



HÖGSKOLAN  
I HALMSTAD

Affärssystemprogrammet 180 hp

KANDIDATUPPSATS



## Service Dominant Logic och molnbaserade affärssystem

En studie om partners och leverantörers förändrade roller när affärssystem levereras som en tjänst

Jessica Hesselgren och Amela Basic

Informatik 15hp

Halmstad 2017-06-20

# Service Dominant Logic och molnbaserade affärssystem

En studie om partners och leverantörers förändrade roller när affärssystem levereras som en tjänst

Kandidatuppsats

2017 Maj

**Författare:** Jessica Hesselgren och Amela Basic

**Handledare:** Ewa Zimmerman och Lars-Olof Johansson

**Examinator:** Maria Åkesson och Michel Thomsen

© Copyright Jessica Hesselgren och Amela Basic, 2017.  
All rights reserved  
Kandidatuppsats  
Rapport, IDE11XX  
Sektionen för informationsvetenskap, data- och elektroteknik  
Högskolan i Halmstad  
ISSN xxxxx

## **Förord**

Det har varit ett berikande, intressant och intensivt arbete. Vi vill tacka alla personer som ställt upp och medverkat i vår studie, tack till de personer som har tagit sin tid att besvara våra intervjufrågor. Era synpunkter har varit betydande och möjliggjort att vi kunnat besvara studiens problemområde.

Vi vill även tacka våra handledare Ewa Zimmerman och Lars-Olof Johansson som har gett oss stöd och väglett oss under denna process. Era tankar och idéer har varit till stor hjälp.

Slutligen ett tack till våra nära och kära som givit oss kommentarer och feedback på vår studie.

Tack.

Halmstad, 2017

**Jessica Hesselgren**

---

**Amela Basic**

---



## Abstrakt

Det pågår ett skifte där varor har skiftat mot en mer tjänsteinriktad marknad som påverkar allt flera branscher, bland annat affärssystembranschen. Det produktorienterade synsättet har ersatts av Service Dominant (S-D) logik, där värde samskapas av aktörer i ett aktör-till-aktör nätverk. Denna utveckling kommer påverka aktörerna: kund, affärssystempartner och affärssystemleverantör, som är de aktörer som traditionellt ingår i ett aktör-till-aktör nätverk inom affärssystembranschen.

Studien syftar till att skapa förståelse kring hur affärssystempartners och affärssystemleverantörens roller i aktör-till-aktör nätverket kommer förändras när affärssystem levereras som en molntjänst. Samt hur detta kommer påverka aktörernas relation till varandra. Studien har identifierat utmaningar som molnbaserade affärssystem kommer föra med sig för affärssystempartners och affärssystemleverantörer. Molnbaserade affärssystem har påverkat affärssystempartners och affärssystemleverantörers roller och sätt att arbeta. Främst affärssystempartners roll då deras arbetsuppgifter ersätts av andra aktörer.

**Nyckelord:** S-D logiken, Aktör-till-aktör nätverk, Affärssystem, Molnbaserade affärssystem

## **Abstract**

A shift is taking place where goods has shifted towards a more service-oriented market that affects several industries, including the enterprise industry. The product-oriented approach has been replaced by Service Dominant (S-D) logic, where value is cocreated by multiple actors in an actor-to-actor network. This development will affect the actors: customer, ERP partner and ERP vendor, which traditionally are a part of the actor-to-actor network in the business of enterprise industry.

The purpose of the study is to understand how the roles of ERP partners and ERP vendors will change in the actor-to-actor network when ERP are delivered as a cloud ERP. And how this will affect the actor's relationship to each other. The study has identified challenges that cloud ERP will bring for ERP partners and ERP vendors. Cloud ERP have influenced the roles of ERP partners and ERP vendors, and their ways of working. Primarily ERP partners' role, as they risk being replaced by other actors.

**Keywords:** S-D logic, Actor-to-actor network, ERP, Cloud ERP

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Introduktion</b>	<b>1</b>
1.1	Syfte	2
<b>2</b>	<b>Litteraturstudie</b>	<b>3</b>
2.1	Traditionella affärssystem	3
2.2	Molnbaserade affärssystem	4
2.3	Skiftet från produkt till tjänst	5
2.3.1	Fundamentala principer	8
2.3.2	Förändringar i aktör-till-aktör nätverk	8
2.4	Sammanfattning	10
<b>3</b>	<b>Metod</b>	<b>11</b>
3.1	Forskningsansats	11
3.2	Litteraturstudie	11
3.3	Insamling av data	12
3.3.1	Urval	12
3.4	Analysmetod	13
3.5	Etiska överväganden	14
3.6	Metoddiskussion	15
<b>4</b>	<b>Resultat</b>	<b>16</b>
4.1	Produkter och tjänster	16
4.2	Roller och relationer i ett aktör-till-aktör nätverk	18
4.3	Utmaningar för aktörer med molnbaserade affärssystem	20
<b>5</b>	<b>Analys</b>	<b>22</b>
5.1	Produkter som förädlas av tjänster	22
5.2	Aktör-till-aktör nätverk	23
5.2.1	Förändrade roller i aktör-till-aktör nätverket	23
5.2.2	Relationer i aktör-till-aktör nätverket	25
5.2.3	Värde samskapas av aktörer	26
<b>6</b>	<b>Diskussion</b>	<b>27</b>
<b>7</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>29</b>
7.1	Framtida forskning	31
	Referenser	32
	Bilagor	1
	Bilaga 1 - Intervjuguide	1
	Bilaga 2 - Övergripande intervjuguide	3

## Figurförteckning

Figur 1	– Från traditionellt affärssystem till Software as a Service	5
Figur 2	– Traditionellt aktör-till-aktör nätverk inom affärssystembranschen	7
Figur 3	– Aktör-till-aktör nätverk vid molnbaserade affärssystem	25



## Tabellförteckning

Tabell 1 – Intervjuer.....	13
----------------------------	----

---

## I Introduktion

---

*I detta avsnitt kommer studiens bakgrund och problemområde beskrivas. Tidigare forskning har använts för att belysa problemområdet. Avsnittet avslutas med att presentera studiens problemområde, frågeställning och syfte.*

---

Det pågår ett skifte där utvecklingen av tjänster påverkar allt fler branscher. Under de senaste årtiondena har marknaden genomgått förändringar där den tidigare inriktningen mot produktion av varor har skiftat mot en mer tjänsteinriktad marknad (Williams, Chatterjee & Rossi, 2008; Rodriguez & Peralta, 2014). Spotify, Netflix och Storytel erbjuder idag till exempel tjänster i form av musik, filmer och böcker, allt över internet. Det produktorienterade synsättet har ersatts av Service Dominant (S-D) logik. S-D logiken ser helheten med vad företag gör där värde skapas tillsammans av aktörerna i ett aktör-till-aktör nätverk (actors-to-actors network) (Vargo & Lusch, 2004, 2006, 2016; Wu, Xu, Mo & Liao, 2015; Lusch & Nambisan, 2015). I aktör-till-aktör nätverket påverkar aktörerna varandra och är bundna till varandra via relationer (Lusch & Vargo, 2014). Kowalkowski och Kindström (2012) beskriver ett nätverk som en struktur där aktörer binds samman genom olika kompetenser, relationer samt informationsflöden som kompletterar varandra och skapar en helhet. I ett aktör-till-aktör nätverk bör aktörerna kunna hantera varandra eftersom deras relationer påverkas av varandra (Lusch & Vargo, 2014). I ett aktör-till-aktör nätverk inom affärssystembranschen ingår det traditionellt tre aktörer: kund, affärssystempartner och affärssystemleverantör (Magnusson & Nilsson, 2014).

S-D logiken där produkter övergår till tjänster har engagerat forskare i årtionden inom olika områden (Lusch & Nambisan, 2015). S-D logiken kan ge nytt ljus över affärssystembranschen och flera studier beskriver därför att det behövs mer forskning om hur affärssystem påverkas av S-D logiken, där tjänster och samskapande är i fokus mellan aktörer (Alter, 2008; Vargo & Chen, 2010; Barrett, Davidson, Prabhu & Vargo, 2015; Vargo & Lusch, 2016). Exempel på när affärssystem levereras som en tjänst är genom molnbaserade lösningar, där affärssystem levereras via internet istället för implementering på plats hos kunderna (Magnusson & Nilsson, 2014; Lusch & Nambisan, 2015). Fler affärssystem levereras som en molntjänst och S-D logiken kan användas för att tolka denna förändring (Baek, Kim & Altman 2014; Barrett et al., 2015; Lusch, Vargo & Gustafsson, 2016). S-D logiken baseras på elva fundamentala principer. Denna studie kommer utgå från tre av dessa principer som beskriver samskapande mellan aktörer som skapar värde tillsammans vid användandet av en tjänst (Vargo & Lusch, 2016). Dessa tre principer är (1) Tjänster är den fundamentala basen av utbyte, (2) Värde samskapas av flera aktörer där mottagaren alltid är inkluderad, (3) Ett tjänsteperspektiv är riktat mot mottagaren och deras relation. Dessa tre principer har valts på grund av att de tar upp helheten med S-D logiken och dess

---

tjänsteperspektiv, hur relationerna förändras samt vilket värde som samskapas mellan aktörerna.

Oförutsägbarheten ökar i takt med den tekniska utvecklingen och denna utveckling kommer påverka aktörernas roller inom affärssystembranschen (Vargo & Lusch, 2004; Kohlie & Grover, 2008; Yoo, Lyytinen, Thummadi & Weiss 2010; Chen & Vargo, 2010; Hedman & Xiao, 2016). Bland annat genom att affärssystempartners som traditionellt är den första länken till kunden, nu riskerar att försvinna (Sarker, Sarker, Sahaym & Bjørn-Andersen, 2012; Magnusson & Nilsson, 2014). För att förstå hur rollerna förändras och relationerna mellan aktörerna påverkas när affärssystem blir mer tjänsteinriktat krävs en vidareutveckling av S-D logiken (Lusch & Nambisan, 2013; Barrett et al., 2015). Trots detta har området fått begränsad uppmärksamhet om hur det kommer påverka aktörernas roller i ett aktör-till-aktör nätverk (Vargo & Chen, 2010; Tilson, Sørensen & Lyytinen, 2013; Lusch & Nambisan, 2015). Befintlig litteratur har skrivit om hur molnbaserade affärssystem påverkar kunder, lite är dock känt om vilken påverkan molnbaserade affärssystem har på affärssystempartners och affärssystemleverantörer (Boillat & Legner, 2013; Hedman & Xiao, 2016). Baserat på detta har följande fråga formulerats:

*Hur förändras aktörernas roller när affärssystem levereras som en molntjänst?*

## 1.1 Syfte

Syftet med studien är att skapa förståelse kring hur rollerna kommer förändras när affärssystem levereras som en molntjänst samt hur detta kommer påverka relationerna. Studien kommer även bidra med att identifiera eventuella utmaningar som detta kommer föra med sig för aktörerna; affärssystempartners och affärssystemleverantörer. Detta kommer göras genom att utgå från tre av de elva fundamentala principerna som S-D logiken baseras på och dessa har valts för att kunna besvara studiens problemområde. Studien riktar sig till affärssystempartners och affärssystemleverantörer.

---

## 2 Litteraturstudie

---

*Avsnittet inleds med en beskrivning över traditionella affärssystem där affärssystem ses som en produkt samt molnbaserade affärssystem där affärssystem ses som en tjänst. Därefter beskrivs skiftet från Goods Dominant (G-D) logiken till Service Dominant (S-D) logiken och de tre fundamentala principerna som valts ut för studien. Avslutningsvis beskrivs de förändringar i aktör-till-aktör nätverket som uppstår när affärssystem levereras som en molntjänst.*

---

### 2.1 Traditionella affärssystem

Affärssystem utgör ryggraden för de flesta företag idag och kan beskrivas som programpaket med integrerade IT-system som syftar till att tillgodose företagsbehov (Melin, 2009). Affärssystem har en stor betydelse för hur företag leds och bedrivs eftersom det är heltäckande för organisationers behov av informationshantering (Strong & Volkoff, 2010). Affärssystem kan beskrivas som en följd av moduler och funktioner bland annat ekonomi, personal- och kundhantering samt logistik (Juell-Skielse & Enquist, 2012). De olika modulerna är integrerade i ett företag genom en central databas (Juell-Skielse & Enquist, 2012). Syftet med att de olika modulerna är integrerade via en central databas är för att det blir enklare för olika avdelningar på ett företaget att kommunicera med varandra (Hedman et al., 2009). Affärssystem ger företag stöd för att integrera deras affärsprocesser och övervaka verksamheten (Juell-Skielse & Enquist, 2012). Affärssystem har blivit en förutsättning för att företag ska kunna öka sin effektivitet och hålla sig konkurrenskraftiga på marknaden (Arnold, 2009). Traditionella affärssystem gör att företag kan göra ändringar internt men det ger även en trygghet då informationen är säker eftersom den hålls lokalt inom den egna byggnaden (Weng & Hung, 2014). Det krävs då hög IT-kunnighet internt så att personal kan underhålla utrustningen och åtgärda problem om något skulle vara fel (Weng & Hung, 2014).

