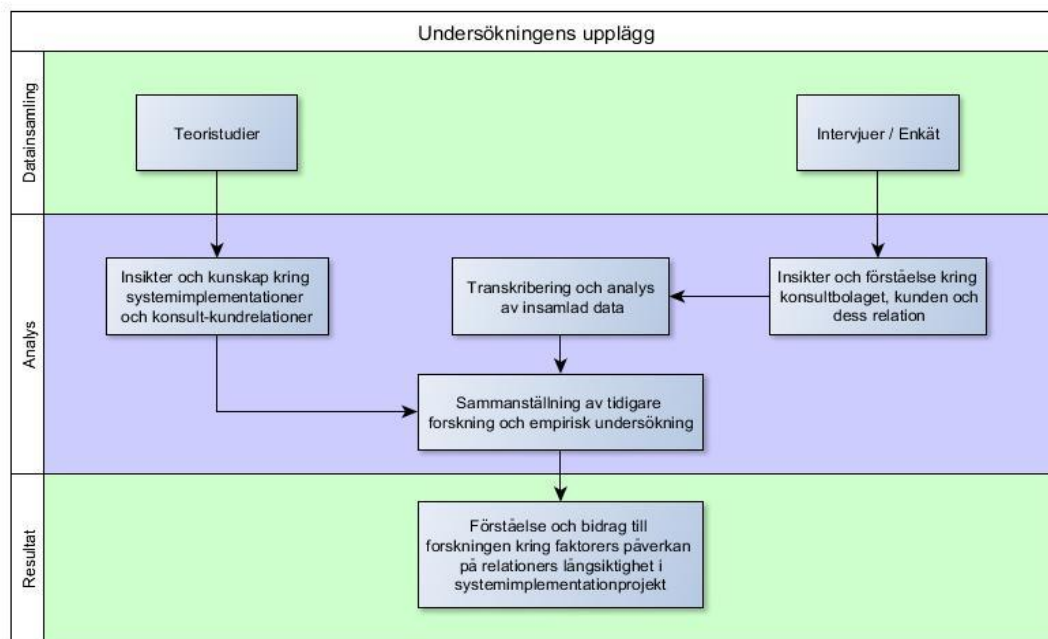
**Projektledare 5:** Projektledare på kundbolaget.

### 3.3 Analys av insamlad data

Det inspelade materialet transkriberades kort efter intervjugenomförandet verbatim för att inte undgå någon vital information. Texten har sedan anpassats i resultatet för att bli mer lättläst och följsam samtidigt som vi försökt att i så stor grad som möjligt behålla meningarna oförändrade.

Efter det insamlade materialet transkriberats markerade vi de delarna som vi identifierat som viktiga för att kunna besvara vår forskningsfråga. Vidare gjorde vi en kvalitativ textanalys genom att dela upp texten för att kunna sätta in svaren efter de kategoriserade teman som vi byggt vår teori kring. Vi gick noggrant igenom de svar vi erhållit för att förstå helheten. Sedan sammanställde vi materialet från de två första intervjuerna med konsulterna. Därefter passade vi in slutanvändarens och projektledarnas svar för att kunna analysera alla svar och sammanställa dessa i vårt resultat. Vi gick systematisk igenom alla svaren från de tillfrågade och använde lämpliga citat för att stärka vår uppfattning.

Vi sammanställde svaren från enkäten genom att ta ett medelvärde på respektive parters svar och matade in dessa i ett spindeldiagram.



**Figur 3.** Processkarta på undersökningens upplägg: datainsamling, analys och resultat.

### 3.4 Styrkor och svagheter relaterade till den valda metoden

Faktorerna som vi valt att studera är baserade på en större mängd tidigare forskning vilket får ses som en styrka då dessa bedöms som erkända. Då vårt undersökningsramverk är en sammanfogning av ramverk från två olika områden framstår studien närmast som explorativ (Patel & Davidson 2011) eftersom det inte gjorts några andra fallstudier med samma faktorer som undersökts i denna uppsats. Detta bryter ny mark och öppnar upp för vidare forskning som kopplar samman de två områdena.

Studien kan ses som bristfällig då vi enbart studerar ett fall. Detta är en av studiens större svagheter då undersökningen hade kunnat bli djupare med en multipel fallstudie.

En annan svaghet vi uppmärksammat med denna studie var att vi endast undersökt ett projekt. Projekt i sig innebär inte de facto en långsiktig relation då projekt ofta är tidsbestämt med start och slutdatum, men för att genomföra undersökningen antar vi att projekt leder till nya projekt och kan vara början på en relation, därför ansåg vi att det var rimligt att studera faktorerna i ett projekt där relationen mellan parterna ansågs vara god.

Enkäten har få respondenter vilket anses som en svaghet. Vi valde att visa upp den i resultatet trots detta eftersom det gav en intressant ingångspunkt till vidare forskning.

## 4. Resultat

I detta avsnitt presenterar vi information som vi tagit fram genom analyseringen av det insamlade materialet från intervjuerna. Vi presenterar citat från intervjupersonerna utifrån konsultbolagets och kundens formuleringar. Vi har kategoriserat dessa avsnitt utifrån de teman vi identifierat i teoriavsnittet.

### 4.1 Business case, scope, vision & mål

Båda konsulterna nämner initialt att problemområdet i projektet var tydligt definierat och att det inledningsvis hade tydliga delmål. Samtidigt menar båda konsulterna att de blev mycket mer än vad som var tänkt och att det var konsultbolaget som delvis kom fram med en lösning till kunden.

*“...men sen blev det mycket mer än så och vi blev väldigt involverade och fick vara med. [...] De [kunden] har mycket tankar om vart de vill någonstans och så här men samtidigt är de väldigt ovana eller var i alla fall och jobba med QlikView och vilka möjligheter som finns där. [...] ...de har ju alltid haft sista ordet i allting.” - Konsult 1*

Konsult 2 menar att projektet började med en tydlig planering men utvecklades till att bli mer iterativt.

*“...sjuttio procent har varit att titta vad vi kan göra mer och trettio procent har varit att vi kan ta det vi initialt tänkte och sträcka ut det linjärt. [...] den stora delen har varit titta vad mer vi kan göra faktiskt, det har inte varit särskilt planerat.[...] vissa saker har dykt upp under ett möte så man bara hört någonting att de skulle vilja se det här och det här, och så slänger man upp det snabbt och sen har det blivit en del av lösningen också.” -Konsult 2*

Kundens syn på problemområdet har varit att det funnits en möjlighet att tillgodose ett behov, men att det varit en mer abstrakt väg där det ständigt varit ett identifierande av problem och ett problemlösningsagerande för att nå dit.

*“...så det var tydligt, men vi kunde ju aldrig veta vad exakt det innebar att komma dit.” - Projektledare*

Scopet ändrades över projektets gång. Konsult 2 menar att det började med en liten uppgift som sedan utvecklades för att bli en enhetlig större lösning för att kunna hantera mer data. Först skulle de skapa enskilda rapporter, vilket senare ledde till att utveckla ett stort verktyg där man skulle kunna skapa rapporter utifrån vilka urval man vill. Delprojektledaren instämmer med den andra konsultens förklaring, att det var en kontinuerlig planering och projektet utvärderades med jämna mellanrum.

