



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Affärssystemsprogrammet 180hp

KANDIDATUPPSATS



En studie om hur konsulter kan bygga kundens förtroende vid en ERP-implementation

Angelica Pleijel och Olivia Johansson

Informatik 15hp

Halmstad 2015-09-05

Förord

Vi skulle vilja tacka alla som på något sätt varit delaktiga vid den här studien. Utan ert stöd hade vi inte kunnat genomföra denna uppsats. Resan har gett oss många nya erfarenheter och mycket ny kunskap. Tack!

Vi vill först och främst tacka samtliga respondenter för att ni tog er tid att dela med er av era erfarenheter, vilket var avgörande för att göra den här studien möjlig.

Vi vill även tacka våra handledare Ann Svensson och Magnus Bergquist som varit engagerade under hela uppsatsprocessen och bidragit med värdefulla tankar och synpunkter. Ni har alltid ställt upp när det varit tufft och vi känt oss förvirrade. Utan er hade vi aldrig lyckats med ett så pass bra slutresultat.

Vi vill även tacka övriga handledare Esbjörn Ebbesson, Pontus Wärnestål, Jesper Lund och Lars-Olof Johansson vid de tillfällen som ni har gett oss kloka och värdefulla tankar och råd.

Vi vill avslutningsvis ge ett stort tack till våra opponenter som bidragit med konstruktiv kritik under arbetets gång, tack för era tips och råd!

Halmstad den 21 maj, 2015

Angelica Pleijel

Olivia Johansson

Abstrakt

När organisationer implementerar ett nytt ERP-system innebär det inte bara att en ny mjukvara skall införas utan även att en förändring sker i organisationen. Hantering av människor anses som grundläggande för att nå framgång vid förändringar. Vid en ERP-implementation när kund och konsult skall samarbeta står mycket på spel för de inblandade parterna. Det skapas ett beroende mellan dem vilket gör att förtroende spelar en viktig roll.

Genom en litteraturstudie beskrivs villkoren för förtroendeskapande vid en ERP-implementation. Med en kvalitativ undersökning har empiri samlats in från kunder och konsulter för att få en förståelse för utmaningar och svårigheter med att skapa förtroende.

Studiens resultat bidrar med tips för hur konsulter kan skapa kundens förtroende i kund- och konsultrelationen vid en ERP-implementation.

Nyckelord: ERP-system, ERP-implementering, ERP-konsulter, Förtroende, Relation

Abstract

When organizations implement a new ERP system, not only is a new software put in place, but also that a change happens in the organization. Managing the people is considered fundamental to achieving a successful transition. When implementing the ERP system, the client and consultant are forced to cooperate and there is much at stake for both parties involved. A dependency is created between them meaning that trust plays an important role.

The conditions for building trust during an ERP implementation are described in a literary study. With qualitative research, empiricism has been collected from clients and consultants in order to gain understanding of the challenges and difficulties of building trust.

The results of the study provide advice for consultants wanting to build the trust of the client in a client- and consultant relationship during an ERP implementation.

Keywords: ERP-system, ERP-implementation, ERP consultants, Trust, Relationship

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställning	2
2. Litteratur	2
2.1 ERP-projekt	2
2.1.1 Enterprise Resource Planning.....	2
2.1.2 Implementering av ERP	2
2.1.3 Att skapa förändring.....	3
2.2 Kundens och konsultens olika roller.....	4
2.2.1 Kundens roll	4
2.2.2 Konsultens roll	5
2.3 Förtroende och tillit.....	6
2.4 Dynamiken mellan kund och konsult.....	7
2.4.1 Relation mellan konsult och kund.....	7
2.4.2 Kommunikation mellan konsult och kund	8
2.5 Sammanfattning av teori.....	9
3. Metod	10
3.1 Val av forskningsansats.....	10
3.2 Tillvägagångssätt	11
3.3 Litteraturstudie.....	12
3.4 Datainsamling.....	12
3.5 Urval	13
3.6 Operationalisering.....	14
3.7 Analysmetod	14
3.8 Metoddiskussion.....	15
3.9 Etik	16
4. Resultat	16
4.1 Tydlighet i kommunikationen.....	16
4.2 Kund och konsult pratar olika språk.....	18
4.3 Verksamhetsförståelse	19
4.4 Kundens förtroende för konsulten	20

4.5 Kompetens och kunskap.....	22
5. Analys.....	24
5.1 Avtalsbaserat förtroende.....	24
5.2 Känsломässigt förtroende.....	26
5.3 Kunskapsbaserat förtroende	27
6. Diskussion.....	29
7. Slutsats	31
7.1 Förslag till framtida forskning.....	31
Referenser.....	32

Figurförteckning

Figur 1: Illustration av studiens forskningsprocess.....	11
--	----

Tabellförteckning

Tabell 1- Sammanställning av kunderna i studien.....	13
Tabell 2- Sammanställning av konsulterna i studien.....	14

1. Inledning

I detta avsnitt beskrivs ämnesområdet och problemområdet. Vi använder oss av tidigare forskning för att belysa problemområdet som leder fram läsaren till problemformuleringen.

Ett ERP-system (Enterprise Resource Planning) anses vara ett grundläggande verktyg för en konkurrenskraftig organisation eftersom det integrerar informationshantering och processer i realtid (Shang & Seddon, 2002). Under det senaste decenniet har det investerats cirka 500 miljarder i ERP-system över hela världen (Helo, Anussornnitisarn & Phusavat, 2008). När ett företag beslutar om att investera i ett ERP-system tvingas de ofta att anlita en extern konsult för att lyckas med ERP-implementationen (Wang & Chen 2006; Nah, Islam & Tan, 2008). Det är ofta konsulterna som innehar kunskap om systemet och därför är det av grundläggande betydelse att de stödjer företaget vid en ERP-implementation (Soltani, Elkhani & Bakri, 2013). En ERP-implementation innebär stora förändringar i en organisation där sociala band mellan kund och konsult är nödvändiga för att lyckas med förändringsprocessen. Relationen mellan kund och konsult bygger på förtroende och tillit, där känslan av partnerskap och ömsesidig förståelse är verktyg för att lyckas med implementeringen (Chalutz & Tzafrir, 2011).

Av de IT-projekt som genomfördes under 2006 väckte 82 procent av dem kundernas missnöje enligt branschtidningen Computer Sweden¹. Av alla ERP-projekt överstiger 25 procent budgeten och 20 procent kan inte slutföra det påbörjade projektet (Maditions, Chatzuodes & Tsairidis, 2012). Chen, Law och Yang (2009) skriver om ett IT-projekt som misslyckats och ett stort problem var den ansträngda konsult- och kundrelationen där gemensam förståelse saknades. Det som påverkade var att likheten i värderingar, normer och problemlösningsmetoder mellan konsult och kund inte var samma. Kommunikationssvårigheter mellan parterna kan hindra gemensam förståelse och lika värderingar (Ko, Kirsch & King, 2005). Eftersom kunder och konsulter har olika perspektiv konkurrerar de ofta med varandra om vems tolkning av problemet som bör tas som utgångspunkt vid problemlösning (Nikolova & Devinney, 2009). Sådan konkurrens är positiv om det leder till ett balanserat inflytande över resultatet av ERP-implementationen. En obalans av konsultens inflytande kan få negativa konsekvenser för kunden som kan få lösningar som inte är i deras intresse. Därför är det viktigt att bygga upp en personlig och förtroendebaserad relation med kunden för att minska maktkampen om inflytande och därmed öka chansen att kunden blir nöjd (Nikolova & Devinney, 2009).

En av de viktigaste orsakerna till bra samarbete mellan kund och konsult är att konsulter har förmåga att vinna kundens förtroende för att kunna genomföra projektet så smidigt som möjligt (Nah et al., 2008). Det skapas beroende mellan kund och konsult och kunden kan känna mindre kontroll (Law, Chen & Wu, 2010). Det blir därför viktigt att kunden känner förtroende för IT-konsultföretaget och det kan vara en avgörande faktor för projektets framgång (Gefen, 2002; Nah & Delgado, 2006). Om konsulten bygger upp ett förtroende med kunden får kunden mer respekt för konsultens idéer och arbete (Nikolova & Devinney, 2009). Det här understryker vikten av att de båda parterna är beroende av varandra där förtroende är en viktig del för att lyckas med en

implementation. Därför skall vi undersöka hur konsulter skapar förtroende i konsult-, och kundrelationen under en ERP-implementation.

1.2 Syfte

Syftet med den här studien är att få kunskap om hur en konsult kan arbeta för att bygga kundens förtroende vid en ERP-implementation. Studien bidrar med en förståelse kring förtroendets betydelse vid en ERP-implementation. Studiens tänkta resultat är tips på hur konsulter kan arbeta för att skapa kundens förtroende.

1.3 Frågeställning

Hur skapar konsulter förtroende i konsult-, och kundrelationen under en ERP-implementation?

2. Litteratur

I detta avsnitt redogörs litteraturstudien som ligger till grund för empirin. Litteraturstudien är uppdelad i fyra olika teman – ERP-projekt, kundens och konsultens olika roller, förtroende och tillit samt dynamiken mellan kund och konsult. Det avslutas med en sammanfattning av teorin som sammankopplar de fyra olika temana.

2.1 ERP-projekt

2.1.1 Enterprise Resource Planning

Enterprise Resource Planning (ERP) är ett verksamhetsövergripande standardiserat systemstöd som används av organisationer för att integrera informationshantering och processer i realtid (Shang & Seddon, 2002). ERP-system ger en integrerad bild av kärnprocesser och samlar all information från organisationens olika funktioner för att ge användarna på varje avdelning förmågan att se vad som händer i andra delar av företaget. ERP-system anses vara ett viktigt organisatoriskt verktyg eftersom det ger kontroll över hela verksamheten och underlättar informationsflödet mellan avdelningar och hanterar kopplingar mellan externa intressenter. Ett ERP-system består av många olika moduler som är sammanlänkade och kan täcka olika delar inom ett företag. ERP-system är konstruerade för att optimera olika affärsprocesser som ekonomisk redovisning, orderläggning, försäljning och distribution, mänskliga resurser, materialhantering och produktionsplanering över hela företaget (Zare Mehrjerdi, 2010). Fördelar med att införa ett ERP-system kan vara minskade kostnader och kortare ledtider. Nackdelar med att införa ett ERP-system kan vara bland annat att det är dyrt och att implementationen är en lång och komplex process (Shang & Seddon, 2002).

2.1.2 Implementering av ERP

Idag investerar de flesta företag i ett ERP-system eftersom det ses som ett konkurrenskraftigt verktyg. En ERP-implementation innebär stora förändringar för organisationer. Det är ett stort beslut att ta för kunden samt en dyr investering (Maditinos et al., 2012). Implementering av ett ERP-system är en omfattande, långdragen och kostsam process. Det är inte bara programvaran som kostar utan även

tillhörande tjänster så som konsulttjänster (Shanks, 2000). Mer än 70 procent av de företag som implementerar ett affärssystem misslyckas med att realisera de förväntade fördelarna (Eckartz, Daneva, Wieringa & Hillegersberg, 2009). En nyckel för att organisationer skall vilja investera i ett ERP-system är att veta om systemet kommer att löna sig i längden (Eckartz et al., 2009).

En implementering av ett ERP-system utförs som ett projekt. Projekt är en idé eller plan för att uppnå ett visst resultat (Hedberg & Lind, 1999). Projekt är tillfälliga, unika och tidsatta vilket gör att det blir nödvändigt att bygga förtroende mellan de inblandade individerna (Terje Karlsen, Græe, & Jensvold Massaoud, 2008). ERP-projekt varar genomsnitt i två år men kan ta så lång tid som fem år. Det är därför viktigt för både kund och konsult att vara medvetna om vad en implementation innebär för att kunna genomföra projektet så smidigt som möjlig och kunna nå sina uppsatta delmål i tid (Ko et al., 2005).

För en projektledare är det bra att bygga goda relationer med de intressenter som identifierats som mest avgörande för slutresultatet. Projekt utgör ofta utmaningar och komplicerade situationer vilket gör att det blir viktigt med samarbete och fungerande relationer. Det kan vara svårt att upprätta förtroendet mellan kund och konsult i tillfälliga organisationer såsom projekt (Terje Karlsen et al., 2008). För att kundföretaget skall kunna styra och kontrollera att projektet är på rätt väg kan beslutspunkter eller avstämningpunkter användas och det är även kundföretaget som ansvarar för dem. Vid avstämningpunkter hålls det vanligtvis ett möte, där det tas upp om konsulten har uppnått delmål eller resultatet och även beslut om projektets framtid bestäms vid mötena. Projektledaren i konsultföretaget har som uppgift att resultatet uppnås. Exempel på avstämningpunkter kan vara att planeringen av projektet är klar, att genomförandet kan och skall starta och även att resultatet är överlämnat och målet godkänt (Tonnquist, 2010).

2.1.3 Att skapa förändring

När en organisation skall införa ett nytt ERP-system innebär det stora förändringar. Införande av ett nytt system innebär inte bara att installera en ny mjukvara utan innebär även förändring av verksamheten (Bhatti, 2005).

När ett företag skall byta system kan konflikter uppstå som kan skapa spänningar, fientlighet och irritation bland de inblandade. Det handlar om känslor som är relaterade till att byta system eller få ett nytt system (Chou & Yeh, 2007). Det kan även uppstå konflikter om kunden inte är tillräckligt delaktig och har den insyn i projektet som krävs. Det kan leda till att kunden kan känna att konsulten drar ut på tiden (Owusu-Manu, Badu, Edwards, Adesi & Holt, 2012). Konflikter kan påverka implementationen på ett negativt sätt både utifrån konsultens och kundens perspektiv (Maditions et al., 2012). Medarbetarna kan även göra motstånd, vilket kan bero på att medarbetarna kan ha brist på engagemang till förändringen, känna motvilja eller att det är dålig stämning på arbetsplatsen (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006). Ett framgångsrikt projekt kräver att människor, processer, avdelningar och organisationer är villiga att förändras. Effektiv kommunikation är en viktig faktor vid förändringar och det krävs att det fungerar genom hela projektet och på alla nivåer (Zabjek, Kovacic & Indihar Stemberger, 2009).

För att externa parter skall förstå verksamheten behöver arbetet bli synligt för att de skall kunna genomföra genomtänkta förändringar. Välgrundade förändringsåtgärder kan skapas när en god förståelse för förändringen finns i verksamheten och företaget vet om vilka konsekvenser det kommer bli efter det nya ERP-systemet implementerats (Hedberg & Lind, 1999). En omarbetning av ett företags processer kan medföra att företaget behöver genomgå en förändring som både omfattar kulturen, struktur och arbetssätt (Bakka et al., 2006). Projektansvarig i kundföretaget behöver kartlägga verksamhetens kärnprocesser och omarbete dem för att kunna arbeta i det nya systemet på ett effektivt sätt. Det görs för att kunna maximera nyttan av det nya ERP-systemet (Sharp, Shehab, Spedding & Supramaniam, 2004; Bhatti, 2005). Det är viktigt att de ansvariga för projektet har förståelse för hur verksamheten fungerar för att implementeringen av det nya ERP-systemet skall lyckas. Hur företaget väljer att hantera, skicka och ta emot information ifrån varandra inom organisationen och även med konsulter kan vara avgörande om projektet kommer lyckas (Bhatti, 2005).

