



INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT

System för CRM: Valet mellan integrerade och separata lösningar

En utforskande fallstudie av motivationer vid systembyte

Aleksandar Milutinovic

Fabian Henriksson

Linus Berglind

Kandidatuppsats: 15 hp
Ämne: Informatik
År: 2021
Rapport nr: 2021:092

Sammanfattning

Till följd av en allt mer expanderande tjänstesektor har större vikt lagts i att bibehålla och fodra för kundhantering och långvariga kundrelationer. För detta har idag många organisationer utvecklat strategier för *customer relationship management* (CRM). Till följd av detta har CRM-system blivit vanligare för att ge verktyg och stöd för kundhanteringsprocesser i företagen. Verktyg för detta har sedan en tid tillbaka funnits i mer omfattande affärssystem, såsom system för *Enterprise Resource Planning* (ERP). Dessa system är uppbyggda för att erbjuda en helhetslösning för verksamheter, där integrerade CRM-moduler ingår. På senare tid har en tendens upptäckts till att företag trots detta väljer att, vid sidan om ett redan inköpt affärssystem, implementera ett separat CRM-system som är helt dedikerat till att underlätta och effektivisera CRM-relaterade processer och arbetsuppgifter. Syftet med den här studien är att genom en fallstudie samla kunskap om motivationer till att varför beslut för den typen av förändring tas, detta genom en datainsamling hos ett svenskt telekombolag som befinner sig i en sådan process. Studien syftar även till identifiera motivationer till varför det företaget som studerats beslutade att utveckla det nya systemet inom organisationen. Insamling av det empiriska materialet har utförts genom semi-strukturerade intervjuer med anställda som har haft insyn i det förändringsarbete som implementeringen inneburit. Analysen av denna datainsamling har sedan utförts med den tidigare forskningen på ämnet i beaktande. Studiens resultat visar att likt tidigare forskning att motivationer kan tematiseras utifrån kostnad, användarvänlighet och enkelhet, men även utifrån grundläggande funktionalitet. Studien visar även på en korrelation finns mellan de identifierade tematas där exempelvis förbättrad användarvänlighet och enkelhet även förväntas reducera kostnader. Dessutom har studien visat på att specialisering, samling, kontroll och ägandeskap av informationsflöden och affärslogik varit av vikt för det studerade företaget.

Nyckelord

Customer relationship management, kundhantering, affärssystem, CRM-system, förändringsarbete, kundtjänst

Abstract

Due to an increasingly expanding service sector, greater emphasis has been placed on maintaining customer management and long-term customer relationships. For this purpose, many organizations use *customer relationship management* (CRM) strategies. As a result CRM-systems have become more common for providing tools that support customer management processes in companies. These tools and support have been present in more extensive systems, such as system for *Enterprise Resource Planning* (ERP). These systems are meant to serve as a holistic solution for companies, where integrated CRM-modules are included. In more recent times a tendency has arisen where companies, even though the holistic systems' extensive functionality, have chosen to implement a separate system to handle the CRM-processes. The purpose of this study is to identify motivations as to why companies choose to implement a separate CRM-system through a case study. This is done through data gathering at a Swedish telecom company who is currently in the process to complete the integration of their in-house developed separate CRM-system. The purpose of this study is also to identify the motivations behind the studied company's decision to develop their new separate system in-house and not buy it from a vendor. The gathering of empirical data has been done through semi-structured interviews with employees with insight into the managerial and technical background to the systems. The empirical data has been analysed through themes from previous research. A thematized result of the empirical data shows that the motivations can be categorized into costs, usability and ease-of-use, but also into fundamental functionality. This study also depicts a correlation between the different themes, where e.g. increased usability and ease-of-use through more specialized processes lead to reduced costs through reduced training time. Results also show that specialization, unification, control and ownership of information flows and business logic has been a weighing motivation for the studied company.

Keywords

Customer relationship management, customer management, enterprise system, CRM-system, change management, customer service

Förord

Vi vill tacka Sappa för deras ovärderliga samarbete med forskningsgruppen i denna studie. Vi vill särskilt tacka de två informanter vi intervjuat och för deras goda insikt och behjälplighet. Ett stort tack vill vi även rikta till vår handledare, Rikard Lindgren, för hans snabba återkoppling, goda råd och värdefulla kritik under arbetets gång.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Sappa	2
1.2 Syfte och frågeställning	3
1.3 Disposition	4
2 Tidigare forskning	5
2.1 Customer relationship management	5
2.1.1 Analytisk CRM	6
2.1.1 Operativ CRM	7
2.2 Grundläggande funktionalitet av CRM	7
2.3 ERP- och CRM-system	8
2.4 Integrerad CRM och separat CRM	9
2.5 Sammanfattning av tidigare forskning	11
3 Metod	12
3.1 Angreppssätt	12
3.1.1 Empiriskt urval	12
3.2 Datainsamling	13
3.2.2 Etik och integritet	14
3.2.3 Genomförande	14
3.3 Bearbetning av empiriskt material	15
4 Resultat	16
4.1 Kostnad	16
4.2 Användarvänlighet och enkelhet	17
4.3 Specialisering av processer	19
4.4 Funktionalitet	20
4.5 Sammanfattning av resultat	22
5 Diskussion	23
5.1 Kostnad	23
5.2 Användarvänlighet och enkelhet	24
5.3 Specialisering av processer	25
5.4 Funktionalitet	25
5.5 Reflektion kring studien	27
5.6 Förslag till vidare forskning	28
6 Slutsats	29
Referenser	31

1 Inledning

Den svenska branschstrukturen har efter att till stor del av 1900-talet dominerats av industrisektorn successivt övergått att till betydlig andel utgöras utav tjänsteproducerande företag och organisationer (Edvinsson, 2005; Mumford, 2006). Enligt SCB:s (2020) allmänna företagsregister så utgör idag tjänsteproduktion 64,8% av Sveriges totala antal företag. I och med denna växande beståndsdel av tjänsteutövande företag har det inneburit att allt större vikt läggs i kundhanteringen för att skapa värde för företaget (Coltman, Devinney & Midgley, 2011). Forskningslitteraturen inom kundhantering kretsar kring strategier från *Customer Relationship Management* (CRM) och tyder på att tjänsteutövande verksamheter strävar efter högre kundlönsamhet för att skapa konkurrenskraftighet. För att nå högre kundlönsamhet har stort fokus lagts kring att bygga långvariga mer intima kundrelationer (Soltani & Navimipour, 2016; Coltman et al., 2011). Buttle & Maklan (2015) beskriver att långvariga kundrelationer kan vara mer ekonomiskt lönsamma på så sätt att startkostnader för ett företag vid kundförvärv ofta är höga och att detta inte återgäldas företaget förrän efter en viss period. Kunder får även med tiden en ökad tillit till verksamheten vilket gör dem mer måna att beställa dess tjänster igen med mindre hänsynstagande till kostnaden. Dessutom menar de att en långvarigt nöjd kund har en större chans att rekommendera verksamhetens tjänster och produkter. I och med denna strävan så har även effektiviteten av kundhantering blivit av större vikt för att bibehålla kunder under en längre period. För att tjänsteutövare ska kunna bidra med en effektiv kundhantering så behöver vissa krav uppnås från de verktyg som de använder i sitt arbete (ibid.). Tjänsteutövare behöver kunna genomföra exempelvis beställningar som kan granskas och uppföljas av de olika avdelningarna som är delaktiga i beställningsprocessen samt att tjänsteutövaren behöver ha åtkomst till transaktionshistorik och information om de tjänster som kan erbjudas kunden (Hsieh, Rai, Petter, & Zhang, 2012). Coltman et al. (2011) nämner att förmågan att tillhandahållande av pålitlig och tidsenligt relevant data i denna mening möjliggörs av verksamhetens IT-infrastruktur. Därav menar de på att CRM-system, vilka bidrar med denna funktionalitet och data, blir allt mer viktiga för att förbättra en verksamhets förmåga att utföra tjänster som bidrar till långvariga kundrelationer.

Under 2000-talet har allt fler investeringar i CRM-lösningar gjorts av företagsledningar för att ge företagen en strategisk fördel och ett redskap för att utveckla kundrelationer genom holistiska informationsprocesser. Detta har lett till att dessa system tillhandahållit de mest centrala verktygen för tjänsteutövare i deras arbete (Soltani & Navimipour, 2016). Dessa system kan antingen vara en integrerad CRM-modul i ett större affärssystem, såsom ett *Enterprise Resource Planning* (ERP)-system, eller vara ett fristående separat CRM-system. Däremot så finns det avgörande risker med implementeringen av affärssystem likt CRM-system. Då målet med en implementering av detta slag är ämnad att innovera och bidra till användares arbetsprocesser så kan de förväntade fördelarna med affärssystemet i många

fall inte lyckats uppfyllas (Hornyak & Dong, 2015; Kim & Mukhopadhyay, 2011). Enligt en studie av Bala et al. (2020) har 57% av studerade implementeringar av affärssystem gått över budget samt att de kan kategoriseras som försenade och undermåligt presterande. Flertalet anledningar till misslyckade implementeringar har identifierats i forskningslitteraturen. Exempelvis så är vanligt förekommande anledningar en bristfällig strategisk planering och teknologiska problem, men misslyckanden kan också ha mer triviala anledningar som undermålig design, vilket i sin tur kan orsaka att motstånd uppstår bland användare (Foss, Stone & Ekinci, 2008). För att kategorisera de praktiska nyckelfaktorerna till en målsenligt fungerande CRM-implementering så nämner Hsieh et al. (2012) att litteraturen tyder på att systemen behöver kunna hantera vissa kärnfunktioner. Dessa kärnfunktioner innebär funktioner och informationsflöden som tillåter en tjänsteutövare att nyttja automatiserade funktioner för orderhantering som sträcker sig över olika avdelningar inom och utom organisationen.

Den forskningslitteratur inom CRM som studerats inför studien tenderade behandla exempelvis implementeringen av CRM-system utifrån strategier och användarnöjdhet (Kim & Mukhopadhyay, 2011; Hsieh et al., 2012), hur CRM påverkar affärsprocesser efter implementeringen och dess informationsprocesser (Coltman et al. 2011; Chuanga & Lin, 2013) samt hantering och bibehållande av kunder och kundrelationer (Aflaki & Popescu, 2014). Däremot så har genomgången av forskningslitteratur inneburit en brist på forskning gällande jämförelser mellan CRM som integrerat system i ett större ERP-system och CRM som ett separat och fristående system i jämförelse. I en studie som Haddara och Constantini (2017, 2020) utfört har de identifierat avgränsade motivationer hos organisationer till varför de valt att övergå från integrerat CRM som modul i ett större ERP-system till ett separat CRM-system. Däremot så påpekar de att de organisationer de undersökt inte hunnit implementera båda dessa system vid forskningstillfället. Denna studie är en studie hos telekombolaget Sappa som redan övergått från integrerad CRM till ett separat egenutvecklat CRM-system. Därav ämnar den agera kompletterande studie utifrån Haddara och Constantinis (2017, 2020) forskning för att bidra till den bristfälliga forskningen inom denna typen av övergång inom en organisation. Studien ämnar således undersöka motivationer till detta byte, men även undersöka vilka motivationer Sappa hade för att utveckla det själva.

1.1 Sappa

Sappa är ett telekombolag som bildades 1994 och levererar i dagsläget tjänster för bredband, telefoni, TV och digital omsorg till större delen av Sverige. Kundbasen består av privatpersoner, nätägare, fiberleverantörer och fastighetsägare. Sappa har ett stort fokus på att framstå och agera som “[...] Sveriges kundvänligaste företag” (Sappa, 2021). För att stödja detta har ett större fokus lagts på deras supportavdelning som inom företaget, vilken kallas för kundlojalitetscentret (KLC). Denna avdelnings tjänster inom tekniskt support är öppna för kunder att kontakta varje dag om året, via telefon, e-post och chatt.