*“...omfånget på det vi byggde ändrades så från början så var det att de skulle göra rapporter för bussflottor en i taget. [...] Så vi enhetliggjorde lösningen och det gjorde också att den kunde hantera mer, vi skapade en lösning istället för multipla, så på det sättet ändrade det sig ganska mycket.” -Konsult 2*

Projektledaren belyser att det uppkommit problem under projektets gång vilket har resulterat i mer arbete. På så sätt har planeringen skett iterativt. Vidare menar projektledaren att de under projektets gång har insett att det funnits mer att göra och har då förlängt samarbetet med konsultbolaget.

*“Vårt projekt har ju varit väldigt mycket såhär att man vänder på en sten och så hittar man ett problem där och så löser man det och så vänder man på nästa sten och så hittar man fler. [...]...vi började med att, det här skulle vi göra, sen så insåg vi att det finns mer att göra så har vi förlängt tiden med vår leverantör [...]...så har det blivit också att man har lagt på nya saker. Vi vill att ni [konsulten] ska titta på det här också och så vidare, så då har det varit lösare scope.” -Projektledare*

Delprojektledaren instämmer i det att projektet ändrats över tid och menar att det är en naturlig del och inte ett misslyckande. Genom att kontinuerligt utvärdera har de kunnat arbeta iterativt och nå dit de vill.

*“Vi ser det inte som att vi gjorde ett dåligt arbete från början utan det är en förändring, man måste hela tiden utvärdera” - Delprojektledare*

Vid frågan om det fanns några långsiktiga mål menar konsult 2 att det funnits en vision om vad BI-lösningen ska bidra till, och att den har funnits ett antal år innan konsultbolaget påbörjade sitt uppdrag. Det fanns enligt konsult 1 långsiktiga mål för att kundföretaget ska kunna uppnå det åtagande de har mot sina kunder och även hur de kan hjälpa eftermarknadsbolagen. Målsättningen för projektet förklarar konsult 1 på följande sätt:

*“...där har ju varit målsättningar att man vill kunna följa upp saker bättre och snabbare utan att lägga flera dagar på att sammanställa information för att göra analyserna.” - Konsult 1*

Projektledaren menar att det funnits ett långsiktigt mål på att skapa en analysmiljö men mindre tydliga delmål för att uppnå detta.

*“...det är så tydligt här ifrån till målet, men inte vad som händer där i mellan” - Projektledare*

Vidare menar båda projektledarna att projektet har följt företagets vision.

*“...det här är helt och hållet kopplat till det målet att vi ska ha hög tillgänglighet på våra fordon...” - Projektledare*

En av de intervjuade nämner att det ibland varit väldigt specifikt med vad som skall levereras, medan den andra nämner att även fast det funnits en kravspecifikation av formella anledningar så har den inte följts fullt ut.

*“Det är klart det har funnits av formella anledningar, för upphandlingen, att de har gjort en order hos oss. Men det är ingenting som jag ärligt talat skulle säga att vi följt till punkt och pricka.[...] ...men sen så har ju kravspecen försvunnit i och med att vi jobbat mer agilt.” - Konsult 2*

Delprojektledaren menar att det endast funnits ett högt uppsatt mål och ingen specifik kravspecifikation vid projektets start men möjligen ett högre sådant i så fall.

## 4.2 Ledningsengagemang

Konsulterna upplevde att kundens ledning påverkat projektet och varit delaktiga i det avseendet att de påverkat vad som ska utföras eller inte i ett helhetsperspektiv.

*“...det skulle jag säga, de [ledningen] var delaktiga på ett vad ska man säga, avstämningsperspektiv, och nästan som lite gatekeepers i vissa frågor.” -Konsult 2*

Båda projektledarna instämmer och menar att ledningen har varit delaktiga i projektet, framförallt i början. De var angelägna att tjänsten skulle tas i bruk men inte så intresserade av de tekniska aspekterna.

*“...dom [ledningen] har varit involverade i stort sätt hela tiden, väldigt mycket mer i början[...]det var väldigt mycket teknik på slutet och det krävdes inte så mycket top management commitment på det, utan commitmenten var att leverera nu, det här ska ut.” -Projektledare*

*“...jag upplevde att det var väldigt bra respons på projektet och inriktningen och vi fick alltid de pengarna vi frågade efter iallafall. Och det var stort intresse från ledningen..” -Delprojektledare*

Slutanvändaren anser att projektet haft högsta prioritet för sin avdelning och på så sätt alltid kunnat få tillgång till det som behövdes och samt stöd från ledningen.

*“...vi hade full handlingsfrihet så att säga. [...] Vi kunde be om vad vi ville” -  
Slutanvändare*

Konsult 1 nämner vissa problem generellt gällande ledningsstöd och menar att det har varit olika beroende på vilket projekt det handlat om, i ett projekt har det inte varit några problem, medan i ett annat har det saknats resurser för att driva projektet. Konsult 1 tillägger också att denne tror det beror på hur stort företaget de arbetar med är.

*“...framförallt stora företag att det är mycket politik var budgetpengarna ska gå till, det finns väldigt mycket resurser, men hur ska de fördelas? Vissa projekt har kanske varit bättre på det än andra och får resurser till sig.” -Konsult 1*

Konsult 2 anser att det varit problem men den interna kommunikationen mellan avdelningar hos kunden. De har inte fått det IT-stöd de behövt för att den tekniska infrastrukturen ska bli optimal. Konsult 2 menar även att de som konsulter har fått gå in och styra upp detta för att det ska fungera.

*“De har en IT-organisation men de har själva inte kunnat kommunicera med varandra” -Konsult 2*

Konsult 2 menar att ledningen detta till trots ändå drivit projektet framåt och bidragit med de resurser som krävts av projektet.

*“De har de kunnat, precis, om man kopplar tillbaka till frågan om det funnits stöd för oss, så har de alltid varit villiga att ge oss det som vi vill ha, de har bara inte vetat vad som behövs.” - Konsult 2*

Projektledarna menar att de fått resurstöd i form av pengar men att de hade behövt mer resurser i form av arbetskraft, framförallt mellan de olika inblandade avdelningarna men upplever ändå att ledningen drivit projektet framåt.

*“...vi hade problem med att kunna påverka andra delar internt”* - Delprojektledare

Enligt projektledaren insåg ledningen efter en tid att lösningen var så pass bra och drev således på projektet. De insåg möjligheterna att skapa ett erbjudande till slutkund.

### **4.3 Användardelaktighet & Verksamhetsförståelse**

Samtliga informanter menar att slutanvändarna varit ytterst delaktiga i projektet genom återkoppling vid avstämningsmöten på veckobasis där de framfört sina åsikter och kontinuerligt gett synpunkter samt testat prototyper av lösningen. Slut användarna har även korresponderat vid behov med konsulterna för att vidareutveckla och designa applikationen. Slut användaren beskriver att denne har noterat problem i en logg som konsulterna sedan löser. De har även varit med på veckomöten för att vara delaktiga och komma med feedback i projektet samt testat prototyper av användargränssnittet.

*“...så har de suttit i Belgien, de flesta av dem, och det har ju gjort att vi inte kunnat så som vi brukar liksom, i samma rum framför en projektorskärm och så gör vi saker live, det funkar ju på Skype, men det blir inte riktigt samma sak. Vi brukar jobba på det sättet men med dom har det blivit mera korrespondens,”* - Konsult 2

*“...det är ett tvåvägs arbete [...]...vi jobbar med den [applikationen] och om vi stöter på ett problem så lägger vi in det i logfilen som de [konsulterna] sedan försöker fixa och dom är väldigt snabba på det så dom är väldigt bra intressenter, trevliga att jobba med.”* - Slut användare

Projektet hade under utvecklingsfasen en champion som satt med i ledningen och samtidigt medverkade i projektgruppen. Denne var med i styrgruppen och hade god verksamhetsinsyn för att driva projektet framåt.