Har företaget en processkarta med definierade affärsprocesser underlättar det förståelse för arbetsflödet i företaget. En process definieras som en eller flera uppgifter som omvandlar en uppsättning ingångar till en angiven uppsättning utgångar. Genom en processkarta kan konsulter och kunder få förståelse över strukturen och verksamheten som helhet. En ERP-implementation skall inte ses som ett IT-projekt utan mer som en förändring i hur företaget arbetar (Zabjek et al., 2009).

2.2 Kundens och konsultens olika roller

2.2.1 Kundens roll

Den kund som kontaktar konsulten från början vid en ERP-implementation introducerar oftast konsulten till de andra människor i organisationen som skall arbeta med konsulten. Sedan kan kunden och konsulten planera in ytterligare träffar och aktiviteter. Kunderna har olika behov och förväntningar som kan påverka projektet (Appelbaum & Steed, 2005). Under projektets gång är det viktigt att definiera vem kunden är (Schein, 1997). Enligt Appelbaum och Steed (2005) är det en komplicerad process att identifiera kunden eftersom kunder är så olika. Schein (1997, s.1) tar upp sex olika typer av kunder och kundrelationer för att få en bättre förståelse hur kunddynamiken kan se ut:

- Kunden som tar den första kontakten med konsulten med en förfrågan, fråga eller problem.
- Kunden som engagerar sig i olika intervjuer, möten eller andra aktiviteter som ingår i projektet.
- Primära kunden som äger problemet eller projektet. Det är oftast den primära kunden som betalar konsulterna.
- Kunder som har anknytning till den primära kunden som kommer att påverkas av projektet.
- Medlemmar i organisationen som är medvetna om att de kommer påverkas av projektet men som är okända för konsulten. Medlemmarna kan antingen känna sig positiva eller negativa till de effekter som uppstår av projektets resultat.
- Den totala organisationen, en yrkesgrupp eller någon annan grupp som konsulten bryr sig om i projektets gång. Konsulten måste ta hänsyn till dessa i allt konsulten gör.

Internt i kundföretaget måste användarna förmedla sin förståelse för sina affärsmetoder exakt och noggrant till konsulter så att de i sin tur kan hjälpa dem att utvecklas och bidra med lämpliga lösningar. Med hjälp av konsulter kan användarna omdefiniera sina krav och åsikter så att de blir korrekta och förståeliga (Wang & Chen, 2006).

Konsulter anlitas av en organisation eftersom organisationen inte har den kunskap som krävs men även för att minska den interna belastningen under genomförandet (Wang & Chen, 2006; Nah et al, 2008). Den kunskap som konsulten tar med sig till kunden måste effektivt upptas och utnyttjas av kunden (Wang et al., 2007). Enligt Chang, Wang, Jiang och Klein (2013) kan inte konsulterna agera efter kundens bästa intresse då konsulter fokuserar på standardlösningar i systemet. Därför är det viktigt att kunden vet hur de skall styra konsulterna som ansvarar för ett system som är avgörande för deras framtid (Chang et al., 2013).

2.2.2 Konsultens roll

En konsultverksamhet kan ses som en rådgivningstjänst som ger kunderna speciellt utbildade och kvalificerade personer som kan hjälpa kunden på ett objektiva och självständigt sätt. Konsulter kan hjälpa organisationer att identifiera och analysera problem och på begäran hjälpa till med att lösa dem (Appelbaum & Steed, 2005). När kunden hyr in en konsult kan det ses som en tjänst, någon som hjälper organisationen att omvandla sin verksamhet inom dimensionerna teknik, strategi, människor och affärsprocesser (Wang, Lin, Jiang & Klein, 2007). Ett affärssystem är stort och komplext vilket kräver kunskaper och färdigheter som innebär alltför stor utmaning för de flesta kundföretag (Law et al., 2010).

Konsulterna har rollen förändringsledare och de genomför formella utbildningar och kunskapsskapande aktiviteter för att styra kunderna till den nödvändiga kunskap som krävs för ett framgångsrikt genomförande. Denna vägledning sparar kunden tid och kraft i kunskapssökandet (Zare Mehrjerdi, 2010). Konsulter tillhandahåller kunskaper om tekniska frågor kring systemet, affärskompetens och håller utbildningar för användarna. Det krävs oftast fler än en konsult för att hantera komplexiteten och för att säkra behövlig kunskap. Det behövs även olika personer internt i organisationen från olika avdelningar för att systemet skall anpassas så bra som möjligt till organisationen (Chang et al, 2013). Kunskapsutbyte mellan de inblandade individerna i projektet uppstår när en eller flera individer ömsesidigt utbyter kunskap eller när ny kunskap skapas tillsammans. Kunskapsutbyte anses vara en av de avgörande faktorerna för att lyckas med ERP genomförandet. De är lättare att utbyta kunskap med varandra när förtroende finns mellan kund och konsult (Westrup & Knight, 2000; Chou, Lin, Lu, Chang & Chou, 2014).

Några av de vanligaste orsakerna till att kunder inte är nöjda med sina konsulter är att konsulterna inte helt förstår kundens behov, eller att konsulterna misslyckades med att förstå kundens kultur, eller att de försöker pressa kunderna (Chang, Wang, Jiang & Klein, 2011). Enligt Campagnolo (2013) kan kundernas åsikter och tankar försummas av konsulterna. Utöver de obligatoriska tekniska färdigheter och kunskaper som konsulter har, skall de även vilja lyssna på användare och kunna lösa problem med kunden för att uppnå en framgångsrik konsultation (Wang & Chen, 2006).

Appelbaum och Steed (2005, s. 69-70) beskriver sex anledningar till varför kunder vill anställa en extern konsult:

- Konsulter har kompetens som inte finns någon annanstans.
- Konsulter har varierade erfarenheter utanför kundens verksamhet.
- Konsulter har den tid som krävs för att studera problemet.
- Konsulter är experter.
- Konsulter är oberoende och opartiska.
- Konsulter har förmågan att skapa åtgärder utifrån deras rekommendationer.

2.3 Förtroende och tillit

I många samarbeten mellan kundföretaget och konsulten skapas beroenden och en begränsad kontroll för kunden vilket gör att tillit och förtroende till konsulten spelar en allt viktigare roll (Gefen, 2002). Förtroende kan definieras som en situation som uppstår där det finns risker och osäkerhet. För att lita på någon skall det finnas en osäker situation där någon är sårbar i förhållande till en annan. När det står mycket på spel för de inblandade individerna och ett beroende mellan dem skapats är förtroende en kritisk fråga (Newell & Swan, 2000; Terje Karlsen et al., 2008). Förtroende är ett psykologiskt tillstånd där den ena parten har positiva förväntningar på den andra partens beteende eller avsikter och accepterar därför en viss grad av utsatthet (Terje Karlsen et al., 2008).

Newell och Swan (2000) har delat in förtroende i tre delar eftersom att de kan baseras på olika saker. Det första är *avtalsbaserat förtroende* som baseras på ett avtal mellan parterna. Varje part väntas få ömsesidig nytta av relationen. Avtalet främjar förtroende och underlättar samarbetet. Kontraktet tydliggör formella skyldigheter och det bygger förtroende mellan parterna och en tro på att arbetet kommer att slutföras. Det är motståndskraftigt då båda parterna vet att de kan använda kontraktet om något misslyckas och om någon av parterna inte levererar sin del av avtalet hotas framtida relationer och samarbeten (Newell & Swan, 2000). Det andra är *känslomässigt förtroende* som bygger på bedömningar av den goda viljan eller personlig vänskap. Parterna förväntas vara öppna och ärliga mot varandra. Förtroendet kan bero på personlig vänskap och byggs ofta upp långsamt och är motståndskraftigt. Förtroendet är viktigt för att upprätthålla sociala nätverk (Newell & Swan, 2000). Den tredje delen är *kunskapsbaserat förtroende* som bygger på tron om motpartens kompetens och förmåga att kunna utföra sitt arbete. Förtroende bygger på en attityd av respekt för motpartens kompetens och förmåga att slutföra sin del av jobbet. Rykte eller status kan öka förtroendet och förtroendet kan skapas ganska snabbt. Förtroendet kan däremot brytas lika snabbt om motparten inte visar de förväntade kunskaperna (Newell & Swan, 2000).

Vid en ERP-implementation behöver kunden känna förtroende för sin konsult eftersom de känner att de fått mindre kontroll (Gefen, 2002; Nikolova & Devinney, 2009). Konsultens verksamhet är svår för kunden att övervaka. Därför är det elementärt att konsulten arbetar på ett ärligt sätt så att kunden känner tillit. Det är även viktigt att konsulten har en öppen kommunikation med kunden för att visa pålitlighet och få förtroende (Gefen, 2002). Förtroende är något som skall förtjänas och genom att prata och lyssna på varandra kan förtroende skapas (Terje Karlsen et al., 2008). Ett ömsesidigt utbyte av idéer och tankar mellan kund och konsult och en öppenhet i kommunikationen betonas i förtroendesammanhang (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998). Ofta är konsulter ivriga med att få fortsätta samarbetet efter en ERP-implementation då de kan sälja produktreleaser så företaget får uppgraderingar och nyheter i systemet. Konsulter

skall till exempel inte skapa anpassningar i systemet som de inte behöver, bara för att öka sin egen försäljning (Gefen, 2002). Det får heller inte bli så att konsulten trycker på endast standardiserade lösningar som inte är av kundens bästa intresse (Nikolova & Devinney, 2009). Tillit, kommunikation och ett nära samarbete mellan konsulten och kunden är viktigt för att undvika konflikter i projektet (Chou & Yeh, 2007).

Om kulturen inom organisationen och konsultföretaget är lika är det större chans att ett ömsesidigt förtroende utvecklas. Kulturella drag kan vara ärlighet, öppenhet, omtänksamhet och värderingar. Lika viktigt för att skapa förtroende är det att konsulten kan påvisa att han eller hon har den kunskap som krävs eftersom att det primära syftet är att få ERP-systemet att fungera (Gefen, 2002). En kund räknar med att konsulter skall ha expertkunskap inom ämnet och kunna överföra den på ett bra sätt. Vid implementationer förväntar sig kunderna detta och de vill lära sig att kunna behålla överförd kunskap så att beroendena mellan dem minskar (Ko et al., 2005). Ju mer kunden förlitar sig på konsulten, desto fler kontroller krävs det av kunden för att säkerställa att deras mål uppnås. Större kontroll av konsulternas arbete har enligt studier gett bättre resultat (Chang et al., 2013).

När kunden skall investera i ett nytt system får kunden lita på konsultens förmåga att utföra tjänsten. Det blir svårare för konsulten om kunden inte har tydliga krav. Det innebär att beställare har en viktig del i IT-projekt. Det finns flera olika situationer i kund och konsultrelationen som kan leda till sämre samarbete eller bristande förtroende. Beställare måste därför vara kompetenta för att hitta en leverantör som kan hantera kunder som inte riktigt vet vad de vill ha. Det krävs tid och ansträngning att bygga upp ett förtroende och en känsla av gemensamt syfte och en gemensam syn, utan att alltför snabbt dominera och ändra kundens organisation (Ranft & Lord, 2002; Thomsen, 2010). En bra relation mellan parterna sker när konsulten känner engagemang för uppgiften och att kunden kan lita på konsulten. Om konsulten inte är betrodd kommer inte kunden att ge all den information som krävs för konsulternas uppgift. Förtroende och tillit till konsulten sker då konsulterna känner sig hänförena till uppgiften (Wang & Chen, 2006).

D Harrison McKnight (2001) har sammanställt de mest vanliga faktorerna som kan skapa ett förtroende mellan olika parter i ett projekt. Den första kategorin är *godhet* som innebär att om konsulten är omhändertagande, intresserad av kundföretaget och agerar efter kundens bästa intresse skapas kundens förtroende till konsulten. Den andra kategorin är *kompetens* som bygger på att om konsulten är dynamisk och har den kunskap och som krävs för att kunna uppfylla kundens förväntningar skapas förtroende. Den tredje kategorin är *ärlighet* där konsulten skall vara tillförlitlig och uppfylla åtaganden som parterna kommit överens om. Sista kategorin är *förutsägbarhet* som handlar om att konsulten skall agera förutsägbart och konsekvent mot kunden vilket skapar förtroende mellan parterna (D Harrison McKnight, 2001).

2.4 Dynamiken mellan kund och konsult

2.4.1 Relation mellan konsult och kund

Relationen mellan konsult och kund är ett ömsesidigt förhållande där samarbete har stor betydelse då parterna är beroende av varandra för att skapa ett gemensamt värde (Law et al., 2010). För att uppnå bra arbetsrelationer mellan parterna vid en ERP-

implementation måste tillit till varandra utvecklas. Förtroende är en förutsättning för stabila relationer och är avgörande för samarbete. I ett ERP-projekt är förtroende grundläggande för att bygga goda relationer med de individer som ingår i projektet (Terje Karlsen et al., 2008).

Samarbetet mellan kund och konsult pågår under lång tid, vilket gör att relationen mellan konsult och kund blir allt viktigare (Ko et al., 2005). Dessutom skall systemet efter driftsättning underhållas så att kundföretaget utvecklas (Law et al., 2010). Otillräcklig klarhet av kundens förväntningar leder ofta till sämre relationer mellan konsult och kund (Wang & Chen, 2006). Det är därför viktigt att beakta en ansträngd relation mellan konsult och kund och dåliga relationer bör undvikas. Det är bra om parterna interagerar ofta med varandra och tar hand om sin relation (Ko et al., 2005).

Ett nära samarbete mellan parterna vid införandet av ERP-systemet kan leda till en bättre långsiktig relation (Law et al., 2010). Fungerar systemet bra efter implementationen och kunden upplever nyttan med systemet kan affärsrelationen mellan parterna bli starkare och kunden kan känna att det var värt besväret. Om användarna inte upplever nytta med systemet kan de bli frustrerade och omotiverade vilket kan leda till sämre relation och förtroende mellan kund och konsult (Gefen, 2002). Det är däremot inte bara konsulten som måste kämpa för en god relation utan användarna och ledningen i kundföretaget har även de ett ansvar (Wang & Chen, 2006).

2.4.2 Kommunikation mellan konsult och kund

Kommunikation är bland annat den återkoppling som involverade intressenter ger till varandra under projektets gång. Att kommunicera innebär inte endast att prata och lyssna, utan även att ge den återkoppling som krävs för implementeringsprojektet. Kommunikationen mellan de anställda och projektgruppen skall också fungera för att få en acceptans ifrån de anställda om det framtida ERP-systemet (Lau, Nah & Zuckweiler, 2003; Bhatti, 2005).

Kommunikation är komplext och är viktigt när det gäller till exempel tydlighet av roller och ansvar, tydliga projektmilstolpar och för att få en gemensam bild av målen. Verktyg inom kommunikation kan även vara nyhetsbrev, veckomöten och frekventa uppdateringar i e-posten eller avstämningar på olika sätt (Nah et al., 2008). Om kunden inte har förtroende för konsulten kan det påverka kommunikationen mellan parterna. Det som påverkar är tillförlitlighet och exakt information, förklaringar till beslut och öppenhet (Whitener et al., 1998). Konsulten och kunden har olika kunskap och erfarenhet vilket gör att de kommunicerar på olika sätt och kodningen i konversationen för parterna kan anses komplex. Förstår inte parterna varandra kan det skapa en distans mellan dem vilket kan leda till oenighet och missnöje. Förmåga att kunna kommunicera gör det enklare att lösa konflikter som kan uppstå mellan parterna (Ko et al., 2005). Kommunikation mellan individer kräver kompetens och förmåga att kunna lyssna, vara uppmärksam och att reagera snabbt. Det underlättar att kunna uttrycka sina idéer på ett tydligt sätt så att konsulten och kunden förstår varandra (Ko et al., 2005).