Traditionellt krävs två olika aktörer för att leverera ett affärssystem, dessa är affärssystemleverantörer och affärssystempartners (Sarker et al., 2012; Magnusson & Nilsson, 2014). I studien kommer dessa i fortsättningen benämnas som partners och leverantörer. Det är leverantörerna som tillhandahåller den tekniska biten och använder sina kunskaper för att ta fram samt utveckla själva mjukvaran (Ceccagnoli, Forman, Huang & Wu, 2011; Sarker et al., 2012). Partners är den första länken till kunden, deras uppgift är bland annat implementation, underhåll, uppgradering samt anpassning av affärssystemet och det är de som är återförsäljare av affärssystemen (Magnusson & Olsson, 2008; Sarker et al., 2012). Implementationen innebär bland annat att föra in systemet, överföra data och utbilda användarna (Magnusson & Olsson, 2008). Det är ovanligt att kunder implementerar affärssystem utan extern hjälp och de räknar med att partners ska överföra kunskap till de anställda så att det kan bidra till framgångsrik implementation (Ko, Kirsch & King, 2005). Kunder använder sig av partners för att underlätta genomförandet och för att de besitter en expertis som inte finns internt inom företaget (Ko et al., 2005). Stödet från partners

---

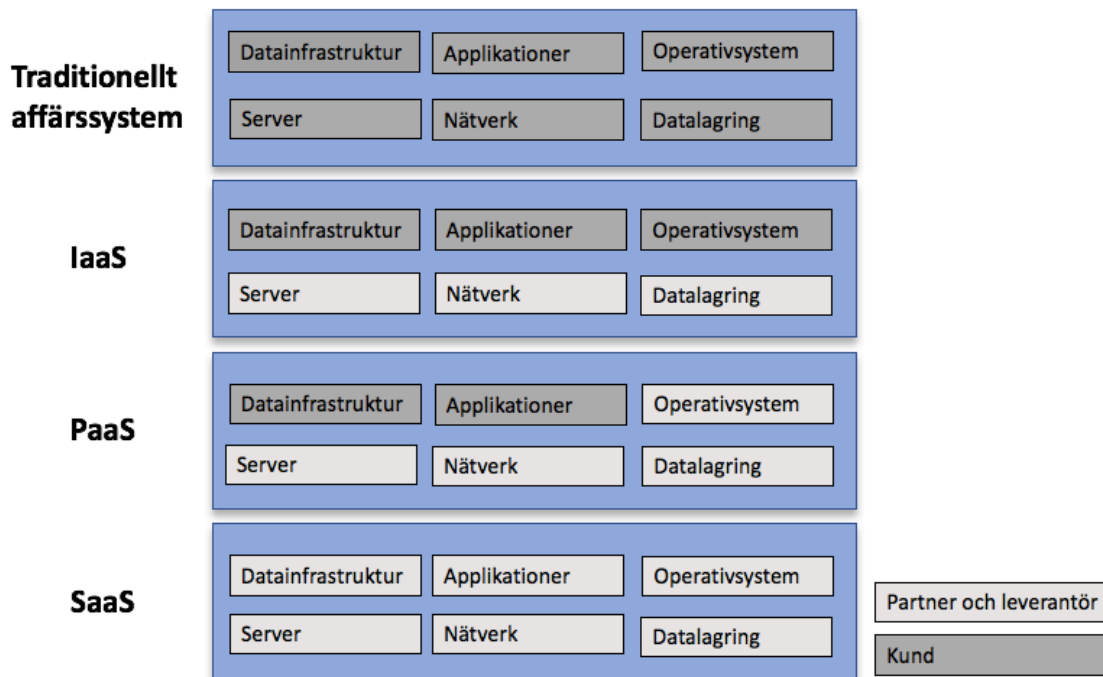
är traditionellt avgörande för ett effektivt genomförande av affärssystem eftersom partners ansvarar för att förstå kundernas affärsprocesser (Wang & Chen, 2006; Hedman & Xiao, 2016). För att utveckla en bra produkt eller tjänst utbyter leverantörer och partners kunskap samt feedback om systemet med varandra. Detta samarbete kan skapa en bra relation mellan aktörerna (Sarker et al., 2012).

Traditionellt implementeras affärssystem på plats hos kund med en server internt, där även anpassningar och underhåll sker av partners (Madininos, Chatzoudes & Tsairidis, 2012). Implementeringen sker ofta i projektform och implementationerna blir ofta långdragna, svårhanterliga, kostsamma och riskfyllda på grund av dess höga komplexitet (Schubert & Williams, 2011; Maditinos et al., 2012). Ett affärssystemprojekt är en arbetsform där strävan är att skapa en unik produkt eller tjänst. Projekten har en bestämd början och slut (Schubert & Williams, 2011).

## 2.2 Molnbaserade affärssystem

Molntjänster kan beskrivas som tjänster som levereras över internet till externa kunder och användare (Zhang, Cheng & Boutaba, 2010; Baek et al., 2014). Data lagras på en server på internet och inte på en server internt hos företag (Weng & Hung, 2014). Framväxten av molntjänster har gjort inverkan på informationsteknik (IT), där allt fler företag väljer att omforma sina affärsmodeller för att få nytta av utvecklingen inom mjukvaruindustrin. Stora företag som bland annat Google, Amazon och Microsoft strävar efter att ge mer kraftfulla, tillförlitliga och kostnadseffektiva molntjänster (Baek et al., 2014).

Molntjänster kan delas in i tre kategorier; Software as a Service (SaaS), Platform as a Service (PaaS) och Infrastructure as a Service (IaaS) (Figur 1) (Baek et al., 2014). Tjänsterna eller även kallat mjukvaran kallas för SaaS och det är ett sätt att erbjuda applikationer via internet (Lyons, Playford, Messinger, Niu & Strouila, 2009). SaaS är en molntjänst där kunderna har tillgång till programvara över internet vilket innebär att de inte behöver uppgradera eller driva systemet själva. SaaS kunder prenumererar på programvaran istället för att köpa den, detta i form av licenser som betalas till exempel månadsvis (Zhang, Cheng och Boutaba, 2010). PaaS möjliggör att mjukvaran kan levereras över internet och erbjuder en miljö för programutveckling som hjälper utvecklare att skapa samt lansera mobilapplikationer via internet (Lyons et al., 2009; Baek et al., 2014). IaaS som är den sista kategorin möjliggör för kunderna att endast hyra datorinfrastrukturen (Weng & Hung, 2014). Figur 1 visar vilken aktör som har ansvar för olika delar från traditionella affärssystem till SaaS. Bilden visar att vid traditionella affärssystem har kunder ansvar för datainfrastruktur, applikationer, operativsystem, server, nätverket och datalagring. Vid SaaS har istället partners och leverantörer ansvar för dessa delar.



Figur 1-Från traditionellt affärssystem till Software as a Service

Molnbaserade affärssystem är något som kan förändra en stor del av IT-branschen. Det är både program som levereras som tjänster över internet men även hårdvara och system som tillhandahåller dessa tjänster (Armbrust et al., 2010). Det innebär att en leverantör tillhandahåller ett affärssystem som en tjänst som kunden hyr (Baek et al., 2014). Genom att utveckla affärssystem som en tjänst erbjuds en marknadsplats för kunderna som kan nås via internet, där det finns applikationer som kunderna kan välja för att komplettera eller ersätta delar av affärssystemet (Weinhardt et al., 2009; Magnusson & Nilsson, 2013, 2014). Molnbaserade affärssystem erbjuds enkelt och är en effektiv väg till ett nytt affärssystem. Det genomförs till en låg kostnad då tjänsten levereras via internet (Weng & Hung, 2014). Det blir generellt även lägre kostnad för kunderna då de betalar abonnemangsavgift per licens och behöver inte investera i infrastrukturen då det är en tjänst som de hyr över internet (Weng & Hung, 2014). Molnbaserade affärssystem genererar även i att det krävs lägre krav på IT-stöd internt eftersom allt sker via internet (Weng & Hung, 2014).

### 2.3 Skiftet från produkt till tjänst

Under de senaste årtiondena har det skett förändringar där den tidigare inriktningen mot produktion av produkter har skiftats mot produktion av tjänster (Williams et al., 2008; Rodriguez & Peralta, 2014). Det finns flera definitioner över vad en tjänst är, det kan definieras som komplexa interaktioner och handlingar mellan aktörer där det skapas någon form av värde (Alter 2008; Rodriguez &

---

Peralta, 2014). Den vanligaste formen av värde som skapas är när en produkt eller tjänst blir utbytt mot pengar, men det finns även andra former av värden som kan skapas (Allee, 2000). Det kan till exempel vara kunskap, en känsla av gemenskap, kundnöjdhet eller kundlojalitet, där värde skapas utöver den produkt eller tjänst som sålts (Allee, 2000; Vargo & Lusch, 2008).

Det produceras mer tjänster och detta skapar således ett behov av förändring i strategier samt arbetssätt. Produkter har idag förändrats från att vara rent fysiska och konkreta till att ha en blandning av både fysiska, virtuella samt immateriella attribut (Rodriguez & Peralta, 2014). Det som tidigare setts som produkter går mer mot att digitaliseras och blir tjänster (Rodriguez & Peralta, 2014). Denna transformering har skett till stor del genom tillgång till datorer och internet, vilket erbjuder en utvidgad digital infrastruktur med tillgång till nya digitala tjänster (Williams et al., 2008). Inom IT området har det funnits flera exempel på detta. Ett exempel är bland annat Spotify, som nu levererar musik via en tjänst istället för en produkt såsom en CD skiva, andra exempel är Youtube, Netflix och Storytel (Yoo et al., 2010; Ghazawneh, 2012; Lusch & Nambisan, 2015). Denna utveckling av tjänster har utvecklats inom flera olika industrier bland annat inom sjukvården, offentliga sektorn, ekonomi, affärssystem och IT (Barrett et al., 2015; Fang & Li, 2016).

Vargo och Lusch (2004, 2008) har utvecklat en teori där produkter övergår till tjänster. Teorin benämns som Service Dominant (S-D) logik och har engagerat forskare i årtionden inom olika områden (Lusch & Nambisan, 2015). Vargo och Lusch (2004, 2008) tar även i sin teori upp ett begrepp som de kallar Goods Dominant (G-D) logik, det produktorienterade synsättet. G-D logiken innebär produktion av materiella produkter, där produkter produceras och transporteras till kund. Fokus ligger i den ekonomiska processen där det utbyts produkter mot pengar för att kunna maximera och hantera utbytet (Vargo & Lusch 2004, 2008).

G-D logiken har ersatts av S-D logiken där värde uppstår i användandet av en tjänst och där det primära är relationen till kunden (Vargo & Lusch 2004, 2008, 2016; Wu et al., 2015). Här sker det inte ett utbyte av produkter som det gör inom G-D logiken. S-D logiken ser istället helheten med vad företag gör, där värdet samskapas tillsammans av aktörerna i ett aktör-till-aktör nätverk (Vargo & Lusch, 2004, 2006, 2016). Det innebär att aktörerna: kund, partners och leverantör, använder sina resurser i olika gemensamma aktiviteter för att tillsammans skapa värde (figur 2) (Lusch & Vargo, 2014). Figur 2 visar att traditionellt är partners den första länken till kund och agerar som en mellanhand mellan kund och leverantör. När leverantörer erbjuder nya tjänster bör de se externa aktörer som medskapare för att kunna utveckla och sälja sina tjänster (Vargo & Lusch, 2016). I detta nätverk är aktören i centrum, samtidigt som den är en del av andra aktörers nätverk. Därmed är aktörer bundna med andra aktörer via relationer (Lusch & Vargo, 2014). Aktörerna bör kunna hantera flera olika aktörer där en förändring mellan två aktörer kan påverka en eventuell tredje part, till exempel om partners och leverantörens relation förändras kan detta påverka kunden (Lusch & Vargo, 2014).

Det traditionella perspektivet på aktör-till-aktör nätverket ser aktörerna som producenter och konsumenter där den dominerande aktören (producent) skapar värde åt en annan aktör (konsument) som är den passiva mottagaren (Lusch & Nambisian, 2015). I denna studie kan detta ses som att partners och leverantör kan ses som producent som skapar värde åt konsumenten, kunden. Med S-D logikens perspektiv är alla aktörer resursintegrerade i ett nätverk av andra aktörer, där alla aktörer samskapar värde i ett nätverk (Lusch & Vargo, 2014). S-D logiken har därför ett nätverkscentrerat perspektiv (Lusch & Nambisian, 2015).