Företaget har växt successivt i allmänhet sedan start och har i synnerhet de senaste 5 åren expanderat till att erbjuda tjänster och produkter inom fler nät och områden i Sverige. Som effekt av detta har allt fler kunder tillkommit företaget. Med det ökande kundantalet så har kraven på effektivitet av kundhantering ökat för KLC, därmed har den integrerade CRM-modulen i deras ERP-system upplevts som otillräckligt. Det har uppstått svårigheter och problematik med det integrerade systemet i form av att det exempelvis förekommer mycket handhavandefel, systemet kraschar, det har en brant inlärningskurva och att arbetsflödet inte upplevs naturligt av användare. Till följd av denna identifierade problematik har frustration och motivationsbrist även uppmärksammats hos användare av denna integrerade CRM-lösning. För att tackla uppstånden problematik har Sappa beslutat att utföra ett förändringsarbete för att ersätta den integrerade CRM-modulen i deras ERP-system till ett nytt egenutvecklat separat CRM-system.

1.2 Syfte och frågeställning

Till följd av att tjänstesektorn har blivit mer framstående har större investeringar i hanteringen av kunder blivit mer förekommande. Att det blir vanligare att organisationer investerar i CRM-relaterade processer anser vi gör det intressant att studera. Eftersom det inom telekombranschen råder en relativt hög konkurrenssituation om kunder blir det extra intressant att studera varför ett företag väljer att byta system för kundhantering. Mer specifikt är studiens syfte i första hand att identifiera motivationer till varför en organisation väljer att implementera ett separat CRM-system när funktionalitet för detta redan återfinns i ett redan inköpt ERP-system. Forskningslitteraturen är bristfällig inom detta område i dagsläget. Men i Haddara och Constantinis (2017, 2020) artiklar på ämnet nämner de att företagen som studerats inte hunnit implementera både ett ERP och CRM i verksamheten utan enbart befunnit sig i ett planeringsstadium. Studien är därför ämnad som en förlängning på tidigare forskning i och med att den organisation som studerats haft ett ERP-system och nu går över till ett separat CRM-system studeras. I den meningen ämnar denna studie agera kompletterande studie för att skapa medvetande om denna brist och bidra med empiriskt underlag över motivationer för en övergång från ett integrerat till separat CRM-system. Utöver motivationen till att implementera ett separat CRM-system så bidrog Sappa med ett unikt forskningstillfälle då de inte bara implementerat ett separat CRM-system utan även valt att utveckla det själva. Detta har gett de en god teknisk och organisatorisk insikt i respektive systemlösning. Värt att nämna är att de faktiska systemen inte kommer observeras och studeras utan insamlad information kommer från personal på det studerade företaget.

Studiens syfte har således delats upp i två delar. Det huvudsakliga syftet är att skapa insikt i motivationer till varför en organisation beslutar att övergå från integrerad CRM i ett tidigare inköpt ERP-system till ett fristående separat CRM-system utifrån insikt i de specifika nyckelaspekter respektive systemlösning tillhandahåller. Den andra delen av syftet är att utforska anledningar till varför en organisation väljer att utveckla ett separat CRM-system själva istället för att köpa in ett färdigt. Utifrån detta har följande tvådelade forskningsfråga formulerats.

Varför väljer organisationen i fallstudien att implementera ett separat system för CRM snarare än en integrerad lösning?

Vilka motivationer för att utveckla istället för att inhandla ett nytt CRM-system kan identifieras hos den studerade organisationen?

1.3 Disposition

I avsnitt 2 presenteras den tidigare forskningen inom delvis CRM som koncept och strategi, men även CRM-system och dess grundläggande funktionalitet. Därefter presenteras även studier som denna studie grundar sin utgångspunkt på gällande integrerad och separat CRM. Avsnitt 3 innehåller de forskningsmetoder och den datainsamlingsteknik som forskningsgruppen nyttjat för att i avsnitt 4 presentera dess resultat av identifierade motivationer. Avsnitt 5 jämför resultatet med den tidigare forskningen och diskuterar dess implikationer. Avsnitt 6 sammanställer avsnitt 4 och 5 i en slutsats om vilka motivationer som identifierats.

2 Tidigare forskning

Detta avsnitt inleds med att presentera tidigare forskning kring CRM som begrepp, för att sedan delas in i specificerade undergrupper. Efter det förklaras grundläggande funktionalitet inom CRM. Därefter beskrivs hur forskningslitteraturen tidigare jämfört integrerad CRM i ERP-system och separata CRM-system.

2.1 Customer relationship management

CRM har i flertalet artiklar och konferenser benämnts som en strategi för att skapa värde för en verksamhet utifrån dess kunder genom en kombinatorisk applikation av affärs- och informationsprocesser för att stödja kundhantering (Coltman et al. 2011). CRM tenderar att beskrivas i litteraturen utifrån olika perspektiv. Dessa är exempelvis operativ CRM, även benämnt som *front-office* eller *support-related*, och analytisk CRM, även benämnt som *back-office* eller *targeting-related* (Buttle & Iriana, 2010; Buttle & Maklan, 2015; Khodakarami & Chan, 2013; Kim & Mukhopadhyay, 2011). Andra perspektiv såsom strategisk- och *collaborative* CRM nämns även i litteraturen. Däremot kommer denna studie fokusera på de operativa och analytiska perspektiven för att analysera integrerade och separerade CRM-system.

Enligt Buttle och Maklan (2015) är kundfokus den mest centrala delen av CRM. Företagets alla delar ska spegla hur viktig relationen med kunden är. Med kundfokus, menar Buttle och Maklan (2015), att organisationen anpassas till att försätta kunden i centrum. Detta menar de visas genom exempelvis att beslut som tas inom organisationer tas utifrån kunden, det finns incitament för medarbetare som bidrar till en förhöjd kundnöjdhet och att det inom företagsstrukturen tydliggörs att kundrelationer är det primära fokuset. Foss et. al (2008) menar att CRM ämnar skapa kundkunskap som ger företag en möjlighet att kunna tillhandahålla kunskap som förenklar (1) skapandet av kundsegment, (2) skapandet av långsiktiga relationer med vinstdrivande kunder, (3) skapandet av bestämmelse för hur icke-vinstdrivande kunder bearbetas och (4) skapandet av kundanpassade erbjudande. Det är således kundinformation som företag erhåller som förstärker företags relation med kunder men också kunders lojalitet till företaget.

Forskningslitteraturen understryker kundkunskap och en värdeskapandeprocess som de centrala delarna inom CRM. Buttle och Iriana (2010) menar att det är genom kundkunskap som verksamheten tar beslut som anpassar verksamheten till att uppfylla behoven från både de framtida potentiella kunderna men också de nuvarande kunderna. Buttle och Iriana (2010) nämner också att de framtida potentiella kunderna och de nuvarande kunderna skapar olika

kundsegment inom verksamheten. De segmenten utvecklar i sin tur organisationens strategi gällande kundhantering som gör det möjligt för verksamheten att placera segmenten i olika strategier gällande relationshantering. Dessa strategier gällande relationshantering har, enligt Buttle och Iriana (2010), delats upp i olika delar, vilka är: påbörjande av, omvandling av, förbättring av, vård av och värdeskapande av en relation, samt hur en relation ska vinnas tillbaka och avslutas. Således kan ett kundsegment placeras in i en strategi beroende på vilken typ av relation verksamheten försöker skapa med de olika kundsegmenten. Den värdeskapandeprocess som Buttle och Iriana (2010) nämner förklaras som hur de strategiska beslut som tas inom verksamheten omvandlas till implementeringar för att skapa samma värde för både kunden och organisationen. Det värde som en verksamhet utvinnet från kundrelationer har således en korrelation med vilken investering som görs i denna process. Payne (2005) stärker detta i samband med sin definition av en verksamhets totala erbjudande. Med det totala erbjudandet menar han att kunden inte enbart köper en produkt eller en tjänst för det faktiska värdet utan att värdet tillhandahålls kunden i de upplevda fördelarna som organisationen bistår med kontra kundens förväntningar. Det värde som kunden upplever kan mätas med hjälp av *Customer Lifetime Value (CLV)*. CLV är det nuvarande samlade nettovärdet av alla kunder inom ett segment med liknande karaktärsdrag (Buttle & Maklan, 2015). För att kunna utröna CLV och ta beslut utifrån det behöver beslutsfattare inom organisationen tillhandahålla pålitlig och relevant information om nuvarande och potentiella kunder.

2.1.1 Analytisk CRM

CRM-system används analytiskt för att förbättra kund- och företagsvärde. Genom att analysera lagrad kunddata kan kunders beteende och preferenser förutses för att exempelvis etablera en högre kundnöjdhet och öka en organisations försäljning (Buttle & Maklan, 2015). För detta har organisationer olika tillvägagångssätt, men något som blir allt mer vanligt är användandet av automatiserade modeller och maskininlärning (Nelson, Walsh & Cui, 2020). Analytisk CRM används som underlag för strategiska beslut och har inte någon direktkontakt med organisationers kunder. Därför benämns detta i litteraturen även som *back-office och targeting-related CRM* (Kim & Mukhopadhyay, 2011). Data som analyseras genereras och lagras genom kundinteraktioner inom operativ CRM (Nelson, Walsh & Cui, 2020). Dataanalysen är en del av organisationers översiktliga informationshantering som bidrar till verksamhetens förmåga att utveckla hållbara och lukrativa kundrelationer samt en högre verksamhetseffektivitet. Därmed associeras analytisk CRM med vinstgenerering samt utveckling av affärsprocesser och strategier som en ökad kundkännedom medför (Mithas, Ramasubbu & Sambamurthy, 2011). Om insamlad data inte kan processas tillräckligt och få ett klassificerat värde riskerar organisationen att tjänsteutövare med direkt kundkontakt upplever informationen som inte tillräckligt relevant och opålitlig (Nelson et al., 2020).

2.1.1 Operativ CRM

Den operativa delen av CRM används av de delar av organisationer som har direktkontakt med kunder för att hantera, bibehålla och utveckla kundrelationer (Kim & Mukhopadhyay, 2011). Operativ CRM innefattar funktioner och verktyg som automatiserar, effektiviserar och stödjer kundinriktade affärsprocesser inom försäljning, kundtjänst och marknadsföring (Buttle & Iriana, 2010; Shihab, Sukrisna, Hidayanto, 2015). Efter en implementering av ett CRM-system är det vanligtvis de operativa fördelar gällande effektivisering och kostnader genom process formalisering, automatisering och standardisering som uppstår först (Buttle & Maklan, 2015). Operativ CRM benämns även i litteraturen som *front-office* eller *support-related CRM* och det har även delats upp i en mängd subkategorier. I korthet så är det huvudsakliga målet med operativ CRM att skapa högre kundlojalitet, ökad kundlönsamhet och reducera kostnader (Kim & Mukhopadhyay, 2011; Buttle & Maklan, 2015). Organisationers kundinteraktion genererar data som CRM-system har stöd för att lagra för att bidra till en högre kundkännedom. Kundrelaterad data är betydelsefull för utveckling av långsiktiga kundrelationer och alla inom en organisationen får en *single view* av kunder för en mer personlig service. Lagrad kunddata är även ämnat till att förbättra och effektivisera sälj- och marknadsföringspersonals arbete genom exempelvis riktade reklamkampanjer eller hur kunder bör bemötas. Data som samlas in och lagras används även av personal som arbetar med analytisk CRM (Buttle & Maklan, 2015).