Trovärdighet gör att viljan att kommunicera och samarbeta blir starkare (Ko et al., 2005). Effektiv kommunikation leder inte bara till en ömsesidig förståelse utan innebär också att användarna hela tiden kan omdefiniera sina krav och åsikter genom ett bra samarbete och förtroende till konsulten. Det innebär i sin tur att sannolikheten för att leverera ett system som matchar kundens behov och deras förbättrade krav ökar (Wang

& Chen, 2006). Otillräcklig kommunikation av kundens behov, mål och ambitioner till konsulten kan undergräva genomförandet av ERP-systemet (Chen et al., 2009).

När en organisation skall införa ett nytt system uppstår det ofta motstånd då användarna känner sig vana och bekväma i sina arbetsrutiner och inte vill ändra på det. En viktig strategi för att ändra på deras attityder är kommunikation (Aldawani, 2001). Konsulterna måste informera om vilka fördelar som finns med införandet av det nya systemet och hur det kommer att fungera. Kunder är oftast ovilliga att köpa ett system om de inte vet ungefär hur det kommer att fungera. Samtidigt som konsulten bygger upp deras förväntningar måste han eller hon se upp för orealistiska förväntningar vilket kan förstärka motståndet från användarna (Aldawani, 2001). Det gäller att ha ett intensivt informationsutbyte för ett effektivt samarbete vid implementationen för att öka förtroendet mellan parterna (Wang & Chen, 2006).

Kunskapsutbyte mellan kund och konsult är viktigt och minst lika viktigt är det att den interna kommunikationen i kundföretaget fungerar. Kunskapsutbyte internt i kundföretaget underlättas av deras sociala förmåga (Wang & Chen, 2006). Chou et al (2014) beskriver hur kollegor inom sitt sociala nätverk kan fungera som en mellanhand för att skaffa den nödvändiga kunskapen och färdigheter som krävs. De här mellanhänderna anses som en värdefull tillgång och något företag behöver (Chou et al., 2014).

Kommunikationssvårigheter mellan parterna kan hindra en gemensam förståelse och lika värderingar och världsbilder. Delad förståelse underlättar kommunikationen eftersom de kan ha olika värderingar, normer, problemlösningsmetoder och erfarenheter. Svårigheter med att kommunicera och samarbeta leder till en ansträngd relation och förtroendet kan sjunka (Ko et al., 2005).

2.5 Sammanfattning av teori

Vid en ERP-implementation krävs det kunskap om systemet och om hur förändringen skall gå till, därför anlitas oftast en extern konsult (Wang et al., 2007). Konsulten hyrs in som en rådgivningstjänst som är speciellt utbildade inom området och för att kunna hjälpa kunderna på ett objektivt sätt (Appelbaum & Steed, 2005). ERP-projektet innebär inte bara en ny mjukvara som skall införas i organisationen utan även att det blir en förändring för organisationen (Bhatti, 2005). Otillräcklig klarhet i kundens behov och förväntningar leder ofta till sämre relation mellan kund och konsult (Wang & Chen, 2006). Det är komplicerat att identifiera kunder eftersom de är så olika (Appelbaum & Steed, 2005).

Kommunikationssvårigheter kan leda till en ansträngd relation och hindra gemensam förståelse och lika värderingar mellan kund och konsult. Det underlättar om de båda parterna har liknande värderingar, normer, problemlösningsmetoder och erfarenhet (Ko et al., 2005). Konsulten och kunden har ofta olika erfarenheter och kunskaper och därför kan kommunikationen mellan en kund och konsult ibland vara extra svårt. Förstår inte parterna varandra kan det skapa en distans mellan dem vilket bland annat kan leda till missnöje (Ko et al., 2005). Fungerar kommunikationen mellan konsulten och kunden underlättar det inte bara ömsesidig förståelse utan även att kunden hela tiden kan ändra sina krav, behov och åsikter genom ett bra samarbete med konsulten (Chen et al., 2009).

Tillit, kommunikation och ett nära samarbete mellan konsult och kund är viktigt för att undervika konflikter (Chou & Yeh, 2007). För att skapa förtroende har D Harrison McKnight (2001) sammanställt de mest vanliga faktorer som kan skapa ett förtroende mellan olika parter i ett projekt. De olika faktorerna är *godhet, kompetens, ärlighet* och *förutsägbarhet*. När kund och konsult skall samarbeta i ett ERP-projekt skapas beroende och en begränsad kontroll för kunden vilket gör att tillit och förtroende spelar en viktig roll (Gefen, 2002). Konsulten skall hålla löften och ha en öppen kommunikation med kunden för att kunden skall känna förtroende och att konsulten är pålitlig (Gefen, 2002). Konsulter har expertkunskap om systemet och skall överföra den till organisationen. De skall även ha förmågan att kunna lyssna och lösa deras olika problem som uppstår (Wang & Chen, 2006). När ett projekt är igång skall konsulten få en inblick i hur kundens verksamhet ser ut för att kunna anpassa verksamheten efter systemet. Ansvarig i projektet behöver kartlägga processerna i verksamheten för att sedan kunna omarbete dem efter det nya ERP-systemet. Genom att använda sig av processkartor kan konsulter och kunder få en gemensam förståelse och se helheten över verksamheten (Zabjek et al, 2009).

En ERP- implementation pågår under en lång tid och därför blir samarbetet mellan konsulten och kunden allt viktigare (Wang & Chen, 2006). När det står mycket på spel för de inblandade individerna och ett beroende mellan dem skapats är förtroende av grundläggande betydelse (Newell & Swan, 2000). Om kunden känner förtroende för konsulten kommer de ge konsulten all information som behövs för att systembytet skall bli framgångsrikt. Förtroende och tillit skapas då båda parterna engagerar sig i uppgiften (Wang & Chen, 2006). Newell och Swan (2000) har delat in förtroende in i tre olika delar eftersom de kan baseras på olika saker vilka är *avtalsbaserat förtroende*, *känslomässigt förtroende* och *kunskapsbaserat förtroende*. De kan baseras på bland annat avtal, den goda viljan, ärlighet eller motpartens kompetens vilka alla främjar förtroende på olika sätt.

3. Metod

Avsnittet grundar sig på en beskrivning av hur studien har utförts för att kunna besvara vår fråga. Avsnittet redogör för den forskningsansats vi har använt, tillvägagångsätt, litteraturstudie, typ av intervju metod, urval av intervju personer, operationaliseringsschemat, analysmetod för empiri och metoddiskussion. Avsnittet avslutas med etiska riktlinjer för studien.

3.1 Val av forskningsansats

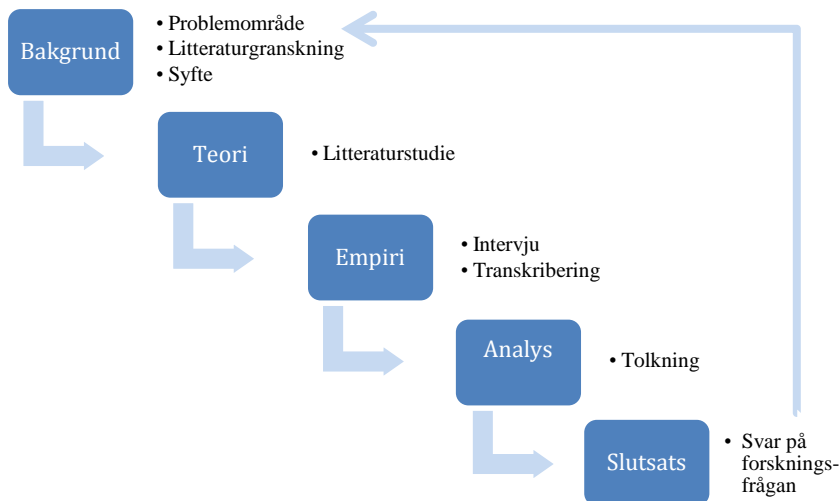
Vi har valt en kvalitativ ansats där vi har använt oss av intervjuer för att utforska vår frågeställning. En kvalitativ ansats innebär att vi har tolkat informationen från beskrivningar utifrån kunders och konsulter verklighet vid ett implementeringsprojekt. Genom svaren från intervju personerna har vi kunnat identifiera de viktigaste faktorerna för att skapa kundens förtroende. Eftersom vår studie hanterar sociala och komplexa situationer inom ett begränsat område är en kvalitativ ansats att föredra (Denscombe, 2009). Förtroende mellan kund och konsult är ett svårdefinierat ämne där olika forskare

definierar förtroende på olika sätt. Alla människor är olika och har olika erfarenheter vilket gör att förtroende kan skapas på olika sätt, vilket vi var medvetna om.

Kvalitativ intervju är ett av de vanligaste datainsamlingsverktygen i en kvalitativ studie (Myers & Newman, 2007). För att få svar på vår frågeställning har vi intervjuat både konsulter och kunder för att få deras olika perspektiv på hur konsulten skapar förtroende i kund-, och konsultrelationen. Intervjuerna har bidragit till svar utifrån respondenternas känslor, uppfattningar, erfarenheter och åsikter kring förtroenderelaterade frågor. När vi intervjuade fokuserade vi på att få fram djupgående och detaljrik information. Vi genomförde intervjuer med fem konsulter och fyra kunder där de fick prata fritt utifrån vår intervjuguide (se bilaga 2). Informationen vi fick fram genom intervjuerna ökade vår kunskap och förståelse kring studiens frågeställning.

3.2 Tillvägagångssätt

Studien började med att vi hittade ett problemområde (se figur 1) för att sedan göra en litteraturgranskning. Vi kunde efter det formulera syftet med studien och en undersökningsbar forskningsfråga. När bakgrunden var klar gjorde vi en litteraturstudie där vi fick djupare förståelse inom området. Litteraturstudien ledde fram till en intervjuguide (se bilaga 2) som vi använde när vi intervjuade kunderna och konsulterna. Sedan transkriberade vi den insamlade empirin för att kunna tolka och analysera informationen. Utifrån den tolkade informationen kunde vi sedan gå tillbaka till problemområdet och omformulera kunskapsfrågan för att kunna matcha empirin. Genom analysen kunde vi skriva en diskussion som ledde fram till en slutsats där vi svarade på vår forskningsfråga.



Figur 1: Illustration av studiens forskningsprocess

3.3 Litteraturstudie

För att få fram information och kunskap om ämnet sökte vi fram tidigare forskning inom området. Till en början läste vi ett flertal artiklar kring huvudområdet, men efter att ha fått en bredare kunskap valdes specifika artiklar ut för att öka relevans av litteraturen. Databaserna som använts för att få fram litteratur är Google Scholar och Halmstad högskolas databas. Följande sökord användes: *ERP-implementation, ERP-project, relationship consultant- client implementation, trust between client- consultant, communication, trust, change management.*

Genom vår litteraturstudie fick vi en bredare förståelse för ERP-implementationer och vikten av samarbetsrelationer och förtroende och valde att fokusera på hur konsulten bygger förtroende i konsult-, och kundrelationen. Genom lästa vetenskapliga artiklar har vi fått en ökad förståelse och kunskap om studiens teorier och definitioner. Utifrån artiklarna växte olika teman upp som vi ansåg var övergripande teoretiska områden som kunde relateras till huvudämnet förtroende. Litteraturstudien resulterade också i att den empiriska undersökningen blev relevant och strukturerad då vi var mer pålästa kring ämnet och visste hur vi skulle rikta våra frågor.

3.4 Datainsamling

För att få fram relevant och specifik data valde vi att samtala med människor som varit delaktiga i en ERP-implementation. Därför var intervjustudie ett bra sätt att samla in data på för att få en mer detaljerad beskrivning från de utvalda respondenterna. Vi har valt intervjustudie som metod eftersom vi vill undersöka människors erfarenheter, känslor och åsikter (Denscombe, 2009). Under intervjuerna utgick vi från intervjuguiden som vi skapat med hjälp av litteraturstudien. Vi intervjuade nio personer och genom deras svar har vi kunnat identifiera mönster och samband kring syfte och frågeställning. Studien skapar förståelse för hur sociala relationer och processer ömsesidigt påverkar varandra för att bygga upp kundens förtroende till konsulten (Denscombe, 2009).

Under vår studie har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Förtroende är ett komplext ämne och därför har vi behövt samla in kvalitativ data vilket semistrukturerade intervjuer ger. Preece, Rogers och Sharp (2011) beskriver att semistrukturerade intervjuer utförs när forskaren har en intervjumall att följa, men är samtidigt öppen för att gå utanför mallen för att få djupare och rikare data. När vi kände att vi inte riktigt fick svar på en fråga ställde vi följdfrågor. Informanterna fick prata fritt och uppmuntrades genom följdfrågor så att vi fick ett djup i svaren. Svaren var öppna och fokus var på intervjupersonen som utvecklade sina synpunkter. Semistrukturerade intervjuer tillåter intervjupersonen att tala utförligt och de kan utveckla sina svar. Våra fyra olika teman som var implementering, kommunikation, relation och förtroende och konflikter hjälpte oss att få struktur på de intervjuer vi genomförde och utgjorde en intervjuguide (se bilaga 2). Intervjuguiden består av ett antal teman med tillhörande frågor för att förenkla arbetet med att analysera svaren vi fick genom datainsamlingen. Av de nio intervjuer som vi genomförde skedde sex av dem fysiskt på respondenternas kontor där de hade större möjlighet att kunna känna sig trygga. Resterande tre intervjuer gjordes via telefon. Under intervjuerna spelade vi in efter vi fått godkännande från respondenterna. Vi valde att spela in ljudet från intervjuerna för att fånga upp detaljer i respondenternas svar. Om tekniska problem skulle uppstå förde vi även anteckningar under intervjuerna.

3.5 Urval

Med utgångspunkt i vårt valda ämnesområde som handlar om hur konsulten bygger kundens förtroende vid en ERP-implementation, har vi valt företag som skulle kunna bidra med erfarenhet och kunskap kring det. Vi kontaktade tre olika konsultföretag och fyra kundföretag som genomgått en ERP-implementation inom de två senaste åren och alla ställde upp på intervju. Vi valde kundföretag som genomfört ett implementeringsprojekt inom de senaste två åren för att kunderna skulle kunna ge oss ett så utförligt svar som möjligt. Vi valde att avgränsa tiden som gått till två år efter implementationen för att respondenterna skulle minnas hur den gick till.

Konsultföretagen som vi intervjuade var alla systemleverantörer och konsulter inom ERP-system där de varit med och drivit ett flertal implementeringsprojekt. De respondenter vi valt att intervjua på kundföretagen är de personer som varit mest involverade i ERP-projektet och haft nära kontakt med konsulterna som implementerat systemet. Genom att kontakta konsulterna först fick vi reda på vilka kundföretag som var relevanta för studien och även vem på företaget som varit ansvarig för implementationen. Det gjorde att två kunder ingick i samma projekt som två konsulter som vi intervjuat men det är inget vi jämför i studien.

