



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Integration av ERP-och CRM-system

En kvalitativ studie på varför vissa företag inte integrerar ERP-och CRM-system

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informationssystem

Författare: Sunny Preenja
Daniel Kembro

Handledare: **Magnus Wärja**

Rättande lärare: Björn Johansson
Christina Keller

Integration av ERP-och CRM-system: En kvalitativ studie på varför vissa företag inte integrerar ERP-och CRM-system

ENGELSK TITEL: Integration of ERP and CRM systems.

FÖRFATTARE: Sunny Preenja, Daniel Kembro

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Odd Steen, Docent, Fil Dr

FRAMLAGD: maj, 2019

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 69

NYCKELORD: Systemintegration, CRM och ERP Integration, CRM-System, ERP-System, CRM, ERP

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

Företag har historiskt sett spenderat stora summor på att förvärva ERP-system till verksamheten. En del företag ser även ett värde i att komplettera med IT-stöd för CRM. Att det finns flera skäl till att vissa företag investerar i ett ensamstående CRM-system istället för i en integrerad modul i ERP-system har bekräftats av tidigare forskning. Att däremot avstå från att integrera CRM-och ERP-system kan enligt flera forskare innebära att företag går miste om att skapa mervärde av sina IT-investeringar. Trots det påvisade mervärdet finns det bevis på att företag av obesvarade skäl inte integrerar systemen. I en kvalitativ ansats undersöker vi i denna studie varför företag inte integrerar ERP-och CRM-system. Resultatet av undersökningen visar att det finns flera faktorer som kan påverka att systemen inte integreras. Faktorerna grundar sig i mervärdet kontra kostnaden av en integration, samt behovet för ett genomförande. Andra faktorer som framgick i undersökningen var organisatoriska, politiska och vad beslutsfattare prioriterar.

Innehåll

1	Introduktion	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Forskningsfråga	3
1.4	Syfte	3
2	Litteraturgenomgång	4
2.1	Enterprise Resource Planning (ERP)	4
2.1.1	ERP Definition	4
2.1.2	ERP-system	5
2.2	Customer Relationship Management (CRM).....	6
2.2.1	Konceptet	6
2.2.2	Framväxt.....	6
2.2.3	CRM-system.....	6
2.2.4	Användning av CRM-modul eller CRM-system	7
2.3	Integration av Enterprise System	9
2.3.1	IT och människa	9
2.3.2	IT och verksamhet.....	9
2.3.3	Teknik.....	9
2.4	Integration av ERP och CRM-system	10
2.5	Teoretisk Sammanfattning	13
3	Metod	14
3.1	Litteratursökning	14
3.2	Metodval.....	14
3.3	Urval.....	14
3.3.1	Företagsöversikt	16
3.4	Intervjuer	17
3.4.1	Intervjustruktur.....	18
3.4.2	Bearbetning och analys av insamlad data	18
3.5	Undersökningens kvalitet.....	19
3.5.1	Validitet.....	19
3.5.2	Reliabilitet	19
3.5.3	Etik	19

4	Empiri.....	21
4.1	Kunskap.....	21
4.2	Politik	22
4.3	Kostnad.....	23
4.4	Mervärde	24
4.5	Teknik.....	26
4.6	Organisation	27
5	Diskussion	29
5.1	Kunskap.....	29
5.2	Politik	29
5.3	Kostnad.....	30
5.4	Mervärde	30
5.5	Teknik.....	31
5.6	Organisation	32
6	Slutsats	33
	Appendix A	34
	Appendix B	43
	Appendix C	48
	Appendix D	51
	Appendix E.....	55
	Appendix F.....	58
	Appendix G	59
7	Referenser.....	61

Figurer

Figur 2.1: Ramverk för definition av ERP(Bond et al., 2000, p. 2)	4
Figur 2.2: Varför företag investerar i CRM-system(Haddara & Constantini 2017, p. 955)	7
Figur 2.3: Integration av ERP och CRM i värdekedjan(Castro 2002, p. 6)	11

Tabeller

Tabell 2.1: Teoretisk Sammanfattning	13
Tabell 3.1: Intervjuobjekt	15/16
Tabell 3.2: Intervjustruktur	18

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Investeringar i, och implementering av informationssystem (IT-system) kostar initialt företag stora summor pengar. Globalt sett har investeringar uppemot 400 miljarder US\$ gjorts på IT-system sedan 2009 (Statista A, 2019). Av dessa IT-investeringar är Enterprise Resource Planning System (ERP-system) av de mer populära, vars marknad var värderad till 80 miljarder US\$ år 2017 (Statista B, 2019). ERP-system är en mjukvara som möjliggör för samordning och informationsdelning mellan avdelningar både i och mellan organisationer (Beheshti, 2006). Genom den ökade uppkopplingen till internet blir allt fler företag synliga och tillgängliga för kunder och leverantörer, vilket gör det allt viktigare för företag i konkurrensutsatta branscher att differentiera sig från sina konkurrenter (Kostojohn et al., 2011). Detta har således väckt frågor kring organisationers förhållande till existerande såväl som potentiella kunder (Chen & Popovich, 2003). Man går ifrån den traditionella synen på en kund som någon man säljer eller köper produkter av, och lägger mer fokus på att investera i långsiktiga relationer som kan skapa värde för båda parter (Chen & Popovich, 2003). I takt med detta har allt fler företagsblickar riktats mot Customer Relationship Management (CRM) och investeringar i IT-stöd till CRM. CRM-system är en mjukvara som ska underlätta ett företags kundhanteringsprocesser (Hendricks et al., 2007) och är enligt en undersökning av Gartner (2019) den snabbaste växande mjukvaran på marknaden.

En del företag väljer att implementera både ett ERP-system och ett CRM-system i sin organisation, trots att det i modernare ERP-system finns tillhörande CRM-moduler genom vilka företag kan hantera kunddata (Haddara & Constantini, 2017). Detta väcker frågan hur det kommer sig att vissa företag väljer att investera i ett CRM-system istället för en kompatibel och integrationskompatibel CRM-modul till ERP-systemet.

Bland företag med separata ERP-och CRM-system visar det sig att en del inte integrera de två systemen (Haddara & Constantin, 2017). Enligt vissa forskare kan ett sådant beslut om en icke-integration bidra till att företag går miste om möjligheter att skapa mervärde från sina IT-investeringar (Castro 2002; Marinagi & Akrivos 2011; Ruivo, 2017). Denna uppsats kommer undersöka varför företag inte integrerar dessa två ensamstående system.

1.2 Problemformulering

Behovet för effektivt informationsflöde inom verksamheter är viktigt då utbudet av data har ökat markant sedan digitaliseringen, framförallt när det gäller kunddata. För att företag med separata ERP-och CRM-system ska kunna utnyttja kunddata på ett effektivt sätt inom verksamhetens affärsområden kan en lösning vara att integrera de två systemen (Castro, 2002). Varför man bör nyttja kunddata reflekteras bland annat i dagens kunders möjligheter att ställa högre krav på företag i termer av service och att deras behov tillfredsställs (Chen & Popovich, 2003). Genom användandet av teknologi kan organisationer använda kunddata för att organisera resurser på så sätt att kunders behov kan tillfredsställas (Chen & Popovich, 2003).

I en artikel av Ruivo et al. (2017) förklaras att IT-system, exempelvis ERP och CRM genererar mervärde när de integreras med andra IT-system. Då CRM-system hanterar kundinformation och stödjer kundrelaterade processer, och ERP-system stöder interna processer såsom planering och produktion, kan en integration tillåta ett informationsflöde mellan affärsområden som gör att kunddata kan utnyttjas av hela verksamheten (Liu et al., 2013). På så sätt kan organisationens mottaglighet för nya konsumentkrav öka och prognoser över framtida marknadstrender förbättras (Liu et al., 2013).

I en artikel av Haddara & Constantini (2017) undersöktes det varför företag väljer att investera i separata CRM-system och inte i en CRM-modul till ERP-system. Av de fallstudier som gjordes kunde det bland annat konstatera att samtliga företag inte hade integrerat sina ERP-och CRM-system. Haddara & Constantini (2017) försöker inte besvara fenomenet, utan lämnar rum för framtida forskning.

Även fast en integration mellan systemen kan bidra med mervärde är det inte alltid en självklarhet att genomföra en sådan integration. Vissa forskare påstår att det främst är den tekniska komplexiteten och kostnaden av integrationsprojekt som försvårar en systemintegration (Marinagi & Akrivos, 2011; Vernadat, 2009). Morel et al. (2007) menar att integrationen i helhet står för den största problematiken, mer specifikt integrationen mellan system och organisation. Det anses vara ett svårare problem att lösa då det inte finns någon generisk lösning eftersom alla verksamheter ser olika ut (Morel et al. 2007; Pólkowski et al, 2016). Detta förklarar dock inte varför företag avstår att integrera ERP-och CRM-system, utan problematiken bakom systemintegrationer. Därav avser denna studie att redogöra för eventuella bakomliggande faktorer som gör att vissa företag inte integrerar CRM-och ERP-system.