*Figur 2 - Traditionellt aktör-till-aktör nätverk inom affärssystembranschen. Inspirerad av Lusch och Vargo (2014)*

I S-D logiken byter aktörer inte endast produkter mot pengar, utan det är ett utbyte av kunskap, färdigheter och tjänster där en process ligger till grund för interaktionen (Vargo & Lusch, 2004; Lusch & Nambisan, 2015). Enligt S-D logiken ligger kundvärdet inte i att äga en produkt utan i den tjänst produkten hjälper kunden att utföra (Vargo & Lusch, 2004, 2008). Uppdelningen varor och tjänster blir meningslös och fokus flyttas istället till vad som sker för en kund (Vargo & Lusch, 2004, 2008). För att tydliggöra skillnaden mellan G-D logiken och S-D logiken beskriver Vargo och Lusch (2004) operanda resurser och operanta resurser. Fokus inom G-D logiken är operanda resurser, det vill säga resurser som ofta är materiella och kräver någon form av handling för att de ska få ett värde (Lusch & Vargo, 2006). Detta i kontrast till S-D logiken där fokus ligger på de operanta resurserna, vilket är immateriella, dynamiska resurser, som kunskap eller färdigheter som kan skapa värde (Lusch & Vargo, 2006). I S-D logiken blir konsumtion och produktion simultana processer till skillnad från den tidigare G-D logiken där produkten skapas i stängda processer. Vargo och Lusch (2016) beskriver att en produkt inte är en källa till strategiska fördelar på grund av att det till exempel inte är själva datorutrustningen som kommer ge mest värde. Utan det är motiverade anställda, kunskap och expertis som kommer generera mest värde och strategiska fördelar.

Enligt Vargo och Lusch (2004, 2006) utgör grunden till S-D logiken att varor och tjänster inte är åtskilda. Molnbaserade affärssystem kan ses som en produkt som omvandlas till en tjänst (Sultan, 2014). Det kan ses som programvara, hårdvara och infrastruktur som tillhandahålls via internet som en tjänst (Armbrust et al., 2011). Molnbaserade affärssystem speglar därför inte helt de grundläggande antagandena



---

för SD-logiken. Sultan (2014) beskriver däremot att aktörerna kund, partners och leverantör samskapar värde vid leverans av molnbaserade affärssystem och detta är i linje med vad S-D logiken står för. Även om SD-logiken kan vara motsägelsefull till molnbaserade affärssystem uppfyller molnbaserade affärssystem kärnidéerna med att vara tjänsteinriktat (Sultan, 2014).

### 2.3.1 Fundamentala principer

S-D Logiken bygger på elva fundamentala principer (FP) och denna studie kommer utgå från tre av de elva fundamentala principerna: FP1, FP6 och FP8. Den första fundamentala principen heter: *Tjänster är den fundamentala basen av utbyte (Service is the fundamental basis of exchange)*. Denna fundamentala princip utgör grunden till S-D logiken och fokuserar på helheten med vad företaget gör, att värdet skapas tillsammans med kunden som använder en tjänst (Vargo & Lusch, 2004, 2008). Här sker det inte ett utbyte av produkter som det gör inom G-D logiken som tyder på att produkter och tjänster är åtskilda. Dock är produkter en förutsättning för tjänster (Vargo & Lusch, 2004, 2008).

Den andra fundamentala principen som studien utgår ifrån heter: *Värde samskapas av flera aktörer där mottagaren alltid är inkluderad (Value is cocreated by multiple actors, always including the beneficiary)*. Denna fundamentala princip är avsedd för att ta itu med att det är flera aktörer i processen för att skapa värde (Vargo & Lusch, 2016). Att samskapa (engelska: cocreation) innebär således ett gemensamt värdeskapande och att värdet realiserar i användandet av ett erbjudande (Vargo & Lusch, 2004). Samskapande innefattar relationer mellan aktörer där värde skapas tillsammans (Kohli & Grover, 2008). Detta innebär att det skapas värde för flera aktörer och inte bara de som är involverade utan för andra också (Vargo & Lusch, 2016). Företag bör alltid involvera kunden i deras process eftersom värdeskapandet är beroende av kunden eftersom det är i användandet som värdet skapas (Vargo & Lusch, 2004, 2008). Vilket innebär att värdet alltid skapas i användningen och för en tjänst innebär detta att värdet skapas när tjänsten utförs (Vargo & Lusch, 2016).

Den sista fundamentala principen som studien utgår från heter: *Ett tjänsteperspektiv är riktat mot mottagaren och deras relation (A service-centered view is inherently beneficiary oriented and relational)* (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2016). Denna fundamentala princip innebär att företag bör sträva efter att skapa relationer med sina kunder. Detta eftersom varaktiga relationer med kunden gör att organisationer skaffar sig mer kunskap om kundens processer och kan därigenom förstår de olika behov som kunden har (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2016).

### 2.3.2 Förändringar i aktör-till-aktör nätverk

När affärssystem levereras som en molntjänst kommer det bli förändringar i hur affärssystem erbjuds och detta kommer generna i förändringar för aktörerna. Det kommer även påverka de framtida rollerna för aktörerna (Boillat & Legner, 2013; Hedman & Xiao, 2016). Dessa förändringar kan eventuellt leda till ett antal utmaningar som kan påverka aktörerna och deras relation (Zhang et al., 2010). S-D

---

logiken och dess påverkan på aktörerna samt hur de arbetar rör hela leveranskedjan, medverkande aktörers ansvarsroller samt kundens möjlighet att styra leveransens utformning (Lusch & Nambisan, 2015). Samtliga leverantörer av affärssystem är på väg att överge den traditionella leveransen som baseras på en initial grundlicens. Molnbaserade affärssystem kräver en ny affärsmodell där betalning av affärssystem baseras på en licens där förutsättningarna skiljer mot traditionellt (Weinhardt et al., 2009).

Att utveckla ett system som en tjänst kräver mer kunskap och flexibilitet hos leverantören eftersom kunderna ställer högre krav på de levererade tjänsterna (Chen & Vargo, 2010). När kundbeteendet hela tiden förändras blir det svårare för leverantörer att förutbestämma deras behov (Chen & Vargo, 2010). Detta kan bli en utmaning då det krävs ett nytt arbetssätt för leverantörerna för att kunna utveckla tjänsten (Chen & Vargo, 2010). I enlighet med detta kan det vara lämplig att se affärssystem som en tjänst och att leverantörer inte endast ser affärssystem som en produkt utan tar hänsyn till kundernas krav i utformningen (Fang & Li, 2016). När affärssystem inte längre tillhandahålls som fysiska produkter utan som tjänster via internet, ändras också kundernas krav och förväntningar (Venters och Whitley, 2012). Partners bör ha kunskap dels om affärssystemet men även om kundernas processer, detta eftersom kundkraven kommer bli allt mer omfattande och det gör att partners behöver i högre grad än tidigare förstå kundens verksamhet (Wang & Chen, 2006; Chang, Wang, Jiang & Klein, 2013). Utmaningen blir således att ta hänsyn till kundernas ökade krav för att kunna leverera värde (Wang & Chen, 2006, Hedman & Xiao, 2016).

En utmaning när affärssystem blir molnbaserade är säkerhet och riskhantering, vilket är en aspekt att ta hänsyn till (Peng & Gala, 2014). När kundernas data finns lagrad i molnet har de inte lika mycket kontroll på sin data eftersom att den inte finns internt. Det innebär större ansvar för partners och leverantörer då det står för säkerhet och riskhanteringen och ser till att ingen obehörig får tillgång till data eller att den försvinner (Peng & Gala, 2014). Molnbaserade affärssystem kräver inte lika hög IT-kunnighet internt hos kunderna som traditionella affärssystem eftersom allt hostas genom molnet och det genererar i att partners och leverantörer eventuellt får ta hand om all data istället (Weng & Hung, 2014).

Ännu en förändring när affärssystem blir molnbaserade kommer vara att intäktsströmmarna begränsas från partners vilket resulterar i en utmaning eftersom de eventuellt inte kommer vara den direkta länken mellan kunderna och leverantörerna (Magnusson & Nilsson, 2014). Partners har tidigare kunnat erbjuda försäljning, implementation och support, men de riskerar nu att försvinna genom molnbaserade affärssystem (Magnusson & Nilsson, 2014; Barrett et al., 2015; Lusch & Nambisan, 2015). Molnbaserade affärssystem ger möjligheten för leverantörerna att sälja direkt till kunderna och därigenom minska en mellanhand, det vill säga partners. Detta blir en utmaning att ha i åtanke eftersom partners riskerar att försvinna (Hedman & Xiao, 2016).

---

## 2.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar litteraturstudien att affärssystem går mer mot att levereras som en molntjänst och antar ett mer S-D logik perspektiv. Det traditionella synsättet på affärssystem med ett produkttänk kan kopplas till G-D logiken, där fokus ligger på ett ekonomiskt utbyte för att skapa och leverera produkter som ska säljas (Vargo & Lusch 2004, 2008). När affärssystem levereras som en molntjänst kommer det generera förändringar för aktörerna (Zhang et al., 2010) och det kan eventuellt påverka aktörernas relationer (Kohli & Grover, 2008). S-D logiken och dess påverkan på aktörerna samt hur de arbetar rör hela leveranskedjan, medverkande aktörers ansvarsroller samt kundens möjligheter till att styra leveransens utformning (Lusch & Nambisan, 2015). När rollerna förändras i och med molnbaserade affärssystem kan det innebära att partners eventuellt inte kommer vara den direkta länken mellan kunderna och leverantörerna (Magnusson & Nilsson, 2014). Denna studie baseras på tre av Vargo och Luschs (2004, 2008, 2016) principer och dessa syftar till att beskriva relationerna mellan aktörerna och hur de samskapar värde tillsammans vid användandet av en tjänst (Vargo & Lusch, 2016). När affärssystem levereras som en molntjänst medför det utmaningar för aktörerna (Chen & Vargo, 2010). Bland annat nya arbetssätt (Chen & Vargo, 2010), ökade kundkrav (Wang & Chen, 2006) samt att ta hänsyn till riskhantering och säkerhet (Peng & Gala, 2014). En utmaning som identifierats som främst rör partners är att de riskerar att försvinna när affärssystem blir molnbaserade (Magnusson & Nilsson, 2014).

---

## 3 Metod

---

*I detta avsnitt beskrivs studiens tillvägagångssätt för att kunna besvara vald frågeställning. Först redogörs vald forskningsansats sedan hur litteraturstudien genomförts och vad den resulterade i. Därefter redogörs hur insamlingen av data har gått till väga och metod för hur det empiriska resultatet analyseras. Sedan presenteras även etiska riktlinjer som tagits hänsyn till under studiens gång. Avsnittet avslutas med en diskussion över de val som gjorts.*

---

### 3.1 Forskningsansats

Syftet med studien är att skapa förståelse kring hur rollerna och relationerna kommer förändras när affärssystem levereras som en molntjänst. Studien kommer även bidra med att identifiera eventuella utmaningar som detta kommer föra med sig för aktörerna; partners och leverantörer. För att kunna undersöka studiens syfte samt besvara frågeställningen valdes en kvalitativ forskningsansats. En kvalitativ forskningsansats är tolkande och syftar till att skapa detaljerad förståelse över det problem som studeras samt människors handlingar (Denscombe, 2009; Myers, 2013). En kvalitativ forskningsansats förknippas huvudsakligen med intervjuer (Denscombe, 2009). Genom intervjuer har respondenterna förmedlat sina perspektiv på problemområdet. Respondenterna har delat med sig av egna erfarenheter och åsikter vilket är unikt för varje individ (Myers, 2013).

### 3.2 Litteraturstudie

En litteraturstudie genomfördes för att kunna svara på den valda frågeställningen samt få en förståelse kring problemområdet. Litteraturstudien har lett fram till studiens intervjuguide (bilaga 1). En litteraturstudie syftar till att hitta källor som kan bidra med relevans till forskningen genom att undersöka sådant som inte redan är känt (vom Brocke et al., 2009). För att utföra litteraturstudien har sökningar gjorts i artikeldatabaserna Google Scholar samt Discovery verktyget OneSearch som användes för att söka i de flesta av högskolan i Halmstads biblioteks databaser. Sökningar gjordes även i journaler från Basket of Eight, främst från journalerna MIS Quartely och Information System Journals.

De olika kriterier som gjorts gällande vilka artiklar som valts är baserat på antalet citeringar, nyckelorden samt vilket år artikeln utgavs. Ett viktigt kriterium har även varit att artiklarna ska finnas med i journaler samt konferenser inom informatikområdet. De sökord som använts för att hitta artiklar har varit "S-D logic", "actor-to-actor network", "cocreation", "cloud ERP", "ERP partners", "ERP supplier" och "Challenges" De artiklar med sökord som stämde överens med studien studerades vidare. Genom att läsa artiklarnas abstrakt samt slutsats har en effektiv litteraturgenomgång utförts. Det gav möjlighet att scanna igenom flera artiklar

---

under kort tid och det gav snabbt en uppfattning om artikeln kunde bidra till studien eller inte. Genom att granska artiklarnas referenslistor och titta på vilka som citerat de olika artiklarna kunde flera nya artiklar hittas. Webster och Watson (2002) beskriver att artiklarnas sökord, referenslistor samt citeringar kan granskas för att hitta ytterligare litteratur.