Vi valde att intervjua både kunder och konsulter då de kan ha olika uppfattning och erfarenhet om hur förtroende skapas under ERP-projekt. Vi kunde inte förstå kunderna utan att beakta båda parter så därför var det bra att få med båda parternas perspektiv. Urvalet till studien kan kallas icke-slumpmässigt och subjektivt urval, eftersom urvalet är handplockat på grund av intervjupersonernas kunskap och insikt om hur förtroendet skapas vid en ERP-implementation (Denscombe, 2009). Totalt utfördes intervjuer med nio personer på tre olika orter, Göteborg, Hässleholm och Stockholm. De fyra respondenterna från kundföretagen kom från olika företag medan konsulterna kom från tre olika konsultföretag. Nedan i tabell 1 och 2 presenterar vi respondenterna som deltog i studien där vi anger deras roll i företaget samt storlek och typ av företag. För att hålla oss inom de etiska riktlinjerna så att inget företag skulle kunna avslöjas i studien delade vi in antal anställda i små, medelstora och stora företag. Små företag är mellan 10-49 anställda. Medelstora företag är mellan 50-249 anställda och stora företag är mer än 249 anställda.

Tabell 1- Sammanställning av kunderna i studien

Respondent	Respondentens roll i företaget	Storlek på företag	Typ av företag
Kund A	Manager Operation & sales	Små företag	Kundföretag
Kund B	Controller	Medelstora företag	Kundföretag
Kund C	Platschef	Små företag	Kundföretag
Kund D	Ekonomidirektör	Stora företag	Kundföretag

Tabell 2- Sammanställning av konsulterna i studien

Respondent	Respondentens roll i företaget	Storlek på företag	Typ av företag
Konsult 1	Projektledare	Medelstora företag	Konsultföretag
Konsult 2	Ekonomikonsult	Medelstora företag	Konsultföretag
Konsult 3	Projektledare/ Systemkonsult	Små företag	Konsultföretag
Konsult 4	Projektledare/ Systemkonsult	Små företag	Konsultföretag
Konsult 5	Projektledare och verksamhetskonsult	Stora företag	Konsultföretag

3.6 Operationalisering

Tillsammans med intervjuguiden skapades ett operationaliseringsschema (se bilaga 1) för att tydligare förstå varför frågorna ställdes. Operationaliseringsschemat följer samma struktur som vi har i litteraturstudien. Schemat är indelat i fyra olika teman som är implementering, relation och förtroende, kommunikation och konflikter.

Intervjuguiden har tagits fram från tidigare forskningsresultat och som vi hänvisar till. Meningen med operationaliseringsschemat var att kunna härleda våra intervjufrågor till tidigare forskning. Vi kunde även genom operationaliseringen kontrollera att frågorna i intervjuguiden var relevanta.

3.7 Analysmetod

Målet med att analysera de data vi fått fram var att identifiera hur konsulten skapar förtroende i kund- och konsultrelationen vid en ERP-implementation. Under intervjuerna spelade vi in respondenternas svar och förde anteckningar under hela datainsamlingens gång för att enkelt kunna följa upp tidigare tankar och idéer och för att inte missa viktiga detaljer. Vi fick detaljrik data från två olika perspektiv. Vi valde att intervjua konsulter då det är vana vid att genomföra ERP-projekt. De har oftast erfarenhet från flera olika projekt vilket gör att de har lättare att relatera till våra frågor. Kundernas perspektiv var även viktigt att framföra för att förstå vad de värdesätter hos en konsult för att han eller hon skall kunna bygga förtroende. Vi har inte jämfört de olika perspektiven då vi märkte att de hade liknande synsätt och svar på hur förtroende skapas och därför blandar vi dem i samma avsnitt i studien. Vi fick rik och djup data genom att utgå från två olika perspektiv.

Vi analyserade den empiriska datan enligt de fem stegen som Denscombe (2009) tar upp. Det första steget är iordningställande av data, vilket genomfördes genom transkribering av samtliga intervjuer. I andra steget bearbetade vi datan och kodade den. Vi kodade datan genom färgkodning för att identifiera samband och återkommande teman. Tredje steget var analys av datan där vi grupperade svaren i olika teman och jämförde dem med litteraturstudien. Utifrån litteraturstudien kunde vi identifiera tre olika förtroendetyper, känslobaserat-, avtalsbaserat-, och kunskapsbaserat förtroende

som kunde kopplas till vår fråga. Dessa olika typer valde vi sedan att använda som rubriker i analyskapitlet eftersom förtroende kan byggas på olika sätt. Fjärde steget var hur vi framställde datan och det gjorde vi genom att tolka datan och framställa en beskrivande text utifrån de tre olika förtroendetyperna. Det sista steget var validering av data där vi kontrollerade datan så att den verkligen stämde överens med vad respondenterna svarat och motsvarade vår fråga.

För att analysera innehållet i de data vi samlat in från tidigare forskning och litteratur använde vi oss av innehållsanalys för att få kunskap och förståelse kring ämnet. Det är en metod som kan användas på text, ljud och bilder för att kvantifiera innehållet (Denscombe, 2009). I analyskapitlet jämfördes empirin med litteraturstudien och vi identifierade vilka teorier som stämde överens med den insamlade empirin och vilka som inte gjorde det.

Vår datainsamling medförde kvalitativ data vilket innebär en beskrivande text av respondenternas svar kopplat till undersökningsfrågan (Elo & Kyngäs, 2008). Med den innehållsanalys som utförts på transkriberingen ville vi identifiera och förstå respondenternas egna upplevelser, idéer och åsikter kring hur förtroende byggs upp mellan kund och konsult vid en implementation. Under vår analysprocess har vi tolkat den information vi fått fram genom intervjuerna. Beroende på vem vi intervjuade fick vi ibland olika typer av svar på grund av till exempel olika erfarenheter och synsätt då de har olika bakgrunder och deltagit i olika många projekt. Genom att ha det i åtanke och inte anta eller tro oss veta det rätta svaret, minskade risken för att tolka svaren på fel sätt.

3.8 Metoddiskussion

Vi har valt att göra en kvalitativ studie och därför har vi inte fått ett generaliserbart resultat utan vår studie bygger endast på nio respondenters svar kopplat till tidigare forskning. Vi tycker att vi lyckades med att få fram svar av djupare karaktär från respondenterna för att kunna besvara vår fråga.

Gällande urval av respondenter hade vi som avgränsning att de skulle varit delaktiga i ett implementeringsprojekt de senaste två åren. Helst skulle hela projektet vara slutfört, men det var en kund som fortfarande var mitt inne i ett projekt och inte hade implementerat systemet än. Kunden kanske därför inte hade chans att reflektera hur projektet gått till. En annan sak som kan ha påverkat studiens resultat var att en av konsulterna bara arbetat i ett år som konsult och hade därför bara erfarenhet ifrån ett projekt vilket kan ha begränsat svaren.

När vi letade artiklar för att hitta information till vår litteraturstudie utgick vi från Google Scholar. En fördel med att använda Google Scholar som databas kan vara att den söker igenom flera olika databaser vilket gav oss en större chans att hitta relevanta artiklar. När artiklarna inte gick att ladda ner i Google Scholar använde vi oss av Halmstad Högskola bibliotekets databas för att kunna ladda ner de artiklarna som vi inte hade tillgång till i Google Scholar.

Vi uppfattar att intervjupersonerna svarat så sanningsenligt de kunnat, men det är såklart svårt att kontrollera. Vi har varit tvungna att lita på vad intervjupersonerna sagt och hur de har svarat utifrån förtroenderelaterade frågor i samband med deras ERP-implementation. Eftersom några av våra teman från intervjuguiden (se bilaga 2) kan anses som ett känsligt område, till exempel temat konflikter, var det viktigt att hela tiden

informera respondenterna att intervjuerna var helt anonyma. Vissa konsulter var även leverantörer till vissa kunder och därför var det hela tiden viktigt att ingen skulle få veta något om varandra. Respondenterna kanske ville hålla sitt och organisationen rykte på rätt sida och detta kan vara en anledning till att respondenterna hade svårt att besvara vissa frågor. Det finns andra saker som kan ha påverkat vårt resultat som till exempel hur vår data har tolkats. Vissa svar från intervjupersonerna märkte vi i efterhand var lite oklara och det kan ha påverkat hur vi tolkat svaren.

Vi märkte under vår analysprocess att det var lite komplicerat att kategorisera empirin. Detta då vi upplever att vissa teman kan uppfattas som att de har liknande innehåll, som exempelvis att tydlighet i kommunikation är uppdelat i ett tema som liknar ett annat tema som är att konsult och kund pratar olika språk. Båda teman handlar om förståelse men för att strukturera upp innehållet valde vi att dela upp det i två olika teman.

3.9 Etik

Denscombe (2009) beskriver tre etiska principer som skall vägleda forskarens arbete:

- Princip ett: Att skydda deltagarens intresse.
- Princip två: Forskare skall undvika falska förespeglningar och oriktiga framställningar.
- Princip tre: Deltagaren skall ge informerat samtycke.

Den empiriska undersökningen skyddade deltagarnas intresse genom att all data som samlades in presenterades anonymt (Denscombe, 2009). För att respondenterna skulle känna tillit till oss berättade vi vad syftet med studien var, vilka vi är och var vi kom ifrån. Att ha full öppenhet gentemot intervjupersonerna är några av de kriterier som går i linje med informationskravet som är ett av de fyra grundläggande kraven (Vetenskapsrådet, 2002). För att respondenterna skulle känna sig trygga i att medverka i vår studie informerade vi dem om att det var frivilligt att delta och att de när som helst kunde avsluta intervjun. Det andra kravet som vi följde var att deltagarna bestämde själva över sin medverkan och vi fick samtycke från dem att vara med och ingen var påtvingad. Det tredje kravet är konfidentialitetskravet som innebär att intervjupersonerna skall känna sig trygga då varken namn eller annan information som kan anknytas till en enskild individ eller ett företag kommer att publiceras. Nyttjandekravet som är det sista kravet är att vi inte skulle använda studiens resultat i annat sammanhang än i vår studie (Vetenskapsrådet, 2002).

4. Resultat

Nedan presenteras resultatet av innehållsanalysen från empiriinsamlingen. Resultatet utgår från de teman som togs fram vid insamlingen av empirin. Citaten som vi presenterar är hämtade ifrån transkriberingarna. Stundtals kan olika teman gå in i varandra då en del svar kan appliceras på flera ställen.

4.1 Tydlighet i kommunikationen

Något som återkom under intervjuerna var vikten av tydlighet, ärlighet och raket i kommunikationen vid en ERP-implementation. Konsulter och kunder skall även lyssna på varandra för att få en förståelse för motparten. Samtliga intervjupersoner värdesätter

fysiska möten där konsult och kund kan kommunicera med varandra ansikte mot ansikte. Konsult 4 anser att det är lättare att få kunden att förstå om konsulten visar "live" vad som menas istället för att förklara över mail eller telefon. När kund A valde leverantör lade de stor vikt på att konsulten skulle finnas i närheten för att kunna ha så många fysiska möten som möjligt. Konsult 1 märker däremot att när någon har mycket att göra är det lättare att skriva ett mail istället för att ringa upp kunden.

"Jag tycker att det är lite för mycket mail ibland. Det drar ut på tiden och kundens problem blir inte löst direkt. Vill hellre se ansikte mot ansikte eller ringa någon för att kunna få svar direkt"- Konsult 1

"Kunna peka och ha igång systemet samtidigt som konsulten kan förklara aktiviteten eller problemet är något jag föredrar istället för att få lösningen på ett mail med en skärmdump" -Kund A

Konsulterna 2 och 3 berättar att båda parter skall vara överens om alla ändringar och tillägg under ett projekts gång och att det skall finnas en tydlighet i kommunikationen. Kunden skall vara tydlig med vad de vill och konsulten skall vara tydlig mot dem, säger alla konsulterna. Kunden hör det de vill höra vilket inte alltid stämmer överens med vad konsulten menar. Det gäller att vara tydlig med vad som kommer göras vid systemstarten och vad de kommer att få, berättar konsult 4. Kund D lägger stor vikt vid planering och struktur under ett ERP-projekt. Kund A säger hur viktigt det är att vara tydlig och dokumentera då det kan vara svårt att komma ihåg vad som sägs. Konsulterna dokumenterade men hörde aldrig av sig dagen efter för att bekräfta vad som hade bestämts dagen innan vilket kändes otydligt.

"Konsulten skall förmedla struktur och planering för att kunden skall ha förtroende för konsulten"- Kund D

"Det är viktigt att vara raka och ärliga mot varandra och att kommunikationen är tydlig"- Konsult 2

Konsult 1 berättar att har inte konsulten varit tydlig med hur mycket tid det behövs för projektet, kan det orsaka att kunderna inte kan gå i drift när det är planerat. Ibland är det konsulterna som till exempel har missat viktiga delar i projektet och inte blivit klar till testperioden. Det är däremot vanligare att skjuta på "deadline" när kunden får systemet och börjar testa det, och inte övat tillräckligt under projektet gång.

Det är viktigt med tydliga avstämningpunkter och att säkerställa att kunden förstått vad konsulten menat, berättar konsult 4. Även om de båda parterna kontrollfrågar varandra många gånger är det inte säkert att man har förstått varandra. Konsult 2 håller med och det gäller att förtydliga vad de båda parterna menar så att de är överens om vad som skall göras. Sedan är det bra att ha det dokumenterat, så att de båda parterna kan gå tillbaka till dokumentationen om något blivit fel. Konsult 5 och kund D har liknande synpunkter och betonar vikten av att vara tydlig med avstämningar i projektet. Det är nödvändigt att avstämningar finns planlagda och att det finns en struktur för avstämningarna, dels i de olika grupperna och dels på helhetsnivå. Kund B förklarar att de haft avstämningar med jämna mellanrum om hur långt alla har kommit med de olika delarna i projektet. Konsult 1 berättar att han känner av situationen och anpassar sig efter hur mycket möten som krävs för att stämma av projektet. Konsult 3 hävdar

däremot att det ibland är svårt med regelbundna avstämningar då konsulter ofta kan vara uppbokade med annat.

Vid projektets gång blev det missförstånd då konsult 4 utgick från att kunden skulle testa medan kunden trodde att de skulle få mer information från konsulten. Konsult 1 säger att konsult och kund kommer från två olika världar och känner inte varandra och aldrig jobbat med varandra tidigare. Därför finns det risk för missförstånd vid en ny implementering och mindre missförstånd vid till exempel uppgraderingar. För att minska missförstånd berättar kund C att han vill ha en tydlig kommunikation mellan parterna för att förstå vad som skall göra under projektet.

”Vi hade velat ha en tydligare beskrivning av vad som skulle kontrolleras och hur olika uppgifter skulle utföras” - Kund C

Något som påverkar konsult-, och kundrelationer är om det blir otydligt under projektets gång och när konsulterna inte får respons på det som frågas, berättar konsult 3. Det är även svårt att förstå varandra om kunden inte kan förmedla det. Det kan också vara problematiskt när personen på kundföretaget ställer krav, men personen inte kan särskilt mycket om systemet och flödena på företaget. Kunden hör av alla andra på kontoret vad som är svårt med systemet men det är ändå han eller hon som skall förmedla detta till konsulten och som skall försöka hitta en lösning, vilket blir svårt berättar konsult 3.

”Det är svårt att få ett lyckat projekt om kommunikationen inte fungerar” -Konsult 3

4.2 Kund och konsult pratar olika språk

Det är vanligt med missförstånd och feltolkningar mellan kund och konsult vid en ERP-implementation. Något som alla respondenterna tar upp är att konsulter och kunder pratar olika språk, vilket försvårar kommunikationen. Kund A och konsult 2 hävdar att den största svårigheten under deras olika projekt var att få kommunikationen att passa båda parter. Det är vanligt med missförstånd och feltolkningar, speciellt i början av ett projekt. Den ena parten kanske kommunicerar på ett sätt och då måste den andra parten acceptera det, berättar kund A. Konsult 3 upplever att relationen påverkar kommunikationen och det är bra om personkemin fungerar mellan kunden och konsulten. Därför är det viktigt att lära känna varandra för att veta hur kunden kommunicerar.