1.3 Forskningsfråga

- Varför integrerar vissa företag inte ERP- och CRM-system?

1.4 Syfte

Studiens syfte är att påvisa att företag som använder ERP-och CRM-system i sin organisation inte integrerar systemen.

2 Litteraturgenomgång

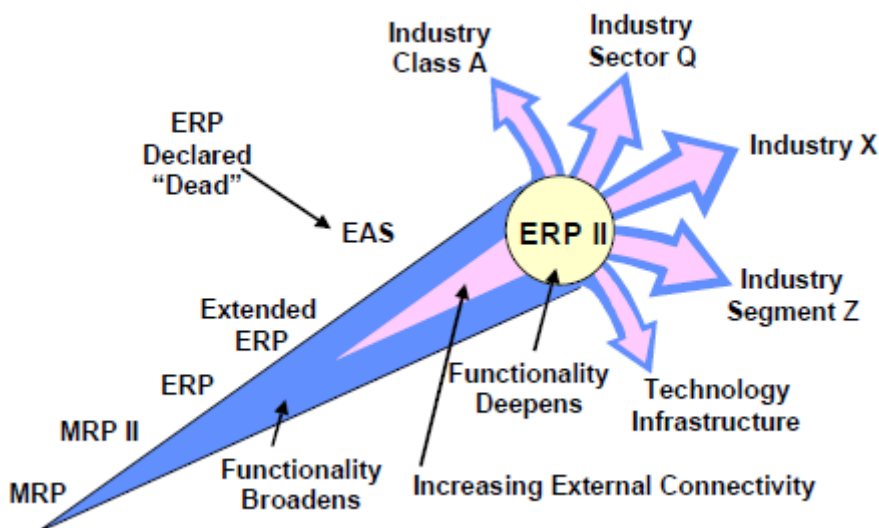
2.1 Enterprise Resource Planning (ERP)

2.1.1 ERP Definition

Hur ERP egentligen ska definieras råder det i litteraturen oenigheter kring (Klaus et al., 2000). ERP-konceptet har försökt förklaras allt utifrån en paraply-term till en definition beroende av produkt och utvecklare (Klaus et al., 2000). I en av artikel av Bond et al. (2000) tar man ERP-konceptet vidare och försöker förklara det utifrån ett generellt industri-perspektiv, vilket benämns ERP II. I vår studie relaterar ERP-system till konceptet ERP II vars roll förklaras som följande:

“The role of ERP II expands from the resource optimization and transaction processing of traditional ERP to leveraging the information involving those resources in the enterprise’s efforts to collaborate with other enterprises, not just to conducts e-commerce buying and selling(...)” (Bond et al., 2000, p.2).

Ovanstående förklaring av ERP-konceptet blir inte specifik för endast traditionella tillverkningsindustrin utan lämpar sig även för andra icke-tillverkande branscher, exempelvis tjänsteorienterade (Bond et al., 2000). Förklaringen av Bond et al. (2000) går ifrån det traditionella fokuset på organisationers inre processer och resurser och med att utöka till interaktioner med dess nätverk i form av kunder och leverantörer. Nedan i Figur 2.1 visualiseras utvecklingen av ERP-konceptet.



Figur 2.1 Ramverk för definition av ERP (Bond et al., 2000, p.2)

Figuren beskriver varifrån konceptet ERP härstammar och varifrån det härstammar. ERP är efterträdare till Material Requirements Planning (MRP) och Material Requirements Planning II (MRP II) (Jacobs, 2007). Pilarna på slutet representerar hur konceptet har utvecklats till att vara icke-branschspecifikt (Bond et al., 2000)

2.1.2 ERP-system

Ett ERP-system stödjer ERP-konceptet, vilket innebär att ERP-system är en integrerad mjukvara som bland annat stödjer processer och planering i en organisation (Rashid et al., 2002).

2.1.2.1 Utveckling

Enligt Jacobs (2007) kan framväxten av affärssystem ses som att man redan då såg vikten av dataintegration från tanken att reducera barriärer mellan affärsområden genom integration och informationsdelning. Fortsättningsvis menar Jacobs (2007) att inte mycket skiljer sig i det fundamentala mellan ERP-system och MRP/MRP II-system mer än att ERP-system har helt andra förutsättningar idag i form av tillgängligheten av bättre teknologi. I takt med den ökade användningen av Internet kom ERP-system att inkludera stöd för bättre samordning med leverantörer och kunder genom moduler för bland annat Supply Chain Management (SCM) och CRM, vilket är en del av konceptet ERP II (Rashid et al., 2002).

2.1.2.2 Uppbyggnad

Genom användning av en centraliserad databas i ERP-system tillåts avdelningar i en organisation att dela information med varandra, vilket i slutändan ska effektivisera organisationen (Parthasarthy, 2007). ERP-system är uppbyggt av moduler, ett exempel på olika moduler är HR-management, finance management, customer relationship management, supply chain management, e-business och business intelligence (Rashid et al., 2002).

Beroende på vilka moduler ett företag väljer att inkludera i sitt ERP-system kan alltså olika uppgifter och processer automatiseras och utföras effektivare, exempelvis avancerade analyser med business intelligence, fakturering för finansavdelningar och löneutbetalning för human resource-avdelningar.

2.1.2.3 Styrkor

Som nämnt är ERP-system uppbyggt av integrerade moduler (Rashid et al., 2002). Det är data skapat eller ändrat i moduler som automatiskt uppdaterar ERP-systemets centrala databas (Parthasarthy, 2007). Fördelen med en central databas är att data blir konsekvent för alla avdelningar (Rashid et al., 2002). Detta skapar i sin tur en bra plattform för planering, analyser och beslut såväl kritiska som mer långsiktiga (Parthasarthy, 2007; Rashid et al., 2002).

2.1.2.4 Begränsningar

ERP-system kan vara ett väldigt komplext och dyrt system (Parthasarthy, 2007; Rashid et al., 2002), vilket leder till att det bland annat kan medföra begränsningar och stora kostnader när det kommer till implementering och flexibilitet vid anpassning till organisationer (Rashid et al., 2002). Ytterligare ett exempel på en begränsning, är att systemet är väldigt bra på att planera utefter hur företagets situation är, men saknar kapabiliteter att analysera framtida affärsituationer och möjligheter därtill (Parthasarthy, 2007).

2.2 Customer Relationship Management (CRM)

2.2.1 Konceptet

CRM är ett brett koncept som innefattar strategier, arbetssätt och teknologier för att hantera kundrelationer (Gronwald, 2016). Målet är att etablera goda kundrelationer baserat på kunskap om kunden (Moreno & Meléndez, 2011). CRM kan även ses som ett strategiskt initiativ för att skapa värde för kunden och organisationen (Castro, 2002)

2.2.2 Framväxt

CRM som koncept har funnits länge i det att företag har försökt hantera relationer med kunder (Fletcher, 2001). På senare år har det även möjliggjorts för större företag att arbeta i linje med CRM, då förbättringar inom teknologi har skapat en plattform för datakvalitet samt informationsdelning mellan affärsområden (Fletcher, 2001). Till följd av den tekniska utvecklingen har fler företag kunnat tillämpa CRM rent praktiskt (Chen & Popovich, 2003).

CRM strävar efter att utveckla nya kundrelationer och generera långvarig lönsamhet (Chen & Popovich, 2003) till skillnad från dess företrädare Sales Force Automation (Fletcher, 2001) vars teknologi har fokus på att öka försäljning genom att bland annat automatisera administrativa uppgifter (Chen & Popovich, 2003). En anledning till att företag investerar i CRM-teknologi kan vara att det generellt sett är mer lönsamt att nyttja existerande kunder än att utveckla nya relationer (Chen & Popovich, 2003). Det är vanligt att konceptet CRM och CRM-system används synonymt.

2.2.3 CRM-system

CRM-system är ett informationssystem som i grund och botten har i uppgift att lagra kundinformation. Systemet ämnar hjälpa verksamheter upprätta och stärka relationerna med sina kunder (Hendricks et al., 2007). Reinartz et al. (2004) förklarar att ett CRM-system bland annat kan förbättra organisationens förmåga att upprätthålla en lönsam kundrelation genom effektiv informationsdelning inom organisationen. Två användningsområden av ett CRM-system kan beskrivas utifrån en operativ och analytisk CRM-användning.