2.2 Grundläggande funktionalitet av CRM

För att arbetsuppgifter relaterade till CRM-processen ska kunna utföras av tjänsteutövare på ett heltäckande vis så föreslår Hsieh et al. (2012) begrepp som tillsammans ämnar sammanfatta nödvändig funktionalitet och de informationsflöden som är tillgängliga för tjänsteutövare. De är *Order fulfillment*, *transaction record-keeping* och *knowledge repository*. Dessa ämnar kategorisera tre kärnfunktionerna som påverkar hur väl systemet kan tillhandahålla stöd för en tjänsteutövares dagliga arbete. Order fulfillment syftar till de organisationssträckande funktioner som en tjänsteutövare har tillgång till och kan nyttja. Det tillför en makrohantering av kunder som triggar subprocesser hos andra avdelningar, vilket Lambert (2009) beskriver som en kritisk länkning i CRM. Lambert (2009) nämner att ansvaret för värdeskapandet av och för en kund inte enbart ligger hos de som har kundkontakten eller en enskild funktion i kundhanteringen. I den meningen så blir den intraorganisationella länken mellan de olika avdelningarna avgörande i detta avseendet. Transaction record-keeping innebär att tjänsteutövaren har tillgång till en kunds historik gällande tidigare fakturor, betalningar och betalningssätt. Därutöver innefattar det även aspekter från *contact management* (Lambert, 2009; Buttle & Maklan, 2015). Alltså inkluderar det även en mer generell loggföring av tidigare interaktioner med kunden och integration mellan de verktyg som används under kundkontakt. Knowledge repository är ett förvar av information som ämnar täcka tjänsteutövares behov av information som kan användas vid felsökning, försäljning och frågor. Den ska innebära att tjänsteutövaren har åtkomst till information om exempelvis företagets produkter och tjänster med prissättning samt möjliga

kampanjer för dessa. Dessutom inkluderar denna kärnfunktion tjänsteutövares möjlighet att komma åt vanligt förekommande frågor och svar.

För att definiera grundläggande funktionalitet inom analytisk CRM så hämtar den här studien från litteratur om informationshantering inom verksamheter. Mithas et al. (2011) definierar informationshantering som en verksamhets förmåga att tillhandahålla pålitlig och tidsenligt relevant data; informationsflöden med anslutning och tillgång till nödvändiga delar inom en organisation; och en infrastruktur som kan anpassas för att möta uppstående behov och direktiv inom organisationen. Data som tillhandahålls och hanteras är pålitlig och tidsenligt relevant i den bemärkelse att den bidrar till en bättre förståelse för individuella kunders beteende och behov för tjänsteutövare. För en tjänsteutövare ämnar detta bidra till en förmåga att taktiskt förutsäga vilka produkter och tjänster kunden mest sannolikt är i behov av eller önskar, men även agera som underlag för att argumentera för organisationens produkter och tjänster i relation till konkurrenter (Nelson, Walsh & Cui, 2020). För ledningen ämnar det bidra till underlag för att ta beslut om hur verksamheten kan anpassas för att uppfylla och utveckla dess strategi (Mithas et al., 2011). För att möjliggöra en organisations nyttjande av ackumulerad data och de slutsatser som analytisk CRM bidragit med ämnar en infrastruktur för intraorganisationella informationsflöden göra informationen om kunder, produkter och tjänster tillgängliga för nyttjande. Chuanga och Lin (2013) nämner att kvaliteten av denna infrastruktur avgörs av tre kriterier. Dessa är hur den kan komma åt av olika delar av en affärsprocess, möjligheten för denna information att kombineras med information från olika delar av en organisation och hur väl ett beslut kan tas utifrån den för att direkt påverka dess problemsituation. Khodakarami och Chan (2013) understryker vikten av att ha en anpassningsbar infrastruktur. De syftar till att många företag har en implementerad strategi över hur CRM hanteras, men att den fulla potentialen av dess informationsflöden inte nyttjas. De menar således att förmågan att förändra affärsprocesser, företagskultur och rutiner utifrån ackumulerad kunskap om den aktuella marknaden möjliggör optimering av en verksamhets kundrelaterade informationsprocesser.

2.3 ERP- och CRM-system

Under 1990-talet började organisationer i regel använda ERP-system för att skapa en helhetslösning för tidigare fragmenterade och separerade system. ERP-system är modulbaserad mjukvara för att hantera en hel organisations IT-funktionalitet och informationsflöden. Det ämnar skapa korsfunktionalitet mellan olika avdelningar genom att tillhandahålla all information i en centraliserad databas som kan komma åt och manipuleras genom moduler dedikerade för olika avdelningars dagliga affärsprocesser (Amrani, Rowe & Bénédicte, 2006). Mjukvara likt ERP är i regel inte utvecklade inom själva organisationen utan inköpta från externa leverantörer, såsom SAP, Oracle, Compiere och ODOO (Amrani et al., 2006; Haddara & Constantini, 2017, 2020). Leverantörerna har således utvecklat ett generiskt system som ska kunna implementeras i olika typer av verksamheter med en "industry best practice" som kan variera i olika verksamheter (Amrani et al., 2006). Vid upplevt behov av stöd för t. ex CRM eller *supply chain management* (SCM) så kunde

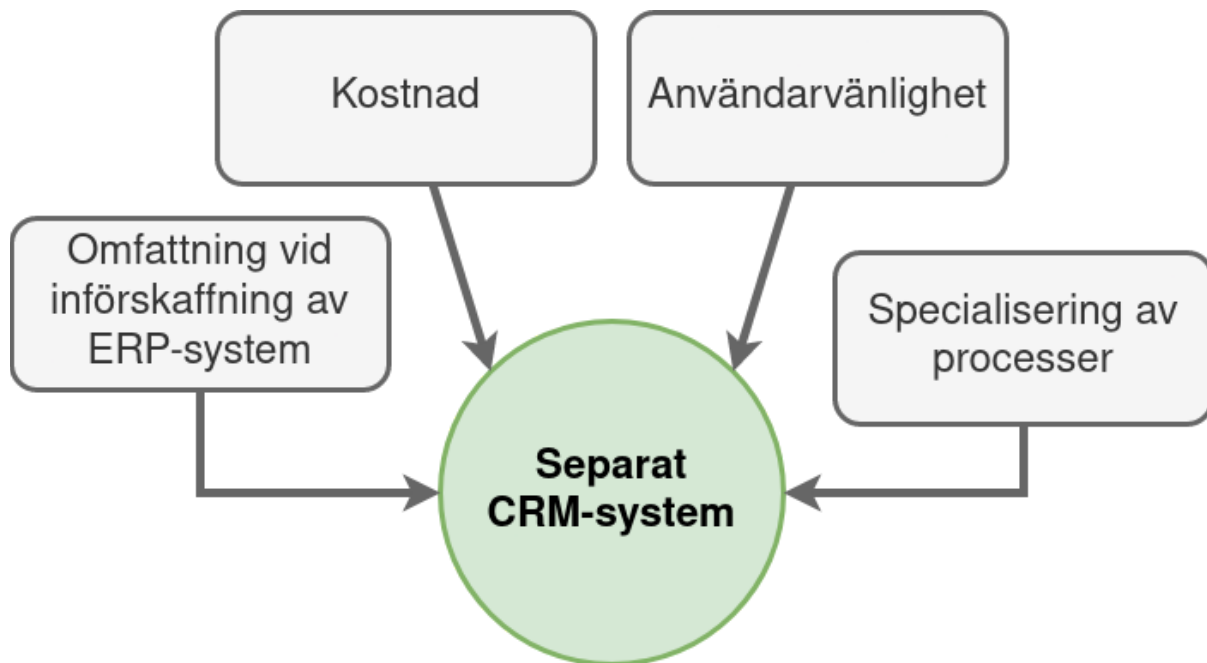
funktionalitet för detta inkorporeras med det nuvarande ERP-systemet (Haddara & Constantini, 2017, 2020). ERP-systemen har sedan dess utvecklats till att tillhandahålla all den funktionalitet som en organisation behöver inbyggt i systemet som standard. Denna utveckling av ERP benämns i litteraturen som *ERP II* (Haddara & Constantini, 2020). De organisationella områden och processer som ERP II-system stödjer är *product lifecycle management (PLM)*, *supplier relationship management (SRM)*, *human resource management (HRM)*, *corporate performance management (CPM)*, *supply chain management (SCM)* och CRM.

CRM-system används inom organisationer för att hantera kunder och skapa en relation mellan kund och verksamhet som ska vara lönsam, långvarig och lojal. Dessutom besitter CRM-system kundinformation som används för analyser (Foss et al., 2008; Payne, 2005). Dessa system kan antingen vara en integrerad del av ett ERP-system eller vara ett separat och fristående system (Haddara & Constantini, 2020). Enligt Foss et al (2008) är CRM-system ett affärsverktyg som bistår verksamheter med funktionalitet och kundinformation som används för att utveckla och stärka kundrelationer. Payne (2005) nämner dessutom två IT-komponenter som ett CRM-system består av. Han menar att ett CRM-system består av en databas med sparad kundinformation som används vid kundanalyser och en samling av applikationer som används för att kunna interagera med kunderna. Således är ett CRM-system i grunden den IT som en verksamhet tillhandahåller för att utföra och utveckla sina underliggande CRM-processer.

2.4 Integrerad CRM och separat CRM

Väl använda ERP-system, som SAP, Oracle, Compiere och ODOO, har inbyggt stöd för CRM-processer. Trots detta så har Haddara & Constantini (2017, 2020) observerat att organisationer ofta väljer att investera i separata CRM-system för att nyttjas vid sidan av det tidigare implementerade ERP-systemet. Studien ifrågasätter huvudsakligen om fel ERP-lösning har valts vid införskaffning eller om detta beror på att organisationen inte kan anpassa systemet i efterhand till sin verksamhet till en önskvärd grad. I studien identifierade Haddara & Constantini (2017) fyra stycken huvudanledningar till varför organisationer väljer att frånga den helhetslösning som ett ERP-system kan erbjuda för att implementera ett separat CRM-system för att tillhandahålla CRM-processer. Dessa motivationer kan ses i Figur 1 och är omfattning vid införskaffning av ERP-systemet, kostnad, användarvänlighet och enkelhet, samt specialisering på CRM-processen.

Vid införskaffning av det initiala ERP-systemet behöver ett omfattning definieras för att få en lyckad implementering. Denna omfattning avgörs av de krav på funktionalitet och organisatoriska påverkan ERP-systemet behöver ha (Haddara & Constantini, 2017). Det Haddara & Constantini (2020) fann hos de organisationer som utfört en övergång från integrerat till separat system var att det redan fanns en underliggande plan inom organisationen att implementera ett separat CRM-system i ett senare skede. Omfattningen vid



Figur 1: Motivationer för investering i separat CRM-system (anpassad från Haddara & Constantini, 2017)

införskaffandet av ERP-system var även i vissa organisationer arbiträra beslut där de exempelvis inte tänkt på CRM-lösningen i sig utan fick krav från ledningen att det skulle vara från en specifik leverantör. Av de organisationer som implementerat ett separat CRM-system som undersökts ansåg flertalet att kostnaden för organisationen blev lägre jämfört med att nyttja det befintliga ERP-systemets CRM funktioner (Haddara & Constantini, 2017, 2020). Majoriteten av de organisationer som undersökts i studien påpekade även att de föredrog molnbaserade CRM-system och har valt att använda molnbaserade separata CRM-system eftersom de ansågs bättre lämpade ur administrations-, implementerings- och kostnadsperspektiv. Molnbaserade separata CRM-system innebar en lägre kostnad för underhåll och inköp av teknisk arkitektur eftersom de fungerar out-of-the-box utan avancerad integration med deras övriga IT. Separata CRM-system ansågs enklare att använda och lära sig vilket resulterar i lägre kostnader för inlärningsperioder, konsultation, underhåll och lägre kostnader relaterade till felhantering av systemet. Användarvänligheten i moderna dedikerade CRM-system var, enligt de organisationer som undersökt, nästan enhälligt långt bättre än ERP-systemens CRM-moduler. De ansågs vara mer intuitiva och enklare att lära sig. Användarvänligheten påverkar implementeringens totala kostnad och användarnas grad av acceptans. Specialisering på CRM-processen innebär att organisationer anser att CRM-systemen som utvecklats enbart med fokus på CRM-processen medför att den funktionalitet som inkluderas i ERP-system har optimerats i de dedikerade CRM-systemen. Dessutom inkluderar det CRM-funktioner som inte erbjuds i ERP-system vilket kan vara en bidragande motivation till att organisationer väljer ett separat CRM-system (Haddara & Constantini, 2017). I Nair, Chan, och Fangs (2007) studie framgår det en tendens att utveckla eller köpa separata CRM-system hos decentraliserade enheter inom högre utbildning. De

nämner att centraliserade enheter, såsom huvudkontor, tenderar använda en CRM-modul i ett ERP-system för att hantera exempelvis anställning samt student- och alumnirelationer. Däremot kan de decentraliserade enheterna såsom enskilda fakulteter eller skolor ha egna processer för anställning samt student- och alumnirelationer. Detta ledde till en tendens att om resurserna fanns så valde de decentraliserade enheterna att ta avstånd från universitetets huvudsakliga CRM-modul och utveckla eller köpa sina egna fristående CRM-system för att specialisera dessa processer.