”Då konsulterna dokumenterade i deras egna språk var det svårt för oss att tyda vad som exakt menades i det dokumenterade underlaget eftersom att vi pratade två olika språk.” - Kund A

Konsult 4 betonar vikten av att konsulten skall vara flexibel och kan anpassa sig till olika kunder för att minska missförstånd. Kund B håller med och säger att konsulterna skall ge konkreta lösningar på de frågor som kunden har och framförallt så skall konsulterna lyssna på dem. För att ha en effektiv kommunikation är det bra om konsulterna anpassar sig till kundens nivå av kunskap och tidigare erfarenheter, berättar konsult 4. Målsättningen är att kunden skall ha ett likvärdigt system som sitt gamla system, kunna göra precis samma saker, men kunden har oftast sett en helt annan bild vid införsäljningen och även i förstudien. Det gör att kundens förväntningar är högt ställda, konsulternas mål är oftast betydligt lägre vilket skapar missförstånd.

Majoriteten av intervjupersonerna svarade att en utmaning vid en ERP-implementation är att det är svårt att förstå varandra. Kommunikationsproblem kan uppkomma eftersom kunderna har sin verksamhetsförståelse men inte systemförståelse, berättar sex av de nio intervjupersonerna. Kunden pratar inte samma språk som konsulten och det kan leda till att problem uppstår. Enligt konsult 3 och 4 skall kunden hellre fråga om han eller hon inte förstår istället för att låtsas som att de förstått. Det är bra om kunderna kontrollfrågar om konsulten varit otydlig. En bra relation mellan kunden och konsulten gör att det blir enklare att ha en rak och tydlig kommunikation och vara ärliga mot varandra.

"Man får inte vara rädd för att säga att man inte förstår vad de menar utan man fortsätter att fråga till man förstår. Det kallas parafrasering, att om du berättar för mig hur du vill att det skall fungera så återberättar jag tillbaka hur jag uppfattat det med mina ord och då blir man överens om vad det är vi skall göra"- Konsult 3

Kund B och C förklarar att kunden pratar sitt företagsspråk som de alltid gjort, det är termer som kan vara påhittade eller kommer från deras gamla system. Det gör att konsulten och kunden tror att de pratar om samma sak men det gör de inte, vilket visar sig i resultaten i systemet.

"När konsulterna pratar om serienummer så menar vi underhållsobjekt vilket kan bli snurrigt och leda till missförstånd och feltolkningar"- Kund B

Under projektets gång har kund C lärt sig att han måste förklara mer än en gång och prata i termer som både kunden och konsulten förstår. Det handlar om kommunikationsproblem och kund C tror att konsulten och kunden måste göra en översättning av relevanta ord tillsammans vid projektets start. De måste lokalisera de termer som används mest och vad de olika parterna namnger de olika sakerna i verksamheten eller systemet så att båda förstår. Konsulter har en vokabulär som är hur stort som helst för att tolka olika saker men det har inte en kund, upplever kund C. Konsult 4 berättar att det är viktigt att kunderna lär sig termerna i det nya systemet eftersom att de skall arbeta i det systemet.

"Har kunden jobbat med vokabulär eller kallat saker i sitt gamla system för något som vi i systemet kallar för samma sak kan det bli problem och missförstånd. Begreppsförvirring helt enkelt. De skall ju arbeta i det nya systemet så därför är det viktigt att de lär sig vad det heter där"-Konsult 4

4.3 Verksamhetsförståelse

För att lyckas med en implementering av ett nytt system behöver konsulterna förstå kundernas verksamhet, detta är något som alla kunder tar upp vid intervjuerna. Konsulterna håller med och berättar att för att kunna använda sin kunskap behöver de förstå kundens verksamhet. Konsult 1 förklarar att kunderna vill att konsulterna skall arbeta för att förbättra kundens verksamhet och inte endast se det som att få mjukvaran på plats. En förståelse för verksamheten är grundläggande vid ett ERP-projekt, berättar konsult 4.

"För att kunna hjälpa kunden på bästa sätt krävs det att vi har en förståelse för kundens verksamhet"- Konsult 4

Ofta kan det vara så att konsulten inte har samma verksamhetsförståelse som den specifika kunden har. Det kan bero på vad konsulten har för kunskap och tidigare erfarenheter. En del konsulter är duktiga och har erfarenhet från många olika verksamheter, vilket kan underlätta kommunikationen, berättar konsult 1. Konsulterna måste förstå kundens verksamhet för att de skall kunna presentera tänkta flöden utifrån vad som kommit fram under förstudien berättar majoriteten av konsulterna. Konsult 1 säger att det är vanligt i projekt att konsulter missar något eller att kunderna har missat att berätta betydelsefulla detaljer för att konsulterna skall förstå verksamheten. Parterna kommer från två helt olika miljöer och erfarenheter och när implementeringsprojekt börjar känner inte konsulten eller kunden varandra. Konsulter har erfarenheter från olika branscher och verksamheter och kan reflektera hur andra arbetar för att kunna ta med den kunskapen och hjälpa andra kunder, berättar konsult 2. Under förstudien behöver konsulten förstå hur kunden arbetar och ta reda på vad som skall ingå i projektet, berättar konsult 5.

"När ett nytt system skall implementeras handlar det mycket om att förstå kundens verksamhet, vad de har för flöden och identifiera de saker som kanske kräver lite specialanpassningar eller specialhantering i systemet"- Konsult 5

Under projektet hade kund A en lång och tuff period när de byggde upp systemet och försökte få konsulterna att förstå vad de ville ha. Det berodde på att konsulterna inte hade erfarenhet från kundens bransch. När konsulterna hade byggt systemet kom de sedan tillbaka för att visa dem lösningarna för att se om de stämde överens mot kraven. Vissa lösningar stämde inte alls och konsulterna fick göra om. Konsulterna var hos dem på regelbunden basis för att förstå vad företaget hade och vad de behövde. De hade möten varje vecka där de gick igenom varje steg, var företaget var någonstans och vart företaget skulle nå till nästa vecka, berättar kund A.

Kund A berättar att de fick ta in en ny konsult under deras projekt och uttrycker att det var besvärligt att ta in en ny konsult mitt i projektet som företaget skall lära känna. Det är bättre om samma konsult är med från början till underhållsfasen då den personen kan verksamheten. Det är viktigt att en konsult kan sätta sig in i kundens verklighet, berättar kund A. För att få en bättre förståelse för kundens verksamhet vill konsult 3 helst vara hos kunden, så hon kan höra och se mycket som händer i företaget och på så vis få en bättre känsla för företaget och deras verksamhet. När konsulter skall sätta sig in i kundens verklighet, föreslår kund A att konsulten kan praktisera hos kunden för att ta reda på vad kunden vill ha och hur de arbetar. Konsulterna får då en förståelse och en inblick, det tror han är viktigt.

Under projektet som kund B deltog i uppstod det inte några konflikter eller stora problem. Hon svarar ändå på frågan om hur konflikter skapas och menar att det kan bero på oförståelse för verksamheten eller att konsulten inte ställer rätt frågor eller inte lyssnar på svaret som kunden ger.

"Konsulterna skall kunna sätta sig in i kundens verksamhet och hitta lösningar efter kundens behov som kan matchas i systemet"- Kund B

4.4 Kundens förtroende för konsulten

Alla intervjupersoner pratar om att förtroende är centralt vid en ERP-implementation och att kunden skall kunna lita på konsulten. För att kunden skall få förtroende för

konsulten gäller det att konsulten håller vad de lovat, uttrycker alla kunderna. Konsulten skall leverera i tid så att kunden känner att arbetet är seriöst och ordning och reda i projektet. En konsult skall även vara trevlig, komma i tid och ha sunt förnuft. De skall inte vara översittare för att de har expertkunskap om systemet. En ödmjukhet är viktigt från både konsulterna och kunderna, berättar kund A. Kund B anser att konsulter även skall vilja lyssna på kunden.

"Konsulter skall ha tålmod att förklara när kunden inte förstår och vilja lyssna på vad kunden vill"- kund B

Kunden kan känna tillit till konsulten även om konsulten inte kan svara på en fråga på plats. Det är då under förutsättning att konsulten ger svar vid bestämd tid, berättar konsult 2. Konsult 4 säger att för att behålla kundens förtroende skall konsulten erkänna om de gjort fel. Konsult 1 och 4 berättar att konsulten även skall veta vad han eller hon pratar om och försöka vara tydlig om vad som kommer ske och vad som inte kommer att ske för att kunna få kundens förtroende. Andra faktorer som spelar roll för att skapa förtroende anser kund D är att konsulten skall vara lyhörd för sådant som kan innebära förseningar och eller otillfredsställande lösningar och föreslå åtgärder. Konsult 3 berättar att förtroende är nödvändigt i projekt och hon lägger stor vikt vid att vara ärlig om det uppstår fel.

"Förtroendet sjunker om vi gör bort oss och gör fel, men då får vi rätta till felen så smidigt och snabbt som möjligt för att behålla förtroendet"- Konsult 3

"För att få förtroende för konsulten skall han eller hon förmedla engagemang och vilja underlätta och förbättra för kunden. Konsulten skall även vara lyhörd och arbeta proaktivt för att skapa förtroende"- Kund D

För att kunden skall få ett förtroende till konsulten tycker majoriteten av alla kunder att konsulten skall vara engagerad och intresserad av deras verksamhet och inte bara se det som en försäljning. Konsult 2 anser att förtroende skapas mellan parterna då konsult och kund arbetar lika mycket för att projektet skall bli lyckat. Kunden skall känna att konsulten lägger ner tid men samtidigt är det kunden som skall göra jobbet. Kunden skall förstå att ett projekt är ett enda stort samarbete och ett projekt kan inte bedrivas av endast konsulter, berättar konsult 5.

Konsult 1 förklarar att förtroende och öppenhet är viktigt vid en implementation och om kunden inte är nöjd så är de ärliga om det till konsulten. Förtroende är viktigt och hade konsulterna inte visat att de hade förstått deras verksamhet hade de inte haft något förtroende för dem, uttalar konsult 2. Det hade resulterat i att de inte hade litat på att lösningarna konsulterna tog fram hade varit bra. När vi frågade vad kunden gjorde för att konsulten skall få förtroende för dem berättar kund B att de försökte hålla "deadlines" och ge dem det material som de behövde. Det är viktigt att konsulten är ärlig mot kunden och ställer rätt frågor för att hitta en lösning tillsammans. Konsult 5 berättar att kommunikation är grundläggande för att bygga förtroende till kunden, men även sakkunskap och erfarenhet. Vad som är viktigast kan variera beroende vad det är för projekt och kund.

"En konsult skall vara transparent, det vill säga helt öppen med om det uppstår problem eller avvikelser och berätta det direkt för kunden" – Konsult 5

Under projektets gång hade kund A små avstämningar eller delmål för att stämma av så att konsulterna kommit dit vi ville. Det gjorde att företaget fick ett förtroende för konsulterna för de såg vad konsulterna levererade och de kunde känna sig trygga. Genom avstämningarna kunde företaget förklara vad de ville ha och konsulterna kunde återberätta det och företaget kände att konsulterna förstod vad de ville ha. Kund A lita på konsulternas erfarenhet eftersom att de själva inte hade erfarenhet av att driva ett implementeringsprojekt. För konsulterna är detta en vardag och de har avsatt tid medan kunderna har deras vardagsjobb samtidigt som ERP-implementationen, berättar konsult 1. Däremot berättar kund A att de tappade lite förtroende för systemleverantören när de behövde ta in en yttre partner eftersom konsulterna inte hade den kompetens som krävdes. Under projektets gång förlorade även kund C sitt förtroende för den ena konsulten då den konsulten inte hade den kompetens som han krävde. Han berättar att en checklista om vad som skulle göras hade gjort honom mer lugn, då det blir tydligt vad som kontrollerats och vad som återstod.

“Företaget tror sig veta vad de vill ha och konsulterna skall bygga det, men för att det skall hända måste företaget lita på konsulterna”- Kund A

En bra relation gör att konsulten vet hur kunden reagerar och om inte personkemin stämmer blir ofta reaktioner annorlunda. En nära relation gör att kunderna lyssnar bättre på konsulterna och ett ömsesidigt förtroende finns, berättar konsult 4. Kund A hävdar att relationen underlättar om kunden har liknande bakgrund.

Konsult 4 berättar att konflikter kan uppstå om kunden inte lyssnar på konsulten. Det kan även uppstå konflikter om kunden vill att alla tjänster skall vara gratis eller att tjänsten skulle varit billigare. När ett system säljs får kunden höga förväntningar som ibland inte kan uppfyllas vilket kan göra att det blir diskussioner och det gör att kundens förtroende till konsulten minskar, berättar konsult 4. Konsult 1 berättar att har konsult och kund haft en bra kommunikation under ett projekt brukar det inte bli onödiga diskussioner eller konflikter. Måste konsulten flytta på ”deadline” brukar det däremot bli diskussioner som kan påverka förtroendet för konsulten, förklarar konsult 1. Kund C berättar om en irritation som uppstod under projektets gång på grund av att en av deras konsulter inte hade den kunskap som han eftersökte. Kund C upplevde att deras konsult inte var så noggrann och uppgifterna som skulle göras kunde ibland bli halvdant eller slarvigt gjort. Det skapade irritation och gjorde att han undvek att prata med just den konsulten.

4.5 Kompetens och kunskap

Samtliga kunder berättar att de har valt att anlita en eller flera konsulter eftersom de själva saknar den kunskapen om att bedriva ett ERP-projekt. När kunderna anlidade deras konsult skrevs det även ett avtal mellan kundföretaget och konsultföretaget för att skapa trygghet. Vid en ERP-implementering är det oftast konsulten som besitter teknisk och affärsmässig kunskap som krävs vid ett systembyte. Kunden har inte den kunskapen och väljer därför att anställa en konsult. Alla respondenterna uttrycker att det är viktigt att konsulter har den kunskap som krävs för att det skall skapas ett förtroende.

Kund A och B berättar att konsulten skall vara kunnig och kunna sitt system och inte hela tiden behöva rådfråga någon till exempel en programmerare för att ett förtroende skall skapas. När vi frågade vad som skapar förtroende i konsult-, och kundrelationen

berättar konsult 1 och 2 att kunden känner förtroende om konsulten ger ett professionellt intryck och att de vet vad de gör och att de är tydliga från dag ett hur projektet skall gå till.

"Jag tror att kunden värdesätter att konsulter har självförtroende och att det inte uppstår några tveksamheter"- Konsult 1

Kunden kan känna mer förtroende för en konsult som har 15 år erfarenhet än för en konsult som inte jobbat som konsult så länge. Om konsulten tvekar för mycket kan kunden misstänka att konsulten inte har den kunskap som krävs, berättar konsult 1. Om kunden misstänker att konsulten inte har tillräckligt med kunskap och inte är nöjd med sin konsult skall de vara ärliga och berätta det. Konsult 2 har inte jobbat som konsult så länge och hon berättar:

"Jag har ett års erfarenhet som konsult och ibland saknas rätt kunskap för att kunna lösa kundernas problem. Många gånger löser jag problemen men kunden har svårt att lita på lösningen då jag inte har så lång erfarenhet"

Kund C berättar att de är fokuserade på att de anlitar en tjänst som någon annan besitter hundra procent kunskap i. Det blir sedan deras uppgift att förankra det i bolaget. Konsult 5 förklarar att en miniförstudie av projektet skall ligga till grund för avtalet. I en miniförstudie skall bemanningen förankras och där det även tas upp vilka kompetenser som behövs för att lyckas med projektet.