*“han som var sponsor i projektet, alltså han som ägde kontot för pengarna, var en delmängd i teamet, så han var med varje vecka...”* - Informant 1

### **4.4 Support & service**

Utbildningen av slut användarna skedde ganska sent in i projektet och var i form av att lära ut hur verktyget används på ett smidigt sätt för att lättare kunna använda applikationen, vilket enligt konsulterna verkar ha varit användbart och gett resultat. Slut användaren har också upplevt att utbildningen har varit tillräcklig. Vid ett tillfälle så hade de ett fysiskt möte med en utbildning, Slut användaren nämner även att de får kontinuerlig hjälp via mail eller genom Skype-konversationer.

*“...jobbar med det tillsammans med dem [konsulterna]. Och förstås om man har ett problem så är det via Skype eller så har vi, så att säga, tillfällen online för att lära oss.”* - Slut användare

*“...de har kommit från att vara på en ganska låg nivå till en ganska bra nivå i hur man använder verktyget” - Konsult 1*

Projektledaren menar att utbildning är av stor vikt vid införandet av ett analysverktyg som detta.

*“Så att där har ju faktiskt konsultbolaget tagit en stor bit, de har ju i och med att vi avslutat projektet fått ta dom sista överlämningsutbildningarna i just QlikView då, hur QlikView fungerar [...] ...så det är en väldigt viktig bit att man verkligen kommunicerar och talar om hur saker och ting fungerar” - Projektledare*

Konsulterna beskriver att det är varierande gällande hur kontakten med kunderna brukar vara. Ibland kan det vara att kunden hör av sig när de behöver hjälp, i andra fall är det mer strukturerade uppföljningar.

*“Med många kunder är det nog rätt så sporadiskt och spontant [...] de hör av sig om de behöver någonting.” -Konsult 1*

Konsult 2 håller med och menar att det är sällan de kontaktar kunderna och tillägger också att de saknar en egen struktur för uppföljning eller form av användarundersökning. Konsulten menar att de håller en bra kontakt med kunden under projektets gång och återkopplar till användarna kontinuerligt. När projektet är avslutat är det upp till användarna att ta kontakt om de behöver något.

*“Så där har vi oftast en bra förståelse också kring deras behov och det är också en av våra styrkor att vi då jobbar ganska affärsnära och iterativt” - Konsult 2*

Gällande den specifika kunden i fallstudien har mötena varit strukturerade och planerade veckovis.

*“...kunden bokar in möten med oss, så det är väldigt strukturerat egentligen” - Konsult 1*

Slutanvändaren nämner att de haft veckovis inplanerade möten men att det ibland blivit korrespondens så ofta som varje dag i veckan.

*“...då skickar vi ett mail till dem direkt eller försöker kontakta dem via Skype [...]... jag tror man kan säga ungefär varje dag.” - Slutanvändare*

Vid supportfrågor har kommunikationen oftast skett direkt. Har det gällt enkla förändringar så har kontakt skett via Skype eller telefon. Vid mer omfattande problem har slutanvändaren skickat mail med bifogade loggar. Då slutanvändarna varit baserade i Belgien har det inneburit att konsultbolaget fått arbeta på ett annat sätt än vad de brukar. Slutanvändaren och projektledarna upplever ändå att supporten varit tillräcklig och snabb genom projektet.

## **4.5 Anpassning & personalisering**

Båda konsulterna menar att de anpassar sig i så stor utsträckning som möjligt för att lösa kundens behov, enligt tidigare citat jobbar de affärsnära och får då en god insikt i hur kundorganisationen ser ut. De har inga ramverk som de går efter utan varje



projekt är unikt, men det händer att bland annat vissa uppföljningsmallar återanvänds i de fall då lösningen bedöms som likartad.

*“...vi är ganska öppna när vi kommer dit, ja. Jag skulle säga att vi är väldigt anpassningsbara, vi har inga egentligen fixade ramverk som säger att det är såhär vi jobbar...” -Konsult 2*

Delprojektledaren anser också att konsulterna kunnat anpassa sig till deras verksamhets behov.

#### 4.6 Tillit

Under diskussion med de intervjuade angående relationen i sin helhet beskrev konsulterna hur de upplevde att de uppfattades av kunden. Vid projektstarten när konsultbolaget först träffade kundföretaget sågs konsulterna som utvecklingsexperter. Detta ändrades över tid då de fick mer förtroende av kunden och upplevde på så sätt att de blev en del av gruppen. I takt med att förtroendet växt har konsulterna byggt upp sin förståelse och blivit mer och mer indragna i kundens verksamhet för att sedan agera som en spindel i nätet gällande resurser och nätverkande mellan de inblandade avdelningarna, vilket de vanligtvis inte brukar göra.

*“...en konsult har kanske lite mer förtroende, det en konsult säger och man får ju en mer rådgivande roll.” - Konsult 1*

Projektledarna anser att relationen mellan dem och konsultbolaget varit mycket bra då konsulterna lagt stort fokus på att hålla en öppen kommunikation med alla inblandade. Projektledarna menar att de alltid haft insyn i vad konsulterna arbetat med och fått snabb återkoppling. De menar även att konsultbolaget tagit stort ansvar för att uppnå önskat resultat.

*“...dom [konsulterna] jobbar väldigt bra gemensamt [...]... fullt förtroende för dom hela vägen ut har jag haft.[...] sen så när vi vid några tillfällen när vi hade lite resursbrist där kom ju chefen in där direkt och tog på sig som ansvarig att fixa detta så jag tycker att responsen har varit väldigt bra.” - Projektledare*

På frågan om vad konsultbolaget gör för att bibehålla sina kunder beskriver de att de inte har någon uttalad strategi men genom att arbeta proaktivt, leverera en bra lösning och sedan hjälpa kunden och se efter deras behov hoppas man göra kunden nöjd och på så sätt stärka relationen.

*“...på något sätt så funkar det ändå att få in nya uppdrag och jag tror att mycket har att göra med att man som konsult har ett annat förtroende, man ses inte bara som någon som bara försöker kränga saker...” - Konsult 1*

*“...vi har tur har vi att de själva [kunderna] kommer med nya idéer, nya saker som de vill, förbättringar och sånt [...] Men det kan ju vara så att vi lurar oss själva lite, skulle jobben ta slut då har vi inte den mognaden, så det är något vi behöver jobba på.” - Konsult 2*

Konsultbolaget har internt diskuterat kring att upprätta någon form av supportfunktion med olika former av servicenivå för att hålla efter sina kunder.

Konsulterna upplever att de båda har fått förtroende från kunden och att detta har visat sig på olika sätt. Kunden kände först en viss oro kring konsultbolagets metod att inte arbeta på plats, något som sedan har stärkt förtroendet enligt konsulterna.

*“...ja, i de flesta fall, skulle jag säga. Det märks oftast att kunderna ganska snabbt får ett starkt förtroende för oss. Jag tror mycket beror på att vi går utanför uppdragsbeskrivningen, rör om lite och kanske säger liksom att såhär är bättre att göra. Att vi är lite bold.” -Konsult 2*

Projektledarna upplever också att de haft ett bra förtroende för konsulterna.