2.5 Sammanfattning av tidigare forskning

CRM är en strategi för att skapa värde för en verksamhet genom en kombinatorisk applikation av affärs- och informationsprocesser för att stödja kundhantering (Coltman et al. 2011). CRM ämnar bidra till omvandling, förbättring, vård och värdeskapande av en relation, samt hur en relation ska vinnas tillbaka och avslutas (Buttle & Iriana, 2010). ERP-system som blev vanliga inom organisationer under 1990-talet ämnade skapa en helhetslösning för tidigare fragmenterade och separerade system. I dessa system ingick vanligtvis en integrerad CRM-modul för hantering av CRM-processer. De ämnade skapa korsfunktionalitet mellan olika avdelningar genom att tillhandahålla och centralisera samtliga av organisationens informationsflöden och funktionalitet, vilka är uppdelade i moduler dedikerade för olika avdelningars affärsprocesser (Amrani, Rowe & Bénédicte, 2006). Trots det inbyggda stödet för CRM-processer i ERP-system har Haddara & Constantini (2017, 2020) observerat tendensen att organisationer väljer att investera i separata CRM-system för att hantera organisationens CRM-processer. Haddara och Constantini (2017) har identifierat fyra huvudanledningar till varför företag valt att implementera ett separat CRM-system för att ersätta de integrerade CRM-modulerna i ERP-systemen. Dessa är kostnad, användarvänlighet och enkelhet samt specialisering på CRM-processen.

3 Metod

I detta avsnitt presenteras vilka metoder som nyttjats för att samla in och bearbeta empirisk data. Här presenteras studiens angreppssätt, empiriska urval, datainsamlingsmetod och etiska ställningstagande. Dessutom redogörs det för hur genomförandet av datainsamling och bearbetning av det empiriska materialet gjorts.

3.1 Angreppssätt

Då studien är begränsad till endast en organisation som fall valdes det att utföra den som en kvalitativ fallstudie, vilket anses som lämpligt när en mindre och avgränsad grupp studeras (Patel och Davidson, 2019). Fallstudier är djupgående studier på mindre skala genom ett urval som ska representera problemområdet på större skala under en begränsad tid (Bell & Waters, 2016; Langerová, Starzyczna & Zapletalová, 2021). Bell & Waters (2016) beskriver fallstudier som lämpligt vid studier av processer och förändring. I och med att det företag som studerades befinner sig i ett pågående förändringsarbete har detta gett forskningsgruppen ytterligare motivation att använda fallstudier som angreppssätt. Datainsamlingsmetoden som använts i studien för att utvinna empiriska material bestod av semi-strukturerade intervjuer med informanter med insyn i den studerade organisationens förändringsarbete.

En aspekt som Bell & Waters (2016) benämner som viktigt är att, vid valet av denna typ av metod, ta ställning till den kritik som riktats mot den. Kritiken består av ifrågasättandet av resultatet då det finns risk för statistisk och otydlig generalisering inom problemområdet. Då fallstudier fokuserar på en urvalsgrupp så riskerar de sakna datapunkter som kan vara avgörande i problemområdets helhet. Däremot så beskriver de även att detta är en metod som kan vara lämplig vid begränsade studieresurser och tid eftersom det ger en relativt kvick inblick i problemområdet. För att bemöta kritiken om generalisering och minska risker för felaktigt representerande data har urvalsgruppen utvalts noga utifrån tydligt formulerade anledningar till varför den är representativ för och delaktig i förändringsarbetet.

3.1.1 Empiriskt urval

Det är viktigt att urvalsgruppen är representativ för studiens område för att utvinna relevant och täckande information (Patel och Davidson, 2019). För att få representativ och täckande information av det begränsade antalet informanter inom studiens tidsspann var det av vikt att informanterna kunde agera primärkällor till problemsituationen kring övergången från det tidigare integrerade CRM-systemet till det nya separerade. Utifrån denna ståndpunkt var det av vikt att informanterna var personer med en ledar- och beslutsfatarroll samt att det var personer som har insyn i affärsprocesser kring det tidigare ERP-systemet och det nya

CRM-systemet. Urvalet var ursprungligen tre personer med ledar- och beslutsfattarroller som använder systemen i dagliga arbetsuppgifter. Däremot uppstod ett bortfall av en planerad informant med kort varsel då denne inte kunde medverka på en intervju. Detta bortfall har till största del kunnat täckas upp av en av de resterande informanter som besatt en beslutsfattarroll inom samma område. Därav ansågs det att urvalet fortfarande kan klassas som representativt och täckande.

3.2 Datainsamling

Patel & Davidson (2019) förklarar en kvalitativ intervju som en komplex datainsamlingsmetod där det inte finns en mall för hur en kvalitativ intervju utförs. De beskriver även en intervjus *standardisering* och *strukturering* som begrepp som forskningsgruppen behöver ta ställning till. Vid intervjuerna i denna studie har en högre standardisering på frågor använts, vilket innebär att intervjuaren ställt samma kärnfrågor till båda respondenter. Struktureringen har varit lägre då intervjuaren har gett respondenter utrymme för tolkning av frågorna. Detta har lett till ett flertal följdfrågor, vilket varit av vikt för denna studie. Meyers och Newman (2007) beskriver en semistrukturerad intervju som en intervju med en del förberett material såsom frågor och annan fakta kring det efterfrågade området. Men de nämner också att en del improvisation krävs för att den semistrukturerade intervju ska kunna anses komplett. Med det menar dem att en del frågor som inte förberetts eller frågor som uppkommer på grund av ett specifikt svar bör formuleras under intervjun. Således kan denna studies datainsamlingsmetod beskrivas som kvalitativa semi-strukturerade intervjuer.

Bell och Waters (2014) beskriver att en kvalitativ intervju är en tidskrävande datainsamlingsmetod. Därför kan det i mindre projekt eller studier bli svårt att hinna med att ta flera intervjuer vilket kan leda till generalisering. Eftersom denna studie har haft intervjuer med ett fåtal personer har den längre tiden för datainsamlingen passerat in inom tidsramen. De nämner även graden av subjektivitet under intervjun kan resultera i att respondent och intervjuare kan influera varandras svar respektive frågor. Om exempelvis den som intervjuar ställer frågor på ett energiskt sätt kan det leda till mer positiva och skeva svar från den som blir intervjuad. Meyers och Newman (2007) beskriver också problem som kan uppstå vid en intervju. Exempelvis så kan ord ha olika betydelse för den som intervjuas och den som intervjuar, vilket kan leda till att missförstånd uppstår. Med både missförstånd och lingvistisk påverkan i beaktande har intervjuaren i denna studie använt ett så neutralt språk som möjligt i frågor och följdfrågor. Dessutom har intervjuaren tydliggjort att respondent när som helst är välkommen att inflika med frågor till intervjuaren. Patel och Davidson (2019) nämner också att den kvalitativa intervjuformen är den mest öppna formen av intervju. Således blir intervjun sedd som ett samtal som kan bli ostrukturerat och därför kan leda till att relevant information utelämnas. Däremot så ger den möjlighet för intervjuaren att göra intervjun mer flexibel genom att ställa följdfrågor för att få utveckling på idéer som är nya för forskningsgruppen. Detta har varit av största vikt för forskningsgruppen eftersom den tidigare forskningen har varit bristfällig inom ämnet.

3.2.2 Etik och integritet

Vi har utgått från de fyra etikregler som Patel och Davidson (2011) nämner. Dessa är (1) Informationskravet, vilket innebär att respondenten får en tydlig förklaring av studiens och forskningsgruppens syfte; (2) Samtyckeskravet, vilket innebär att respondenten själv har rätten att bestämma i vilken utsträckning dess medverkan ska vara; (3) Konfidentialitetskravet, vilket innebär att alla personligt identifierande uppgifter ska konfidentialiseras i största möjliga grad; samt (4) Nyttjandekravet, vilket innebär att samtlig insamlad data från respondenten enbart får användas i forskningsändamål. Utifrån dessa krav har all data som samlats in konfidentialiserats till den grad att respondenter enbart benämns som "informanter" med referenser till de kriterier de uppfyller inom informantkraven nämnda i 4.2. Innan varje intervju har syftet med studien tydligt förklarats samt vår etiska integritetsståndpunkt framförts som respondenten har kunnat godkänna eller neka. Det har även förklarats att det när som helst under datainsamlingen är möjligt för respondenten att godkänna eller neka oss rätten till att lagra och använda data från respondenten. Om en respondent skulle välja att inte medverka i studien längre kommer alla enskilda filer, transkriberingar, referenser och citeringar kopplade till respondentens bidrag i studien att raderas fram till det att studien skickas in för granskning.

3.2.3 Genomförande

Intervjuer utfördes på distans via digitala videokonferensverktyg med två respondenter anställda på Sappa. Dessa sessioner pågick i cirka 40 minuter och har spelats in för transkribering innan bearbetning av materialet påbörjats. Inspelningarna gjordes på grund av att få ordagranna svar från respondenterna att bearbeta. Dessutom menar Patel och Davidson (2019) att lagring genom inspelning av intervjuerna bidrar med högre realibilitet eftersom forskningsgruppen kan spela upp intervjun så många gånger som behövs för att förstå svaren i sin helhet.

De två respondenterna blev inledningsvis tydligt informerade om forskningsgruppens etiska ståndpunkt och syftet med både studien och intervjun. Därefter efterfrågades godkännande av våra etiska ståndpunkter från respondenten. Efter en tydlig förklaring av forskningssyftet inleddes forskningsfrågorna som delats upp i sju kategorier. Forskningsfrågorna i kategori 1 bestod enbart av en fråga som var hur länge respondenten jobbat på företaget. Därefter ställdes generella frågor om det integrerade och separerade systemet och dess upplevda generella funktionalitet i kategori 2. Från kategori 3 ställdes frågor om motivationer till dels att byta från det integrerade till det separata systemet, men även till varför de valt att utveckla det själva. Kategorierna 5 och 6 bestod av frågor gällande mer specifik funktionalitet och hur den fungerat där kategori 5 fokuserade på den operativa sidan av CRM och 6 fokuserade på den analytiska sidan av CRM. Avslutningsvis i kategori 7 ställdes avslutande frågor som om det finns någonting respondenten vill tillägga.