Under projektets gång tycker kund C att de inte skall behöva leda utan istället bli ledd av konsulterna och samtidigt se till att företaget gör det som krävs. Kund C berättar även att om konsulten inte har tillräcklig kunskap vill inte kundföretaget ha någon kontakt med dem alls. Kompetens blir kvalitet och det är viktigt att kommunikationen fungerar. Vissa konsulter är kunniga medan andra är okunniga. Kund C hävdar att man inte skall behöva betala samma pris för alla konsulter då de har olika grad av kompetens.

"Har kunden en konsult med lite kompetens, får kunden mindre möjligheter eller alternativ"-Kund C

Kundföretaget skall få svar på det som frågas och konsulten skall komma med en lösning som passar kunden. Konsulterna skall vara kompetenta och är de inte det, märker kunden det ganska snabbt. Kund B berättar att det är jobbigt att byta system, speciellt i en större organisation där många är inblandade. Det krävs även ett psykologiskt perspektiv när företaget skall ändra något gammalt och invariant till något nytt och okänt och konsulter behöver ha kunskap om förändringsarbete.

När konsulterna skulle visa kund A vad de hade byggt i systemet stämde det inte alltid överens med kundens förväntningar och lösningarna fungerade inte, vilket skapade irritation. När vi frågade om några konflikter hade uppstått under projektets gång berättar kund A att när deras projekt var igång fick de ta in en helt ny konsult från ett annat företag på grund av att deras första konsult blev utbytt till en ny ganska oerfaren konsult. De ville ha en konsult som kunde deras bransch bättre än vad konsultföretaget kunde. Den nya konsulten fick de andra konsulterna att tänka rätt. Kund A anser att det var konstigt att de skulle behöva hyra in en konsult från ett annat företag då det stod i avtalet att konsultföretaget skulle leverera den kunskap som krävdes. Det var en form av misslyckande från konsultföretaget. Genom att ta in en annan konsult gjorde det att

företaget tappade lite förtroende för konsultföretaget eftersom de inte alltid hade den kompetens som krävdes. Den konsulten företaget har idag har genom projektet fått en bredare förståelse för deras verksamhet och finns fortfarande kvar på grund av hans kompetens om systemet. Det har kommit in andra konsulter när originalkonsulten varit ledig. Vissa problem har företaget fått vänta med tills originalkonsulten är tillbaka då de andra inte har samma kunskap om deras verksamhet.

"Vi känner oss tryggare med originalkonsulten då hans kompetens matchar våra behov"-
Kund A

5. Analys

I det här kapitlet kommer insamlad data i empirin ställas mot teorin som vår studie bygger på. I den här analysen vill vi konkretisera hur en konsult skapar förtroende i konsult-, och kundrelationen vid en ERP-implementation.

Utifrån den teori som har lyfts fram under litteraturkapitlet har vi identifierat tre olika typer av förtroende eftersom att förtroende bygger på olika saker. De tre olika typerna är avtalsbaserat, känslomässigt, och kunskapsbaserat förtroende (Newell & Swan, 2000). För att lyckas med en ERP-implementation behöver konsult och kund samarbeta och framförallt behöver kunden lita på konsulten (Gefen, 2002). Därför skall vi hitta mönster och samband mellan empiriinsamlingen och dessa olika typer av förtroende.

5.1 Avtalsbaserat förtroende

Samtliga fyra intervjupersoner från kundföretagen har valt att anlita en eller flera externa konsulter på grund av att de själva saknar intern kunskap om hur ett implementeringsprojekt går till. Westrup och Knight (2000) styrker detta med att en ERP-implementation utförs sällan utan extern hjälp eftersom att det är konsulterna som innehar expertkunskap. För att kunna täcka kunskapen som krävs om hur en ERP-implementation skall gå till behövs det oftast fler än en konsult (Chang et al., 2013). Newell och Swan (2000) tar upp att avtalsbaserat förtroende baseras på ett avtal mellan parterna där båda parter kan få nytta av relationen. Samtliga intervjupersoner har ingått ett avtal med motparten för att underlätta samarbetet och skapa trygghet. Kunderna ville kunna lita på konsulternas erfarenhet eftersom att de själva inte hade erfarenhet av att driva ett implementeringsprojekt. Projekt är tillfälliga, unika och tidsatta och därför vill parterna bygga förtroende så de kan lita på varandra från början till slut i projektet (Terje Karlsen et al., 2008). Det står mycket på spel för de inblandade individerna och ett beroende skapas mellan dem vilket anknyter vikten av förtroende (Newell & Swan, 2000).

Parternas tillit till varandra påverkas av det avtalsbaserade förtroendet som bygger på ett kontrakt som varken kunden eller konsulten vill bryta. Kontraktet främjar förtroende och tillit då det tydligt informerar om vad parterna har för skyldigheter till varandra och att de skall slutföra arbetet (Newell & Swan, 2000). Enligt kunderna i intervjuerna skall konsulter hålla vad de lovat vilket innebär att de skall hålla sig till avtalet. Konsulter skall vara lyhörda för förseningar i projektet och onödiga lösningar som inte är av kundens intresse vilket kan leda till svårigheter med att fullfölja avtalet. Konsulterna

skall även ge kunderna svar på bestämd tidpunkt. Måste konsulterna flytta på "deadline" och inte svara på bestämd tid uppkommer det ofta diskussioner som kan påverka förtroendet för konsulten, berättar två av konsulterna i intervjuerna. Diskussioner och irritationer uppstår lätt när ett företag skall byta system (Chou & Yeh, 2007). ERP-konsulter anställs eftersom de har den tid som krävs för att studera systemrelaterade problem (Appelbaum & Steed, 2005). Därför blir kunder irriterade när de inte håller tider och "deadlines".

Tre intervjupersoner framförde i studien att kunder får förväntningar vid införsäljningen av det nya systemet vilket ibland kan vara svårt för konsulter att uppfylla. En av konsulterna hävdar att målsättningen med införandet av det nya systemet är att kunden skall ha ett likvärdigt system som sitt gamla system, men kunder har oftast sett en helt annan bild vid införsäljningen. Det gör att kundens förväntningar är högt ställda och konsulternas mål är oftast betydligt lägre vilket skapar missförstånd. Konsulten skall ha den kunskap som krävs för att uppfylla kundens förväntningar så att förtroende skapas mellan kund och konsult (D Harrison McKnight, 2001). Kundens förväntningar ingår i avtalet och det är konsultens uppgift att leverera enligt det som avtalats. När kund och konsult har ett avtalsbaserat förtroende baseras det på att den andra parten skall slutföra arbetet och slutförs inte arbetet kan kunden känna sig trygg med avtalet vilket kan påverka förtroendet mellan dem (Newell & Swan, 2000). Gefen (2002) skriver att det är viktigt att konsulten håller löften vilket alla kunder och konsulter i studien håller med om. Kunderna i intervjuerna hävdar att konsulter skall leverera i tid för att skapa förtroende.

Det avtalsbaserade förtroendet kan brytas om någon av parterna inte levererar sin del av avtalet och om de inte visar att de agerar efter kundens intresse (Newell & Swan, 2000; D Harrison McKnight, 2001). För att skapa en tydlighet i projektet hävdar sex av nio intervjupersoner att det är viktigt med tydliga avstämningpunkter och att det finns en struktur för dem. Det krävs tydliga projektmilstolpar under ett projekt (Nah et al., 2008). Tonnquist (2010) hävdar att avstämningpunkter styr och kontrollerar att projektet är på rätt väg. Avstämningpunkterna är till hjälp för att visa om de båda parterna förstått varandra eller inte och att de håller vad som lovats. Det verkar som att alla intervjupersoner arbetar med regelbundna avstämningar i deras projekt för att se att de är på rätt spår och understryker vikten av det. Avstämningpunkter bygger förtroende vilket kan jämföras med det avtalsbaserade förtroendet som baseras på att motparten slutför sin del av arbetet (Newell & Swan, 2000).

Genom veckomöten och regelbundna avstämningar under projektets gång kontrollerade kund A att konsulterna inte skapade något annat än vad som avtalats. Genom avstämningar får kunden kontroll på konsultens arbete vilket kan skapa ett avtalsbaserat förtroende (Newell & Swan, 2000). Vid avstämningarna fick företaget förklara vad de ville ha och konsulterna försökte förstå och rätta sig efter deras krav vilket ökade kundens förtroende till konsulten. Kundföretaget måste förmedla sin förståelse för sina affärsmetoder exakt och noggrant till konsulterna så de kan hjälpa dem att utvecklas (Wang & Chen, 2006). När lösningarna som konsulterna tog fram till kund A inte matchade deras krav fick konsulterna göra om, vilket minskade kundens förtroende. Det är ett tecken på att informationen mellan parterna inte skickades eller togs emot rätt. Konsulterna fick inte en förståelse om vad som behövde byggas. I den här situationen kan framtida relationer hotas eftersom att konsulten inte levererat sin del av avtalet (Newell & Swan, 2000). Otillräcklig klarhet av kundens förväntningar kan leda

till en sämre relation (Wang & Chen, 2006). Gefen (2002) tar upp att konsulterna inte skall skapa anpassningar i systemet som kunden inte behöver.

För att kunden skall kunna känna sig trygg och veta vad som skall göras föreslår en av kunderna i intervjuerna en checklista som tydliggör vad som kontrollerats och vad som återstår att göra. Kunden vill kunna kontrollera att konsulterna håller vad som avtalats vilket Newell och Swan (2000) skriver om i det avtalsbaserade förtroendet. Chang et al (2013) hävdar att ju mer kunden litar på konsulten, desto viktigare blir det att kunden kontrollerar att konsulten gör det han eller hon skall så att de uppfyller målen. För att konsulten skall kunna leverera enligt avtal, är det viktigt att kunden har inflytande och kan styra konsulten i projektet (Chang et al., 2013). Något som förvånade i studien var att det är svårt som kund att kunna styra konsulten och de förväntar sig snarare att konsulten skall leda dem mot ett lyckat projekt.

5.2 Känsломässigt förtroende

Samtliga intervjupersonerna betonar vikten av personliga möten mellan kund och konsult då de är svåra att ersätta med mail eller telefon. Det är mer effektivt att konsulten är på plats och förklarar aktiviteten eller problemet istället för att lösa problemet via mail. Känsломässigt förtroende bygger på att upprätthålla sociala nätverk och personlig vänskap (Newell & Swan, 2000). Det kan jämföras med att intervjupersonerna värdesätter fysiska möten där det kan skapas personlig vänskap vilket det inte gör vid mail eller telefon. För att skapa förtroende i relationen mellan parterna är bra om kulturerna liknar varandra (Gefen, 2002). Genom att konsulten är på plats hos kunden så mycket som möjligt, kan konsulten skapa en bättre förståelse för kundens kultur och de lär känna varandra.

För att skapa ett förtroende enligt D Harrison McKnight, (2001) behöver konsulten agera efter kundens bästa intresse och vara intresserad av kundföretaget. Större delen av intervjupersonerna värdesätter ärlighet och om det uppstår problem skall konsulten berätta vad som gått fel. Parterna förväntas vara öppna och ärliga mot varandra för att skapa förtroende (Newell & Swan, 2000). Det är viktigt att konsulten jobbar på ett ärligt sätt så att kunden känner tillit då kunden känner mindre kontroll vid en ERP-implementation. Konsulters arbete är för kunder svårt att övervaka enligt Gefen (2002). Därför är det centralt att konsulten arbetar på ett ärligt sätt för att kunden skall känna tillit till konsulten. En av kunderna i studien berättar att de gav konsulten allt material som de behövde under projektet för att de skulle kunna utföra sina uppgifter. Det är ett tecken på att kunden litar på konsulten när kunden delar med sig av all information (Wang & Chen, 2006).

Två av konsulterna berättar att kund och konsult kommer från två olika företag och vid projektets start känner de inte varandra. En av kunderna säger att de var tvungna att hyra in en annan konsult, vilket var svårt då det tar lång tid att bygga upp en relation, vilket Newell och Swan (2000), Ranft och Lord (2002) och Thomsen (2010) bekräftar. Det krävs tid och ansträngning att bygga upp ett förtroende och en känsla av gemensamt syfte och en gemensam syn (Ranft & Lord, 2002; Thomsen, 2010). Känsломässigt förtroende bygger på personlig vänskap och förtroendet tar lång tid att bygga upp (Newell & Swan, 2000). Samarbetet mellan kund och konsult vid ett projekt pågår under en lång tid vilket gör att relationen mellan dem blir betydelsefull (Ko et al., 2005).

Förtroende mellan parterna stärks genom att prata och lyssna på varandra (Ko et al., 2005; Terje Karlsen et al., 2008). De flesta intervjupersoner uttrycker att både konsulter

och kunder skall lyssna på varandra för att bygga upp en relation och kunna samarbeta. Har parterna en bra relation till varandra blir det lättare att vara ärlig, rak och tydlig. Om konsulten agerar efter kundens bästa intresse och kan övertyga kunden att han eller hon bryr sig om kunden, kan de skapa förtroende som baseras på godhet (D Harrison McKnight, 2001). Majoriteten av kunderna i studien anser att förtroende skapas om konsulten är engagerad och intresserad av kunden och deras verksamhet och inte bara ser systembytet som en försäljning. Wang och Chen, (2006) stärker det uttalandet om att en bra relation skapas när konsulten känner engagemang för uppgiften. En bra relation mellan kund och konsult gör att det blir lättare att förstå hur motparten reagerar och om inte personkemin stämmer blir ofta reaktioner annorlunda. Newell och Swan (2000) styrker detta genom att ett känslomässigt förtroende bygger på den goda viljan, personlig vänskap och att parterna är öppna mot varandra.

Konsult 3 säger att det är viktigt att lära sig hur kunden eller konsulten kommunicerar och det gör man när man lärt känna varandra. Det är bra om personkemin mellan parterna fungerar eftersom det påverkar relationen. När trovärdigheten finns mellan parterna leder det till att viljan att kommunicera och samarbeta med varandra blir starkare (Ko et al., 2005). Förvånande i studien vara att endast en intervjuperson berättar att relationen mellan parterna underlättar om kunden har liknande bakgrund och värderingar. Litteraturen styrker det uttalandet genom att beskriva att om kulturen hos kundföretaget och hos konsultföretaget är lika finns det större chans att förtroendet mellan dem ökar (Gefen, 2002).

5.3 Kunskapsbaserat förtroende

En konsultverksamhet kan ses som en rådgivningstjänst för att ge kunderna speciellt utbildade och kvalificerade personer som kan hjälpa kunden med ERP-implementationen. Detta styrker det som alla kunder berättar, att de anlitar en tjänst som någon har kunskap i då de själva inte har kunskap som behövs vid systembyte. ERP-system är komplexa och kräver kunskap och färdigheter som oftast inte kunderna har (Law et al., 2010). Kunskapsbaserat förtroende bygger på att arbetet skall slutföras och att motparten skall ha kompetens att kunna slutföra arbetet (Newell & Swan, 2000). För att ett förtroende mellan parterna skall kunna skapas behöver konsulten ha kompetens för att kunna uppfylla kundens förväntningar (D Harrison McKnight, 2001). En av konsulterna tar upp att kunderna vill att konsulterna skall förbättra deras verksamhet och inte bara få mjukvaran på plats. Införande av ett nytt system innebär inte bara att installera en ny mjukvara utan innebär även förändring av verksamheten (Bhatti, 2005).