*“Ja, det är full transparens där med vad dom håller på med och så här och dom, jag vet när man stöter på problem och när det gått bra osv. Väldigt öppet och det är det som är viktigt när man har en relation så att man ska kunna ha väldigt öppna böcker då.” - Projektledare*

Men en av konsulterna menar också att det är en brist gällande uppföljning hos andra kunder där uppdraget är avslutat, vilket kan tära på relationen. Det kan gälla lösningar som inte längre fungerar som tänkt eller att de är utdaterade.

*“...men sen är det också såhär att man ser tillbaka på gamla lösningar [...] ...vi går inte och höjer upp kvalitén eller uppdaterar saker till en bättre standard” - Konsult 2*

Konsulten tror även att detta kan göra att de känner sig lite bortglömda och att kommunikationen med kundföretaget oftast sker när det redan blivit problem. Vilket kan leda till en överbelastning av resurser då det oftast är bråttom när problemen uppdragas och menar att detta är något som de skulle kunna förebygga genom att lägga tid på att kontakta tidigare kunder under lugnare perioder och ha en löpande kundkontakt.

På frågan om konsulterna upplever att kunden har känt att de haft en välvillig inställning genom att de har agerat på ett sätt utöver bara att de vill tjäna pengar och att de har att göra med att de varit så pass involverade i projektgruppen. Genom att de varit tillgängliga och byggt upp det förtroendet så upplever de att kunden känner att de agerat av välvilja.

*“Ja men lite så, att jag säger det här för att jag tror att det är bra för dom och inte för att jag vill tjäna pengar och sen tjänar jag ju också på det men det är inte det som är det primära.” - Konsult 1*

*“...dels att vi har fått förtroende att göra saker helt själv liksom, utan deras inblandning. Jag tror det också att vi, att vi är tillgängliga också. Vi är tillgängliga även på saker som, att vara med som stöd på ett möte” - Konsult 2*

Projektledarna känner också att konsulterna agerat av välvilja.

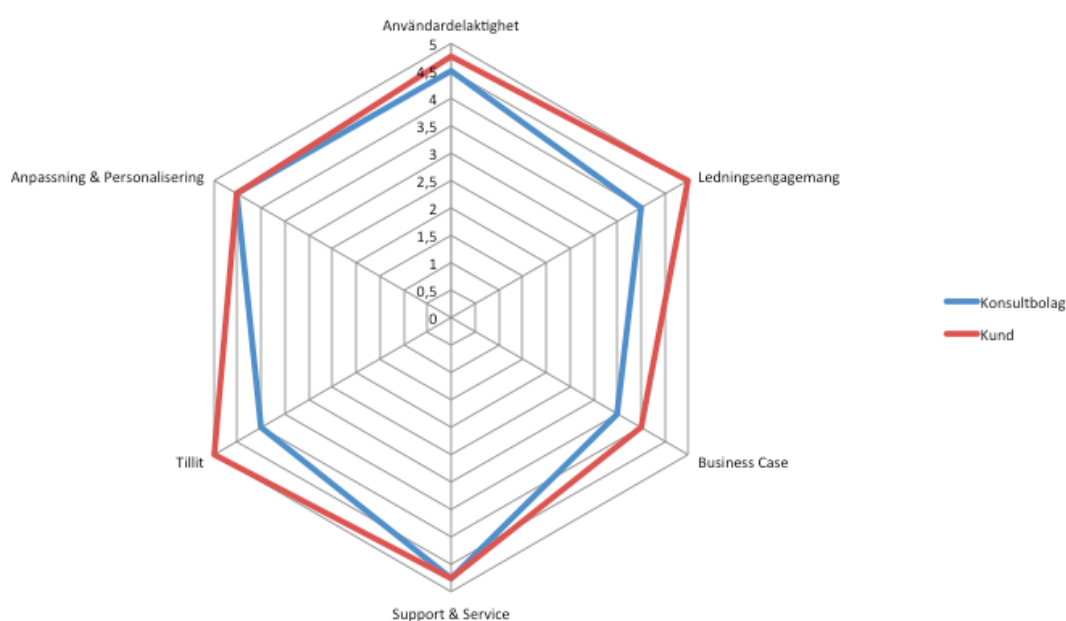
*“...dom [konsulterna] vill verkligen se till att saker och ting fungerar [...] ...de har varit totalt hängivna och lojala mot oss, har det känts som.” - Projektledare*

Slutanvändaren upplever att denne kan lita på konsultbolaget till fullo samt att de varit skickliga och att de alltid gett den support som efterfrågats.

*“...min personliga åsikt är att de [konsulterna] är väldigt kunniga. De vet vad de pratar om och är väldigt hjälpsamma. [...]...de var alltid snabba på att hjälpa till, angelägna att hjälpa till.” - Slutanvändare*

#### 4.7 Diagram efter enkät

I detta avsnitt presenterar vi det sammanslagna resultatet av den kompletterande enkäten där konsulterna och projektledarna på kundbolaget svarat på vikten av de faktorer vi valt att undersöka i denna studie. Diagrammets maxnivå indikerar den optimala nivå som ett projekt kan anta för att leda till en långsiktig relation.



**Figur 4.** Spindeldiagram över kompletterande enkät.

Konsultbolaget nämner i enkäten ett avvikande mönster i samtliga faktorer utom Anpassning & Personalisering och Support & Service, där svaren är likställda med kundbolaget. Kundbolaget har i sin tur markerat merparten av faktorerna som viktiga och majoriteten är i nivå med vad den optimala nivån för ett projekt bör vara.

Konsultbolaget bedömer således att faktorerna tillit, business case och ledningsengagemang är mindre viktiga än vad kundbolaget gör.

## 5. Diskussion

I detta avsnitt för vi vår diskussion om hur väl det analyserade resultatet stämmer överens med den tidigare forskning som vi studerat. Vi drar slutsatser utifrån detta för att kunna besvara vår forskningsfråga.

### 5.1 Business case, scope, vision & mål

I diskussion om hur tydligt problemområdet var under projektets gång ansåg alla tillfrågade att det var tydligt i början men utvecklades till att bli något större över tid, detta är delvis vad Yeoh et al. (2008) säger. Han menar att det ska finnas ett verkligt problem som ska lösas och som även stödjer företagets vision. Han menar även att det är viktigt att utifrån problemområdet skapa ett starkt business case, detta stämmer inte överens med hur projektet framskred eftersom de tillfrågade inte uppfattat det som att det fanns något tydligt business case. Samtidigt som att det inte fanns ett tydligt business case så fanns det fortfarande en koppling till att lösningen skulle bidra till företagets vision. Vidare utfördes arbetet inkrementellt och lösningar presenterades löpande vilket nämns av Yeoh et al. (2008) och Appelbaum och Steed (2004). Ett business case kan påverka längden av relationen både positivt och negativ beroende på vilken infallsvinkel man har. Har kunden ett tydligt business case för vad som ska göras blir projektet utfört fortare, enklare att beräkna kostnaderna och kräver därav mindre resurser för att genomföras. Nackdelen kan vara att konsulterna inte har fria tyglar och möjligheten att göra slutprodukten bättre än vad kunden förväntat sig. Från konsulternas sida leder ett obefintligt business case till ett mer långsiktigt projekt eftersom det tar längre tid att genomföra. De har dessutom möjligheten att anpassa lösningen efter kundens behov vilket kan leda till ökat förtroende och tillit från kunden.