Intervjuerna genomfördes på samma sätt där en person från forskningsgruppen intervjuade respondenten medan en annan förde anteckningar ifall något särskilt skulle uppkomma. För att bibehålla en tydlig och tryggare konversation med respondenten togs beslutet att två personer ur forskningsgruppen skulle närvara vid intervjuer, varav en person utförde intervjun och den andre enbart ansvarade för ljudinspelning och anteckning. Efter intervju sparades både video- och ljudfil för transkribering. Transkriberingen gjordes ord för ord för att inte framföra felaktig eller snedvriden information. Därefter raderades video- och ljudfilerna innan bearbetningen av det transkriberingarna inleddes.

3.3 Bearbetning av empiriskt material

Transkribering av de inspelade intervjuerna utfördes löpande direkt efter varje intervjutillfälle, vilket resulterade i 20 sidor transkriberat material. Bearbetningen av dessa transkriptioner inleddes dagen efter de skapats. Detta gjordes så snart som möjligt utifrån sentimentet att bibehålla kontextuella tankegångar och tolkningar som framgått under intervjun vilket Patel och Davidson (2019) rekommenderar. Bearbetningen har bestått av både varit induktiv och deduktiv tematisering. Tematisering har utförts utifrån tematas från tidigare forskning och dess förklarade begrepp, men även sökt nyfunna tematas utifrån nya koncept och mönster under upprepad genomgång av transkriberat materialet. Det har varit viktigt att kategorisera utifrån den tidigare forskningen för att stödja eller motbevisa den. I denna studie har det även varit av vikt att, utöver den inledande deduktiva tematiseringen, söka nya tematas induktivt eftersom forskning av övergång från integrerad till separat CRM är bristfällig. De inledande tematas som användes för att kategorisera svar var *kostnad*, *användarvänlighet och enkelhet*, *specialisering av processer*, och *funktionalitet*.

4 Resultat

I följande avsnitt redovisas resultatet från de intervjuer som genomförts med anställda på Sappa. Resultatet av analysen har kategoriserats utefter motivationer som tidigare identifierats av Haddara & Constantini (2017, 2020). I detta avsnitt används citat av informanter från de utförda intervjuerna som kategoriserats utifrån en tematisk analys av transkriberingar. Notera att dessa citat refererar till det integrerade- och det separata systemet vid deras namn där det integrerade systemet benämns som “Visma” och det separata systemet som “Sappis”.

Under bearbetningen av insamlad data uppmärksammades att temat som Haddara och Constantini (2017, 2020) identifierat som *omfattning vid införskaffning av ERP-system* inte har beskrivits av informanterna som en motivation eller bakgrund till förändring. Eftersom detta tema inte identifierats som motivation i samtliga av de 13 organisationer som Haddara och Constantini (2017, 2020) undersökt och detta har varit en fallstudie av ett företag har detta tema exkluderats under den induktiva fasen av bearbetningen utan att kompromissa med deras modell. Däremot fanns en stor variation i temat *specialisering av processer*. Ett flertal svar gav en mer generell bild av den funktionalitet de individuella systemet tillhandahöll, medan andra var mer fokuserade på specialiseringen av processer. Därav har forskningsgruppen delat upp detta tema i två: *specialisering av processer funktionalitet*.

4.1 Kostnad

De intervjuade informanterna ansåg att kostnader tagits i beaktande som motivation till implementering av ett nytt system, men det har inte varit en avgörande anledning. De mest avgörande kostnaderna som identifierades var tidskrävande upplärning av nya medarbetare och kostsamt administrativt arbete på grund av fel som det tidigare systemet genererade. Den mest centrala kostnaden enligt informant 1 var hantering av de handhavandefel som tillkommit till följd av felaktig användning av det integrerade systemet.

“Den stora [kostnaden] är ju att det blir väldigt mycket handhavandefel [...]. Det är ju systemet som tillåter att man gör mycket fel och det skapar många problem i hela organisationen, som i sin tur påverkar kunder negativt så det är hela det här om vi reverserar det problemet och vi fastnar i många administrativa uppgifter och var kommer det ifrån”
(Informant 1)

Det integrerade systemet tillåter användare att göra fel i sina arbetsprocesser, vilket leder till att fler administrativa uppgifter behöver sättas in för komplettering, korrigerande och

slutförning. Ofta är det att en annan avdelning, som besitter mer processspecifika system, behöver komplettera och slutföra flertalet operativa processer. Detta resulterar i en högre kostnad då fler avdelningar och medarbetare behöver involveras i dagliga operativa processer.

“[...] med tanke på att det ändå är en kundtjänst som använder det och det är klassisk på kundtjänst att rätt mycket personalomsättning sker. Då behöver upplärningen bli mycket smidigare och ta mindre tid.” (Informant 1)

Eftersom Sappa har en hög personalomsättning har en reducerad upplärningstid av nyanställda varit en motivation till införandet av ett nytt system. Tiden det tar för en tjänsteutövare att lära sig ett system utgör en kostnad för organisationen delvis eftersom en medarbetares arbetstid avsätts för upplärning men även på grund av att en nyanställd inte genererar värde för organisationen förrän denne på egen hand kan använda systemen för kundhantering.

“[...] Visma licensen kostar ju en hel del liksom så det har väl också varit en sån morot.” (Informant 1)

Utöver de indirekta kostnader som exempelvis extra administrativt arbete genererar så har även systemets direkta kostnader tagits i beaktande. Det integrerade systemet betalas för enligt en licensmodell för individuella användare. Informant 1 nämner att detta har varit en “morot” och motivation till att bygga ett eget system där de inte behöver ha utgifter som direkt är kopplade till antalet användare.

“Vi får kontroll, vi äger datan själva och logiken själva, och den är svår att sätta pris på, jag tror att själva motivationen till att göra det själva är för att vi har varit bundna till Visma så länge så nu vill vi bryta oss fria liksom.” (Informant 1)

Både informant 1 och informant 2 menar på att kostnadsskillnader för att köpa in nytt ett system eller utveckla ett eget inte har varit den avgörande motivationen i beslutet att själva utveckla ett separat system inom företaget. Informant 1 nämner att kostnadsfokus i denna bemärkelse snarare har legat i värdet av att ha kontroll över och äga all sin data och affärslogik. I ett kort perspektivet menar informant 1 att kostnaden för att utveckla ett eget system förmodligen är högre än att använda det integrerade systemet eller att köpa in ett färdigt. I ett längre perspektiv räknar de däremot med en reduktion av kostnader.

4.2 Användarvänlighet och enkelhet

Informanterna beskriver att användarvänlighet och enkelhet har varit en del av det ursprungliga målet med det separata systemet. Det separata systemet är menat att kunna användas utan en längre upplärning och vara intuitivt i den mån att gränssnittet och funktionaliteten ska vara strukturerad utifrån arbetsprocesser. Det integrerade systemet är

istället strukturerat i flikar och fönster som ämnar hantera specifika funktioner. Detta har inte ansetts intuitivt i tjänsteutövaren arbetsflöden och har inneburit en längre inlärningsprocess.

“Målet från första början har varit att öka användarvänligheten och på så sätt effektmålet sänka inlärningskurvan [...].” (Informant 1)

“Du ska ju kunna titta direkt in i Sappis utan någon utbildning i det och faktiskt kunna förstå vad det är du tittar på.” (Informant 2)

Enligt informant 1 och informant 2 har den bristfälliga användarvänligheten i det tidigare systemet identifierats som ett problem tidigt i förändringsarbetet. Informant 1 anser att det tidigare systemet har en brant inlärningskurva, vilket har medfört problem för en kundtjänstavdelning som vanligtvis har hög personalomsättning. Att som ny medarbetare lära sig det tidigare systemet var en utdragen process, men användarvänlighet och enkelhet ansågs även vara problematisk för personal med längre erfarenhet. Exempelvis kan information vara komplicerad att hitta och integrera och det anses långsamt och omständligt. Systemet kan även krascha av enkla misstag såsom ett felklick, vilket även i värsta fall har raderat hela kundbilder.

“[Det integrerade systemet] är inte så modulärt då, i form av, det känns som att istället för att låta användaren gå igenom ett flöde så är det mer som att om du ska göra det här måste du göra det här, sen så får du gå till en annan flik för att göra det här.” (informant 1)

Det integrerade systemet är uppbyggt utifrån en *best practice* som redan från början inte helt stämde överens med de affärsprocesser som Sappa har. Istället för att vara modulärt i den bemärkelsen att de kan forma systemet efter sina processer, så är det integrerade systemet baserat på flikar specifika för separata uppgifter. I och med Sappas tillväxt och utveckling av utbud och tjänster har allt fler flikar lagts till för att möta de nya specifika arbetsuppgifterna, men inte byggts utifrån de befintliga kundhanteringsprocesserna på ett holistiskt sätt. Det integrerade systemet ansågs därmed enligt informant 1 ha ett utdaterat arbetsflöde som inte är enkelt för användare att följa. I mer moderna gränssnitt som de jämfört med används ett mer naturligt arbetsflöde som är mer intuitivt för användare.

“[...] vi har ju nått en gräns där det inte går att göra det [bygga ut det integrerade systemet] längre. Det kan ju ha att göra med att det kanske är lite för enspårigt så att man kan göra en sak tydlig, men att göra flera saker då nådde vi en gräns där det inte går längre. Men jag skulle säga att det finns definitivt saker som är tydliga i det också.” (Informant 2)

Informant 2 menar på att det integrerade systemet är bra på att presentera data på ett visst sätt. Detta är genom generiska textfält, vilka i sig inte skiljer sig från varandra förutom i vilken flik de är placerade i. Detta gör att presentationen av specifik kundkunskap blir tydlig, men enspårig och kräver en konstant överblick av var i systemet användaren befinner sig. Gränsen som de nådde var i form av vilken information som skulle presenteras i vilken kontext.

4.3 Specialisering av processer

En motivation till att utveckla systemet inom företaget är enligt informant 1 önskemålet att äga all data som genereras och kontrollera logiken samt få bättre spåringsmöjligheter för hur logiken och data används. Att äga data och affärslogiken samt möjlighet att själva utveckla ny funktionalitet kan på så sätt möjliggöra specialisering av processer och den underliggande affärslogik som nyttjas av tjänsteutövare. Implementering av det nya systemet har även motiverats med att det ska ge ökat stöd för automatisering av manuella arbetsuppgifter för att spara tid och låta tjänsteutövare fokusera på andra arbetsuppgifter.

“Jag tror att motivationen från första början var att ge kunden bättre kundtjänst och kunna automatisera dem flödena som KLC behöver göra manuellt eller kunden behöver göra manuellt” (Informant 1)

Informant 1 menar att den ursprungliga motivationen till att utveckla ett nytt separat system kom som produkt av en undersökning som gjordes av de olika alternativ gällande möjliga systemimplementeringar. I samband med detta nämner Informant 1 att de tidigare låtit viss affärslogik ligga kvar hos leverantören av det integrerade systemet. Detta har inte tillåtit organisationen att anpassa deras affärslogik i önskvärd utsträckning. I mån om att kunna automatisera flöden enligt de kontinuerligt uppstående processer inom verksamheten beslutade man att utveckla det inom organisationen för att få full kontroll av den underliggande affärslogiken.

“Det funkade när vi bara kanske jobbade med TV och en bit in när vi inte var så komplexa. Men nu jobbar vi på så många olika sätt, med så många olika produkter. Så det skulle jag nog säga att det är det som är anledningen till att vi byter. Vi vill kunna samla allt på ett och samma ställe och det kunde vi inte på Visma” (Informant 2)

Sappas expansion till andra affärssegment har inneburit nya arbetsprocesser som inte varit möjliga att utföra i det integrerade systemet, därför har andra typer av system använts för att komplettera detta. I dagsläget använder Sappa ett flertal olika system för specifika processer. Exempelvis så har de ett separat ärendehanteringssystem som används vid felsökning som sträcker sig mellan olika avdelningar och om andra organisationer, såsom servicepartners, behöver involveras. Enligt Informant 1 så täcker det integrerade systemet 80% av affärsprocesser medan 20% hanteras i externa system. En motivation till att utveckla det nya separata systemet själva var därför att samla dessa arbetsprocesser i ett system.