### 3.3 Insamling av data

Data samlades in genom semistrukturerade intervjuer, det gav möjlighet att ställa följdfrågor och föra en öppen dialog med respondenterna. När respondenterna beskrev upplevda utmaningarna var ett exempel på en följdfråga hur dessa utmaningar har/kommer påverka deras arbetssätt. Semistrukturerade intervjuer gav möjlighet att skapa förståelse över hur rollerna kommer förändras i aktör-till-aktör nätverket när affärssystem levereras som en molntjänst. Denscombe (2016) beskriver att en semistrukturerad intervju tillåter öppna frågor där respondenterna kan utveckla sina svar och vara mer öppna. Semistrukturerad intervju innebär att frågorna följer specifika teman men de behöver inte ställas i samma ordning som i intervjuguiden (Bryman, 2011).

Totalt genomfördes sex intervjuer med olika partners och leverantörer. Intervjuerna varade från 60 minuter till 180 minuter. En av intervjuerna var en gruppintervju där två respondenter deltog. Fyra av intervjuerna ägde rum i respondenternas arbetsmiljö och tre av intervjuerna hölls via Skype. De intervjuer som hölls via Skype var på grund av att respondenterna var geografiskt utspridda, att intervjuerna skedde via skype möjliggjorde att flera intervjuer kunde genomföras. Före varje intervju skickades övergripande frågor till respondenterna, detta för att de skulle kunna förbereda sig innan intervjun och få en överblick om vad som skulle tas upp (bilaga 2). Dock skickades inte en detaljerad intervjuguide ut, för att minska risken att få inövade svar och öka chansen för ett flytande samtal som kan ge utrymme för följdfrågor. Intervjuerna spelades in på mobiltelefoner, detta i samråd med respondenterna. Bryman (2011) nämner att kvalitativa intervjuer oftast spelas in för att både veta vad den intervjuade har sagt men även hur de säger det. Inspelningarna kompletterades med anteckningar för att lättare kunna transkribera innehållet. Inspelade intervjuer gör det enklare att dokumentera det som sägs under intervjun utan att någonting som sagts försvinner (Denscombe, 2016).

#### 3.3.1 Urval

Ett antal urvalskriterier valdes för att kunna besvara studiens frågeställning. Ett kriterium för företag var att de skulle vara partners eller leverantörer och erbjuda molnbaserade affärssystem till deras kunder. För att skapa en förståelse över hur rollerna förändras i aktör-till-aktör nätverket när affärssystem levereras som en molntjänst, valdes partners och leverantörer på olika bolag att intervjua. Det kan vara av vikt att utföra kvalitativ forskning i mer än en miljö när en förståelse över kontexten vill skapas (Bryman, 2011). Ytterligare ett urval var att respondenterna

ska vara insatta i området och med minst fem års erfarenhet inom affärssystembranschen. Då studien strävade efter att uppnå trovärdighet valdes respondenter från flera olika företag, då en eftersträvan av ökad förståelse var av vikt. I tabellen nedan redovisas respondenterna samt vilket företag de arbetar på och vilken befattning de har. Denna studie har tagit hänsyn till respondenterna och företaget genom att ge dem fiktiva namn i studien (Vetenskapsrådets, 2002).

**Tabell I – Intervjuer**

<b>Respondent</b>	<b>Företag</b>	<b>Befattning</b>	<b>Intervjutid</b>
Martina	Cannes	Leverantör	180min
Jesper	Cannes	Leverantör	90min
Thomas	Monaco	Leverantör	60min
Petra	Wien	Partner	60min
Cornelia	Prag	Partner	90min
Sune, Agnes	Paris	Partner	80min

Leverantörer valdes att intervjuas eftersom de förväntades bidra med hur de tekniska delarna med affärssystem kommer ändras med molnbaserade affärssystem. De kunde även bidra med hur molnbaserade affärssystem påverkar deras roll samt vilka utmaningar det har fört med sig, men även kommer föra med sig. Leverantörerna beskrev ur sitt perspektiv hur deras relation till partner och kunder förändras med molnbaserade affärssystem. Två av respondenterna arbetar på Cannes-IT men är stationerade på olika kontor i Sverige.

Partners valdes att intervjuas eftersom de förväntades bidra med en förståelse kring hur implementationsprocessen och vilka tjänster runt omkring som finns. Partners beskrev hur molnbaserade affärssystem påverkar deras roll samt vilka utmaningar det har fört med sig, men även kommer föra med sig. De beskrev även ur sitt perspektiv hur deras relation till leverantörer och kunder har förändrats, med molnbaserade affärssystem.

### **3.4 Analysmetod**

Analysen inleddes med transkribering av insamlad empiri som lästes igenom ett antal gånger för att bli bekant med materialet. Genom att läsa intervjumaterialet skapar författaren en uppfattning av det som togs upp av respondenterna (Denscombe, 2009). Analysen utgick från de tre fundamentala principerna men även från andra teorier som identifierats i litteraturstudien som knyter an till förändringar. Inledningsvis identifierades förändringar som aktörerna uttryckte genom att stryka under ord eller meningar i materialet. I nästa steg sorterades dessa

---

förändringarna med hjälp av post-it lappar och det var flera förändringar som relaterade till förändrade arbetssätt samt relationer. Exempel på en mening som ströks under var: *“Idag åker vi ut till kunden, tar en kaffe och pratar med dem lite om allt. Det kan vi känna redan idag, att det blir mindre och mindre eftersom vi inte behöver åka till dem och lösa ett problem eftersom det kan göras härifrån”* och det kan kopplas till förändrade arbetssätt. Genom att sortera innehållet i det empiriska materialet blir det enklare att ta ut sådant som kan hjälpa till att besvara studiens frågeställning (Graneheim & Lundman, 2004). Därefter ställdes det insamlade materialet mot de förändringar som litteraturstudien gav. I analysen av materialet framkom nya förändringar som inte identifierades i litteraturstudien. Exempel på nya förändringar som identifierades var förändringar som virtuell kontakt, arbeta i interaktioner och att arbetsuppgifter ersattes av andra aktörer.

### 3.5 Etiska överväganden

I denna studie har datainsamling skett genom intervjuer. För att skydda de personer som medverkat samt bidragit till studien har studien förhållit sig till olika etiska riktlinjer. Dessa etiska riktlinjer som tagits fram av Vetenskapsrådet (2002) har fyra forskningsetiska huvudkrav. Det är viktigt att skydda de personer som deltar i en undersökning och inte utsätta dem för några icke önskvärda scenarion.

Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska huvudkrav är konfidentialitetskravet, informationskravet, samtyckeskravet samt nyttjandekravet. Dessa fyra huvudkrav har tagits hänsyn till när intervjuerna utförts. *Informations- och samtyckeskravet* innebär att forskaren ska informera respondenterna om syftet med forskningen samt att de har rätt till att själva bestämma över sin medverkan. Detta har gjorts innan varje intervju genom att informera respondenterna om syftet med studien och vad den ska användas till samt att få ett samtycke till att detta godkändes. Respondenterna hade även rätt att avbryta sin medverkan, eftersom denna var frivillig och detta förklarades tydligt innan varje intervju. Intervjuerna valdes att spelas in för att sedan kunna analysera materialet lättare. Innan varje intervju ställdes frågan till respondenterna för att få ett godkännande till detta. För att respondenten skulle känna att de fick samtycka över deras samverkan skickades övergripande frågor som skulle tas upp i intervjun. Detta för att de skulle få en förståelse om vad intervjun skulle gå ut på samt att de kunde välja om de ville medverka eller inte. Slutligen skickades studien till de personer samt företag som medverkat som respondenter för ett godkännande innan studien gavs ut.

*Konfidentialitetskravet* innebär att uppgifter om respondenten i en undersökning ska ha rätt att vara anonym (Vetenskapsrådet, 2002). Respondenterna informerades även om att inga namn skulle nämnas och att datainsamlingen endast kommer att användas till denna studie. Denna studie har tagit hänsyn till detta genom att ge respondenterna fiktiva namn i studien. *Nyttjandekravet* anger att de uppgifter som samlas in bara ska användas för ändamålet med undersökningen. Även detta har tagits hänsyn till under studien genom att informera respondenterna om att ingen obehörig kommer få tillgång till intervjumaterialet med företag- och personnamn.

---

Det är viktigt att obehöriga inte får tillgång till känslig information och data från intervjuerna (Vetenskapsrådet, 2002).

### 3.6 Metoddiskussion

En avgränsning som gjorts i studien var att se hur rollerna kommer förändras i ett aktör-till-aktör nätverket ur partners och leverantörernas perspektiv. Varför denna avgränsning gjordes var på grund av begränsad forskning kring vilken påverkan molnbaserade affärssystem har på leverantörer och partners (Boillat & Legner, 2013; Hedman & Xiao, 2016).

Innan varje intervju skickades övergripande frågor till respondenterna, detta för att de skulle kunna förbereda sig innan intervjun och få en överblick om vad som skulle tas upp. Det gav möjlighet att respondenterna kunde svara på fler frågor eftersom de hade haft tid att fundera på frågorna. Eftersom de flesta av respondenterna hade begränsat med tid gav detta möjlighet att direkt starta intervjun utan att behöva förklara frågorna och ämnet. En del av intervjuerna utfördes via Skype, i dessa fall var det lättare att missförstå varandra eftersom tolkning inte kunde göras på respondenterna och se deras kroppsspråk eller andra uttryck. Genom att dessa intervjuer skedde via Skype kunde intervjuerna fortfarande genomföras trots geografiska avstånd.



---

## 4 Resultat

---

*I detta avsnitt presenteras resultatet som samlats in genom intervjuerna. För att kunna besvara studiens frågeställning kring hur rollerna i ett aktör-till-aktör nätverk påverkas när affärssystem levereras som en molntjänst har intervjuer utförts med partners och leverantörer av affärssystem. Resultatet inleds med en beskrivning över hur respondenterna arbetar med traditionellt- och molnbaserat affärssystem. Sedan beskrivs det hur roller och relationerna i aktör-till-aktör nätverket påverkas av molnbaserade affärssystem och vilka utmaningar detta för med sig.*

---

### 4.1 Produkter och tjänster

Traditionella affärssystemprojekt har en implementationstid på ungefär ett till tre år beroende på hur stora och komplexa projekten är. Tiden innan implementering kan vara en lång process på flera år, innan kunderna tar steget att faktiskt våga. Sedan startar en förvaltningsfas som lever vidare med kunden. Respondenterna beskrev överensstämmande att traditionella affärssystem är tunga att driva. Samtidigt som kundens verksamhet förändras kommer det även nya versioner av systemet som partners hjälper kunden med. Detta gör att samarbetet oftast blir långvarigt mellan aktörerna.

*“Oftast är vi partners med på hela resan. Från att hjälpa kunderna att välja vilken typ av affärssystem de skulle behöva i en given situation och sedan hela vägen då tills vi implementerat det och det är driftsatt” – Petra*

Tillskillnad från traditionella affärssystem beskrev respondenterna molnbaserade affärssystem som ett ganska otydligt begrepp och de hade olika benämningar på det. Vissa respondenter beskrev att molnet är något som du har tillgång till men som du inte äger själv, att internet är molnet. Medan andra hade åsikten att affärssystem som hostas genom molnet kan ses som en tjänst och att dessa tjänster kallas för Software as a Service. De flesta partners var dock eniga om att molnbaserade affärssystem är mer flexibla att implementera och det går fortare än traditionella. Peter trodde att det troligtvis kommer bli enklare att implementera molnbaserade affärssystem för olika företag. Sune och Agnes trodde däremot inte att det kommer bli någon större förändring i implementations tiden, det kommer vara samma oavsett. Precis som de traditionella affärssystemen beskrev respondenterna att det inte är systemet som är det stora och som tar tid i en implementering utan det är att förstå kundernas processer som tar tid. Detta kommer inte vara någon skillnad oavsett om det är ett molnbaserat affärssystem eller ett traditionellt beskrev Sune och Agnes.

Jesper förklarade att det oftast är partners som implementerar traditionella affärssystem och leverantörer är sällan delaktiga i implementationen. När implementationen sker av både traditionella affärssystem och molnbaserade affärssystem arbetar partners ofta i team med en projektledare. För att hjälpa

---

kunden på bästa sätt har de ofta flera konsulter med olika kompetenser vid en implementation, bland annat tekniker, ekonomi-, CRM- och lagerkonsulter. Arbetet fördelas på de olika konsulterna där projektledaren stödjer dem i specifika frågor. Traditionella affärssystem implementeras på plats där det först görs en förstudie för att lära känna kunden, se om det finns några avvikelser och se omfattningen av projektet. Sedan görs traditionellt en teknisk installation i kundens miljö innan det går i drift. I detta fall betalar kunden dels för programpaketet med alla moduler men även för konsulttiden.

*“Tittar vi på en typisk affär tidigare så kostade den säg till exempel 25 miljoner för ett projekt. Där 8 miljoner var licenser, 1,6 miljoner om året i underhållsavgift och sedan 12 miljoner support- och konsult tid” – Cornelia*

Fördelen med molnbaserade affärssystem är däremot att företag inte behöver investera i stora programpaket, både vad det gäller hårdvara och mjukvara. Det blir en annan investeringsmodell med molnbaserade affärssystem där företag investerar i de moduler som de behöver och betalning sker antingen genom månadsavgift eller per licens. Det blir enklare för kunderna att ta ett beslut om att välja ett molnbaserat affärssystem. Detta eftersom de kan köpa mindre delar och det blir inte lika investeringsstyrt som traditionellt affärssystem.