2.2.3.1 Operativ CRM

Buttle(2004) definierar operativ CRM som ett perspektiv på CRM som ämnar att fokusera på automatisering av "front-office" funktioner såsom, försäljning, marknadsföring, och affärer. Operativ CRM automatiserar affärsprocesser och kundrelaterade processer som ligger till grund för dagliga uppgifter (Buttle, 2004). De generella målen med operativ CRM är att effektivisera kundhanteringsprocesser, skapa ett kundunikt stöd till sina kunder och förbättra informationsflödet av kunddata inom organisationen (Torggler, 2009; Iriana & Buttle, 2007). För att operativ CRM skall fungera effektivt föreslår Fayerman(2002) att data från både CRM och "back-office" system såsom ERP-system kombineras.

2.2.3.2 Analytisk CRM

Analytisk CRM kan förklaras som en länk mellan "back office" och "front office", vilket syftar till att bland annat optimera kundrelaterade beslutstödsprocesser baserat på kunddata (Torggler,

2009). Ur ett tekniskt perspektiv kan det beskrivas som teknologier som använder konsumentdata för att förbättra affärsbeslut och skapa bättre förståelse för kundens behov (Foss et al., 2008). Genom att integrera kunddata med exempelvis data från försäljning och resurser leder det till en effektivare styrning av företaget (Ranjan & Bhatnagar, 2011). På så sätt kan chefer skapa strategier utifrån kundmönster för att öka försäljning, möta kundbehov och förutse trender (Ranjan & Bhatnagar, 2011).

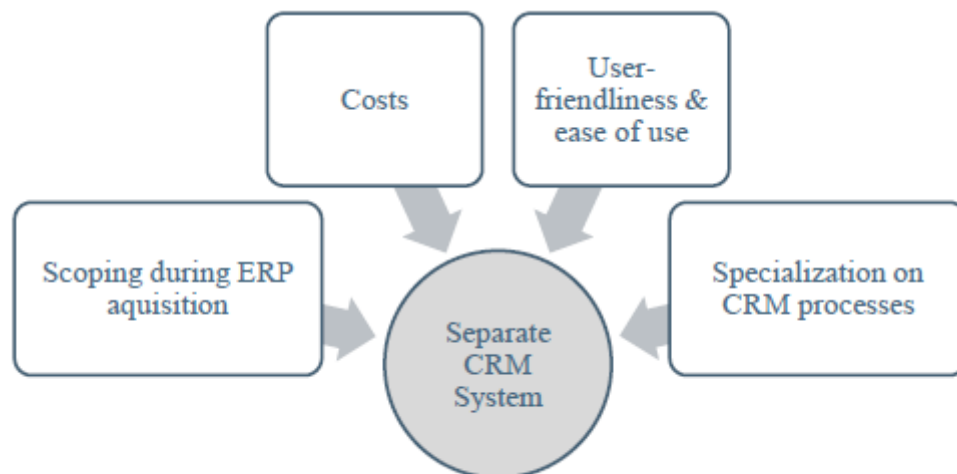
2.2.3.3 Användning av CRM-system

I en artikel av Raman et al. (2013) citeras en studie som undersöker mervärdet av CRM-implementation hos mer än 1300 företag. Studien visar att endast 25% av företagen anser sig dragit nytta av deras CRM-system. Enligt Torggler(2009) kan det bero på att företag saknar en CRM-strategi, det vill säga att systemet implementerats utan någon strategi för hur det kan förbättra processer i företaget(Torggler, 2009). Zablah et al. (2004) hävdar i sin tur att företag misslyckas dra nytta av sina CRM-system utifrån tre faktorer; att företaget saknar förståelse för CRM; att användare saknar kompetens om systemets funktionalitet; samt att integration mellan affärsområden saknas.

Fortsättningsvis förklarar Torggler(2009) att en stor del av företagen i hans studie endast nyttjar en begränsad del av de implementerade funktionerna i CRM-systemen, där de vanligaste användningsområdena är operativa funktioner såsom support åt försäljning och marknadsföring(Torggler, 2009).

2.2.4 Användning av CRM-modul eller CRM-system

En del av visionen med ERP II enligt Haddara & Constantini(2017) är att ERP-system ska fungera som en heltäckande mjukvara med funktionalitet i den utsträckning att externa specialiserade system inte ska behövas. En CRM-modul är en integrerad modul i ett företags ERP-system, vilket till skillnad från ett CRM-system som inte behöver vara integrerat med någon annan mjukvara. Varför företag fortfarande väljer att investera i ett separat CRM-system utöver deras ERP-system, trots flexibiliteten med integration av CRM-moduler i ERP-system förklaras av Haddara & Constantini(2017) utifrån fyra kategorier enligt Figur 2.2.



Figur 2.2 Varför företag investerar i CRM-system (Haddara & Constantini, 2017, p.955)

Valet att investera i ett CRM-system kan i vissa fall förklaras utifrån företags syn på att CRM-system har ett externt fokus till skillnad från ett ERP-system och att företag därför väljer att investera i två separata system (Haddara & Constantini, 2017). Flera av företagen i studien av Haddara & Constantini(2017) använder ett molnbaserat CRM-system till deras ERP-system, vilket motiveras med att det är en mer kostnadseffektiv lösning än att exempelvis investera i kringliggande IT-infrastruktur eller fler ERP-licenser för CRM-moduler. Samtidigt så upplever flera av företagen i Haddara & Constantini(2017) undersökning, att CRM-system generellt är mer användarvänliga än CRM-moduler, vilket både kan förkorta inlärningskurvan och minska kostnader.

CRM-moduler har även svårare att mäta sig med CRM-systems avancerade funktionalitet (Haddara & Constantini, 2017). Enligt Castro (2002) tillhandahålls inte analytiska funktionaliteter i samma utsträckning som i CRM-system. Med användning av analytiska funktioner kan företag i större utsträckning vårda kundrelationer och under tiden skapa fördelar gentemot konkurrenter (Castro, 2002). Utöver analytiska möjligheter behöver även företag anpassa sina processer till kunder, vilket kan bli svårt i de fall företag med standardiserade CRM-moduler behöver anpassa sina processer efter modulen (Castro, 2002). Med andra ord kan det då bli svårare att skapa sig fördelar gentemot konkurrenter med användning av CRM-moduler då teknologin och tillhörande processer blir möjliga för andra företag på marknaden att använda (Liu et al., 2013; Castro, 2002).

Det bästa valet av CRM-teknologi sammanfattas av Castro (2002, p.4) som följande; “*The best-fit solution for you will depend on the strategic goals of your CRM initiative*”. För företag i en konkurrensutsatt bransch finns ett större behov av att använda kunddata på ett sätt som kan generera fördelar gentemot konkurrenter, vilket talar för användning av specialiserade system (Peltonen, 2015). Dock kan användning av CRM-moduler vara ett bättre val för företag som håller att på att lära sig kring användning av kunddata (Peltonen, 2015) och som bara ämnar använda det operationellt (Castro, 2002).

2.3 Integration av Enterprise System

Systemintegration är processen att sammanlänka olika system, främst för att möjliggöra delning av data mellan flera system och utöka dess funktionalitet. En integration mellan isolerade system inom en verksamhet kan bland annat bidra till ökad organisationskontroll (Dechow & Mouritzen, 2005). För att nyttja systemintegrationer på bästa sätt bör även IT, personal och verksamhet sammanlänkas (Morel et al., 2007). Även fast integrationer av system kan bidra med mervärde till en verksamhet, är det en komplex process som innehåller flera problematiska aspekter (Dechow & Mouritzen, 2005). Det finns även flertalet barriärer som kan förhindra genomförandet av en integration där prioriteringar och andra aspekter såsom organisatoriska, politiska och tekniska kan spela in (Gil-Garcia et al., 2005).

En problematisk aspekt är bristen på rekommendationer för integration av Enterprise Systems som kan tillämpas på företag (Pólkowski et al., 2016). Detta kan bero på att företag ser olika ut organisatoriskt och IT-mässigt, därav saknas en generisk lösning (Morel et al., 2007).

2.3.1 IT och människa

En systemintegration kan påverka en verksamhets affärsprocesser, vilket kan betyda nya ansvarsområden och roller för anställda (Lee et al., 2003). Morel et al. (2007) menar på att det finns en svårighet i att säkerställa att anställda faktiskt får nytta av integrationen. Om inget förändringsarbete sker kan berörd personal motsätta sig en verksamhetsförändring (Lee et al., 2003). Med andra ord kan den tekniska delen av en integration anses lyckat, men tillgodogör inte verksamhetens anställda av systemet kan projektet anses misslyckat (Lee et al., 2003).