Samtliga intervjupersoner lägger stor vikt vid tydlighet i kommunikationen då brist på tydlighet kan leda till sämre förståelse för varandra. Även om konsulten eller kunden kontrollfrågar är det inte säkert att de förstått varandra. Kunden skall vara tydlig med vad de vill och konsulten skall vara tydlig mot dem. Detta stämmer överens med Ko et al (2005) teori om att om kommunikationssvårigheter uppstår kan det hindra en gemensam förståelse. Fyra av nio intervjupersoner uttrycker även vikten av att konsulter skall vara tydliga om hur projektet skall gå till så kunderna vet vad som väntas. Delar inte konsulten med sig av den exakta informationen, förklarar beslut som tas eller visar öppenhet under projektet kan det påverka kundens förtroende (Whitener et al., 1998). Konsult 5 tar upp att innan projektet startar skall det planeras vilken bemanning och vilka kompetenser som behövs för att lyckas med projektet. Kunskapsbaserat förtroende skapas av konsultens kompetens och förmåga att utföra uppgifterna (Newell & Swan, 2000). Det kan jämföras med miniförstudien där

bemanning med rätt kompetens planeras för att kunna bidra med den kompetens som krävs som i sin tur skapar förtroende.

Samtliga intervjupersonerna berättar att det brister i kommunikationen när det skapas förvirring om olika begrepp. Enligt litteraturen skall konsulter och kunder vara noga med hur de uttrycker sig. Förstår de inte varandra kan det skapa en distans mellan dem och de kan känna sig missnöjda om de inte kommer överens (Ko et al., 2005). Alla kunder berättar att det var svårt att förstå konsulternas språk och att konsulter har möjlighet att tolka saker på fler sätt då de har ett större ordförråd kring ERP-projekt än kunderna. Kunderna har sitt verksamhetstänk medan konsulterna har sitt systemtänk. Konsulterna verkar inte tycka att kundens språk är så svårt att förstå då implementeringsprojekt är deras vardag men de uttrycker ändå att begreppsförvirring är ett problem. Det underlättar att kunna uttrycka sina idéer på ett tydligt sätt så att konsulten och kunden förstår varandra (Ko et al., 2005). En av kunderna föreslog en lösning för att minska begreppsförvirringen, vilket var en översättning av svåra ord i systemet sammanställt i en liten ordbok. Ordboken skall innehålla ordet de använder i verksamheten som jämförs med ordet i det framtida systemet vilket ökar kunskap och förståelse för varandra. Det kan skapa ett kunskapsbaserat förtroende då parterna får respekt för varandras kunskaper (Newell & Swan, 2000). De flesta intervjupersoner hävdar att har konsulten och kunden haft en bra kommunikation under projektet brukar det inte bli några onödiga diskussioner. Det stämmer överens med Chou och Yeh (2007) teori om att kommunikation mellan konsult och kund är viktigt för att undvika konflikter.

Konsulter har rollen förändringsledare och de skall använda kunskapsskapande aktiviteter för att styra kunden till den kunskap som krävs för ett framgångsrikt projekt (Zare Mehjerdi, 2010). Kunden skall känna att konsulten leder dem på rätt spår och gör vad som krävs för att kunden skall få den kunskap som krävs om systemet, säger kund C. Appelbaum och Steed (2005) tar upp att konsulter är en tjänst som hyrs ut med speciellt utbildade och kvalificerade personer. Kund B berättar att konsulten behöver ha kunskap om förändringsarbete eftersom företaget förändrar något gammalt och invariant till något nytt och okänt.

Chang et al (2011) skriver att kunderna inte alltid är nöjda med sina konsulter vilket kan bero på oförståelse av kundens behov. Sju av nio intervjupersoner håller med om att konsulter måste förstå kundens verksamhet för att kunden skall bli nöjd. Något som framkommer under intervjuerna är att det är vanligt med missförstånd och feltolkningar mellan kund och konsult. Har inte konsulten kunskap för att uppfylla kundens förväntningar är det svårt att skapa ett förtroende (D Harrison McKnight, 2001). Trots att alla konsulter i intervjuerna säger att de vill ha fysiska möten med kunden är det bara en konsult som tar upp hon helst vill vara ute hos kunden för att höra och se vad som händer i företaget. På så vis får hon en känsla för företaget och deras verksamhet. En av kunderna föreslår att konsulter kan praktisera några dagar hos kunden för att få en djupare förståelse för verksamheten och hur kunden arbetar. Ett sätt att skapa förtroende som diskuteras av D Harrison McKnight (2001) är att konsulten skall kunna övertyga kunden om att han eller hon bryr sig om kundföretaget och uppfylla kundens förväntningar. Om konsulten förstår kundens verksamhet ökar förtroende som baseras på tron om konsultens kompetens och förmåga att kunna utföra sitt arbete (Newell & Swan, 2000). En av kunderna försökte få konsulterna att förstå vad de ville ha, men ibland lyckades inte konsulterna leverera vad som efterfrågades, vilket minskade

förtroendet till konsulten. För att konsulten skall förstå kundens arbete och vad de efterfrågar måste kunden arbeta på ett synligt sätt så konsulten kan skapa sig en förståelse (Hedberg & Lind, 1999).

Chou och Yeh (2007) beskriver att spänningar, fientlighet, och irritation bland de inblandade i ett projekt kan uppstå vid byte av system och att det kan skapas oenighet bland åsikter och tankar. Under projektets gång förlorade två av fyra kunder förtroende för deras konsulter då de ansåg att de inte hade den kompetens som krävdes. Den ena kunden fick hyra in en utomstående konsult från ett annat företag för att få konsultföretaget att förstå deras verksamhet. Den andra kunden miste sitt förtroende på grund av brist av konsultens kompetens. För att skapa förtroende är det viktigt att konsulten kan påvisa att hon eller han har den kunskap som krävs då det primära syftet faktiskt är att systemet skall fungera (Gefen, 2002). Kunderna miste ett kunskapsbaserat förtroende eftersom att förtroendet bygger på tron om motpartens kompetens och förmåga att kunna utföra uppgifterna på bästa sätt (Newell & Swan, 2000). För att de två kunderna skulle kunna ha skapat ett förtroende till konsulterna hade konsulterna behövt mer kunskap för att kunna uppfylla kundens förväntningar (D Harrison McKnight, 2001). Även fast de båda två kunderna som miste sitt förtroende var delaktiga och hade insyn i projektet uppstod det ändå diskussioner. Det motsäger vad teorin tar upp att konflikter uppstår om kunden inte är tillräckligt delaktig och har den insyn i projektet som krävs (Owusu-Manu et al., 2012).

Något som återkommer från de flesta av intervjupersonerna är att konsulter skall vara kunniga och kunna sitt system väl, vilket Chang et al (2013) skriver om, att konsulter skall tillhandahålla den tekniska och affärsmässiga kunskapen. Tre av nio intervjupersoner berättar att konsulten inte skall behöva rådfråga någon annan alltför ofta, utan ha den tekniska kunskapen och ha självförtroende. En konsult skall inte behöva vara tveksam då kunden kan misstänka att konsulten saknar kunskap. Det finns olika faktorer för att skapa förtroende där en av dem är kompetens. Har konsulten den kunskap och makt som krävs för att uppfylla kundens förväntningar kan ett förtroende mellan parterna skapas (D Harrison McKnight, 2001).

6. Diskussion

I det här avsnittet utgår vi från resultat-, och analysdelen i studien. Vi diskuterar hur en konsult bygger kundens förtroende utifrån kunskapsbaserat-, känslomässig-, och avtalsbaserat förtroende vid en ERP-implementation.

I den här studien har förtroende visat sig vara betydelsefullt mellan kund och konsult. Vid en ERP-implementation anlitar kunderna en konsult som de förväntar sig skall ha expertkunskap om systemet. Appelbaum och Steed (2005) skriver att konsulter anlitas eftersom att de har den kompetens som inte finns någon annanstans. Kunden känner sig ofta beroende av konsulten under projektet och en begränsad kontroll, vilket gör att tillit och förtroende spelar en viktig roll (Law et al., 2010). Har inte konsulten den kunskap som krävs kan det leda till missförstånd och kundens mål uppfylls inte. Om kunden tappar det kunskapsbaserade förtroendet kan den välja att gå vidare och anlita

en annan konsult som har mer kunskap. Har konsulten inte tillräckligt med kompetens får kunden mindre möjligheter eller alternativ under projektet.

Kommunikation är komplext där kund och konsult pratar olika språk då de har olika erfarenheter och värderingar. Kunden har sin verksamhetsförståelse men oftast inte systemförståelsen. Kunden pratar sitt företagsspråk vilket gör att konsult och kund tror att de pratar om samma sak, vilket de inte alltid gör. Därför är det viktigt att konsulten återberättar vad kunden precis sagt för att båda parter skall veta att de förstått varandra. Det kan då skapas ett kunskapsbaserat förtroende där motparten måste bevisa att han eller hon har den kunskap som krävs för att kunna kommunicera och förstå den andra. För att få förståelse för varandra kan parterna inte endast prata och lyssna utan de måste ge varandra den återkoppling som krävs vid implementeringsprojektet (Lau et al., 2003; Bhatti, 2005). Kommunikation är en förutsättning för att få förståelse för varandra som gör att förtroende skapas. När ett system skall implementeras krävs det intensiv kommunikation och ett effektivt samarbete mellan kund och konsult för att bygga förtroende och få en gemensam förståelse (Wang & Chen, 2006). Kundens arbete skall vara synligt för att konsulten skall kunna förstå deras verksamhet (Hedberg & Lind, 1999).

För att säkra att kunden förstått vad konsulten menar är det bra att ha tydliga avstämningspunkter vilket kan skapa ett avtalsbaserat förtroende (Newell & Swan, 2000). För att kunden skall känna sig nöjd och öka sitt förtroende till konsulten behöver konsulten leva upp till förväntningarna och uppfylla kundens krav och behov. Konsulten skall hålla vad som lovats annars sjunker kundens förtroende. Kundens avtalsbaserade förtroende höjs om konsulten levererar i tid då de känner att det är ordning och reda i projektet (Newell & Swan, 2000). Om konsulter inte levererar i tid kan konflikter uppstå.

Konsulter och kunder skall kunna lyssna på varandra för att bygga upp en relation och kunna samarbeta (Ko et al., 2005; Wang & Chen, 2006; Terje Karlsen et al., 2008). Konsulter skall även vara ärliga mot kunden om olika problem som kan uppkomma och erkänna om de gjort något fel. För att kunna bygga upp ett känslomässigt förtroende är det viktigt att ha tillräckligt med fysiska möten och att konsulter visar vad de menar på plats. Konsulten bygger även känslomässigt förtroende genom att visa att de vill förstå kundens verksamhet och dess olika flöden och vad som är viktigt för kunden. Om konsulten inte förstår verksamheten kan det resultera i missförstånd och extra arbete vilket gör att kunden kan tappa sitt förtroende till konsulten. Konsulten skall intressera sig för kundens verksamhet och inte bara se projektet som en försäljning (Gefen, 2002). Om konsulten lyckas med att skapa kundens förtroende får konsulten tillgång till mer av kundens information. Då kan konsulten göra sitt jobb och det underlättar implementationen av det nya systemet. De skall försöka skapa en relation till varandra och förstå varandra genom ett ömsesidigt förtroende där kultur och värderingar respekteras vilket skapar ett känslomässigt förtroende (Gefen, 2002).

7. Slutsats

I det här avslutade kapitelet besvarar vi vår frågeställning utifrån analys av teori och empiri som tidigare presenterats i studien. Kapitlet innehåller en punktlista med tips på hur konsulter kan arbeta för att bygga kundens förtroende vid en ERP-implementation. Kapitlet avslutas med förslag till framtida studier.

Studien grundar sig på frågeställningen, *Hur skapar konsulter förtroende i konsult-, och kundrelationen under en ERP-implementation?*

Studien visar att parterna skall vara medvetna om hur förtroende byggs i deras relation till varandra och vilka faktorer som är betydelsefulla för att bygga förtroende. Har inte kunden förtroende för konsulten är det svårt att lyckas med en ERP-implementation. Vi har identifierat följande faktorer som är de mest intressanta och betydelsefulla för hur konsulter kan bygga förtroende vid en ERP-implementation. Faktorerna utgår från de tre olika förtroendetyperna som är avtalsbaserat-, känslomässigt- och kunskapsbaserat förtroende.

Avtalsbaserat förtroende

- Nå kundens förväntningar som de fått vid införsäljningen av det nya ERP-systemet.
- Hålla löften och leverera enligt kravspecifikation och avtal.
- Ha tydliga avstämningspunkter under ERP-projektet.

Känslomässigt förtroende

- Kunna lyssna på kunden.
- Skapa en relation med kunden.
- Vara engagerad och intresserad av kundens verksamhet och ERP-projektet.
- Vara ärlig och erkänna fel.
- Prioritera fysiska möten framför mail-, eller telefonkontakt vilket gör det lättare för kunden att förstå vad konsulten förklarar eller menar.

Kunskapsbaserat förtroende

- Konsulter skall ha expertkunskap om systemet och ha kunskap som krävs för att kunna bedriva ett ERP-projekt.
- Ha förståelse för kundens verksamhet och behov.
- Kommuniera tydligt och på samma språk som kunden.

7.1 Förslag till framtida forskning

Den här studien har fokuserat på förtroendet mellan kund och konsult vid en ERP-implementation. Studien behandlar både konsulternas och kundernas perspektiv. Vidare forskning skulle kunna ta sig an hur konsulter skapar förtroende mellan kund och konsult fast efter en ERP-implementation, alltså i "andra vågen". Det kan även vara intressant med vidare forskning som behandlar relationen mellan konsulten och slutanvändarna vid en ERP-implementation.

Referenser

Litteratur

- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7(3), ss. 266-275.
- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of management development*, 24(1), ss. 68-93.
- Bakka, J. Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2006). Organisationsteori. Helsingborg: Liber AB.
- Bhatti, T. R. (2005). Critical success factors for the implementation of enterprise resource planning (ERP): empirical validation. *In The second international conference on innovation in information technology*, 110.
- Campagnolo, G. M. (2013). The Evolution of Client-Consultant Relationships: A Situational Analysis of IT Consultancy in the Public Sector. *Financial Accountability & Management*, 29(2), ss. 161-185.
- Chalutz Ben-Gal, H., & Tzafrir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: one of the secrets to effective organizational change?. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), ss. 662-679.
- Chang, J. Wang, E. Jiang, J., & Klein, G. (2011). Coordination among ERP Consultants: Controlling Mechanisms. *ECIS 2011 Proceedings*, 191.
- 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), ss. 1453-1461.
- Chen, C. C., Law, C., & Yang, S. C. (2009). Managing ERP implementation failure: a project management perspective. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 56(1), ss. 157-170.
- Chou, H. W., & Yeh, Y. J. (2007). Conflict, conflict management, and performance in ERP teams. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(8), ss. 1035-1048.
- Chou, H. W., Lin, Y. H., Lu, H. S., Chang, H. H., & Chou, S. B. (2014). Knowledge sharing and ERP system usage in post-implementation stage. *Computers in Human Behavior*, 33, ss. 16-22.
- Denscombe, M. (2009). Forskningshandboken – för småsakliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Lund: Studentlitteratur AB
- D Harrison McKnight, N. L. C. (2001). What trust means in e-commerce customer relationships: an interdisciplinary conceptual typology. *International journal of electronic commerce*, 6(2), ss. 35-59.
- Eckartz, S., Daneva, M., Wieringa, R., & van Hillegersberg, J. (2009). A conceptual framework for ERP benefit classification: a literature review. *Netherlands: Information Systems Group*. [Online], [Retrieved 3 August 2011], <http://doc.utwente.nl/65396/1/TechnicalReportBenefitFramework.pdf>.

- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), ss. 107-115.
- Gefen, D. (2002). Nurturing clients' trust to encourage engagement success during the customization of ERP systems. *Omega*, 30(4), ss. 287-299.
- Hedberg, P., & Lind, M. (1999). *Förbättringsprojekt på ett konsultföretag–erfarenheter från en verksamhetsdiagnos*. Borås: Högskolan I Borås. Institutionen för data och affärsvetenskap.
- Helo, P., Anussornnitisarn, P., & Phusavat, K. (2008). Expectation and reality in ERP implementation: consultant and solution provider perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 108(8), ss. 1045-1059.
- 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), ss. 59-85.
- Lau, J. L-S., Nah, F. F-H., & Zuckweiler, K. M. (2003). ERP implementation: Chief Information Officers' perceptions of Critical Success Factors. *International Journal of Human- Computer Interaction* 16, ss. 5-22.
- Law, C. C., Chen, C. C., & Wu, B. J. (2010). Managing the full ERP life-cycle: Considerations of maintenance and support requirements and IT governance practice as integral elements of the formula for successful ERP adoption. *Computers in Industry*, 61(3), ss. 297-308.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., & Tsairidis, C. (2012). Factors affecting ERP system implementation effectiveness. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(1), ss. 60-78
- Myers, M., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 21, ss. 1-16
- Nah, F.F.-H. & Delgado, S. (2006). "Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade". *Journal of Computer Information Systems*, 47, ss. 99 –113.
- Nah, F. F. H., Islam, Z., & Tan, M. (2008). Empirical assessment of factors influencing success of enterprise resource planning implementations. *Selected Readings on Strategic Information Systems*, 276.
- Newell, S., & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human relations*, 53(10), ss. 1287-1328.
- Nikolova, N., & Devinney, T. M. (2009). Influence and power dynamics in client-consultant teams. *Journal of Strategy and Management*, 2(1), ss. 31-55.
- Owusu-Manu, D. G., Badu, E., Edwards, D. J., Adesi, M., & Holt, G. D. (2012). Conceptualisation of the consultancy pricing paradox. *Structural Survey*, 30(4), ss. 357-378.

- Preece, J., Rogers, Y., & Sharp, H. (2011) *Interaction design: Beyond human-computer interaction*. John Wiley & Sons Ltd: Chichester.
- Ranft, A. L., & Lord, M. D. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization science*, 13(4), ss. 420-441.
- Schein, E. H. (1997). The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), ss. 202-216.
- Shang, S., & Seddon, P. B. (2002). Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. *Information Systems Journal*, 12(4), ss. 271-299.
- Shanks, G. (2000). A model of ERP project implementation. *Journal of information technology*, 15(4), ss. 289-303.
- Sharp, M. W., Shehab, E. M. Spedding, T. A., & Supramaniam, L., (2004). Enterprise Resource Planning: An integrative review. *Business Process Management Journal*, 10(4), ss. 359-386.
- Soltani, S., Elkhani, N., & Bakri, A. (2013). How Consultant Participation Lead to ERP Implementation Satisfaction: A study Upon the Iranian Industries. *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 10(2).
- Terje Karlsen, J., Græe, K., & Jensvold Massaoud, M. (2008). Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*, 3(1), ss. 7-22.
- Thomsen, M. (2010). Beställarkompetens vid upphandling och utveckling av IT–Om kompetensframväxt i skuggan av kunskapsfragmentering. Lund University.
- Tonnquist, B. (2010). Projektledning. Bonnier Utbildning AB. Stockholm
- Vetenskapsrådet, (2002). Forskningsetiska principer-inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.
- Wang, E., & Chen, J. (2006), "Effects of internal support and consultant quality on the consulting process and ERP system quality", *Decision Support Systems*, 42(2), ss. 1029-1041.
- Wang, E. T., Lin, C. C. L., Jiang, J. J., & Klein, G. (2007). Improving enterprise resource planning (ERP) fit to organizational process through knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 27(3), ss. 200-212.
- Westrup, C., & Knight, F. (2000). Consultants and Enterprise Resource Planning (ERP) Systems. *Proceedings of the European Conference on Information Systems*, Vienna, ss. 637- 644.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), ss. 513-530.

Zare Mehrjerdi, Y. (2010). Enterprise resource planning: risk and benefit analysis. *Business Strategy Series*, 11(5), ss. 308-324.

Z'abjek, D., Kovacic, A., & Indihar Štemberger, M. (2009). The influence of business process management and some other CSFs on successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 15(4), ss. 588-608.

Internetkällor

¹<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.102242/atta-av-tio-it-projekt-misslyckas>.
-Hämtad 15-05-21

Bilagor

Bilaga 1- Operationaliseringsschema

Implementering	Påstående
Fråga: Vilken var din roll under ERP-implementationen? Beskriv din roll. Vad hade du för befogenhet och ansvar?	<p>Under projektets gång är det viktigt att definiera vem kunden är (Schein, 1997).</p> <p>För en projektledare, är det viktigt att bygga goda relationer med de intressenter som identifierats som mest avgörande för slutresultatet (Terje Karlsen et al., 2008).</p> <p>Det krävs tydlighet av roller och ansvar i kommunikationen och tydliga projektmilstolpar (Nah et al., 2008)</p>
Fråga: Hur fungerade samarbetet mellan konsulterna och kunderna vid införandet av ERP-systemet? Kan du ge exempel och berätta, vad har du fått för erfarenhet?	<p>Samarbetet mellan kund och konsult pågår under lång tid, vilket gör att relationen mellan konsult och kund blir allt viktigare (Ko et al., 2005).</p> <p>Projekt utgör ofta utmaningar och komplicerade situationer vilket gör att det blir viktigt med samarbete och fungerande relationer (Terje Karlsen et al., 2008).</p>
Fråga: Vad är det viktigaste enligt din uppfattning för att lyckas bra med införande av ett ERP-system?	<p>Effektiv kommunikation är viktigt vid en förändring (Zabjek et al., 2009).</p> <p>En nyckel för att företag vill investera i ett ERP-system är att det kommer löna sig i längden (Eckartz et al., 2009).</p> <p>Det är ofta konsulterna som besitter kunskap och det är därför grundläggande att de stödjer företaget vid en ERP-implementation (Westrup & Knight, 2000).</p>

Fråga: Det är ju viktigt som kund att kunna påverka införandet, hur gjorde ni för att säkerställa er medverkan?	Det är viktigt att kunden vet hur han eller hon skall styra konsulterna som ansvarar för systemet (Chang et al., 2013).
---	---

Relation och förtroende	
Fråga: Vilka personliga egenskaper värdesätter ni hos en konsult?	<p>Författarna beskriver sex olika anledningar varför kunder vill anställa en extern konsult (Appelbaum & Steed, 2005).</p> <p>Utöver de tekniska färdigheter och kunskap som konsulten har, skall de vilja lyssna på användare, förstå deras behov och kunna lösa problem med kunden (Wang & Chen, 2006).</p>
Fråga: Vad är viktigast i relationen?	<p>Samarbetet mellan kund och konsult pågår under lång tid, vilket gör att relationen mellan konsult och kund blir allt viktigare där de interagerar ofta med varandra (Ko et al., 2005).</p> <p>Ett nära samarbete mellan parterna vid införandet av ERP-systemet kan leda till en bättre långsiktig relation (Law et al., 2010).</p>
Fråga: Hur arbetar ni för att få förtroende för er konsult?	<p>Vid en ERP-implementation måste kunden kunna få förtroende för sin konsult eftersom de känner att de fått mindre kontroll (Gefen, 2002; Nikolova & Devinney, 2009).</p> <p>När det står mycket på spel för de inblandade individerna och ett beroende mellan dem skapats är förtroende en kritisk fråga (Newell & Swan, 2000).</p>
Fråga: Kompetens, förtroende, kvalitet- Vilken roll spelar dessa faktorer, hur värderar du dem i ett sådant här projekt?	Förtroende har delats in tre olika delar eftersom de baseras på olika saker (Newell & Swan, 2000).

	<p>Konsulter tillhandahåller kunskapen om det tekniska och affärskompetens och håller utbildningar för användarna (Chang et al., 2013).</p> <p>Konsulterna måste informera om vilka fördelar som finns med införandet av det nya systemet och hur det kommer att fungera (Aldawani, 2001).</p>
Fråga: Hur lång har din relation varit med den konsult du har idag? Varför har ni gjort det valet?	Fungerar systemet och kunden upplever nytta med systemet kan relationen mellan parterna bli starkare och kunden kan känna det var värt besväret (Gefen, 2002).
Fråga: Vilka är de största utmaningarna och svårigheterna som ni upplever utifrån kund-, och konsultrelationen?	Det skapas beroende mellan kund och konsult och kunden kan känna mindre kontroll (Law et al., 2010). Det blir därför viktigt att kunden känner förtroende för IT-konsultföretaget och det kan vara en avgörande faktor för projektets framgång (Nah & Delgado 2006; Gefen, 2002).

Kommunikation	
Fråga: Hur kommunicerade ni med er konsult och hur regelbunden kontakt hade ni med varandra?	Verktyg inom kommunikation kan vara nyhetsbrev, veckomöten och frekventa uppdateringar i e-post eller avstämningar (Nah et al., 2008).
Fråga: Utifrån den kommunikation ni hade, vilka förbättringar skulle du vilja göra nu i efterhand?	Effektiv kommunikation är nyckeln för en bra relation mellan kundföretaget och konsulterna (Wang & Chen, 2006).
Fråga: Anser du att det är vanligt med missförstånd och feltolkningar mellan er och konsult? Varför?	Det underlättar att kunna uttrycka sina idéer på ett tydligt sätt så att konsulten och kunden förstår varandra (Ko et al., 2005).

Fråga: Hur tydligt var det med avstämningar? Har ni själva och leverantören varit tydliga med det?	Det krävs tydlighet av roller och ansvar i kommunikationen och tydliga projektmilstolpar (Nah et al., 2008)
--	---

Konflikter	
Fråga: Berätta om en problemsituation/konflikt mellan er och konsultföretaget som påverkat er relation?	När konflikter uppstår kan spänningar, fientlighet och irritation bland de inblandade uppstå. Det handlar om känslor som relaterade till att byta system (Chou & Yeh, 2007). Det uppstår ofta konflikter om kunden inte är tillräckligt delaktig i projektet och har den insyn som krävs (Owusu-Manu et al., 2012).
Fråga: Hur löstes problemen/konflikten?	Tillit, samarbete och kommunikation mellan konsult och kund är viktig för att undvika konflikter (Chou & Yeh, 2007; Ko et al., 2005).
Fråga: Påverkade konflikten relationen med konsulten?	Det är viktigt att beakta en ansträngd relation mellan konsult och kund och dåliga relationer bör undvikas (Ko et al., 2005).
Fråga: Påverkade konflikten införandet av det nya systemet? Ge gärna exempel	Konflikter kan påverka implementationer på ett negativt sätt både utifrån konsultens perspektiv och kundens (Madinios, 2012)

Bilaga 2- Intervjufrågor

Frågor till kunden

Beskriv företaget du arbetar i?

Vilken är din roll i företaget?

Vilket affärssystem har ni idag?

Varför valde ni just det systemet? Hur kom ni fram till det?

Vilket år införde ni ert ERP-system?

Implementering

Vilken var din roll under ERP-implementationen? Beskriv din roll. Vad hade du för befogenhet och ansvar?

Hur fungerade samarbetet med konsulterna vid införandet av ERP-systemet? Kan du ge exempel och berätta, vad har du fått för erfarenhet?

Vad är det viktigaste enligt din uppfattning för att lyckas bra med införande av ett ERP-system?

Det är ju viktigt som kund att kunna påverka införandet, hur gjorde ni för att säkerställa er medverkan?

Kommunikation

Hur kommunicerade ni med er konsult och hur regelbunden kontakt hade ni med varandra?

Utifrån den kommunikation ni hade, vilka förbättringar skulle du vilja göra nu i efterhand?

Anser du att det är vanligt med missförstånd och feltolkningar mellan er och konsult? Varför?

Har ni något sätt för att undervika missförstånd?

Hur tydligt var det med avstämningar? Har ni själva och leverantören varit tydliga med det?

Relation och förtroende

Hur inleddes relationen med konsulten/ konsulterna?

Vilka personliga egenskaper värdesätter ni hos en konsult?

Hur ser din idealkonsult ut och hur ser den relationen ut?

Vad är viktigast i relationen?

Hur arbetar ni för att få förtroende för er konsult?

Kompetens, förtroende, kvalitet- Vilken roll spelar dessa faktorer, hur värderar du dem i ett sådant här projekt?

Hur lång har din relation varit med den konsult du har idag? Varför har ni gjort det valet?

Vilka är de största utmaningarna och svårigheterna som ni upplever utifrån kund och konsult-relationen?

Konflikter

Berätta om en problemsituation/ konflikt mellan er och konsultföretaget som påverkat er relation?

Hur löstes problemen/konflikten?

Påverkade konflikten relationen med konsulten?

Hur tror du att man kunde ha förebyggt konflikten?

Påverkade konflikten införandet?

Frågor till konsulten

Vilken är din roll i företaget?

Hur lång erfarenhet har du av att arbeta med affärssystem?

Implementering

Vilken var din roll under ERP-implementationen? Beskriv din roll. Vad hade du för befogenhet och ansvar?

Vad är en lyckad implementation enligt dig och hur vet man det?

Hur fungerade samarbetet med kunderna vid införandet av ERP-systemet? Kan du ge exempel och berätta, vad har du fått för erfarenhet?

Vad är det viktigaste enligt din uppfattning för att lyckas bra med införande av ett ERP-system?

Kommunikation

Hur kommunicerar ni med er kund och hur regelbunden kontakt har ni med varandra? Utifrån den kommunikation ni hade, vilka förbättringar skulle du vilja göra nu i efterhand?

Fanns det brister i er kommunikation? Om ja, vad berodde det på?

Anser du att det är vanligt med missförstånd och feltolkningar mellan er och kund?

Varför?

Har ni något sätt för att undervika missförstånd?

Relation och förtroende

Hur inleds relationen med kunden?

Vilka personliga egenskaper värdesätter ni hos en kund?

Hur ser din idealkund ut och hur ser den relationen ut?

Vad är viktigast i relationen?

Hur arbetar ni för att kunden skall få förtroende för er?

Vilka är de största utmaningarna och svårigheterna som du upplever utifrån kund och konsultrelationen?

Konflikter

Berätta om en problemsituation/ konflikt mellan er och en kund?

Hur löstes problemsituationen/ konflikten?

Påverkade konflikten relationen med kunden?

Påverkade konflikten införandet av det nya systemet? Ge gärna exempel.

Hur tror du att man kunde ha förebyggt konflikten?

Angelica Plejfel och Olivia Johansson



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