*“Det blir en helt annan investering för då köper man en molnlösning och betalar för licenser per månad.” – Martina*

Respondenterna beskrev traditionella affärssystem som tunga att driva på grund av att många företag har gjort mycket anpassningar i systemen för att det ska passa deras verksamhetsprocesser. Det blir då svårare att uppgradera systemen och flera partners berättade att det tar lång tid för dem att uppgradera de traditionella affärssystemen.

*“Vi har många kunder som ligger flera versioner längre bak /.../. De skjuter på det eftersom att de har gjort en massa anpassningar. Systemet kommer längre från kunden ” – Cornelia*

Sune förklarade att det händer mycket i affärssystembranschen och att den håller på att förändras. Leverantörerna bör vara mer agila vid molnbaserade affärssystem då de bör göra snabbare förändringar och uppgraderingar i systemen. Arkitekturen av molnbaserade affärssystem bygger på en kärna som har en låg variation och sedan kan ett lager av kundunika anpassningar läggas runt kärnan. Det är leverantörerna som gör uppgraderingarna på kärnan. Molnet gör det enklare att göra uppgraderingar utan att behöva ändra på kärnan eller kundens anpassningar. Detta är något som kunderna kräver eftersom de får tillgång till alla nya uppgraderingar samtidigt som de inte behöver stänga ner sitt system för en uppgradering. Sune beskrev att “fönsterna” blir mindre och att till exempel ett handelsbolag som har en e-handel inte kan stänga ner systemet en sekund. Därför bör uppgraderingarna vara så smidiga att det endast ska ta någon sekund och detta blir lättare genom molnet. Molnbaserade affärssystem ökar även flexibiliteten för partners och gör det möjligt

---

att få bättre insyn och kontroll för att hjälpa kunden. Eftersom de kan logga in på kundernas system via internet och snabbt hjälpa dem direkt från kontoret istället för på plats. Med molntjänster blir det även lättare att felsöka systemet eftersom partners får bättre insyn. Leverantörer erbjuder molnbaserade affärssystem för att hantera driften så att kunden ska slippa fundera på det och fokusera på sin affär.

*“Molnet gör det lättare att genomföra uppgraderingar. Har vi en kund som inte uppgraderat sitt system på 12 år så är det ju en mardröm att göra en uppgradering där. Molnet gör det lite lättare” – Thomas*

När frågan kom upp om hur respondenterna skulle förklara en tjänst, var det många delade meningar. Martina beskrev en tjänst som ett svårt ord och visste inte hur hon skulle förklara det. Hon beskrev det som att tjänsten är själva leveransen av affärssystemet och arbetsinsatsen men att det var svårt att förklara. Respondenterna förklarade att de inte levererar en produkt utan en arbetsinsats. De var överens om att själva affärssystemet är en produkt men all support, implementation och verksamhetsprojekt runt om är tjänster. Agnes beskrev att affärssystem kan ses som en produkt som måste följas av en tjänst. Det är svårt för en kund att endast köpa affärssystemet och sedan inte få någon hjälp. Hon beskrev att det inte går att endast ge kunderna dokumentationen på hur de ska använda systemet och så får de klura ut resten själv. Petra förklarade att de historiskt säljer en produkt där kunden köper deras affärssystem och egna servrar. Hon nämnde att de har börjat erbjuda affärssystem som en tjänst, där kunden inte vill ha en egen fysisk server utan någon typ av molnbaserad tjänst.

*“Traditionellt är det en produkt vi säljer men själva iden om att erbjuda molnbaserat affärssystem ses som en tjänst.” – Petra*

Sune som är partner förklarade att han ansåg att tjänster ger ett högre värde än vad produkten gör. Han förklarade att om du sätter produkten i handen på en ny kund och kunden inte får utbildning eller vet hur den ska använda produkten så har den inget värde.

## 4.2 Roller och relationer i ett aktör-till-aktör nätverk

Leverantörerna står för marknadsföringen, produktutvecklingen samt levererar en grundläggande infrastruktur och kunderna vänder sig till partners för att få dessa tjänster. Under intervjuerna framställde partners sig själva som en mellanhand mellan kund och leverantör. Det är de som får stå och försvara leverantörens val då leverantörerna sällan är med i implementations projekten. Jesper som är leverantör berättade att relationen med partners kommer bli starkare då omvärlden förändras hela tiden. Han förklarade att det beror på att en mellanhand mellan leverantör och kund behövs, dels för att fånga upp alla krav men även för att en leverantör inte förstår kundernas processer på samma sätt. Partners beskrev att de hela tiden har ett samspel med leverantören och att detta inte kommer ändras oavsett om affärssystem levereras via molnet eller inte. De trodde inte att deras roll som partners kommer bli mindre. Thomas som är leverantör instämde med att han inte

---

trodde att partners roll kommer minska med molnet eftersom de är en av deras värdefullaste resurs när det kommer till feedback. Han beskrev att de lär sig mycket av sina partners eftersom de varit ute mycket hos kund och lyssnat på deras behov. Sedan kommunicerar partners tillbaka till leverantören, om det är en bra idé kan de ändra detta i systemet berättade Thomas.

Partners beskrev att leverantörer släpper nya uppgraderingar och partners kommer därför behöva förklara hur saker och ting fungerar i systemet för kunderna, detta gör inte leverantörerna. Petra beskrev att det är viktigt att partners är integrerade med både kunder och leverantörer. Jesper som är leverantör beskrev att de har något som de kallar för kompetenscenter där partners och leverantörer utbyter erfarenheter kring systemet med varandra. De diskuterar kring produkten och hur den ska utvecklas. Desto bättre dialog mellan partner och leverantör desto mer problem kan förhindras i systemet. Petra som är partner beskrev att det är viktigt att de arbetar med leverantörer.

Respondenterna var eniga om att deras roller eventuellt kommer förändras men att de inte trodde att detta kommer påverka relationen. Cornelia förklarade att partners roll kommer förändras, att de kommer bli rådgivare mot kund istället för en teknisk konsult som det ofta är traditionellt. De kommer agera verksamhetskonsult där de måste förstå kundernas processer och förklara för dem vad de bör göra. Respondenterna från de olika partnerbolagen beskrev att de har bra kontakt med kunderna och lyssnar på deras önskemål.

*“Vi som partners har kunskap om systemet och vilka möjligheter som går att göra med det. Men det är företagen som kan sin verksamhet. Det måste göras tillsammans. Vi kan inte komma och säga att de ska göra på ett vis utan vi måste lyssna på dem” – Sune*

Leverantörerna förklarade att de oftast inte utvecklar systemet om det endast är en kunds behov att ändra något, utan då är det anpassningar som får göras för den specifika kunden. Martina berättade att om en lösning används av flera kunder kan leverantören göra denna lösning till en standardlösning. De större kunderna är med och påverkar produkt riktningen och är kravställare, det är så vår produkt utvecklas, genom marknaden och våra kunder berättar Jesper som är leverantör. Produktutvecklingen involverar både partners och de stora kunderna. Samarbetet mellan aktörerna är bra och det kommer inte bli mindre med molnet. Feedbacken behövs för att kunna utveckla produkten.

*“Vi som leverantörer vinner ju på att lyssna på våra kunder och partners, vi får en bättre produktutveckling om vi får med dem” – Martina*

Eftersom molnet möjliggör att partners kan koppla upp sig till kundernas system via internet, behöver de inte vara på plats hos kund. Detta gör att det blir svårt att bibehålla den personliga relationen. Sune förklarade att de kunder som de inte jobbade på plats hos, arbetar de inte med längre eftersom det var svårt att bibehålla relationen med dem. Den personliga relationen är viktig eftersom affärer bygger på

---

relationer. Sune berättade att han tycker det är skrämmande eftersom de kommer längre och längre ifrån varandra som människor.

*“Idag åker vi partners ut till kunden, tar en kaffe och pratar med dem lite om allt. Och det kan vi känna redan idag, att det blir mindre och mindre eftersom vi inte behöver åka till dem och lösa ett problem eftersom det kan göras härifrån”*  
– Agnes

### 4.3 Utmaningar för aktörer med molnbaserade affärssystem

Både leverantörerna och partners beskrev att den stora utmaningen med molnbaserade affärssystem för leverantörerna är den tekniska biten. Det blir ett annat sätt att utveckla systemet och få ihop alla delar. Det är en mogen marknad för affärssystem och utmaningen blir att kunna stödja kundernas processer och få dem att hänga med. Molnbaserade affärssystem blir mer komplexa eftersom det blir nya utmaningar till exempel gällande vilka kunder som ska ligga på samma server eller hur hela hostingen ska byggas. Den stora utmaningen för leverantörer i detta beskrev Martina som är leverantör, är att få kundernas förtroende och få dem att våga låta leverantörerna sköta deras data så att de kan fokusera på sin verksamhet. Jesper som leverantör förklarade att det finns vissa företag som har affärskritisk information men att det även finns lagar och förordningar kring att data måste finnas på en viss mark. Säkerhetsaspekten är därför en stor utmaning.

Utöver den tekniska biten kommer arbetet för leverantörerna vara detsamma. Jesper som är leverantör nämnde att de så kallade “lätta” jobben för partners blir färre som till exempel att designa saker eller att utbilda kunderna. Detta kan kunden eventuellt göra själv eftersom molnbaserade affärssystemen kommer vara mer standardiserade och enkla att lära sig. Partners var överens om att molnet inte är främmande för dem, det är att arbeta med och förstå kundens processer samt de nya lösningarna som kommer genom molnbaserade affärssystem som är den stora utmaningen för partners.

*“Mitt arbete kommer vara detsamma oavsett hur kunderna väljer att köra, traditionellt eller molnet. Det är egentligen bara det tekniska som är skillnaden. Mitt arbete är ju att ta reda på kundens behov och se till att lösa det”* – Agnes

När leverantörer släpper nya lösningar förklarade Sune som är partner att det är viktigt att de lär sig de nya lösningarna. För att i sin tur kunna meddela kunderna vad som är nytt och kunna svara på frågor gällande den nya uppgraderingen. Partners får högre krav på sig att kunna systemet, speciellt när det kommer nya uppgraderingar oftare. Både leverantörer och partners beskrev att partners frontar kunden med hela bredden av lösningen och de ska hålla kompetensen. Samtidigt blir kunderna mer kunniga i systemen. Agnes som är partners förklarade att IT-mognaden har ökat bland kunderna, de är medvetna och duktiga beställare, därför ökar även kravet på partners. Internutbildning blir då viktigare för att ha möjlighet att lära sig allt nytt i systemet, annars blir det svårt för partners att sälja det nya konceptet till kunderna. Petra som är partners beskrev att deras konsulting är

---

behovskrävande. Desto bättre de kan deras lösningar och deras system, desto bättre kan de erbjuda lösningarna. Cornelia som är partner beskrev att det finns mycket att lära sig om varje ny uppgradering av affärssystemet som kommer och då måste partners lära sig det nya plus det gamla.

*“Den stora utmaningen är kanske att, det är ju ändå människor i botten. Du ska kunna mer och mer som partner, du ska förädla dina kunskaper för att förstå: hur ser den nya versionen ut” – Cornelia*

Respondenterna beskrev olika kring hur deras arbetssätt kommer förändras. Partners hade åsikten att genom molnbaserade affärssystem kommer projekten gå snabbare och bli kortare vilket resulterar i att det även kommer bli fler projekt och att det kräver ett nytt sätt att arbeta. Petra som är partners beskrev att arbetet blir mer agilt och iterativt vid molnet och att istället för de här stora projekten som löper över flera år blir det många fler projekt som kommer inträffa oftare. Cornelia ansåg däremot inte att det skulle ändra hennes projekt genom att det blir mindre. Hon beskrev istället att Total Cost of Ownership eventuellt kommer minska eftersom driften delas med en massa andra. Hon nämnde dock att en utmaning för partners blir att de tappar en stor del av kakan på det sättet och att det blir en förändring i deras affärsmodell.

Jesper som är leverantör beskrev att en utmaning med molnbaserade affärssystem är att det blir en mer tjänsteinriktad lösning vilket innebär att leverantörerna kommer närmare kund. Leverantörerna kan minska ner antalet partners som gör att de får möjlighet att ta sig närmare kund men även bli mer ekonomiska. Cornelia som är partner förklarade att intäkterna försvinner mer och mer från partners och en anledning till detta är även att anpassningarna blir mindre genom molnet. Cornelia beskrev även att det kommer bli mindre anpassningar i systemet men att det istället kommer bli mer kopplingar och integrationer. Hon beskrev även att traditionellt var det de som partners som uppgraderade systemet åt kunderna men att det kommer försvinna framöver. Det är inte partners som uppgraderar systemet utan leverantörerna. Detta sågs som en utmaning för partners då de förlorar en del av intäkterna. Ytterligare en utmaning med molnet beskrev Petra är att partners kommer få mindre tillgång till systemet. Sune berättade att en utmaning för partners är att små kunder skulle kunna ha mer kontakt direkt med leverantörer men att det inte skulle fungera för stora företag. Han nämnde att det inte är systemkunskaper som är det viktiga utan kunskapen om företagets processer och det kommer inte till exempel AppStore kunna ersätta. Agnes intygade att det är partners som kommer tillföra kunskaper kring systemet och hjälpa kunden.