2.3.2 IT och verksamhet

Enligt Hasselbring(2000) är det viktigt att en systemintegration stödjer affärsprocesser samtidigt som värdet av IT-investeringen bevaras. Trots detta tenderar verksamheter att ha en undermålig översikt över sina affärsprocesser, vilket kan leda till en bristande strategi för vad som ska effektiviseras och möjliggöras vid en integration (Gunasekaran & Ngai, 2004). Enligt Lee et al. (2003) kan det bero på en verksamhets storlek. I takt med att företag växer och globaliseras blir systemintegration allt mer kritiskt för att koppla samman olika företagsfunktioner och att upprätta ett globalt företagskoncept. Därav kan globalisering utav företag vara en bidragande faktor för komplexitet vid en systemintegration (Lee et al., 2003). Ytterligare problematik som rör IT och verksamhet förklaras vara att företaget måste förhålla sig till lagstiftningar och olika kulturer vilket kan försvåra systemintegration (Vernadat, 2010).

2.3.3 Teknik

Politisk problematik beskrivs av Vernadat (2010) genom Enterprise Networking, som innebär att samtliga IT-system inom en organisation är sammankopplade. En av svårigheterna med Enterprise Networking är att bestämma vad som skall integreras, då synen på vad som anses vara en värdeskapande integration skiljer sig åt beroende på affärsområde, arbetsuppgift och roll. Ett möjligt resultat av detta är att det kan skapas en konflikt om vilken integration som bör prioriteras och är mest värdeskapande (Vernadat, 2010). Även fast en integration kan

gynna verksamheter, liksom ERP-och CRM-system, tenderar de att vara komplexa, dyra och riskabla (Marinagi & Akrivos, 2011), därav kan det skapas en skepticism bland beslutsfattare inom organisationer för just systemintegrationer (Gil-Garcia et al., 2005). De största kostnaderna som präglar systemintegrationer beskrivs av (Woznica & Healy, 2008) som den tekniska lösningen samt definiering och anpassning av affärsprocesser, då det är en komplex process som kan vara tidskrävande (Woznica & Healy, 2008). Annan problematik som kan påverka att företag väljer att avstå en systemintegration är ifall mervärdet av integrationen inte väger upp för kostnaden och problematiken/risken (Themistocleous, 2004).

2.4 Integration av ERP och CRM-system

Som nämnt tidigare väljer en del företag att investera i ett ensamstående CRM-system utöver ett ERP-system. Det är inte alltid fallet att de två system integreras med varandra, vilket bland annat konstateras i studien av Haddara & Constantini(2017). Hur, och vilken nytta kan en verksamhet dra från att integrera ERP-och CRM-system?

Enligt Ruivo et al. (2017) kan företag skapa större värde om en integration är mer omfattande. En integration mellan systemen ERP och CRM kan bidra till nytta för en organisation, men kan skapa ännu mer värde ifall en integration inte bara innefattar det tekniska utan även tillhörande processer (Ruivo et al., 2017). Teorin stöds av Tan et al. (2002), som menar på att en omfattande integration är nödvändigt för organisationer att kunna efterleva egna affärsregler. En integration av de två systemen bör av den anledningen innefatta datasynkronisering och affärsprocesser (Tan et al., 2002). Att integrera data, eller att synkronisera data mellan ett ERP-och ett CRM-system är ett sätt att undvika redundant data och för att säkerhetsställa att det inte finns motsägande data i de fall ERP-och CRM-system överlappar i processer (Jovanović & Tomić, 2016).

Liu et al. (2013) menar att om processer och system som riktar sig mot kunder kan integreras med den övriga organisationen, så kan det förbättra organisering i ett företags värdekedja. Teorin stöds av Tan et al. (2002) som menar på att en mer omfattande integration kan öka marknadsförståelse i en organisation. Vad som är intressant för vår studie, är just om och ifall på vilka sätt kombinationen av data från organisationen, exempelvis från ett ERP-system, med kunddata exempelvis från ett CRM-system, kan skapa mervärde för organisationer. Figur 2.4 nedan illustrerar ett exempel på hur kombinationen av data från IT-stöd till CRM och ERP kan gagna organisationers värdekedja:

Firm infrastructure				
Human Resource Management				
Technology Development				
Procurement - Enable cost effective inventory and procurement management by integrating inventory and purchase planning, with customer-originated information, like demand planning and sales forecasting				
Inbound Logistics - Allow customer-centric demand planning and scheduling across the company and its suppliers	Operations - Enable job scheduling based on customer priority by providing real-time customer information	Outbound Logistics - Improve customer experience by giving customer and channel access to product development and delivery status - Enhance forecasting systems, by integrating internal systems with customer forecasting systems - Enable more cost-efficient handling of orders by integrating them directly with the inventory and logistics systems	Marketing & Sales - Support identification of most valuable customers by providing information on historical revenues, products purchased, billing, collection and Account Receivables - Empower customer-facing personnel with real-time access to customer information, product catalog, pricing and availability - Improve customer experience by enabling customers and channels to directly configure products and services - Enhance customer interactions by providing real-time available-to-promise/capable-to-promise information to sales channels	After-Sales Service - Enhance customer interaction by providing service personnel with the complete transaction history of the customer - Enables more cost-effective customer Support through on-line channels and process automation - Enable customer service improvement, by providing information from Human Resources Management systems, like qualifications, experience and skills, required to match best employees to the most valuable customers - Improve customer service by allowing customers and customer-facing personnel to track real-time inbound and in-progress inventory data

Figur 2.3 Integration av ERP och CRM i värdekedjan (Castro, 2002, p.6)

Vad som kan utläsas av figuren ovan är ett exempel på hur en ERP-och CRM-integration kan genomsyra en organisations värdekedja och stödja dess processer och aktiviteter (Castro, 2002). Bland annat hur en integration kan bidra till effektivisering operationellt samt en enhetlig syn på kund-och övriga organisationsdata (Castro, 2002).

Att organisationer är kundorienterade innebär att affärsprocesser byggs runt, och anpassas efter kunder (Chen & Popovich, 2003). Om kund-och marknadsdata kombineras med organisationsdata såsom resurser och produkter kan det skapa ett bättre förhållande mellan organisation och kund. Exempelvis kan det öka organisationens marknadsförståelse och förbättra planering av resurser för att bättre möta kundkrav (Liu et al., 2013). En integration bör tillåta dataflöde åt båda hållen för att effektivisera nyttjandet, vilket är intressant för de avdelningar som kommer att kunna ta fördel av en integration (Ruivo et al., 2017). Vid dataflöde åt båda hållen har avdelningar med kundkontakt möjlighet att ge kunder precisa svar utifrån information från ERP-system om exempelvis resurstillgänglighet och produktstatus (Ruivo et al., 2017). För företag i marknadssegment som karaktäriseras av varierande kundbehov och större utbud av olika produkter finns det fördelar med att nyttja CRM-data såsom kundhistorik och annan kunddata i övriga organisationen (Liu et al., 2013). Nyttjandet kan exempelvis effektivisera led i organisation som involverar tillverkning och resurser baserat på CRM-data (Liu et al., 2013).

Vidare tillåter ett datautbyte systemen emellan att företag kan analysera i vilken utsträckning en kund bidrar till verksamheten, vilket skapar underlag för beslut i förhållande till hur viktig en kund är (Jiang, 2009). Om organisationer har bättre kunskap om kunder, kan det medföra att

bättre service ges i form av behovsanpassade och personifierade erbjudanden (Peltonen, 2015). Informationsutbytet mellan organisation och kund kan även effektiviseras till följd av en integration mellan ERP-och CRM-system i termer av uppdateringar kring information om pris och produkter (Jiang, 2009). Annars nödvändiga steg i informationsutbyte mellan kund och organisation kan då reduceras till följd av ett effektivt och integrerat datautbyte då informationstillgänglighet förbättras (Jiang, 2009).

2.5 Teoretisk Sammanfattning

Sammanfattningen av teorin består av fynd som gjorts i Teorigenomgången. Sex områden har identifierats att potentiellt kunna förklara varför vissa företag inte integrerar CRM-och ERP-System. Faktorerna är främst grundade i problematik som rör systemintegration, men berör även kunskap om systemen i organisationer och vilket mervärde en integration kan generera.