Alla tillfrågade menade att scopet förändrades över tid som en naturlig del då lösningen arbetades fram och utvecklades under tiden. Det började med en mindre uppgift som sedan utvecklades till en helhetslösning. Detta stödjer det som Yeoh et al. (2008) och Appelbaum och Steed (2004) menar är viktigt för att nå ett hållbart resultat.

I intervjuerna framkom det att det har funnits ett långsiktigt mål men inte riktigt någon plan på hur målet skulle uppnås. Detta stämmer in på Yeoh et als. (2008) och Appelbaum och Steed (2004) teori att det är av stor vikt att ha ett tydligt mål och en klar bild av problemområdet.

Således stöttes inte den kritiska faktorn att ha ett starkt business case vilket motsäger Yeoh et als. (2008) teori. Således stöds inte faktorn men påverkade inte relationens långsiktighet i detta fall. Behovet av ett scope, en vision och ett mål visade sig stödjas i fallet och faktorerna är därmed av vikt för att uppnå en lång relation.

### 5.2 Ledningsengagemang

Majoriteten av de tillfrågade menar att ledningen varit delaktig på ett övergripande plan men att de gärna hade haft mer resurser i form av arbetskraft vilket är viktigt enligt Gounaris (2005). De kände också att ledningen kunde varit mer delaktig för att

få en bättre kommunikation mellan de interna avdelningarna. Detta stämmer delvis med teorin från Yeoh et al. (2008) och Appelbaum och Steed (2004), vid projektstart erhöles alltså stödet men det var bristande ledningsstöd gällande organisationella problem som uppstod under projektets gång. Konsulterna fick själva nätverka mellan kundens avdelningar för att lösa problemen. Slut användaren å andra sidan har upplevt att projektet fått högsta prioritet från ledningen, dock tolkar vi det som att denne inte haft samma insyn i projektet som resterande tillfrågade. När ledningen såg resultat i form av en tidig prototyp blev de mer engagerade i projektet och drev det framåt. Detta är enlighet med Yeoh et al. (2008) bra för att påvisa värdet av lösningen.

Även om det uppkom problem kring ledningsstöd under projektets gång så understöds faktorn ledningsengagemang för att skapa en långsiktig relation. Denna faktor stöds genom att ledningen överlag har varit engagerade i implementationsprojektet och påverkar långsiktigheten i relationen.

### **5.3 Användardelaktighet & verksamhetsförståelse**

Slut användarna har i högsta grad varit delaktiga under projektet. De har varit delaktiga på möten som berör övergripande status på projektet och även kommit med egna förbättringsförslag som utvecklats i lösningen. På detta sätt har de medverkat i projektgruppen en verksamhetsförståelse vilket stämmer överens med den teori som Yeoh et al. (2008) menar leder till en bra systemimplementation.

I projektet har det även funnits en aktiv champion med god verksamhetsförståelse som fungerat som en brygga mellan styrgruppen i ledningen och projektgruppen vilket Yeoh et al. (2008) beskriver som en kritisk faktor för det övergripande organisationella perspektivet.

Konsulterna har varit delaktiga alltigenom projektets gång och ägt ansvaret kring projektets utfall såsom Appelbaum och Steed (2004) nämner i sitt ramverk.

Faktorerna gällande delaktighet och verksamhetsförståelse stöds i fallstudien och bidrar således till en långsiktig relation eftersom hela projektgruppen varit delaktig samt att projektet har haft både en aktiv champion och en projektgrupp som haft stor kunskap om verksamheten.

### **5.4 Support & Service**

Konsultbolaget har ingen supportavdelning utan de delaktiga konsulterna har hjälpt kunden vid behov när de blivit kontaktade av dem. Alla tillfrågade menar att utbildningen varit tillräcklig men konsulterna menar att de föredragit fysiska möten i stället för mail och Skype-konversationer. Denna geografiska begränsning anser vi inte har påverkat resultatet av denna studie. I enlighet med Ginn et al. (2010) har det skett en kontinuerlig support som stärkt relationen mellan kund och konsultbolag. Slut användarna har testat prototyper med företagets riktiga data som Yeoh et al. (2008) menar är det mest fördelaktiga sättet att lära sig det nya systemet. Slut användaren har också upplevt att konsulterna varit hängivna och engagerade att hjälpa till när problem uppstått, detta stödjer Yeoh et al. (2008) teori att det ger mer nytta att kontinuerligt hjälpa användarna till skillnad från att utbilda dem innan systemet är färdigt. Genom att konsulterna arbetat på detta vis har de enligt Boudreau

och Robey (2005) undvikit de oönskade beteende från användarna som leder till ett mindre lyckat resultat.

Trots att konsultbolaget inte hade någon supportavdelning har de ändå gett den support som behövts. Servicen har bedömts som tillfredställande under projektet. Därför stöds faktorn support & service i detta fall och har påverkan på relationens långsiktighet då alla inblandade upplevt att den varit godtycklig.

## **5.5 Anpassning & Personalisering**

Till skillnad från Appelbaum och Steeds (2004) studier som visade på att det ofta inte sker en anpassning till kundorganisationen motsäger det denna fallstudie. De båda parterna har anpassat sig till varandra och förändrat hur de arbetat utifrån normalfall. På detta sätt har de kunnat samarbeta bra och båda parterna har varit motiverade att göra en så bra lösning som möjligt. Konsulterna har skaffat sig en bild av hur kundens organisationsmiljö i enlighet med Appelbaum och Steed (2004) däremot har de snarare fått kunden att anpassa sin förmåga att förändras efter sitt eget bevåg genom exempelvis föra in sin egen typ av arbetssätt. Vidare har detta ändå accepterats av kunden, möjligen på grund av deras höga förtroende för konsulterna.

Konsulterna har anpassat sig efter kunden och således stöds faktorn anpassning & personalisering. Även kunden har gjort vissa anpassningar då de haft förtroende till konsulternas förmåga att konstruera lösningen. Faktorn bidrar därmed till en långsiktig relation.

## **5.6 Tillit**

Alla tillfrågade anser att de känner förtroende för den andra parten. Konsulterna menar att de fått bygga upp ett förtroende genom att visa vilka möjligheter som var genomförbara för kunden. Projektledarna menar att de alltid haft en öppen kommunikation och god insyn i konsulternas arbete och fått snabb återkoppling. Konsultbolaget har tagit ett stort ansvar för att projektet ska bli så bra som möjligt.

Vi tolkar det som att relationen mellan kund och konsultbolag har varit värdefull för båda parter. Detta stödjer Gounaris (2005) teori att om båda parter känner att relationen är värdefull så minskar osäkerheten, det blir mer effektivt arbete och resurserna används på ett bra sätt. Grunden till detta har varit de täta samarbetet ihop med hög transparens som parterna haft med varandra. Båda parterna har varit delaktiga i projektet och gjort vad de kunnat för att driva det framåt.