---

## 5 Analys

---

*I detta avsnitt analyseras resultatet av det empiriska materialet i förhållande till litteraturen och de valda S-D logikens fundamentala principer (FP). I analysen framgår det först hur affärssystem levereras som en tjänst och helheten med hur värde samskapas av aktörerna som FP 1 fokuserar på. Sedan framgår det hur roller och relationer förändras, som är grunden i FP 8. I det sista avsnittet kommer FP 6 analyseras i förhållande till det empiriska resultatet. FP 6 fokuserar på hur värde samskapas av aktörerna i aktör-till-aktör nätverket.*

---

### 5.1 Produkter som förädlas av tjänster

G-D logiken har fokus på varor, det är ett ekonomiskt utbyte för att skapa och leverera produkter som ska säljas (Vargo & Lusch, 2004). Resultatet visar att traditionella affärssystem kan ses som en produkt där det levereras en server som installeras lokalt hos kund. När affärssystem levereras som en molntjänst kan S-D logiken förklara idén om hur tjänster utvecklas (Zhang et al., 2010). I resultatet framgår det att affärssystem traditionellt är en produkt men genom molnet kommer idén om att erbjuda tjänster utvecklas. Det som tidigare setts som en produkt går mer mot att digitaliseras och bli tjänster (Rodriguez & Peralta, 2014). I resultatet framgår det att fler kunder köper affärssystem som en tjänst, där det inte finns någon fysisk server utan en server som nås via internet. Resultatet visar att molnbaserade affärssystem blir mer en tjänst då det levereras via internet. En tjänst som levereras över internet till externa kunder och användare kallas för en molntjänst (Zhang et al., 2010; Baek et al., 2014). S-D logiken fokuserar på helheten med vad företaget gör och det är inte bara en produkt som säljs till kund utan en tjänst i helhet (Vargo & Lusch, 2016). I resultatet framgår det att det händer mycket i affärssystembranschen och att den håller på att förändras, fler affärssystem börjar levereras som tjänster istället för som produkter.

Resultatet visar att det är svårt för en kund att endast köpa affärssystemet och sedan inte få någon hjälp. Lusch och Vargo (2006) beskriver att operanta resurser som till exempel kunskap och färdighet kan skapa värde. Resultatet visar även att det inte går att endast ge kunderna dokumentationen på hur de ska använda systemet, så får de lösa resten själva utan partners bör överföra kunskap till kunderna. Det är ovanligt att kunder implementerar affärssystem utan extern hjälp och kunden räknar med att partners ska överföra kunskap till de anställda så att det kan bidra till framgångsrik implementation (Ko et al., 2005). Det framgår i resultatet att molnet ger möjlighet att utveckla tjänster och partners levererar inte en produkt utan en arbetsinsats. I S-D logiken sker det inte ett utbyte av produkter som det gör inom G-D logiken som tyder på att varor och tjänster är åtskilda. Dock är varor en förutsättning för tjänster (Vargo & Lusch, 2004, 2008). I resultatet framgår det att tjänsten ger ett högre värde än vad produkten gör och produkten förädlas sedan av kringliggande tjänster som till exempel support eller utbildning. Enligt S-D logiken

---

ligger kundvärdet inte i att äga en produkt utan i den tjänst produkten hjälper kunden att utföra (Vargo & Lusch, 2004, 2008).

Tjänster kan definieras som komplexa interaktioner och handlingar mellan aktörer där det skapas någon form av värde (Allee, 2000; Rodriguez & Peralta, 2014). Resultatet visar att oavsett om det är traditionella affärssystem eller molnbaserade affärssystem arbetar aktörerna i projektform och inte i komplexa interaktioner där aktörerna samskapar värde. I litteraturstudien framgår det att vid traditionella affärssystem sker implementeringen ofta i projektform och de blir ofta långdragna, svårhanterliga, kostsamma och riskfyllda på grund av dess höga komplexitet (Schubert & Williams, 2011; Maditinos et al., 2012). I resultatet framgår det även att implementationsprojekten bör vara mer agila och iterativa istället för stora projekt som löper över flera år som det ofta gör traditionellt.

## 5.2 Aktör-till-aktör nätverk

Lusch och Vargo (2014) beskriver att alla aktörer är resursintegrerade i ett aktör-till-aktör nätverk där de samskapar värde. I resultatet framgår det att i ett aktör-till-aktör nätverk samskapas det värde mellan kunder, partners samt leverantörer som arbetar och interagerar med varandra. Aktörerna bör kunna hantera flera olika aktörer eftersom relationer kan påverkas av varandra i ett aktör-till-aktör nätverk, där en förändring mellan två aktörer kan påverka en eventuell tredje aktör (Lusch & Vargo, 2014). Traditionellt krävs två aktörer för att leverera ett affärssystem, dessa är leverantörer och partners (Sarker et al., 2012; Magnusson & Nilsson, 2014). I resultatet framgår det att leverantörerna står för marknadsföringen, produktutvecklingen och de levererar den grundläggande infrastrukturen. Medan kunderna vänder sig till en tredje aktör, i det här fallet partners för att skaffa sig ett affärssystem, oavsett om det är traditionellt eller molnbaserat. I resultatet framgår det även att partners såg sig själva som en mellanhand mellan kund och leverantör där de frontar kunden med hela bredden av lösningen och de håller i kompetensen. Dessa tre aktörer kompletterar varandra och ingår därför i ett aktör-till-aktör nätverk. I litteraturstudien framgår det att traditionellt är partners den första länken till kunden men genom molnbaserade affärssystem riskerar de att försvinna (Magnusson & Nilsson, 2014). Resultatet visar att leverantören kommer närmare kunderna eftersom molnbaserade affärssystem möjliggör för leverantörerna att ha direktkontakt med kunderna via internet och då riskerar partners att förlora kontakt med kund.

### 5.2.1 Förändrade roller i aktör-till-aktör nätverket

Partners bör ha kunskap dels om affärssystemet men även om kundernas processer, detta eftersom kundkraven blir allt mer omfattande och det gör att partners i högre grad än tidigare bör förstå kundernas verksamhet (Wang & Chen, 2006; Chang et al., 2013). I resultatet framgår det att IT-mognaden har ökat bland kunderna och att de blir mer medvetna samt duktigare beställare. Därför ökar kraven på att partners bör arbeta med att förstå kundernas processer samt de nya lösningar som kommer

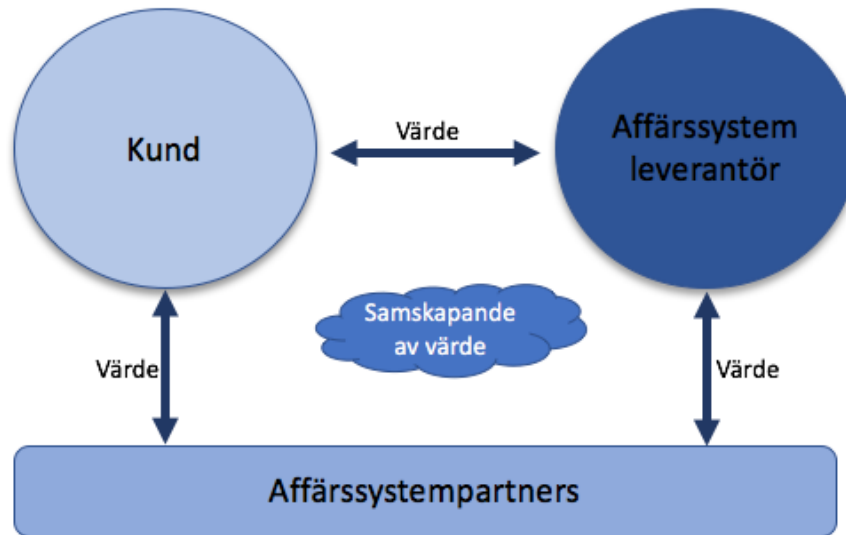


---

genom molnbaserade affärssystem. Partners behöver ha mer kunskap om de nya lösningarna för att kunna erbjuda kunderna värde. När affärssystem levereras som en molntjänst kommer det bli förändringar i hur affärssystem erbjuds och detta kan på olika sätt påverka aktörernas roller (Zhang et al., 2010). Resultatet visar att partners roll eventuellt kommer förändras, de kommer bli verksamhetskonsult som ger råd till kund istället för teknisk konsult som det ofta är traditionellt (Figur 3). Det är leverantören som sköter den tekniska biten vid molnbaserade affärssystem och partners kommer agera verksamhetskonsult där de bör förstå kundernas processer och förklara för dem vad de bör göra. Stödet från partners är traditionellt avgörande för ett effektivt genomförande av affärssystem eftersom partners ansvarar för att förstå kundernas affärssystem (Wang & Chen, 2006; Hedman & Xiao, 2016).

I resultatet framgår det att partners inte såg att deras roll kommer bli mindre med molnbaserade affärssystem och såg inte detta som en utmaning. Trots detta framgår det i resultatet flera utmaningar som pekar på att partners roll eventuellt kommer förändras och bli mindre. När affärssystem levereras som en molntjänst kommer det bli förändringar i hur affärssystem erbjuds och detta kommer påverka aktörernas roller (Boillat & Legner, 2013; Hedman & Xiao, 2016). Resultatet visar att partners inte trodde att deras roll kommer minska med molnet utan endast förändras, eftersom de har kunskap om systemet samt kundernas verksamhetsprocesser. Partners är traditionellt den första länken till kunden, deras uppgift är bland annat implementation, underhåll, uppgradering samt anpassning av affärssystemet (Magnusson & Olsson, 2008; Sarker et al., 2012). Trots detta visar resultatet att intäkterna försvinner mer och mer från partners och en anledning till detta är att arbetsuppgifter som partners tidigare utfört eventuellt kommer försvinna. Molnbaserade affärssystem ger möjlighet för leverantörerna att erbjuda direkt till kunderna och därigenom minska en mellanhand, det vill säga partners (Hedman & Xiao, 2016). Detta blir en utmaning att ha i åtanke eftersom partners riskerar att försvinna (Hedman & Xiao, 2016). I resultatet framgår ytterligare en utmaning som är att anpassningar i systemet försvinner från partners eftersom de får mindre tillgång till kundernas system och kan därmed inte göra lika mycket anpassningar internt. Det framgår i resultatet att partners eventuellt kan förlora kontakten med mindre kunder men de stora kunderna kommer fortfarande behöva hjälp med till exempel anpassningar och integration. Ytterligare en anledning är att det kommer vara leverantörerna som uppgraderar systemen vid molnbaserade affärssystem. Detta gör även att en bit av partners tidigare arbetsuppgift försvinner, eftersom det är de som traditionellt sköter uppgraderingar.

Figur 3 är skapad baserat på studiens analys och visar hur aktör-till-aktör nätverket kan se ut när affärssystem levereras som en molntjänst. Figuren visar hur rollerna kan förändras och att till exempel partners roll förändras då den inte längre är en mellanhand utan mer rådgivare mot kund. Den visar även att kund och leverantör kommer ha mer kontakt med varandra. När en tjänst levereras är det mer ett samskapande av värde.



Figur 3. Aktör-till-aktör nätverk vid affärssystem som en molntjänst

### 5.2.2 Relationer i aktör-till-aktör nätverket

Aktörerna bör kunna hantera flera olika aktörer eftersom relationer kan påverkas av varandra i ett aktör-till-aktör nätverk (Lusch & Vargo, 2014). I resultatet framgår det att partners är en mellanhand mellan leverantör och kund, dels för att fånga upp kundernas krav men även för att leverantören traditionellt inte har samma förståelse kring kundernas processer. I litteraturstudien framgår det att feedback kan ge en känsla av gemenskap eller kundlojalitet, där värde skapas utöver den produkt eller tjänst som sålts (Allee, 2000; Vargo & Lusch, 2008). Resultatet visar att feedback behövs mellan aktörerna för att affärssystemet ska kunna utvecklas på ett bra sätt. Det är hela tiden ett samspel mellan aktörerna där de utbyter erfarenheter, desto bättre relation och dialog det finns mellan aktörerna ju mer problem kan förhindras i systemen. I litteraturen framgår det att för att utveckla en bra produkt eller tjänst utbyter leverantörer och partners kunskap och feedback om systemet med varandra vilket gör att samarbetet kan skapa en bra relation mellan aktörerna (Sarker et al., 2012). I resultatet framgår det att feedback mellan aktörerna är viktigt för att få en långvarig relation.

Resultatet visar att genom molnbaserade affärssystem kan partners koppla upp sig till kundernas system direkt via internet och behöver då inte vara på plats hos kund på samma sätt som de behövde vid traditionella affärssystem. Den personliga relationen mellan kund och partner blir då svår att bibehålla då det mesta kan lösas virtuellt. S-D logiken och dess påverkan på aktörerna samt hur de arbetar rör hela leveranskedjan, medverkande aktörers ansvarsroller samt kundens möjlighet till att styra leveransens utformning (Lusch & Nambisan, 2015). Resultatet visar att den personliga relationen är viktig eftersom affärer bygger på relationer och en utmaning är att genom molnet kan den personliga kontakten mellan kund och

---

partners eventuellt försvinna. Vargo och Lusch (2004, 2008) beskriver att aktörerna bör sträva efter att skapa varaktiga relationer med varandra. Utmaningen med detta är att de kommer för långt bort från varandra som kan leda till en avslutad relation.