Tabell 2.1 Teoretisk sammanfattning

Områden	Beskrivning	Författare
Kunskap	Bristande kunskap kring ERP och CRM system och dess koncept, samt undermålig definiering av affärsprocesser och data.	Gunasekaran & Ngai (2004), Torggler (2009) Zablah et al., (2004)
Politik	Internpolitik på företaget kan påverka viljan till att genomföra en systemintegration beroende på olika anställdas åsikter och prioriteringar.	Gil-Garcia et al. (2005), Vernadat (2010) Marinagi & Akrivos (2011)
Kostnad	Kostnad för integrationsprojektet kan påverka varför man väljer att avstå en integration.	Marinagi & Akrivos (2011), Woznica & Healy (2008) Themistocleous (2004)
Mervärde	Mervärdet mellan en ERP och CRM integration kan hjälpa en verksamhet genom att bland annat effektivisera kundrelaterade affärsprocesser och förbättra informationsdelning.	Liu et al. (2013) Jiang (2009), Ruivo et al., (2017), Jovanović & Tomić (2016)
Teknik	Tekniska aspekter som rör kunskap av IT-integration samt integrationskompatibilitet kan ha inverkan på företags ställning till att integrera,	Gunasekaran & Ngai (2004), Vernadat (2009), Themistocleous et al. (2001), Xu et al., 2002)
Organisation	Organisatoriska faktorer som rör storlek och om företag rör sig utanför nationens gränser kan påverka komplexiteten av systemintegrationer.	Vernadat, (2010), Lee et al. (2003)

3 Metod

3.1 Litteratursökning

När vi väl fastställt ett forskningsämne började vi läsa in oss på området. Detta gjordes genom att söka efter information relevant för vårt valda ämnesområde. Sökningar gjordes till en början via Googles sökmotor, Lub-Search och Google Scholar för att snabbt bilda oss en uppfattning om vad som kunde tänkas vara intressant att fördjupa sig i. Därefter smalnade vi av oss till att endast söka efter vetenskaplig litteratur via Lub-Search och Google Scholar. Nyckelorden vi använde vid våra sökningar var "ERP", "CRM", "ERP-systems", "CRM-systems", "CRM & ERP Integration" och "System Integration". När vi inom vårt valda ämnesområde funnit ett mindre område till vilket vi kunde göra ett kunskapsbidrag, började vi analysera relevanta vetenskapliga artiklar och tillhörande referenser vilket i Rienecker & Jörgensen (2017) beskrivs som kedjesökningar. Att göra kedjesökningar var ett sätt för oss att få bekräftat att vi bildat oss en bra bild av området i de fall relevant referenser var återkommande (Rienecker & Jörgensen, 2017). Vi kompletterade kedjesökningar med varierade sökningar relaterat till våra sökord för att undvika att missa annan forskning på valt ämnesområde (Rienecker & Jörgensen, 2017).

3.2 Metodval

Vår uppsats är explorativ i den mån att vi vill utforska varför företag inte integrerar ERP-och CRM-system, för detta är en kvalitativ metod att föredra (Jacobsen, 2002). En kvalitativ metod är mest lämplig när man vill skapa klarhet och få en nyanserad bild av ett utforskat område (Jacobsen, 2002). Insamling av kvalitativ data görs främst genom djupgående individuella intervjuer och gruppintervjuer på ett litet urval informanter (Jacobsen, 2002).

Det finns flertalet nackdelar kopplat till en kvalitativ studie som hade gjort att en kvantitativ studie varit att föredra. Den nackdel som var relevant för oss var att kvalitativa studier har hög probabilitet att stöta på generaliseringsproblem då ett fåtal personer intervjuas (Jacobsen, 2002).

Vi vill dock stärka vår motivering till metodval i det att en kvantitativ metod kräver att man har goda förkunskaper inom området och klara variabler utgå ifrån (Jacobsen, 2002), vilket gjorde ett sådant metodval opassande då området är lätt beforskat.

3.3 Urval

För att undvika generaliseringar vid kvalitativa studier (Jacobsen, 2002) valde vi att rikta oss till företag med olika kärnverksamheter. Urvalet av informanter i dessa företag gjordes baserat på deras roller, där vårt fokus var att få information från olika perspektiv på vårt studieområde. Av den anledning har vi valt att intervjua personer vars roller skiljer sig. Informanterna vi intervjuade inkluderar något av följande; användare i ERP-system, användare i CRM-system, systemintegratör, Project Management Office Manager och projektledare för systemintegration.

Vi har genom kontaktpersoner på två företag anordnat intervjuer med samtliga informanter. En av kontaktpersonerna i det ena företaget, vilket i vår studie refereras till Säljare på Företag Y (se Tabell 3.1) kontaktades redan innan uppsatsstarten. Genom Säljaren anordnades fyra intervjuer med totalt fem informanter, där samtliga informerades om syftet och erhöll en intervjumall (se Appendix G) från säljaren som hade skickats vid ett tidigare skede.

I det andra företaget kontaktades tre anställda via mail (se Appendix F) där uppsatsens syfte framgick. Två av dem tre kontaktade refereras i studien till Integratör 1 och Integratör 2 på Företag X (se Tabell 3.1). Då de kontaktade redan hade kännedom om oss behövdes ingen formell introducering. Anställda på Företag X kontaktades med grund i vår vetskap om deras erfarenheter och kunskaper inom integration. Av de kontaktade fick vi svar från Integratör 1, där det uppgavs att även Integratör 2 kunde medverka på samma intervjutillfälle. Den tredje kontaktade fick vi inget svar från. Vi genomförde totalt fem intervjuer med sammanlagt sju intervjuobjekt, detta för att klara av att analysera all information vi tagit del av på ett noggrant sätt givet vår tidsram. I Tabell 3.1 nedanför presenteras information om samtliga intervjuobjekt och därefter information om företagen.

Tabell 3.1 Intervjuobjekt

<p>Refereras till: Integratör 1</p> <p>Intervju genomförd: 2019-05-03</p> <p>Längd: 00:56:05</p>	<p>Roll/Titel: Senior Integrationsspecialist.</p> <p>Organisation: Företag X Medelstort konsultföretag med ca 70 anställda. Fokus på integration och cyber security.</p> <p>Erfarenhet/År i branschen: 7 år i branschen som systemintegratör och IT-arkitekt.</p>
<p>Refereras till: Integratör 2</p> <p>Intervju genomförd: 2019-05-03</p> <p>Längd: 00:56:05</p>	<p>Roll/Titel: Senior Integrationsspecialist.</p> <p>Organisation: Företag X Medelstort konsultföretag med ca 70 anställda. Fokus på integration och cyber security.</p> <p>Erfarenhet/År i branschen: 8 år i branschen som systemintegratör.</p>
<p>Refereras till: Projektledare</p> <p>Intervju genomförd: 2019-05-06</p> <p>Längd: 00:34:01</p>	<p>Roll/Titel: Projektledare.</p> <p>Organisation: Företag Y Medelstort konsultföretag med fokus på in-house tjänster.</p> <p>Erfarenhet/År i branschen: 15 år i branschen, arbetade tidigare med hårdvaruutveckling, nu projektledare för större projekt inom samma område.</p>

<p>Refereras till: Finans</p> <p>Intervju genomförd: 2019-05-09</p> <p>Längd: 00:15:57</p>	<p>Roll/Titel: Finansiell Revisor.</p> <p>Organisation: Företag Y Medelstort konsultföretag med fokus på in-house tjänster.</p> <p>Erfarenhet/År i branschen: 4 år i branschen som ekonom.</p>
<p>Refereras till: HR</p> <p>Intervju genomförd: 2019-05-09</p> <p>Längd: 00:15:57</p>	<p>Roll/Titel: HR och Finansadministratör.</p> <p>Organisation: Företag Y Medelstort konsultföretag med fokus på in-house tjänster.</p> <p>Erfarenhet/År i branschen: 1 år som anställd inom HR och Ekonomi.</p>
<p>Refereras till: Säljare</p> <p>Intervju genomförd: 2019-05-09</p> <p>Längd: 00:32:22</p>	<p>Roll/Titel: Internet Of Things-Affärsutvecklare och Säljare.</p> <p>Organisation: Företag Y Medelstort konsultföretag med fokus på in-house tjänster.</p> <p>Erfarenhet/År i branschen: 5 års erfarenhet som business developer.</p>
<p>Refereras till: PMO-Chef</p> <p>Intervju genomförd: 2019-05-17</p> <p>Längd: 00:25:46</p>	<p>Roll/Titel: Project Management Office Manager.</p> <p>Organisation: Företag Y Medelstort konsultföretag med fokus på in-house tjänster.</p> <p>Erfarenhet/År i branschen: 15 år.</p>

3.3.1 Företagsöversikt

3.3.1.1 Företag X

Företag X är ett medelstort konsultföretag med ca 70 anställda. Företaget har tre huvudområden, varav ett av dem är fokus på integration och cyber security. Företaget har både ett CRM-system och ett ERP-system i organisationen, dessa är inte integrerade.