Konsultbolaget har i dagsläget ingen strategi för bibehållandet av kunder. Detta ser konsulterna som något de behöver arbeta vidare med men tillägger att kunderna själva kommer med idéer som skapar mer arbete för konsultbolaget. I denna fallstudie anser vi att supporten har varit på hög nivå enligt de svar vi fått under intervjuerna. Vi anser att det stämmer överens med Ginn et als.(2010) teori om att det är viktigt med en bra support med löpande kontakt för att kunderna ska känna sig nöjda med servicen vilket bidrar till bibehållandet av kunder. De bakomliggande faktorerna för bibehållandet av kund, allmän kundnöjdhet och affektivt engagemang som Gustafsson et al. (2005) nämner passar in i denna fallstudie då kunden känt sig nöjd med relationen i sin helhet och skapat en emotionell koppling till varandra.

Vi anser att integriteten mellan de båda har varit hög i enlighet med Mayer et als. (1995) och Gounaris (2005) teori eftersom det varit en ömsesidig respekt mellan parterna. Konsulterna har arbetat för att uppnå bästa möjliga resultat för kunden vilket inledningsvis innebar att det krävdes en genomgång av systemarkitekturen.

Kunden har känt att konsulterna har agerat av välvilja och arbetat på ett sätt som förbättrat projektet och relationen. Det har bidragit till att förtroendet mellan dem har förstärkts och de har känt lojalitet mot varandra i enlighet med Mayer et als. (1995) teori.

Gällande konsulternas förmåga och kompetens är det något som upplevs som en självklarhet redan vid projektets start. Endast en av respondenterna nämner vikten av vad konsulterna kan göra och att de har förståelse kring problematiken och på så sätt kan utföra uppgifterna. Detta är i linje med vad Appelbaum och Steed (2004) menar. Uppmätandet av huruvida en konsult är kompetent eller inte är svårt att avgöra, utan har mer att göra med hur beteendet vid själva projektet varit, vilket stämmer bra in på fallstudien där vår tolkning är att de uppträtt på ett kompetent sätt mot kunden.

Faktorn tillit har varit av största vikt för att relationen skulle bibehållas. Förtroendet för konsultbolaget har byggts upp över projektets gång. Relationen mellan parterna har bedömts som värdefull och integriteten har varit hög. Kunden känner att konsultbolaget agerat av välvilja och att kompetensen hos konsulterna varit otvivelaktig. Därmed bedöms att faktorn tillit stöds i det här fallet och påverkar långsiktigheten av relationen i högsta grad.

## **5.7 Diagram - Optimal anpassning till de kritiska faktorerna**

Enkäten speglar hur de olika parterna upplever vikten av faktorerna och således hur de skulle vilja att ett projekt ter sig. Resultatet av enkäten visar på att kunden generellt sätt upplever faktorerna som viktiga och ser gärna att projektet skall ske efter så när optimal form.

Konsultbolaget upplever ett flertal faktorer som mindre viktiga än kundbolaget, däribland ledningsengagemang. I motsats till Gounaris (2005) anser kunden att ledningsengagemang är en viktigare faktor än vad det är för konsulterna, vilket är intressant då det återspeglar hur villig parten är att investera i sin relation för att bibehålla den andra. Samtidigt menar Appelbaum och Steed (2004) som tidigare nämnt att åtagandet alltid måste ägas av kunden för att kunna styra projektet åt rätt håll.

Konsulterna menar att business case är av mindre vikt vilket kan kopplas till det som tidigare nämnts att det kan verka hämmande för utvecklingen då det blir svårare att gå utanför kravspecifikationen något motsäger faktorn Yeoh et al. (2008) beskrivit.

Kundbolaget anser att tillit är mycket viktigt, konsulterna menar att tillit är viktigt men inte i samma grad som kundbolaget. Detta tolkar vi som att det är viktigare för kundbolaget att kunna lita på att konsulterna utför de uppgifter som de är anlitate att göra. Vidare kan kritik riktas mot mekanismerna gällande tillit i det avseende att de möjligen är riktade ur ett kundperspektiv.

## 5.8 Sammanfattning

Alla de identifierade faktorerna utom business case har haft påverkan då vår studie visar att projektet gått att genomföra och att det lett till en lång konsult-och kundbolagsrelation vid ett implementationsprojekt. Att faktorn business case förbisetts tyder på att vikten av en fastställd kravspecifikation vid början av ett projekt inte påverkar längden av relationen till större grad. Det kan i vårt fall tolkas som att saknaden av ett business case har lett till att relationen blivit längre då konsultbolaget fått arbeta med fria händer och kunnat visa kunden vad de kunnat göra och på så sätt både optimerat lösningen efter behovet som uppkommit och samtidigt fått ytterligare förtroende för vidare projekt.

Den kompletterande enkäten visar på att även då fallstudien i sig har ett utfall så har både kund- och konsultbolaget olika syn på hur viktiga faktorerna är generellt i projekt och således hur de skulle vilja att projektets olika faktorer prioriteras. Detta är intressant då enkäten visar att kundbolaget anser att samtliga faktorer är av större vikt än konsultbolaget. Att konsultbolaget inte anser det som lika viktigt kan tyda på att de inte påverkas av faktorerna lika mycket som kunden. Konsultbolaget kan också vilja anpassa sig efter kundens behov och åsikt kring vikten av faktorerna för att göra dem nöjda.



## 6. Slutsats

De faktorerna ur befintliga ramverk från tidigare forskning som vi valt att använda i vår fallstudie påverkar alla långsiktigheten av en relation. Att utvärdera relationer och projekt i allmänhet är en problematisk fråga, vilket tidigare forskning visat, då de är unika i sitt utförande och svåra att objektifiera. Detta till trots har vår studie visat att de faktorer som i tidigare forskning identifierats som kritiska för ett bra projekt även överensstämmer med vår studies utfall, då samtliga har varit applicerbara.

Syftet med denna studie var att studera vilka kritiska faktorer som bidrar till en lång konsult- och kundbolagsrelation. Forskningsfrågan vi ställde oss var:

*Vilka faktorer påverkar en konsult/kund-relations långsiktighet och hur stöds dessa i ett implementationsprojekt?*

Resultatet av denna studie visar att samtliga av de identifierade faktorerna i någon grad påverkar relationens långsiktighet. Alla faktorer har dock inte krävts eller stötts för att uppnå ett bra implementationsprojekt och kan påverka mer eller mindre på utfallet av en konsult- och kundbolagsrelation. Den avvikande faktorn business case kan påverka relationen både positivt och negativt för båda parterna. Så som forskningsproblemet antyder, nämligen att det finns en bristfällig forskning kring kopplingen mellan relationsaspekten och anammande av IS visar vår studie att genom att iaktta dessa faktorer kan konsultbolag genomföra bra projekt och således bibehålla relationen med kunden, vilket är av intresse för båda parterna.

### 6.1 Studiens relevans och överförbarhet

Undersökningen är utförd på Mindcamp AB för att ta reda på hur en långsiktig relation kan bibehållas. Vårt fokus har legat på ett projekt kring utvecklingen av BI-verktyg, men har under studiens gång kommit underfund med att implementationen av ett BI-system är snarlik andra införande av stora informationssystem och därmed anser vi att studien är tillämpningsbar på andra typer av implementationer och projekt inom samma område. Huvudsyftet att undersöka relationerna kring dessa processer gör dessutom att studien ter sig mer åt de relationella faktorer som påverkar processerna vilket ytterligare öppnar för möjligheter av överförbarhet.