I resultatet framgår det att en utmaning med molnbaserade affärssystem för leverantörerna är att få en stark relation med kunderna samt deras förtroende för att de ska få sköta kundernas data. I litteraturstudien framgår det att en aspekt att ta hänsyn till vid molnbaserade affärssystem är säkerhet och riskhantering (Peng & Gala, 2014). Resultatet visar att en stark relation är av vikt eftersom kunderna inte har kontroll över sin egen data och överlåter den till en annan aktör. Detta eftersom när kundernas data finns lagrad i molnet har kunderna inte lika mycket kontroll på sin data eftersom att den inte finns internt (Peng & Gala, 2014).

### 5.2.3 Värde samskapas av aktörer

Vargo och Lusch (2016) beskriver att det är aktörerna i aktör-till-aktör nätverket som skapar värde tillsammans. Kunderna bör involveras i processen eftersom värdeskapandet är beroende av kunden och det är i användandet som värdet skapas (Vargo & Lusch, 2004, 2008). I resultatet framgår det att det inte är affärssystemet i sig som ger värde utan det är när kunderna använder affärssystemet som det genererar i värde. För att användandet av systemet ska kunna ge värde är feedback viktigt för att systemet ska utvecklas baserat på kundernas behov. I litteraturstudien framgår det att samarbetet i aktör-till-aktör nätverket gör att aktörerna är samskapare till produktutvecklingen (Lusch & Vargo, 2014). Resultatet visar att leverantörerna vinner på att lyssna på kunder och partners och ta tillvara på deras kunskaper samt erfarenheter, eftersom det ger en bättre produktutveckling. I S-D logiken byter aktörer inte endast produkter mot pengar, utan det är ett utbyte av kunskap och tjänster där kundvärdet inte ligger i att äga en produkt utan i den tjänst som hjälper kunden att utföra sitt arbete (Vargo & Lusch, 2004; Lusch & Nambisan, 2015). I resultatet framgår det att partners har kunskap om systemet och vilka möjligheter som kunderna kan ha med hjälp av systemet. Samtidigt som kunderna har koll på sin verksamhet. Vilket innebär att de tillsammans kan skapa ett bra stöd för kundernas processer. Grunden är att det är människors kunskap som kan utgöra den verkliga faktorn för strategiska fördelar (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2016).

Värde kan vara till exempel kunskap, en känsla av gemenskap, kundnöjdhet eller kundlojalitet, där värde skapas utöver den vara eller tjänst som sålts (Allee, 2000; Vargo & Lusch, 2008). I resultatet framgår det att molnet möjliggör att partners via internet får bättre insyn och kontroll i kundens system. Eftersom de kan logga in på kundernas system via internet och hjälp dem snabbt och direkt från kontoret istället för på plats. Detta skapar kundnöjdhet då partners snabbt och smidigt kan se vad problemet är och lösa det. Enligt Vargo och Lusch (2004, 2008) är detta ett exempel på en operant resurs där värde ligger i kunskap. Resultatet visar hur partners är med på hela resan för att hjälpa kunderna, dels med vilket affärssystem de behöver och sedan hela vägen genom implementation tills det är driftsatt. Kunder använder sig ofta av partners för att underlätta genomförandet och eftersom de bör ha

---

kunskap som inte finns internt inom företaget (Ko et al., 2005). Stödet från partners är avgörande för ett effektivt genomförande av affärssystem (Wang & Chen, 2006). I resultatet framgår det att partners ger värde till kund genom att hjälpa dem hela vägen och vidare efter implementationen i form av till exempel support. Det framgår i resultatet att partners är med på hela resan och skapar på så sätt en långvarig relation med kund. Genom molnbaserade affärssystem blir det lättare för kund att ta till sig systemet på egen hand och behöver då inte lika mycket extern hjälp.

## 6 Diskussion

---

*I detta avsnitt genomförs en diskussion där grunden läggs för slutsatsen. Det sker en diskussion kring hur roller samt relationer kommer förändras och påverkas i aktör-till-aktör nätverket när affärssystem levereras som en molntjänst samt vilka utmaningar detta för med sig.*

---

Syftet med studien är att skapa förståelse kring hur rollerna och relationerna kommer förändras när affärssystem levereras som en molntjänst. Studien kommer även bidra med att identifiera utmaningar som detta kommer föra med sig för aktörerna: partners och leverantörer. Studien indikerar att rollerna kommer förändras när affärssystem levereras som en molntjänst. Det kommer påverka relationerna i aktör-till-aktör nätverket samt hur värde samskapas mellan dem. Detta i sin tur kommer leda till ett antal utmaningar som aktörerna kommer ställas inför för att bibehålla en bra relation när affärssystem levereras som en molntjänst.

När affärssystem levereras som en molntjänst kommer det bli förändringar i hur affärssystem erbjuds och detta kommer påverka aktörernas roller (Boillat & Legner, 2013; Hedman & Xiao, 2016). Studien indikerar att när affärssystem levereras som en molntjänst kan den direkta länken mellan partners och kunder försvinna då kunden istället kan vända sig direkt till leverantören vid behov av hjälp. Leverantören kan då komma närmare kund och ha direktkontakt med dem. På så sätt riskerar partners som traditionellt är en mellanhand att försvinna och leverantörerna får intäkterna själva (Sarker et al., 2012; Magnusson & Nilsson, 2014). Studien visar att rollerna i aktör-till-aktör nätverket kommer förändras när affärssystem levereras som en molntjänst. Studien indikerar även att befintliga roller kommer förändras eftersom arbetsuppgifter som tidigare utförts av en aktör riskerar att ersättas av en annan aktör. Studien antyder att det är partners roll som kommer förändras mest och att partners arbetsuppgifter kommer hamna på någon annan aktör vilket innebär att deras roll också kommer förändras. Det framgår dock i studien att partners inte trodde att deras roll kommer minska eftersom de är en värdefull resurs för de andra aktörerna. Trots detta har studien identifierat flera utmaningar som nämnts av partners och leverantörer, som antyder att partners roll kommer minska i aktör-till-aktör nätverket.

Studien pekar på att partners roll kommer förändras genom att de blir mer rådgivare och verksamhetskonsult mot kund istället för att endast agera teknisk

---

konsult (Magnusson & Olsson, 2008; Sarker et al., 2012). Anpassningar som traditionellt gjorts av partners kommer inte behövas i lika stor grad eftersom molnbaserade affärssystem ofta är standardlösningar. Ett annat exempel är uppgraderingar som partners traditionellt gjort men som nu istället kommer göras av leverantören (Magnusson & Olsson, 2008; Sarker et al., 2012). Detta blir en utmaning för partners eftersom de får mindre tillgång till systemet och riskerar då att bli en mindre värdefull resurs för leverantörerna. Det innebär att partners roll kommer minska och deras relation med kunderna och leverantörerna riskerar då att minimeras. Då relationerna kommer förändras bör aktörerna fortsatt skapa värde mellan varandra för att bibehålla en stark relation mellan aktörerna (Vargo & Lusch, 2004, 2008). Detta blir en utmaning för partners för att bibehålla sin roll i aktör-till-aktör nätverket och de bör ha kunskap kring systemet och visa sig värdefulla för aktörerna.

Studien indikerar att partners och leverantörer inte verkar vara mottagliga för denna förändring gällande tjänster. Det kan vara en anledning till varför de inte upplever att det blir stor skillnad i deras arbetssätt när affärssystem levereras som en molntjänst och ser inte detta som en utmaning. Studien visar att det verkar finnas viss förvirring kring hur aktörerna bör arbeta när de levererar en tjänst kontra en produkt. Partners och leverantörer verkar vara kvar i det gamla traditionella produkttänket även om de idag erbjuder en tjänst. Detta visas genom att de fortfarande arbetar i projektform vid implementation, oavsett om det är traditionellt affärssystem eller molnbaserat affärssystem som levereras (Schubert & Williams, 2011; Maditinos et al., 2012). När affärssystem levereras som en molntjänst bör det ha ett mer S-D logik perspektiv och arbeta mer i interaktioner som bygger på relationer och ett kontinuerligt samarbete (Allee, 2000; Rodriguez & Peralta, 2014). Utmaningen blir således att det blir ett nytt sätt att tänka för partners och leverantörer när de levererar en tjänst. Om partners vill fortsätta vara en värdefull resurs för de andra aktörerna bör de förstå att de levererar en tjänst och inte en produkt och det kräver nya sätt att arbeta. Utmaningen blir att de bör ha ett nytt tankesätt för att kunna samskapa värde. Samarbetet i aktör-till-aktör nätverket gör att aktörerna är samskapare till produktutvecklingen (Lusch & Vargo, 2014). I studien framgår det även att aktörerna förstod att implementation av molnbaserade affärssystem bör vara mer agila och iterativa. En anledning till varför partners och leverantörer är kvar i det traditionella projektänknet kan vara för att de fanns en viss förvirring kring begreppet tjänst. Det kan vara svårt att erbjuda en tjänst när partners och leverantörer har svårt att beskriva vad det innebär. En anledning till det kan vara att de inte har intresse att sätta sig in i det nya sättet att tänka eftersom de idag fortfarande erbjuder sina kunder traditionella affärssystem. På grund av att det verkar finnas en viss osäkerhet i branschen gällande vad tjänst innebär bör partners och leverantörer ta till sig det nya tankesättet.

Genom att rollerna förändras kommer även relationerna påverkas i aktör-till-aktör nätverket. När affärssystem levereras som en molntjänst kommer det generera förändringar för aktörerna (Zhang et al., 2010) och det kan eventuellt påverka aktörernas relationer (Kohli & Grover, 2008).

---

Studien indikerar att relationen mellan kund och leverantör kommer bli starkare då kunden kan ha direktkontakt med leverantören. En utmaning för leverantörerna blir dock att skapa en stark relation med sina kunder för att få deras förtroende gällande säkerhet och riskhantering. Detta eftersom kunderna inte kommer ha sin data internt utan hos leverantörerna och då är en stark relation viktigt. Relationen mellan kund och partners kommer förändras genom att mycket kontakt kommer ske virtuellt och det blir en utmaning att bibehålla en god relation. Studien visar att genom molnbaserade affärssystem kommer partners och leverantörer få mer insyn och kontroll i kundernas system på grund av molnets flexibilitet där allt kan ske virtuellt. På så sätt kan de hjälpa kunderna på distans och behöver inte vara på plats hos kund som de behöver vid traditionella affärssystem. Det kommer leda till att partners i många fall inte behöver träffa kunden utan det mesta kan ske via internet. Då distanseras partners från kunderna vilket blir en utmaning eftersom de riskerar att mista kunderna. Omvärlden förändras ständigt och ny digitaliserad teknik utvecklas, därför kommer den virtuella kontakten med kunderna öka. Detta blir en utmaning som affärssystembranschen bör ta hänsyn till då den tekniska utvecklingen ökar speciellt med tanke på globaliseringen och att många kunder kommer finnas internationellt. Därför bör en lösning på detta hittas för att bibehålla en bra kundrelation för att inte mista sina kunder.

## 7 Slutsatser

---

*I detta avsnitt presenteras studiens slutsats som baseras på analysen och diskussionen. Slutsatsen syftar till att besvara studiens frågeställning och presenterar de utmaningar som identifierats. Avslutningsvis presenteras förslag på framtida forskning inom området.*

---

Studiens frågeställning som besvaras var: *Hur förändras aktörernas roller när affärssystem levereras som en molntjänst?*

Studien visar att rollerna i aktör-till-aktör nätverket kommer förändras när affärssystem levereras som en molntjänst och detta kommer påverka aktörernas relation till varandra. Studien har identifierat utmaningar som molnbaserade affärssystem kommer föra med sig för partners och leverantörer. Molnbaserade affärssystem har påverkat partners och leverantörers roller samt sätt att arbeta, främst partners roll. Vid traditionella affärssystem har partners haft en stor roll och varit kundens närmaste kontakt både vid implementation och arbete efteråt. Med molnbaserade affärssystem pekar studien på att partners arbetsuppgifter kommer ersättas av andra aktörer samtidigt som leverantören kan ha direktkontakt med kund och få bättre relation med dem. Nedan är en beskrivning över de utmaningar som identifierats i studien:

---

Studien visar att partners roll kommer minska i aktör-till-aktör nätverket och det blir en utmaning för partners då det kommer behöva hitta ett annat sätt att *leverera värde till både kund och leverantör för att bibehålla sin roll och en god relation.*

Genom molnbaserade affärssystem kommer den virtuella kontakten öka eftersom det möjliggör att partners och leverantörer kan hjälpa kunder med systemet via internet istället för att vara på plats hos dem. Utmaningen blir att molnbaserade affärssystem kommer generera i *nya sätt att ha kontakt med varandra* för att inte distanseras från varandra.