3.3.1.2 Företag Y

Företag Y är ett medelstort konsultföretag med ca 300 anställda, vilket specialiserar sig på in-houseutveckling. Företaget har ett CRM-system som delas med resten av koncernen, att detta system används är ett krav från övriga organisationen. Utöver CRM-systemet används legacy-system för att planera projekt, fakturera, hantera resurser och liknande. Företaget är i full gång med implementationen av ett nytt ERP-system som ska ersätta legacy-systemen. Vid implementationen kommer en liten integration att göras med företagets CRM-system, där data om potentiella och kommande projekt kommer att överföras från CRM-systemet till ERP-systemet. Integrationen har ingen strategisk betydelse.

3.4 Intervjuer

Av de fem intervjutillfällena genomfördes endast en individuellt. Anledningen till detta är dels det faktum att Integratör 1 på Företag X återkom till oss med svar om att han ställde upp på intervju tillsammans med Integratör 2, vilket vi accepterade. Att endast en intervju genomfördes individuellt på Företag Y har sin förklaring i att Säljaren var närvarande vid övriga intervjuer, detta för att han var ansvarig för samordningen av samtliga intervjuer. Detta var inget vi anser ha påverkat våra intervjuer nämnvärt då Säljaren endast var närvarande och tänkt att förhålla sig passiv vid de intervjutillfällena han själv inte var intervjuobjekt. Vid intervjun med Projektledaren inflikade han emellanåt med egna tankar även fast det inte var vår avsikt att samla information från honom.

Vid intervjutillfället med Finans deltog även HR. Att HR skulle medverka var för oss okänt fram till intervjutillfället, utan det var något Säljaren glömt berätta för oss. Detta var dock inte något som påverkade intervjuerna nämnvärt. Vid intervjuer med fler än ett intervjuobjekt var vi noga med att samtliga fick möjlighet att svara på våra huvudfrågor i intervjuerna för att få deras perspektiv och syn på det som diskuterades.

Samtliga intervjuer var personliga möten som genomfördes på respektive intervjuobjekts arbetsplats för deras bekvämlighet och för att undvika tillgjorda svar, vilket i Jacobsen (2002) beskrivs som kontexteffekten. Att intervjuerna genomfördes ansikte mot ansikte motiveras med att det dels ger oss som undersökare möjlighet att skanna av ansiktsuttryck och kroppsspråk (Jacobsen, 2002), varifrån vi då exempelvis kunde läsa av ifall ett intervjuobjekt hade mer att säga i en viss fråga eller liknande.

Vid samtliga intervjuer var vi två intervjuledare närvarande där den ene av oss mer naturligt tog en tydligare intervjuroll och den andre en tydligare lyssnarställning. Samtliga intervjuer inleddes med att informera intervjuobjektet om möjlighet till anonymitet och att stryka eventuell känslig information i efterhand. Anledningen till detta var att få intervjuobjektet tillräckligt bekväm i att framföra egna tankar och erfarenheter inom området utan rädsla för att sprida konfidentiell information. Därefter tillfrågades intervjuobjekten om vi fick spela in intervjun för transkribering, dels för att vi mer effektivt skulle kunna analysera all information i efterhand (Jacobsen, 2002), men även för att återkomma vid eventuella oklarheter för att säkerställa att all information tolkats på rätt sätt. Vid slutet av samtliga intervjuer gavs återigen samtliga intervjuobjekt möjligheten till anonymitet och borttagning av känslig information, vilket så även önskades då samtliga intervjuobjekt är anonyma samt att vi tagit bort vad de ansåg vara känslig information. Här tillfrågades även intervjuobjekten om vi kunde återkomma vid eventuella oklarheter, vilket alla ställde sig positiva till.

Intervjuerna var semi-strukturella till sin karaktär främst för att vi hade klart för oss vilka områden vi ville ställa frågor kring, samt att det kunde underlätta analys av all information vi tagit del av (Jacobsen, 2002). Det gav oss även möjlighet att ställa följdfrågor beroende på de svar vi fick från intervjuobjektet. Strukturen på intervjuerna följde Tabell 3.2 Intervjumallen finns tillgänglig som bilaga (se Appendix G). Intervjumallen följdes till stor del förutom vid intervjun med integratörerna på Företag X, då de direkt började prata på efter att uppsatsens syfte presenterats. Intervjumallen och tillhörande frågor anpassades till respektive intervjuobjekt baserat på dennes kompetens, detta då de flesta hade olika roller och därmed olika förmåga att besvara allt för riktade frågor. Det hade exempelvis inte varit möjligt att ställa en tekniskt avancerad fråga till Finans, då det inte är inom hennes expertisområde. Det här förklarar även varför intervjuerna skiljer sig mycket åt i tid, då intervjuobjekten hade olika mycket att säga om diverse frågor. De inledande frågorna för varje område var formulerade av öppen karaktär, vilket är en metod för att få svar på vad intervjuobjektet anser vara viktigt i frågan (Jacobsen, 2002).

3.4.1 Intervjustruktur

Tabell 3.2 Intervjustruktur

Introduktion	Intervjuerna inleddes med en presentation av oss undersökare, därefter gavs intervjuobjektet en möjlighet att introducera sig själv och berätta mer om tidigare erfarenheter, roller och år i branschen. På så sätt fick vi en djupare bild av intervjuobjektets erfarenhet samtidigt som vi fick personen att börja berätta.
ERP-och CRM-system	Därefter fortsatte vår intervju med frågor inriktade mot att skapa en uppfattning om intervjuobjektets kunskaper om ERP-och CRM-system. Exempelvis om personen är eller har varit användare av något av systemen, har någon insikt i det, vilken data som används och i vilken utsträckning systemets funktioner utnyttjas till fullo.
Systemintegration	Efter att ha täckt in erfarenhet och kunskap kring systemen, ställdes öppna frågor mer inriktade mot att besvara kärnan i vårt arbete utifrån intervjuobjektets egna erfarenheter och kunskaper. Frågorna var fokuserade kring ERP-och CRM-integration samt fördelar och eventuella nackdelar kopplat till det.

3.4.2 Bearbetning och analys av insamlad data

Bearbetning och analys av insamlad data inleddes med att vi efter varje intervju lyssnade igenom inspelningen med lägre hastighet samtidigt som vi transkriberade. Under transkriberingen kunde vi reflektera över intervjun och även hämta inspiration till framtida frågor för kommande intervjuer. När vi anser att informanten svävat iväg eller nämnt totalt irrelevanta saker för vår studie har vi valt att ta bort informationen. De delar vi fann speciellt intressanta markerades eller kommenterades, anledningen till detta var främst för att synliggöra de essentiella delarna av intervjun. Efter transkriberingen var klar gav vi samtliga intervjuobjekt

möjlighet till att ta del relevant transkriberingsdokument, i de fall de själva känt att de velat ändra, rätta eller förtydliga något av sina svar.

När alla intervjuer genomförts och transkriberats, började vi analysera och jämföra vad som sagts i transkriberingarna för att kunna synliggöra likheter och olikheter. Under tiden vi analyserade var det ett tillfälle då vi inte helt förstått vad intervjuobjektet velat få fram eller sagt, frågan och svaret finns tillgänglig i slutet av Appendix C.

3.5 Undersökningens kvalitet

3.5.1 Validitet

En studies validitet kan delas in i två områden, intern och extern. Intern validitet berör i vilken utsträckning ett fenomen beskrivits korrekt (Jacobsen, 2002). Under intervjuerna ställde vi frågor riktade mot att bedöma intervjuobjektets kunskap inom området och den samlade informationens validitet. För att undvika att intervjuobjektet undanhöll eller vinklade information gav vi samtliga intervjuobjekt möjlighet till att vara anonyma och stryka känslig information. Extern giltighet berör i vilken utsträckning ett fenomen kan generaliseras (Jacobsen, 2002). Vår kvalitativa ansats öppnar upp för generaliseringar då vi endast intervjuar ett fåtal informanter för att skapa förståelse kring studieområdet (Jacobsen, 2002). Utifrån vår begränsade samlade information har vi skapat en generell teori, vilket enligt Jacobsen (2002) är en styrka för en kvalitativ metod, vilket vi arbetar efter.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet avser i vilken utsträckning den samlade informationen är tillförlitlig (Jacobsen, 2002). Ett intervjuobjekt och därmed resultatet kan påverkas av flera faktorer. Beroende på hur undersökaren uppträder kan den samlade informationen påverkas (Jacobsen, 2002), vilket vi haft i åtanke vid intervjutillfällena. Även kontexten kan påverka ett intervjuobjekt och resultatet (Jacobsen, 2002), vilket vi har försökt minska genom att anordna samtliga intervjuer på intervjuobjektets arbetsplats. För att minska överraskningsfaktorn har intervjuobjekten vid intervjufrågan informerats om vilka vi är och vårt syfte. Andra faktorer som kan påverka tillförlitlighet är repeterbarhet och antal observatörer, vilket vi var flera av vid varje intervjutillfälle (Bryman, 2012) Att metoden ska kunna replikeras är enligt Bryman (2012) svårt för kvalitativa undersökningar och är därför inget vi har försökt eftersträva i metoden.