“[...] vi kommer ju ha kvar Visma till vissa delar fortfarande vi kommer ju inte stänga Visma för hela bolaget. [...] Det kan ju också ändras men tanken är ju mer att Sappis ska underlätta det operationella.” (Informant 2)

Informant 1 nämner två exempel på sätt som det separata systemet ämnar bidra med specialiserade automatiserade processer. Dessa är automatiska meddelande till kunder vid exempelvis driftstörningar, via sms eller e-post. Dessutom ska systemet kunna integreras med

chatbots som har den inledande kontakten med kunder för att sedan antingen koppla de vidare till en supporttekniker eller direkt lägga en felanmälan. Även om det separata systemet ämnar skapa mer specialiserade processer så avser det i första hand enbart appliceras på den operativa sidan av verksamheten. Exempelvis så kommer ekonomiavdelningen fortsätta använda det integrerade systemet för fakturering och hantering av kunders betalningssätt.

4.4 Funktionalitet

I dagsläget krävs en del externa system för att kundtjänstpersonal ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Det tidigare systemet hade funktionalitet för att utföra ungefär 80% av alla arbetsuppgifter inom kundtjänst. Även om det nyutvecklade systemet inte i dagsläget når högre andelar så är ett av målen att det i framtiden ska innefatta funktionalitet för att hantera närmare 100%. Dessutom har man i planeringsstadiet nya typer av funktioner som är ämnade att effektivisera, förenkla och förbättra arbetet inom kundtjänst.

“Det är mycket fokus på att automatisera kundärenden och på så sätt frigöra tid till KLC att vara ännu mer proffsiga så det handlar inte om automatiserar bort KLC utan bara mer ge KLC mer verktyg och mer kött på benen när de väl får upp samtalet” (Informant 1)

Vikten av att möjliggöra automatisering av manuella kundtjänstprocesser har betonats av båda informanterna. Nya typer affärssegment och en expanderande kundbas har resulterat i en högre arbetsbelastning för kundtjänstpersonal vilket riskerat att reducera kundnöjdheten. Att kunna effektivisera arbetet med kundtjänst har därför beskrivits som en viktig motivation till införandet av ett nytt system. Syftet med effektiviseringen har inte varit att reducera antalet medarbetare utan att ge dem fler verktyg och mer information om kunder som kontaktar kundtjänsten.

“Men vad jag har förstått så är ju inte Visma byggt för att hantera de typerna av tjänster som vi har, att signalsätta kort och allt vad vi gör så på så sätt så var väl kanske Visma ett dåligt val för oss att fortsätta jobba med för att vi var tvungna att bygga sönder allting.” (Informant 2)

Det integrerade systemet har inte de specifika funktioner som behövs för att utföra flertalet uppgifter som är unika för telekombranschen. På grund av det har de varit tvungna att bygga nya flikar och fönster och använda externa system för att tillgodose den avsaknade funktionaliteten. Utifrån denna erfarenhet har inget off-the-shelf-system mött kraven för samtliga av dessa funktioner, vilket varit en motivation till att utveckla det separata systemet själva.

“Men att inte alla funktioner finns ännu som vi behöver ha är väl den största problematiken skulle jag säga.” (Informant 2)

Den största problematiken består av att alla funktioner som det separata systemet är planerat att ha inte är implementerade ännu. Som en lösning i övergångsperioden har de gett vissa medarbetare tillgång till det integrerade systemet för att hantera den funktionalitet som det separata systemet ännu inte kan hantera.

“Problematiken [med det separata systemet] än så länge har nog bara varit att det har varit lite buggigt och det är ju alla nya system så att det kan man ju ha overseende med.”
(Informant 2)

En problematik med det separata systemet varit att det är buggigt till den grad att vissa funktioner inte fungerar som de är menade att fungera. För att upplysa utvecklingsteamet om de buggar som uppstår under användning av det separata systemet har de implementerat en funktion som hela tiden är synlig för användaren. Denna kan användare använda för att rapportera ett fel som uppstått, önskemål om ändringar eller tillägg till systemet, men även vid allmänna frågor om användning.

4.5 Sammanfattning av resultat

Enligt de intervjuade informanterna har införandet av ett separat system motiverats genom olika argument som tenderade cirkulera kring verksamhetens arbetsuppgifters tillväxande komplexitet och hur väl systemet kan bemöta denna. Det integrerade systemets funktionalitet ansågs inte tillräckligt täckande för att enbart kunna använda det till kundhantering. Därav har flertalet externa system behövt komplettera dess funktioner. Dessutom kan felklick i systemet leda till att programmet kraschar och i värsta fall raderar hela kundbilder. Detta, tillsammans med att användargränssnittet och hur det integrerade systemet strukturerar olika funktionalitet, har lett till missanpassning till Sappas affärsprocesser och tilläggskostnader i form av administrativa kostnader och tillägsarbete. Det separata systemet valdes primärt att utvecklas på egen hand på grund av ett behov av kontroll gällande hur informationsflöden och affärslogiken fungerade. Dessutom menar informanterna att de inte fann något off-the-shelf-system som var tillräckligt täckande med de specifika funktioner som just deras arbetsuppgifter kräver. De motivationer som kunnat identifieras har således varit i linje med Haddara och Constantinis (2017) kategorier *kostnad*, *användarvänlighet och enkelhet*, och *specialisering av processer* med en stor variation inom *specialisering av processer*. Identifierade motivationer kodade utifrån informanternas svar per kategori och kan ses i tabell 1 nedan.

Kostnad	Användarvänlighet och enkelhet	Specialisering av processer	Funktionalitet
Lägre kostnad för administrativa uppgifter i samband med uppstådda fel	Mer kontextuellt relevant information	Specialiserad affärslogik och funktionalitet (<i>egenutveckling</i>)	Samlad affärslogik och funktionalitet (<i>egenutveckling</i>)
Reducerad upplärningstid	Reducerad upplärningstid	Processenligt upplägg av information och funktionalitet	Lättare att utveckla för att möta nya arbetsprocesser och önskemål från användare (<i>egenutveckling</i>)
Ingen kostnad bunden till antalet användare (<i>egenutveckling</i>)	Enklare gränssnitt	Automatisering av processer	Mer holistisk funktionalitet för kundhantering

Tabell 1: Sappas motivationer utifrån samlad uppstådd problematik

5 Diskussion

I denna del jämförs resultatet med den tidigare forskningen. Huvudsakligen jämförs den med forskningen om organisationers övergång från CRM som integrerat system till separat system. Dessutom jämförs resultatet mot den tidigare forskningen om grundläggande funktionalitet.

5.1 Kostnad

Likt Haddara och Constantinis (2017, 2020) resultat kan man i Sappas fall se hur kostnader och användarvänlighet korrelerar eftersom ett av målen med ett enklare och mer användarvänligt system är att reducera kostnader för utbildning och handhavandefel. För Sappa, som har en personalomsättning vilken informanterna beskrivit som hög, har denna motivation framstått som viktig vid beslutet att implementera ett separat CRM-system. Detta korrelerar med Haddara och Constantinis (2020) studie då de identifierat att separata system har en lägre kostnad när det kommer till handhavandefel och utbildning. Dessutom menar de på att det fanns en bestående konsultkostnad inom flera organisationer där organisationerna för att anpassa det redan implementerade systemet. Dessa organisationer hade inte möjlighet att på egen hand anpassa systemen och var därför tvungna att anställa specialistkonsulter för att göra det när ny funktionalitet behövde implementeras. Detta skiljer sig från Sappas integrerade system i den mån att Sappa själva kan lägga till nya flikar och fönster för att vidare implementera ny funktionalitet. Däremot så uttryckte båda informanterna att detta i längden har lett till att systemet blivit "sönderbyggt" till den grad att det i sig lett till vidare spridning av handhavandefel och längre utbildningstid.

Enligt Haddara och Constantini (2017, 2020) har många organisationer övervägt cloud-lösningar i separata CRM-system för att kunna ha tillgång till CRM-systemet med ett fåtal klick när som helst på dygnet utan att behöva stå för direkta administrativa driftkostnader av IT-arkitektur och serverhantering. Informanterna har inte benämnt det separata systemet som en molntjänst eller att molntjänster varit en del i övervägandet under urvalet av system. Däremot så är det separata systemet ett system med åtkomst genom ett webbläsargränssnitt och kan därför bidra med liknande fördelar. Det är enkelt att komma åt och kan snabbare starta, samt att det går att kommas åt av medarbetare som arbetar hemifrån utan att använda exempelvis VPN-tjänster. Det som beskrivs som administrativa kostnader relaterade till IT-arkitekturen och serverhantering hos cloudsystem har Sappa inte sett som en större nackdel eftersom de lagt högt värde i att kunna äga och kontrollera samtliga av de underliggande dataflöden affärslogiken.

Även om den direkta kostnader som användarlicenser vägs in i beslutet om att införskaffa ett separat CRM-system så har inte ett större fokus lagts på det såsom vissa organisationer i Haddara och Constantinis (2017, 2020) studie har. Informant 1 beskriver det som att det är en bonusvariabel att de inte behöver betala licenskostnader för det separata systemet likt det integrerade systemet, men inte en huvudsaklig faktor.

5.2 Användarvänlighet och enkelhet

De identifierade motivationerna gällande användarvänlighet och enkelhet korrelerar med Haddara och Constantinis (2017, 2020) resultat. Haddara och Constantini (2020) nämner att både integrerade och separata system vanligtvis har alla grundläggande dimensioner som behövs för CRM-relaterade affärsprocesser. Däremot så visar deras studie att separata CRM-system anses betydligt enklare och användarvänligare. De fann att det i regel var lättare att skriva in, flytta och hämta information till och från olika delar av systemet i de separata systemen. Detta leder till att det tar kortare tid för användare att kunna använda systemet effektivt i sitt dagliga arbete. Denna användarvänlighet och enkelhet beskrevs av informanterna som en inledande motivation till implementering av ett separat system. Anledningen till att detta var en inledande motivation var att de i samband med företagets tillväxt märktes en tilltagande negativ påverkan av systemet på det dagliga arbetet. Det förekom felklick som kunde krascha systemet och i värsta fall radera hela kundbilder samt svårigheter för användare att navigera sig och hämta relevant kundkunskap. Ett inledande mål med det separata systemet var därför reducera upplärningstid genom ett mer intuitivt gränssnitt och en mer modern, flödesbaserad arbetsprocess.

En viktig punkt i användarvänlighet och enkelhet var förmågan att kunna göra förändringar i gränssnittet och inmatningsmetoder enligt organisationerna i Haddara och Constantinis (2017, 2020) studie. De menar på att organisationerna insåg möjligheten att påverka detta, vilket var en motivation till systembyte i och med att affärsprocesser tenderar utvecklas under en längre period. Exempelvis nämner de att molnbaserade CRM-system har möjlighet för tillägg som tillgodoräknar avsaknad funktionalitet som grundversionen inte tillhandahåller. Sappa har motiverat egenutveckling av det separata system med målet att ha ett mer agilt system. De menar att eftersom de utvecklar systemet själva har de full kontroll över hur det ser ut och fungerar och de kan enklare utveckla nya funktioner själva. För att samla användares önskemål om förändringar av systemet har de implementerat en funktion för användare att ge feedback om hur gränssnittet kan förändras för att effektivisera arbetsflöden. Detta överensstämmer med Khodakarami och Chan (2013) som understryker vikten av att ha en anpassningsbar infrastruktur för att möta nya strategier och affärsprocesser.