Ytterligare en utmaning är att det verkar finnas en viss förvirring kring begreppet tjänst. Studien visar att partners och leverantörer har delad mening om vad begreppet tjänst innebär. Detta kan resultera i att det blir svårt att erbjuda en tjänst när det inte är helt klart vad begreppet innebär. Utmaningen bli därför att det krävs *kunskap kring begreppet tjänst.*

När affärssystem levereras som en molntjänst bör partners och leverantörer i aktör-till-aktör nätverket ha ett mer S-D logik perspektiv för att skapa relationer och kontinuerliga samarbeten med varandra. Därför bör partners och leverantörer inte arbeta i projekt när de levererar en tjänst utan i interaktioner och utmaningen blir således att *samskapa värde med de andra aktörerna genom långvariga relationer.*

När affärssystem levereras som en molntjänst blir säkerhet och riskhantering en viktig aspekt för aktörerna. Eftersom kundernas data kommer finnas lagrad hos leverantörerna är det viktigt för kunderna att ha förtroende till leverantörerna. För att leverantörerna ska få kundernas förtroende blir det en utmaning att *skapa en stark relation.*

Genom att se affärssystem med ett S-D logik perspektiv och inte G-D logik perspektiv visar studien att partners fortfarande är kvar i det gamla produkttänket där de arbetar i projekt. Studien visar att oavsett om det är en produkt eller tjänst som erbjuds arbetar de i projektform. Om partners fortfarande tänker i projektform och inte börjar arbeta i interaktioner kommer de inte skapa värde för de andra aktörerna vilket resulterar i att de andra aktörerna inte har ett behov av dem. Detta kan bidra med att relationerna med partners påverkas negativt men att de andra förstärks. Utmaningen blir således att det krävs *ett nytt tankesätt för partners.*

Utifrån ett samhällligt perspektiv indikerar studien att S-D logiken kommer ge nytt ljus över affärssystembranschen som är i förändring. Den tidigare inriktningen mot affärssystem som produkt går mer mot att affärssystem levereras som en molntjänst. För att möta denna trend bör partners och leverantörer finna nya sätt att arbeta när en tjänst levereras. Utmaningen blir således att rollerna, främst partners roll, kommer förändras när affärssystem levereras som en molntjänst.

---

## 7.1 Framtida forskning

Denna studie har fokuserat på hur roller och relationer i ett aktör-till-aktör nätverk har förändrats när affärssystem levereras som en molntjänst. Studien har utgått från partners och leverantörens perspektiv. Vidare forskning skulle kunna vara att ta in kundens perspektiv och se hur deras relation till partners och leverantörer kommer påverkas av molnbaserade affärssystem. Intressant hade även varit att studera hur förändringen påverkar kunderna när de har mer direktkontakt med leverantör istället för kontakt med partners.

Respondenterna beskrev mycket kring molnbaserade affärssystem utifrån ett plattformsperspektiv, vidare forskning skulle därför även kunna vara att se hur S-D logiken och plattformsutvecklingen påverkar affärssystembranschen och aktörerna: kund, partners och leverantörer.



---

## Referenser

Allee, V. (2000). The value evolution: addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 17-32.

Alter, S. (2008). Service system innovation. In Information technology in the service economy: Challenges and possibilities for the 21st century. *International Federation for Information Processing*. 267, 61–80.

Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., ... & Zaharia, M. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50-58.

Arnold, V. (2006). Behavioral research opportunities: Understanding the impact of enterprise systems. *International journal of accounting information systems*, 7(1), 7-17.

Baek, S., Kim, K., & Altmann, J. (2014). Role of Platform Providers in Service Networks: The Case of Salesforce. com App Exchange. *Business Informatics*. 1, 39-45.

Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J. & Vargo L, S. (2015). Service innovation in the digital age: Key contributions and future directions. *MIS Quarterly*. 39 (1), 135–154.

Boillat, T., & Legner, C. (2013). From on-premise software to cloud services: the impact of cloud computing on enterprise software vendors' business models. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 8(3), 39-58.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.

Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P., & Wu, D. J. (2011). Co-creation of value in a platform ecosystem: The case of enterprise software. *MIS Quarterly* 36 (1), 263-290.

Chang, J. Y., Wang, E. T., Jiang, J. J., & Klein, G. (2013). Controlling ERP consultants: Client and provider practices. *Journal of Systems and Software*, 86(5), 1453-1461.

Chen, H., & Vargo, S. (2010). Service-oriented challenges for design science: charting the “E”-volution. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 2(1), 1–15.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Fang, Y. H., & Li, C. Y. (2016). Does service-dominant logic matter? Toward a unifying model form continuance of branded application. *Pacific Asia Conference on Information Systems*

Ghazawneh, A. (2012). *Towards a boundary resources theory of software platforms*. Doctoral dissertation, Jönköping International Business School.

---

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*. *Nurse education today*, 24(2), 105–112.

Hedman, J., & Xiao, X. (2016, January). Transition to the Cloud: A Vendor Perspective. *Hawaii International Conference*. 3989-3998.

Juell-Skielse, G., & Enquist, H. (2012). Implications of ERP as Service. In *Re-conceptualizing Enterprise Information Systems*. Springer Berlin Heidelberg. 129-151

Ko, D. G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS quarterly*, 29 (1), 59–85.

Kohli, R., & Grover, V. (2008). Business value of IT: An essay on expanding research directions to keep up with the times. *Journal of the association for information systems*, 9(1), 23-39.

Kowalkowski, C., & Kindström, D. (2012). *Tjänster och helhetslösningar: nya affärsmodeller för konkurrenskraft*. Liber.

Lusch R. & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*. 39 (1), 155–175.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.

Lyons, K., Playford, C., Messinger, P. R., Niu, R. H., & Stroulia, E. (2009). Business models in emerging online services. In *Value Creation in E-Business Management* Springer Berlin Heidelberg. 44–55.

Maditinos, D., Chatzoudes, D., & Tsairidis, C. (2012). Factors affecting ERP system implementation effectiveness. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(1), 60–78.

Magnusson, J., & Nilsson, A. (2015). *Enterprise System Platforms: transforming the agenda*. Studentlitteratur AB.

Magnusson, J. & Olsson, B. (2008). *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur AB.

Melin, U. (2009). *Affärssystem – en organisatorisk och teknisk paradox*. Ingår i: J. Hedman, F. Nilsson, A. Westelius, (Red). *Temperaturen på affärssystem i Sverige*. (s. 47- 72). Lund: Studentlitteratur.

Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management*. Sage.

Peng G. C. A., & Gala, C. (2014). Cloud ERP: a new dilemma to modern organisations? *Journal of Computer Information Systems*, 54(4), 22-30.

---

Rodriguez, L: Peralta, C. (2014). From Product to Service Design: A Thinking Paradigm Shift. *7* (3), 1-27.

Sarker, S., Sarker, S., Sahaym, A., & Bjørn-Andersen, N. (2012). Exploring value cocreation in relationships between an ERP vendor and its partners: a revelatory case study. *MIS quarterly*, *36*(1), 317-338.

Schubert, P., & Williams, S. P. (2011). A framework for identifying and understanding enterprise systems benefits. *Business Process Management Journal*, *17*(5), 808-828.

Strong, D. M., & Volkoff, O. (2010). Understanding Organization—Enterprise System Fit: A Path to Theorizing the Information Technology Artifact. *MIS quarterly*, *34* (4), 731-756.

Sultan, N. (2014). Servitization of the IT industry: the cloud phenomenon. *Strategic Change*, *23*(5-6), 375-388.

Tilson, D., Sørensen, C. & Lyytinen, K. (2013). Platform Complexity: Lessons from the Music Industry. *Hawaii International Conference on System Science*. 4625-4634.

Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* *68* (1), 1-17.

Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* *36*, (1), 1-10.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *44*(1), 5-23.

Venters, W., & Whitley, E. A. (2012). A critical review of cloud computing: researching desires and realities. *Journal of Information Technology*, *27*(3), 179-197.

Vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009). Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. *European Conference on Information Systems*, *9*, 2206-2217.

Webster, J. & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, *26*(2), xiii-xxiii.

Weinhardt, C., Anandasivam, D., Blau, B., Borissov, D., Meinl, D., Michalk, D., Stößer, J. (2009). Cloud computing—a classification, business models, and research directions. *Business & Information Systems Engineering*, *1*(5), 391-399.

Weng, F., & Hung, M. C. (2014). Competition and challenge on adopting cloud ERP. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, *5*(4), 309.

---

Williams, K., Chatterjee, S., & Rossi, M. (2008). Design of emerging digital services: a taxonomy. *European Journal of Information Systems*, 17(5), 505–517.

Wu, J. H., Xu, M., Mo, Z. & Liao, N. (2015). Study on Information System Architecture Based on Service-Dominant Logic. *Intelligent Information Management*, 7, 53–58.

Yoo, Y., Lyytinen, K., Thummadi, V. & Weiss, A. (2010). Unbounded Innovation with Digitalization: A Case of Digital Camera. U.S. National Science Foundation, Academy of Management Annual Meeting.

Zhang, Q., Cheng, L., & Boutaba, R. (2010). Cloud computing: state-of-the-art and research challenges. *Journal of internet services and applications*, 1(1), 7-18.

---

## Bilagor

### Bilaga I – Intervjuguide

<b>Intervjuguide I – Allmänna frågor</b>
Berätta lite om dig själv
Vad har du för utbildning?
Hur länge har du jobbat på företaget?
Vilken roll har du på företaget?
Vad har du för arbetsuppgifter?
Hur ser en vanlig arbetsdag ut?
Vad har ni för affärssystem?

<b>Intervjuguide 2 – Traditionella affärssystem och molnbaserade affärssystem</b>
Hur skulle ni beskriva traditionellt affärssystem?
Berätta hur ni arbetar när det gäller traditionella affärssystem? <ul style="list-style-type: none"><li>- Hur ser betalningsmodellen ut för det traditionella?</li><li>- Hur ser implementationen ut?</li></ul>
Hur skulle ni beskriva molnbaserade affärssystem?
Berätta hur ni arbetar när det gäller molnbaserade affärssystem? <ul style="list-style-type: none"><li>- Hur ser betalningsmodellen ut med molnbaserade affärssystem?</li><li>- Hur ser implementationen ut?</li></ul>
Upplever ni någon skillnad i arbetssätten? <ul style="list-style-type: none"><li>- I så fall på vilket sätt?</li><li>- Hur har det påverkat er, ser ni några utmaningar med det?</li><li>- Brukar ni arbeta i team när ni implementerar?</li></ul>

- Kommer ni arbeta i team i fortsättningen också?
Hur samarbetar ni internt?
- Har ni internutbildningar?

<b>Intervjuguide 3 – Aktör-till-aktör nätverk</b>
Var ser ni er i själva leveransprocessen?
- Tror du att den kommer förändras?
Hur ser er relation ut till partners/leverantör/kund?
- Har denna relation förändrats genom molnbaserade affärssystem?
- Om ja, på vilket sätt?
Hur är ert samspel (samarbete) mellan kund, leverantör och partners?
- Vilka utmaningar är det med det?
- Hur skapas värde mellan er?
Hur tror ni att kundernas beteende kommer att förändras?
- Är kunder värdeskapare?
- Eller ställer dom bara krav?
Hur tror du att din roll kommer förändras när affärssystem levereras som en molntjänst?

<b>Intervjuguide 4 – Skifte från produkt till tjänst</b>
Hur skulle du definiera en tjänst?
Skulle du säga att affärssystem levereras som en tjänst?
- I så fall på vilket sätt?
Erbjuder ni en produkt eller en tjänst?
- Vad skulle du säga är det viktigaste i leveransprocessen?

---

Hur tror du att framtiden ser ut gällande molntjänster?

- Vilka utmaningar ser ni?

## Bilaga 2 – Övergripande intervjuguide

### Intervjuguide 1 – Allmänna frågor

Berätta lite om dig själv

Vad har ni för affärssystem?

### Intervjuguide 2 – Traditionella affärssystem och molnbaserade affärssystem

Hur skulle ni beskriva traditionellt affärssystem?

Berätta hur ni arbetar när det gäller traditionella affärssystem?

Hur skulle ni beskriva molnbaserade affärssystem?

Berätta hur ni arbetar när det gäller molnbaserade affärssystem?

Hur samarbetar ni internt?

### Intervjuguide 3 – Aktör-till-aktör nätverk

Hur ser er relation ut till partners/leverantör/kund?

Hur är ert samspel (samarbete) mellan kund, leverantör och partners?

Hur tror ni att kundernas beteende kommer att förändras?

Hur tror du att din roll kommer förändras när affärssystem levereras som en molntjänst?

---

Intervjuguide 4 – Skifte från produkt till tjänst
---

Hur skulle du definiera en tjänst?
------------------------------------

Erbjuder ni en produkt eller en tjänst?
---

Hur tror du att framtiden ser ut gällande molntjänster?
---



Jessica Hesselgren  
Amela Basic



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3  
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad  
Telefon: 035-16 71 00  
E-mail: [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se)  
[www.hh.se](http://www.hh.se)