3.5.3 Etik

Samtliga intervjuer har hållit, av vad som i Jacobsen (2002) beskrivs som hög etisk standard vilket följer tre huvudkriterier. Det första av de tre kriterierna uppfyller vi genom att intervjuobjektet frivilligt kunnat besluta om hen ska delta i undersökningen, vilket i Jacobsen (2002) beskrivs som informerat samtycke.

Det andra kriteriet uppfyller vi genom att tillåta intervjuobjekten att vara anonyma om så önskas, vilket samtliga även valt att vara. Vi fick dock fått tillåtelse att ange generell information kopplat till intervjuobjekt och företag. På så sätt har vi uppfyllt av vad som beskrivs i Jacobsen (2002) som rätt till privatliv.

Sista kriteriet som uppfylls är krav på korrekt återgivning (Jacobsen, 2002). Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades, vilka finns bifogade som Appendix (se Appendix A-E). I de fall vi ansett oss sakna information för att kunna återge det på ett korrekt sätt kontaktades berört intervjuobjekt med förfrågan om att kunna utveckla dennes resonemang.

4 Empiri

Vårt intervjuresultat indikerar på att det finns en rad faktorer som kan förklara varför ett företag inte integrerar ERP-system med CRM-system. Detta påpekas även av Integratör 2 som menar på att det inte finns ett svar på frågan utan det är flera faktorer som spelar in. Resultatet av våra undersökningar kan förklaras utifrån sex områden innehållandes faktorer som har framkommit i intervjuerna.

4.1 Kunskap

Enligt Integratör 1 är användare ofta specialiserade i systemet de använder, och oftast bara i en modul i ett ERP-system. Vidare instämmer Integratör 1 i att användare i systemen har en bristande helhetsförståelse för övriga system eller moduler man inte arbetar i. För att kunna bedöma mervärdet kontra kostnaden resonerar Integratör 1 att det handlar om att identifiera de bakomliggande processerna man vill effektivisera och sen identifiera vilken typ av data som är intressant.

“Jag tror att den stora utmaningen är egentligen att identifiera den bakomliggande processen egentligen: Vad är syftet med ERP-systemet, hur ser den processen ut, hur använder man sitt ERP-system. Och sen så försöka titta, okej... datan som vi har i CRM-systemet, hur skulle den här nere i ERP-systemet kunna göra någon nytta. Vad kan vi effektivisera med hjälp av data från CRM-systemet. Och eller vice versa(...)” (Integratör 1).

(Se Appendix A, stycke 94)

Enligt Integratör 2 krävs det att man fördjupar sig i de båda systemen för att förstå vilken data som finns och hur de ska kombineras istället för att prata om det översiktligt. Kunskapen om det eller de system man inte arbetade i visade sig vara begränsad i samtliga intervjuer. Även fast man hade en översiktlig bild av systemet och dess tillämpning var det knappast tillräckligt för att, som Integratör 1 uttryckte det, identifiera den bakomliggande processen och tillhörande data. Att man hade svårigheter med att se nyttan av att integrera ett ERP-och CRM-system var något som bekräftades av PMO-chefen. Även Säljaren resonerade i samma banor. På frågan om varför en mer omfattande integration inte görs mellan Företags Y ERP-och CRM-system, även fast han själv kunde se att det kunde effektivisera arbetsuppgifter, svarade han:

“Det stora syftet till att man inte utför en ännu större integration är för att man inte ser eller förstår ett större organisatoriskt värde utav det. Man har identifierat det viktigaste som skall integreras och detta har man valt att endast gå vidare med.” (Säljare, 2019)

(Se Appendix D, stycke 69)

Säljaren uppskattar att de endast använder 30-40% av CRM-systemet fulla potential. För att kunskapen kring användning av systemet ska öka behövs utbildning, workshops och uppföljningar i processen, menar han. För att det ska ske krävs det att engagemang högre upp i organisationen då det är säljcheferna som sätter riktlinjerna. Anledningen till att Företag Y

överhuvudtaget använder ett CRM-system är enligt Säljaren att man fick systemet som ingick i koncernen, samt att det enligt PMO-chefen är ett krav på bolaget att använda det i koncernen.

Även PMO-chefen betonar att Företag Y inte nyttjar CRM-systemets fulla funktionalitet. Han påstår att det främst beror på att det saknas någon ansvarig för att utveckla användningen av CRM-systemet.

4.2 Politik

Ett företags handlingar speglas ofta i ett företags prioriteringar, vilket Integratör 2 vidareutvecklar med:

“Om olika system absolut måste integreras så ser man till att göra det, men om de fungerar separat så kanske man avstår. Det är helt enkelt en prioriteringsfråga.” (Integratör 2, 2019)

(Se appendix A, stycke 19)

Vad som betonas av Integratör 2 är att vad som prioriteras i ett företag är influerat av politiken i företaget. Han menar att internpolitik samt avtal kan vara faktorer som kan skapa problematik vid prioritering av en systemintegration:

“(...) då är det ju mycket intern politik invävt. Någon tycker man ska gå mer mot java, någon mot Microsoft etc. Man kanske har avtal med vissa leverantörer och då måste man förhålla sig till det.” (Integratör 2, 2019).

(Se appendix A, stycke 14)

Vidare förklarar han att även fast det i vissa fall finns bra incitament för att genomföra en integration så måste man lyckas sälja in det till ledningen och då är det ännu mer internpolitik invävt. Även fast en integration internt kan skapa mervärde kanske det inte väger lika högt som att investera de pengarna i något annat som kan utveckla verksamheten och generera mer pengar. Integratör 2 menar även att beslutsfattare i högre grad har ett större ekonomiskt perspektiv:

“För övrigt så kan man ju säga att personerna som fattar beslut om att köpa upp andra bolag har sällan någon större insikt i hur IT-landskapet ser ut på respektive bolag och om de är lätta att integrera. De ser ju bara en god möjlighet expandera verksamheten och tjäna mer pengar.” (Integratör 2, 2019)

(Se appendix A, stycke 20)

Integratör 2 menar att i grund och botten handlar det om vilka prioriteringar som nyckelpersoner eller företaget anser viktigast. Från egna erfarenheter berättar han följande:

“I ett tidigare företag jag arbetade på var våra interna system dåligt skötta, och kunde förbättras. Men det prioriterades inte för det var inte vad vår verksamhet är till för utan vi skulle vara ute hos kunder och tjäna pengar och utveckla lösningar. Vi skulle inte sitta internt och göra samma jobb som vi gör ute hos kunder för oss själva. Jag tror det är lätt att bortprioritera”
(Integratör 2,2019)

(Se appendix A, stycke 82)

Finans på Företag Y hade ingen vetskap om det fanns något motstånd till en integration mellan CRM-och ERP-systemet, däremot menar hon på att de anställda på företaget ställde sig positiva till implementeringen av det nya ERP-systemet. Att investera i ett nytt ERP-system var dock något som enligt henne var svårt att få ledningen att nappa på av kostnadsmässiga skäl. Enligt Projektledaren på samma företag har behovet för ett nytt system funnits sedan en tid tillbaka, men eftersom bolaget är relativt nystartat har det inte prioriterats.