Relevansen kring studien härleds till den tidigare nämnda försummade mängd forskning som skett kring dessa projekt. Även då den faktiskt tillgängliga forskningen kring detta handlar om just implementationer och relationer var för sig, så finns det än mindre forskning kring påverkan av långsiktighet och bibehållandet av relationerna under projektets livslängd vilket ökar intresset av undersökningen. I enlighet med det i teorin tidigare nämnt angående svårigheter kring att generalisera projekt överlag gör att fallstudien dock kan vara problematisk att applicera på andra fall.

### 6.2 Förslag till fortsatt forskning

Vi har i vår studie undersökt hur olika faktorer påverkar långsiktigheten i en relation mellan två parter under ett implementationsprojekt. Vår studie har omfattat ett konsultbolag med tillika kund och hur deras syn på hur relationen har varit. Vidare forskning skulle kunna omfatta fler fallstudieobjekt än ett för att kunna jämföra de olika relationerna med varandra och på så sätt skapa en högre tillförlitlighet. Tänkbar

vidare studie skulle kunna innefatta ett konsultbolags hanterande av relationen till olika kunder. För att få ett mer fullständigt resultat anser vi också att vidare forskning bör inkludera ett större fokus på de tekniska faktorerna. Detta eftersom vi upptäckt i vår studie att den tekniska aspekten av ett projekt har stor betydelse för hur lång relationen blir. Enkäten vi utförde öppnade upp för en djupare insikt kring hur parterna skulle vilja att ett projekt ter sig. Detta är också en intressant ingångspunkt för vidare forskning. Tänkbart projekt för vidare forskning skulle kunna vara att studera hur det kommer sig att parternas vilja inte alltid stämmer överens med utfallet. Fallstudien har visat på ett beteende under ett pågående projekt där ett antal faktorer har antagits de facto. Inspiration för ytterligare forskning kan vara att studera ett projektsamarbete där ramarna satts i förväg för att sedan studera det alternativa utfallet.

### 6.3 Reflektion kring studie

Vår studie har fokuserat på att undersöka hur en konsult- och kundbolagsrelation ter sig och således bedömde vi att fokus skulle prioritera de relationella faktorerna för att få ett så bra resultat på undersökningen. I efterhand har det framkommit att de tekniska faktorerna har bidragit till den problematik som uppstått i projektet, vilket i sin tur har lett till att projektet har förlängts. Å andra sidan har detta bidragit till att relationen har blivit längre än vad som var tänkt från början. Detta är positivt för konsultbolaget men kan ses negativt ur kundens synvinkel då det har inneburit en högre kostnad för att färdigställa lösningen. En osäkerhet kring om dessa problem varit tekniska eller organisationella finns också med i bilden, vilket gör att den undersökning vi utfört inte är tillräckligt bred för att kunna svara på dessa frågor. Insikten trots allt är således att vi borde tagit med dessa faktorer från början i vår studie för att kunna göra studien mer fullständig.

Pozzebon och Pinsonneault (2012) belyser vikten av svårigheterna kring generalisering av konsult- och kundbolagsrelationer, då de beroenden som påverkar relationen är så olika och påverkas av så många faktorer som är framarbetade över tid och sker löpande att det inte är möjligt att tolka det som en statisk förhållningsmetod. Även Glückler och Armbrüster (2003) skriver att kvalitén av en konsulttjänst inte kan bedömas i förväg då organisationsutveckling baseras på tillfälliga beslut och förhållanden vilket gör att kvalitén även är svår att bedöma långt efter att ett projekt slutförts. Utvärdering av konsulternas prestation i ett projekt är en subjektiv bedömning med få objektiva faktorer att förhålla sig till vilket även Appelbaum och Steed (2004) menar leder till svårigheter i att bedöma lyckandegraden hos konsulttjänster.

*“Projektresultat är unika och svåra att jämföra med andra projekt...”*  
- (Glückler & Armbrüster 2003).

Vid materialinsamlingen var det en av informanterna som bad om att erhålla frågorna innan intervjun, detta medförde en problematik vid intervjutillfället då det var svårt att få ett bra flöde i samtalet eftersom respondenten hänvisade till sina nedskrivna svar och förklarade inte lika ingående som de andra respondenterna.

## 7. Referenslista

- Ang, L., & Buttle, F. (2006). Customer retention management processes: A quantitative study. *European journal of marketing*, 40(1/2), ss. 83-99. DOI: [10.1108/03090560610637329](https://doi.org/10.1108/03090560610637329)
- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2004). The Client-Consulting Relationship: A Case Study Of Critical Success Factors At MQ Telecommuniques. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 2(2).
- Arnott, D. (2008). Success Factors for Data Warehouse and Business Intelligence Systems. *ACIS 2008 Proceedings*. 2008, 16, ss.55-65.
- Arnott, D., & Pervan, G. (2005). A critical analysis of decision support systems research. *Journal of information technology*, 20(2), ss. 67-87.
- Boudreau, M.C. & Robey, D. (2005) Enacting Integrated Information Technology: A Human Agency Perspective. *Organization Science*, 16(1), ss. 3-18. DOI:10.1287/orsc.1040.0103
- Bourne, L. & Walker, D.H. (2008). Project relationship management and the Stakeholder Circle. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), ss. 125-130. DOI: 10.1108/17538370810846450
- Bull, C., (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), ss. 592-602. DOI: 10.1108/14637150310496703
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS quarterly*, 36(4), ss. 1165-1188.
- Chew, E. K. & Gottschalk, P. (2009). *Information Technology Strategy and Management: Best Practices*: IGI Global.
- Dawson, L., & Van Belle, J-P. (2013). Critical success factors for business intelligence in the South African financial service sector. *SA Journal of Information Management*, 15(1), ss. 1-12. DOI:10.4102/sajim.v15i1.545
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3(1), ss. 60-95. DOI: [10.1287/isre.3.1.60](https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60)
- Eriksson, K., & Vaghult, A. L. (2000). Customer retention, purchasing behavior and relationship substance in professional services. *Industrial marketing management*, 29(4), ss. 363-372. DOI:10.1016/S0019-8501(00)00113-9
- Eybers, S., & Giannakopoulos, A, P. (2015). Identifying Critical Success Factors for Business Intelligence Systems. *ECIME2015-9th European Conference on IS Management and Evaluation: ECIME 2015*. 2015, ss. 77-84.

- Gangadharan, G. R., & Swami, S. N. (2004). Business intelligence systems: design and implementation strategies. *Information Technology Interfaces, 2004. 26th International Conference. 2004*, ss. 139-144.
- Gefen, D. (2004). What makes an ERP implementation relationship worthwhile: Linking trust mechanisms and ERP usefulness. *Journal of Management Information Systems, 21(1)*, ss. 263-288. DOI: 10.1080/07421222.2004.11045792
- Ginn, J., Stone, M., & Ekinici, Y. (2010). Customer retention management in the recession. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, 12(2)*, ss. 115-127. DOI:10.1057/ddmp.2010.27
- Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies, 24(2)*, ss. 269-297.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business research, 58(2)*, ss. 126-140. DOI:10.1016/S0148-2963(03)00122-X
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of marketing, 69(4)*, ss. 210-218.
- Keen, P. G. W. (1980). Reference Disciplines and a Cumulative Tradition. *Proceedings of the First International Conference on Information Systems. December 1980*, ss. 9-18.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review, 20(3)*, ss. 709-734.
- Mynewsdesk (2016). Högre marginaler för it-konsultbolagen men lägre för teknik konsulterna, Pressmeddelande 2016-02-23.
- Olszak, C. M., & Ziemia, E. (2012). Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems in Small and Medium Enterprises on the Example of Upper Silesia, Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 7*, ss.129-150.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. 4:7 uppl., Lund: Studentlitteratur.*
- Pozzebon, M., & Pinsonneault, A. (2012). The dynamics of client–consultant relationships: exploring the interplay of power and knowledge. *Journal of Information Technology, 27(1)*, ss. 35-56. DOI:10.1057/jit.2011.32
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European management journal, 19(5)*, ss. 534-542.