5.3 Specialisering av processer

Det integrerade systemet har enligt informanterna redan från början varit bristfälligt i hur det kunnat tillhandahålla funktionalitet utifrån Sappas arbetsflöden. Eftersom systemet varit uppdelat i fönster och flikar som innehåller specifika funktioner för individuella uppgifter har det inte bara påverkat användarvänligheten och enkelheten utan även hur väl det integrerar med tjänsteutövares arbetsflöden. Motivationen till att ersätta det integrerade systemet har delvis därför varit att kunna specialisera strukturen av den funktionalitet som systemet tillhandahåller. Dessutom har motivationen bestått av att de processer som det separata systemet möjliggör. Dessa processer har, genom att låta de bli tillgängliga för användaren utifrån vad användaren planerar göra, inte låtit systemets struktur diktera upplägg av arbetsprocesser. Utöver att det integrerade systemet inte är strukturerat enligt arbetsflöden kan det inte kan tillhandahålla samtlig funktionalitet som behövs i kundhanteringen. Även om Sappa själva kan bygga till funktionalitet i det integrerade systemet har detta lett till att de inte haft möjlighet att bygga till alla funktioner som behövs enligt de specialiserade CRM-processer som utförs. Motivationen hos organisationer i Haddara och Constantinis (2017) studie påvisar även detta då organisationerna upplevt att de separata CRM-system som övervägts inkluderar funktionalitet som är strukturerad utefter specifika CRM-processer.

Haddara och Constantini (2017, 2020) säger att en avgörande motivation hos majoriteten av organisationerna de studerat har varit att ersätta CRM-modulen i det integrerade systemet på grund av flexibilitet och integration. Flexibiliteten syftar till hur väl systemet kan tillgodoräkna sig funktionalitet utifrån organisationers CRM-processer och integrationen syftar till informationsflöden och arbetsprocesser mellan avdelningar. I denna bemärkelse har flertalet organisationer beslutat att gå över till molnbaserade CRM-system eftersom de till större grad har kunnat tillgodose denna flexibilitet och integration. Studiens resultat stärker delvis detta då Sappas separata system är molnbaserat. Men av studiens informanter har detta inte beskrivits som en typ av motivation utan den centrala motivationen i den meningen har varit att ha ett system, oavsett om det är molnbaserat, som kunnat vara tillräckligt flexibelt för att anpassas utefter Sappas CRM-processer.

5.4 Funktionalitet

Som Haddara och Constantini (2017) nämner så är huvudfunktionaliteten i de integrerade och separata systemet snarlika. Trots detta bidrog den mer inriktade CRM-funktionaliteten, som inte ansågs som huvudsaklig, med tillräcklig motivation för övergång till separat CRM-system. Till skillnad från detta så täcker inte det integrerade systemet hos Sappa all den huvudsakliga funktionalitet som behövs i det dagliga arbetet. Till följd av detta planerar Sappa att integrera fler funktioner i det separata systemet för att täcka samtliga av de funktioner som både den operativa eller den analytiska sidan av kundhanteringen behöver. Haddara och Constantini (2017) låter motivationer angående denna funktionalitet ingå under kategorin *specialisering av processer* eftersom det huvudsakliga som skiljer de olika systemlösningarna åt är just hur funktionerna är strukturerade utefter arbetsflöden. Eftersom

Sappa har haft begränsningar i vilken utsträckning det integrerade systemet kunnat tillhandahålla den funktionalitet som deras CRM-processer behöver ansågs det rimligt att bryta upp dessa då funktionalitet varit en övervägande faktor i beslutet kring systemlösning.

Det integrerade systemet har kunnat täcka cirka 80% av all funktionalitet gällande order fulfillment, knowledge repository och transaction record-keeping, som Hsieh et al. (2012) nämner. Gällande knowledge repository och transaction record-keeping kan det integrerade systemet tillhandahålla den nödvändiga informationen, men det ansågs invecklat att använda och hitta information. Bristfälligheter i funktionaliteten har däremot, utifrån informanternas svar, identifierats inom order fulfillment. Detta eftersom funktioner såsom signalsättning¹ samt integration med servicepartners vid aktivering, avaktivering och felsökning av tjänster. Sappa har haft en motivation att integrera en mer holistisk kundhantering som kan sträcka sig mellan avdelningar och servicepartners genom ett system. Detta överensstämmer med Lamberts (2009) påstående om att integrationen mellan avdelningarna i detta avseendet är en kritisk länkning för CRM-processen. Det har inte varit möjligt att implementera tillräckligt automatiserade processer utan externa verktyg i Sappas integrerade system. Därav har en motivation till att ersätta det varit att ha möjligheten att effektivisera tjänsteutövares arbetsprocesser i det separata systemet genom att automatisera flertalet processer inom ovannämnda kategorier. Detta är i linje med Buttle och Irianas (2010) beskrivning av operativ CRM.

Den analytiska funktionalitet som finns i det integrerade systemet har identifierats som begränsad utifrån beskrivningen av Mithas et al. (2011). Det tillhandahåller till viss del försäljningsstatistik och utvinning av viss kunddata. Informant 1 nämner däremot att den mest använda analytiska funktionalitet som nyttjas i det integrerade systemet är e-postutvinning. Det separata systemet är planerat att delvis integrera samma funktionalitet som det integrerade systemet. Dessutom planeras ett analytiskt verktyg för driftinformation och automatiserade utskick av denna information till de som behöver ta del av det. De ämnar skapa en kartvy där de både översiktligt och inzoomat se var och när problem uppstår för kunder i sig och i näten i sig. Utöver det planeras extern mjukvara tillämpas för att presentera data tillhandahållen av det separata systemet.

Mithas et al. (2011) samt Chuanga och Lin (2013) nämner att infrastrukturen för informationsflöden är viktig för att kunna tillhandahålla kundkunskap till olika delar av verksamheten. Detta har även varit en motivation för Sappa när de valt att själva utveckla det separata systemet. Informant 1 beskriver att de, i samband med utvecklingen av det separata systemet, planerar centralisera samtliga dataflöden och affärslogik för att enhetligt göra den tillgänglig till verksamheten.

Ett intressant fenomen som uppstått i samband med implementeringen är att kundkunskapen i det separata systemet inte är lika pålitligt och tidsenligt relevant som i det integrerade

¹ Signalsättning är en funktion för att skicka ut signaler i TV-nät för att tillåta ett programkorts interna koder att koda av digitala kanaler.

systemet. Detta är delvis till följd av att det separata systemet inte är färdigutvecklat och felaktig information således kan visas. Dessutom kan det integrerade systemet och det separata systemet visa avvikande information om samma sak.

5.5 Reflektion kring studien

Under studiens gång har fokus lagts på tidigare forskning vilket möjliggjort en bättre inblick i problemområdet. Trots den tidigare forskningens begränsningar inom motivationer till varför organisationer väljer att gå från ett integrerat till ett separat system för att hantera CRM-processer så har denna inblick gett forskningsgruppen möjlighet att deducera mönster hos Sappa. I jämförelse med den tidigare forskningen har flertalet tematas överensstämt med vår studie. Samtidigt som Haddara och Constantinis (2017, 2020) studie om motivationer har kunnat bidra med viktig insyn i hur andra organisationer resonerat kring motivationer så har motivationer inom *omfattning vid införskaffning av ERP-systemet* inte framgått i studien. Dessutom har även andra motivationer upptäckts. Utifrån resultatet har Sappa lagt större fokus på funktionalitet, vilket lett till en förgrening av temat *specialisering av processer*. Detta har gjort den mer utförliga förstudien inom tidigare forskning väldigt viktig för slutsatsen.

Resultatet visar på en större variation i temat specialisering av processer, men de andra var mer homogena. Samtidigt som de är mer homogena så har en viss korrelation funnits mellan *användarvänlighet och enkelhet* och *kostnad*, samt mellan *användarvänlighet och enkelhet* och *specialisering av processer*. Reducerad upplärningstid har identifierats som motivation delvis utifrån att det bidrar med en lägre kostnad då färre resurser behöver investeras i samband med anställning av nya medarbetare. Dessutom menar informanterna att en reducerad upplärningstid planerat komma som resultat av ett mer användarvänligt och enkelt system. Det mer användarvänliga och enkla systemet beror på hur specialiserade processer det kan tillhandahålla.

Angreppssättet har fungerat i studiens fördel då denna studie har utförts under en begränsad tid med begränsade resurser. I och med att denna studie enbart utförts på ett företag och en begränsning i tidigare forskning kan resultatet ses som generaliserande i den mån att det inte nödvändigtvis stämmer överens med andra organisationers motivationer. Däremot så menar denna studie vara en kompletterande studie på Haddara och Constantinis (2017, 2020) forskning då detta utförts på ett företag som redan implementerat både det tidigare ERP-systemet med integrerad CRM och det nya separata CRM-systemet. Av denna anledning anser forskningsgruppen att studien besvarar frågeställningen inom syftets omfång.

Inledningsvis bokades möten med tre informanter varav en sent föll bort. Det låga antalet informanter har under utförandet av studien setts som en risk som tagits hänsyn till. Därav blev det empiriska urvalet och kraven på informanterna av högre vikt. De två informanterna ansågs uppfylla dessa krav. Den tredje informanten var delaktig under implementeringen av det tidigare ERP-systemet. Därmed hade hen kunnat bidra med insikt i vilken omfattning

ERP-systemets införskaffning har jämförts med den nuvarande verksamheten och dess beslut att ersätta CRM-modulen i det mot det separata systemet. Inledningsvis ansågs en fjärde informant inte var nödvändig då Sappa är en mindre aktör med ett tiotal anställda. Så personer med ledande roller och god insyn i förändringsprojektet var begränsat. Tidigt i arbetet med studien var fokuset mer inriktat åt användarvänlighet i det separata systemet jämfört med det integrerade. I samband med detta planerade ytterligare datainsamling i form av enkäter till tjänsteutövare som var användare av båda systemlösningarna. Studiens syfte har senare avgränsats till att fokusera på motivationer där användarvänlighet varit en del. Enkäter till användare hade kunnat bidra med vidare insikt i användares uppfattning av systemen. Däremot hade det även lett till en överrepresentation av data inom temat användarvänlighet, vilket inte skulle vara representativt för motivationerna.

5.6 Förslag till vidare forskning

Denna studie har vidareutvecklat Haddara och Constantinis (2017) motivationskategorier med en fallstudie på ett företag som redan implementerat både ett ERP-system och ett separat CRM-system. Studien har påvisat korrelationer och har kunnat konfirmera majoriteten av de motivationer som de identifierat. Utöver Haddara och Constantinis (2017, 2020) forskning har denna studie gett vidare insyn i svårigheter och möjligheter som finns hos organisationer som hanterar kunder i sitt dagliga arbete utifrån forskning inom den grundläggande funktionaliteten av CRM-system. Med en växande tjänstebransch och ett tilltagande användande av specialiserade CRM-processer samt att flertalet organisationer använder ERP-system, likt det som Sappa ansåg otillräckligt, kan denna studie ge kunskap för att identifiera risker och möjligheter med olika systemlösningar. För att stärka studiens trovärdighet och för att fastställa de motivationer för att frångå ett integrerat CRM-system som identifierats krävs däremot studier av fler organisationer som har eller planerar att implementera ett separat CRM-system. Kunskapen inom ämnet är som tidigare nämnts bristfällig. Det skulle även vara av intresse att studera organisationer som inte anser sig behöva ett separat CRM-system och hur det motiveras, och även se vad som skiljer sig från företagen i den här studien och i Haddara och Constantinis (2017, 2020) studie. Dessutom hade det varit intressant om vidare forskning kunde göras inom egenutveckling av ett separat system för att stärka eller motbevisa en trend i de motivationer som funnits hos Sappa.

6 Slutsats

Denna studie har syftat till att samla information om en organisations motivationer till beslut att lämna en integrerad CRM-modul i ett ERP-system för att implementera ett separat system. Studiens syfte har även varit att samla kunskap om det studerade företags motivation till beslutet att utveckla det nya systemet inom organisationen. Utifrån studien syfte formulerades “*Vilka motivationer till att implementera ett nytt separat CRM-system kan identifieras?*” och “*Vilka motivationer till att utveckla systemet själva kan identifieras?*”.

Med utgångspunkt i Haddara och Constantinis (2017, 2020) studie har motivationerna tematiseras till *kostnad, användarvänlighet och enkelhet, specialisering av processer*. Utifrån den grundläggande funktionalitet från tidigare forskning av Hsieh et al. (2012), Lambert (2009), Mithas et al. (2011), Chuanga och Lin (2013) och Khodakarami och Chan (2013) har även temat *funktionalitet* vägts in. De huvudsakliga motivationerna för att ersätta den integrerade CRM-modulen i deras ERP-system utifrån ett kostnadsperspektiv har varit att ett separat system kan bidra med en lägre kostnad för administrativa uppgifter i samband med handhavandefel och reducerad upplärningstid. Reducerad upplärningstid har även varit en motivation gällande användarvänlighet och enkelhet i och med att det blir ett enklare gränssnitt att förstå utan längre upplärning. Dessutom har möjligheten för det separata systemet att bidra med mer kontextuellt relevant information genom att det är ett enklare gränssnitt mer anpassat efter Sappas egna arbetsflöden varit ytterligare en motivation som bidrar med användarvänlighet och enkelhet. Specialisering av processer har varit motiverande för Sappa för att införa ett separat system då det separata systemet har en bättre möjlighet för processenligt upplägg av information och funktionalitet för användare, samt att fler CRM-relaterade processer kan automatiseras. De identifierade motivationerna inom funktionalitet för att ersätta det integrerade systemet har varit att Sappa lättare kan vidareutveckla systemet utifrån nya uppstående arbetsprocesser med en enklare feedbackintegration från användare för snabbare responstid och mer relevanta förändringar. Dessutom har det separata systemet större möjlighet att implementera mer holistisk funktionalitet utifrån den faktiska kundhanteringen.

Motivationer till varför Sappa valt att utveckla systemet inom företaget istället för att köpa ett färdigt har kunnat tematiseras utifrån *kostnad, specialisering av processer, och funktionalitet*. Det fanns ingen motivation till egenutveckling inom *användarvänlighet och enkelhet*. Den huvudsakliga motivationen relaterad till kostnad har i denna bemärkelse varit att Sappa inte behövt ha en kostnad kopplad till antal användare. Motivation inom specialisering av processer har varit att Sappa får möjligheten att specialisera sin affärslogik och funktionalitet utifrån de reella arbetsflöden som kundhanteringen utför, till skillnad från *best practice* modeller som de flesta off-the-shelf-system tillhandahåller. Ett egenutvecklat system med en egenutvecklad kärna för informationsflöden och affärslogik ger även Sappa

möjligheten att samla och kontrollera den. Detta i samband med att egenutveckling planeras leda till enklare vidareutveckling av systemet utifrån Sappas individuella affärsprocesser har varit en motivation för att utveckla systemet inom organisationen.

Referenser

Aflaki, S. & Popescu, I., (2014). Managing Retention in Service Relationships. *Management Science*, 60(2), ss. 415–433

Amrani, R. E., Rowe, F. & Bénédicte, G-M. (2006). The effects of enterprise resource planning implementation strategy on cross-functionality. *Information Systems Journal* 16(1), ss. 79-104. doi:10.1111/j.1365-2575.2006.00206.x

Bala, H., Hossain, M-M., Bhagwatwar, A., & Feng, X. (2020). Ownership and governance, scope, and empowerment: how does context affect enterprise systems implementation in organisations in the Arab World?. *European Journal of Information Systems*, ss. 1-27. doi:10.1080/0960085X.2020.1803775

Bell, J., & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB

Buttle, F. A., & Iriana, R. (2010). Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. *Journal of Relationship Marketing* 5(4), ss. 23-42. doi:10.1300/J366v05n04_03

Buttle, F. A., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Oxfordshire: Routledge.

Chuang, S-H. & Lin, H-N. (2013). The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan. *International Journal of Information Management*, 33(2), ss. 271-281. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2012.12.003

Coltman, T., Devinney, M. T. & Midgley D. F. (2011). Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology* (2011) 26, ss. 205–219. doi:10.1057/jit.2010.39

Edvinsson, R. (2005). *Growth, Accumulation, Crisis - With New Macroeconomic Data for Sweden 1800-2000*. (Doktorsavhandling). Stockholms universitet.

Foss, B., Stone, M. & Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success - or failure?. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* (2008) 15, ss. 68-78. doi:10.1057/dbm.2008.5

- Haddara, M., Constantini, A. (2017). ERP is dead- Long live CRM. *Procedia Computer Science* 121, ss. 950-959. doi: 10.1016/j.procs.2017.11.123
- Haddara, M., Constantini, A. (2020). Fused or unfused? The parable of ERP II. *International Journal of Information Systems and Project Management* 8(3), ss. 48-64. doi:10.12821/ijispm080303
- Hornyak, R., Rai, A. & Dong, J. Q. (2015). Incumbent System Context and Job Outcomes of Effective Enterprise System Use. *Journal of the Association for Information Systems*, 21(2), ss. 364-387. doi:10.17705/1jais.00605
- Hsieh, J. J. P-A., Rai, A., Petter, S. & Zhang, T. (2012). Impact of User Satisfaction with Mandated CRM Use on Employee Service Quality. *MIS Quarterly*, 36(4), ss. 1065-1080
- Khodakarami, F. & Chan, Y., E. (2013). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), ss. 27-42. doi:10.1016/j.im.2013.09.001
- Kim, S. H. & Mukhopadhyay, T. (2011). Determining Optimal CRM Implementation Strategies. *Information Systems Research*, 22(3), ss. 624-639. doi:10.2307/23015598
- Lambert, M. D. (2014). Customer relationship management as a business process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), ss. 4-17. doi:10.1108/08858621011009119
- Langerová, A., Starzyczná, H., Zapletalová, S. (2021). Using The Analytical Part Of Crm In Small And Medium-Sized Enterprises In The Czech Republic. *Central European Business Review* 10(20), ss. 1-22. doi: 10.18267/j.cebr.262
- Mithas, S., Ramasubbu, N & Sambamurthy, V. (2011). How Information Management Capability Influences Firm Performance. *MIS Quarterly*, 35(1) ss. 237-256
- Mumford, E., (2006). The story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential. *Information Systems Journal*, 16, ss. 317–342
- Nair, C., Chan, S., & Fang, X. (2007). A case study of CRM adoption in higher education. I *Proceedings of the 2007 Information Resources Management Association International Conference*.
- Nelson, C., A, Walsh, M., F. & Cui, A., P. (2020). The role of analytical CRM on salesperson use of competitive intelligence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(12), ss. 2127-2137. doi:10.1108/JBIM-07-2019-0328
- Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB

Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier.

Sappa. 2021. *Om Sappa*. Hämtad 2021-04-29 från <https://sappa.se/om-oss/om-oss>

SCB, (2020). *Antal arbetsställen fördelat på bransch (SNI2007) och storleksklass*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

Shihab, M. R., Sukrisna, I., Hidayanto, A.N. (2015). Investigating customer relationship management systems involvement towards customer knowledge creation processes. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management* 9(1), ss. 56-72.

Soltani, Z. & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, ss. 667-688. doi:10.1016/j.chb.2016.03.008

Bilaga 1: Intervjuguide

Inleda med vad vi studerar vad som intresserar oss. Vi är inte ute efter att kritisera utan samlar enbart information om hur organisationer använder system

Linus kommer att vara huvudsaklig intervjuare och Ludvig kommer främst att föra anteckningar.

Etik / Integritet

Är okej att intervjun spelas in och att ljudfilen kommer raderas efter transkribering?

Denna intervju kommer att vara konfidentiell och svaren/transkriberingen är konfidentiella. Alltså kommer studiegruppen veta vem som gett svaren, men detta kommer inte att framgå i den resulterade uppsatsen.

- Är det okej att vi använder dig som en källa i studien genom citat och referering?
- Är det okej att vi benämner dig som en "informant" i studien?

- Du kan när som helst höra av dig till Ludvig innan den 23/5 för att ångra detta och då kommer vi att radera alla filer kopplade till ditt bidrag i studien (både inspelning, transkribering, citering och referens till dig)

Vad ska vi göra?

Vi planerar identifiera skillnader i funktionalitet mellan CRM-moduler i större affärssystem och fristående separata CRM-system. Detta för att identifiera motivationer till varför en organisation väljer att övergå från en integrerad lösning, såsom Visma, till ett separat system, såsom Sappis.

Förklara frågeställning

Intervju

Upplägg:

Vi kommer inleda med att ställa frågor om: Din bakgrund inom Sappa → Generellt om Visma och Sappis → Motivationer → Mer specifik funktionalitet i Visma och Sappis

Du är varmt välkommen att avbryta, inflika eller spinna vidare på någonting när som helst.

1. Bakgrund:

(1) Hur länge har du jobbat på Sappa?

2. Generellt om Visma:

(1) Har du aktivt arbetat i Visma som en del av ditt dagliga arbete?

(a) Vilka arbetsuppgifter har du isf haft i det?

(b) Om nej: Har en analys av Visma gjorts för att identifiera dess funktionalitet?

(i) Hur **[upplever du]/[har analysen]** visat att Vismas CRM-modul har fungerat?

3. Generellt om Sappis:

(1) Har du aktivt arbetat i Sappis som en del av ditt dagliga arbete?

(a) Vilka arbetsuppgifter har du isf haft i det?

(2) Hur upplever du att Sappis har fungerat?

4. Övergripande motivation:

(1) Vet du vilken motivation som låg bakom bytet till Sappis från Visma?

(2) Har det upplevts någon problematik med Visma? Om ja - Vilken?

(3) Har det upplevts någon problematik med Sappis? Om ja - Vilken?

(4) Vet du varför valde Sappa att utveckla systemet själva?

Nu ska vi fråga lite mer om funktionaliteten i Visma och Sappis...

5. Operativ:

Enligt CRM-forskningen så finns det viss grundfunktionalitet i ett CRM-system för att tjänsteutövare ska kunna nyttja det. Dessa är exempelvis att de ska ha funktioner för att initiera order-processer som kan plockas upp på olika avdelningar, historik om kunders betalningar och interaktioner med Sappa och ha information om produkter, erbjudanden och FAQ:s nära till hands.

- (1) Anser du att Visma har de operativa funktioner som behövs av de som arbetar på KLC?
 - (a) Om nej: Vad anser du saknas?
- (2) Anser du att Sappis har de funktioner som behövs av de som arbetar på KLC?
 - (a) Om nej: Vad anser du saknas?

6. Analytisk:

Analytiska verktyg: Verktyg som kan analysera insamlad data för att skapa kunskap om olika kundgrupper.

- (1) Vet du om det några analytiska verktyg kopplade till eller som en del av Visma?
 - (a) Om ja: Hur väl kan de bidra med pålitlig kunskap för olika delar av organisationen?
- (2) Vet du om det finns några analytiska verktyg kopplade till eller som en del av Sappis?
 - (a) Om ja: Hur väl kan de bidra med pålitlig och relevant kunskap?

7. Sammanfattning / Avslutande

- (1) Finns det någonting som du skulle vilja tillägga? (Det kan vara tankar/insikter som du tror skulle kunna vara relevanta)
- (2) Har du några frågor till oss?
- (3) Önskar du få den färdiga uppsatsen skickad till dig?

Vi avslutar inspelningen nu.

Tacka för medverkan.