Sangar, B. A. (2013). Critical Factors That Affect The Success Of Business Intelligence Systems (BIS) Implementation In An Organization. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(2). ss. 176-180.

Thong, J.Y.L., Yap, C-S. & Raman, K.S. (1997). Environments for Information Systems Implementation in Small Businesses. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 7:4, ss. 253-278. DOI: 10.1207/s15327744joce0704\_1

Yeoh, W. (2011). Business intelligence systems implementation: testing a critical success factors framework in multiple cases. *International Journal of Business Information Systems*, 8(2). ss. 192-209. DOI: [10.1504/IJBIS.2011.041791](https://doi.org/10.1504/IJBIS.2011.041791)

Yeoh, W., & Koronios, A. (2010). Critical success factors for business intelligence systems. *Journal of computer information systems*, 50(3), ss. 23-32.

Yeoh, W., Koronios, A., & Gao, J. (2008). Managing the Implementation of business Intelligence Systems: a Critical Success factors framework. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 4(3). ss. 79-94.

Yeoh, W., & Popovič, A. (2016). Extending the Understanding of Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(1). ss. 134-147. DOI: 10.1002/asi.23366

## 8. Bilagor

### 8.1 Bilaga 1 – Enkät

#### Enkät

1. Hur viktigt är det att användarna är delaktiga i systemutvecklingen?

Märkera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	
Inte så viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

2. Hur viktigt är det med utbildning och träning av slutanvändare?

Märkera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	
Inte så viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

3. Hur viktigt är det att ledningen är engagerad i projektet?

Märkera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	
Inte så viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

4. Anser du att projektet fick tillräckligt med resurser?

Märkera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	
Otillräckligt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väl tilltaget

5. Hur viktigt är det med business case?

Märkera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	
Inte så viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

6. Hur viktigt är det med support och service efter implementation?

Märkera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	
Inte så viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

7. Hur viktigt är det att ha återkoppling den andra parten?

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	
Inte så viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

8. Hur viktig är det att konsultbolaget anpassar/personaliterar sig till kunden?

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	
Inte så viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

9. Känner du tillit till den andra parten?

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	
Ingen tillit till	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fullständigt tillit

## 8.2 Bilaga 2 – Inspelningsmedgivande

### Inspelningsmedgivande

Denna intervju kommer att spelas in för att lättare kunna analysera och eventuellt citera delar som är relevanta för studien. Informationen som vi tar del av under intervjun framställs som anonym och kommer enbart brukas i studiens syfte.

Genom ditt samtycke så medger du till detta och din underskrift indikerar att du läst nedanstående text.

---

Jag godkänner härmed att detta samtal kommer spelas in.

Jag samtycker till att Nils Plato samt Viktor Johansson kommer spela in detta samtal med hjälp av teknisk utrustning. Jag godkänner att det inspelade materialet kan komma att användas i uppsatsarbete vid Göteborgs Universitet och sedan publiceras i nationell uppsatsdatabas.

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

Namnförtydligande: \_\_\_\_\_

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



## 8.3 Bilaga 3 – Intervjumall Kund

### Intervjumall Kund

#### Bakgrund/arbetsroll

- Vad har du för roll på företaget?
- Vilka arbetsuppgifter har du i din roll?
- Vad har du för erfarenheter?

#### Ledningsengagemang/Business case/Användardelaktighet

- Hur planerades projektet?
- Var problemområdet tydligt definierat vid projektstart?
- Ändrades scopet över projektets gång?
- Kan du berätta om hur projektet utvecklades över tid?
- Identifierades det några långsiktiga mål som BI-lösningen ska bidra till?
- Hur upplever ni att ledningen varit delaktig?
- Upplevde ni svårigheter gällande stöd från ledningen?
- Hur upplever ni att ledningen drivit projektet framåt?
- Bidrog ledningen med de resurser som krävdes för projektet?
- På vilket sätt var slutanvändarna delaktiga i systemutvecklingen?
- Hur utbildades slutanvändarna?

#### Support & Service

- Hur har slutanvändarna kunnat få support när de behöver hjälp med produkten av konsultbolaget?
- Hur får ni support från konsultbolaget gällande problem med produkten?
- Kan du berätta om hur du upplevt relationen med konsultbolaget från början av projektet till idag?
- Hur ofta har ni kontakt med konsultbolaget efter implementation?

## **Tillit**

- Känner du att ni kan lita på att konsultbolaget utför de uppgifter som de blivit anlitade att göra?
- Känner du att konsultbolaget agerar utav välvilja?
- Uppfyllde konsulten era förväntningar?

## **8.4 Bilaga 4 – Intervjumall Kund Slut användare**

### **Interviewform Customer End User**

#### **Background/work**

- What is your role in the company?
- What tasks does your role include?
- What is your prior experience?

#### **Management/User**

- Could you describe the project?
- How did you participate in the project?
- Where were you involved during the pre/during/post-implementation of the project?
- Were there any issues regarding support from the management?
- Were there any issues regarding support from the consultant firm?
- Were there any education during or post-implementation?

#### **Support & Service**

- How do you get support regarding issues with the application?
- How would you describe the relationship with the consultant firm?
- How often are you in contact with the consultant firm?

## 8.5 Bilaga 5 - Intervjumall Konsultbolag

### Intervjumall Konsultbolag

#### Bakgrund/arbetsroll

- Vad har du för roll på företaget?
- Vilka arbetsuppgifter har du i din roll?
- Vad har du för erfarenheter?

#### Ledningsengagemang/Business case/Användardelaktighet

- Hur planerades projektet?
- Var problemområdet tydligt definierat vid projektstart?
- Ändrades scopet över projektets gång?
- Kan du berätta om hur projektet utvecklades över tid?
- Fanns det en kravspecifikation eller ett business case?
- Identifierades det några långsiktiga mål som BI-lösningen ska bidra till?
- Hur upplever ni att ledningen var delaktig hos kunden?
- Upplevde ni svårigheter från organisationen gällande stöd från ledningen?
- Hur upplevde ni att kundens ledningen drev projektet framåt?
- Bidrog kundens ledning med de resurser som krävdes för projektet?
- På vilket sätt var slutanvändarna delaktiga i systemutvecklingen?
- Hur utbildades slutanvändarna?

#### Support & Service/ Anpassning & Personalisering

- På vilket sätt har ni stöttat slutanvändarna när de behöver hjälp med produkten?
- Hur hanterar ni ärenden som kommer in när kunden behöver support efter implementation?

- Kan du berätta om hur du upplevt relationen mellan kund-konsultbolag från början av projektet till idag?
- Hur gör ni för att bibehålla kunder?
- Hur ofta har ni kontakt med kunden efter implementation av en lösning?
- På vilket sätt anpassar ni er för varje kund? Hur unik är varje lösning?

### **Tillit**

- Känner du att kunden litar på att ni utför de uppgifter som ni blivit anlitade att göra?
- Tycker du att kunden känner att ni agerar utav välvilja?