4.3 Kostnad

På frågan om ekonomiska aspekter påverkade valet av integration var båda integratörerna på Företag X överens om att kostnad kan spela en direkt avgörande roll. Integratör 1 utvecklar med: “Det är som integratör 2 säger att bolag existerar i grund och botten för att tjäna pengar” och “Så alla kostnadsbesparingar man kan göra eller göra något för att maximera vinsten, det är klart det motiverar”(Integratör 1, 2019). Integratör 1 fortsätter med: “Ska man då verkligen lägga sin budget på att integrera massa system? Fungerar det så finns det ju inget incitament för att genomföra massa integrationer.”(Integratör 1, 2019). Att kostnaden har en betydelse för en integration är något som stärks av Säljaren som menar att det alltid är en aspekt och att kostnaden ska vara till en rimlig nivå. Projektledaren poängterar även att då Företag Y är relativt nystartat ligger fokus ofta på att ha så lite administrativa kostnader och att inflödet av pengar då är något som är högst prioriterat, vars perspektiv delas av Säljaren:

“ I och med att vi är så nystartat sen XXXX, så var ju ett startup inom koncernen när vi bildades. Fokuset ligger ofta på att få verksamheten att rulla i form av orderingångar och kunder och så vidare innan man överväger att effektivisera med systemlösning(...)” (Säljare, 2019)

(Se appendix B, stycke 51)

När frågan om prioriteringar och kostnader kunde spela roll, i de fall man ser ett mervärde med en integration resonerade PMO-chefen som följande:

“Jag tror inte vi kan se nyttan utav det. Jag har ingen bild av hur stor nytta CRM och ERP systemet skulle kunna ha tillsammans. Det är svårt att se hur mycket man skulle kunna spara i tid och resurser. Så att integrationen är värt dem pengarna som det faktiskt kostar. Är det så pass stor skillnad om man vill investera.”(PMO-Chef, 2019)

(Se Appendix E, stycke 35)

Att det är en mix av kostnad och mervärde som spelar roll är något som även förtydligats av både integratörerna på Företag X. För PMO-chefen medgav vi att det kunde vara svårt att identifiera nyttan, vilket skapar en problematik kring hur man mäter kostnaden jämfört med mervärdet. PMO-chefen fortsätter:

“Exakt, kostnaden mot vad? Är det så att integrationen effektiviserar ett arbete med 50%. Ja då är det värt. Är det en högre kostnad men effektiviteten endast är några %, då kanske det är värt att lägga de pengarna på något annat.” (PMO-Chef, 2019).

(Se Appendix E, stycke 37)

Att det är svårt att mäta kostnader kontra fördelar är även något som Säljaren problematiserar:

“Ja det är ju svårt att avgöra, man får ju göra en kalkyl på det och se hur mycket man kan tjäna. Men det är ju svårt att mäta sådana abstrakta värden.” (Säljare, 2019).

(Se Appendix D, stycke 53)

4.4 Mervärde

På frågan varför företag avstår från att integrera ERP-och CRM-system svarade Integratör 1 att det centrala i att utveckla en integration handlar om vad mervärdet är. Med andra ord menar han att det måste finnas ett argument för att integrera system och vilken nytta det kan göra för verksamheten. Dock menar både Integratör 2 och Integratör 1 att mervärdet kan vara relaterat till verksamheten, Integratör 1 utvecklar:

“ (...) jag tror ändå att det finns ett mervärde, men det beror lite på bolag. Om vi skulle ta en stor försäljare och producent av skor. Har de då en lista i CRM systemet, där det finns information om en kund som köper 50 skor per år. Då vet dem det här, det skulle jag kunna vara en intressant grej att skicka in till sitt ERP-system, för att göra en forecast. Den typen av information hade ju kunnat vara intressant att integrera. Men jag tror det beror på typen av bolag. Man får ju titta på informationen i de olika systemen och om de har ett mervärde om de skulle integreras. Men jag tror det beror på mycket från bransch, bolag etc.” (Integratör 1, 2019)

(Se Appendix A, stycke 26)

Att behovet för en integration är beroende av verksamheten var även något Säljare och Projektledare betonade. På frågan om det kunde vara intressant för Företag X:s verksamhet, eller konsultföretag generellt att integrera ERP-och CRM-system för att skapa prognoser och förbättra planering av resurser svarade Integratör 1 följande:

“Det skulle potentiellt kunna funka, att göra en forecast här också. Till exempel vi har en kund som anlitar x antal konsulter under x lång tid. Men vår bransch är lite svårare att forecasta, Vi är beroende av, dels att det finns uppdrag hos våra kunder. Jag menar hade vår största kund stängt ner sin produktion imorgon hade vi ju i princip varit arbetslösa. Så är det

ju, vi kan ju absolut göra forecasting, men det viktigaste för oss är ju egentligen hur går det för våra kunder.” (Integratör 1, 2019)

(Se Appendix A, stycke 42)

Även Projektledaren och Finans resonerade i samma banor att behovet att planera längre fram i tiden inte är så stort då branschen är snabb och föränderlig. På frågan om det fanns nytta med att kombinera data mellan systemen för att skapa prognoser förklarade PMO-chefen från tidigare erfarenheter:

”Ja i mitt tidigare jobb hade man även där separata CRM och ERP. För att det händer så mycket när man arbetar med försäljning, det kan gå en vecka eller två månader. Det fluktuerar ganska mycket. Så det man helst vill göra är att skapa en bild över vad som är mest troligt som kommer hända den närmaste tiden. D.v.s. Vilka kunder är det man behöver beakta. Då får man kolla kan vi ta in de här under dessa tidpunkterna? Hur ser det ut med resurser. Jag tror inte man kan hårdkoppla för mycket systemen sinsemellan. Jag ser inte mening med att skicka massa data fram och tillbaka.” (PMO-Chef, 2019)

(Se Appendix E, stycke 26)

Om CRM-systemet i Företaget Y säger PMO-chefen att kvaliteten på datan i CRM-systemet varierar då i det avseendet att många affärer som kommer in inte alltid är så relevanta för verksamheten. Man är endast intresserad av de affärer som har tillräckligt hög probabilitet att bli av, därav ser han ingen mening med att skicka data om affärer framåt tillbaka som ändå inte kommer bli av. Han betonar istället vikten av att säljarna använder CRM-systemet på rätt sätt mer än en integration mellan CRM-och ERP-system, och att säljarna behöver utvärdera vilka affärer som är mest trovärdiga och kan generera mest inkomst mer än att exempelvis veta vilka resurser som finns tillgängliga.

Enligt Projektledaren hade integrationen mellan ERP-och CRM-systemet i företag Y ingen strategisk betydelse och var inte något man prioriterat, utan det var endast en bonus:

“Det är svårt att säga kring integrationen. Vi behöver definitivt ett nytt ERP-system. Men sedan i och med ERP implementationer har vi väl känt att det hade varit bra att ha några extra funktioner. Men en integration mot CRM-systemet hade varit ganska snyggt att ha. Men det är inte det som har varit huvudfokus utan det hänger med.” (Projektledare, 2019).

(Se Appendix B, stycke 71)

Säljaren pekar däremot på att den minimala integrationen trots allt har ett mervärde i det att den kommer hjälpa linjechefer i planering av kommande projekt, vilken syn även Finans delade. Hon menar på att man vill ha mycket av informationen från CRM-systemet, men att de behöver fråga säljare eller chefen för att få tag på den informationen. Hon fortsätter att det därmed blir många dokument som skickas fram och tillbaka. Vid frågan om att genomföra en mer omfattande integration mellan CRM-och ERP-systemet svarade Projektledaren med att det i nuläget inte fanns några planer på det. Säljaren i Företag Y ser för egen del ett värde i att genomföra en mer omfattande integration:

“För mig hade det underlättat mycket, för då slipper vi säljare behöva navigera i systemet. Det man skulle kunna göra är en mot-integration från ERP till CRM t.ex. varje gång man har gjort en affär, eller fakturering. Det kan jag se i CRM-systemet. Så det hade varit bra att göra likadant fast med annan data.” (Säljare, 2019).

(Se Appendix D, stycke 49)

Vidare förklarar han att det hade effektiviserat respons till kunden om han hade haft direkt tillgång till vilka resurser som finns tillgängliga i CRM-systemet istället för att behöva tala med linjecheferna eller leta i ERP-systemet. Integratör 2 menar att vad mervärdet är även kan vara ganska abstrakt och att det inte alltid behöver vara en kostnad:

”Och att konsulterna blir glada, det är ju ett irritationsmoment, vem vill sitta en fredag när man jobbat en lång dag” (Integratör 2, 2019)

(Se Appendix A, stycke 89)

4.5 Teknik

Vid frågan gällande om den tekniska komplexiteten var en faktor som påverkade att man inte integrerar ERP-och CRM-system svarade intervjuobjekt från båda företag att det inte är ett problem. Integratör 2 på Företag X förklarar:

“Tekniken är ju sällan problemet, det går alltid att lösa det på ett eller annat sätt. Många gånger på flera tusen olika sätt(...).” (Integratör 2, 2019).

(Se Appendix A, stycke 28)

Vidare menar projektledaren för Företag Y:s integrationsprojekt att hon inte var med i upphandlingen av projektet men såg inte teknik som en påverkande faktor, utan att det viktigaste istället var tidsram och kostnad för projektet. PMO-chefen såg inte heller några direkt tekniska faktorer som avgörande, men medgav att i vilket system master-datan ska ligga i har varit en svårighet:

“Ja det beror ju lite på vart masterdatan skall ligga. Till exempel när vi fakturerar måste rätt kundnummer finnas. Det som finns i CRM-systemet kan man inte lita på till 100%. Eller mer att det är finans som har de korrekta bolagsnumrerna. Det är där masterdatan måste finnas, alltså i ERP. Finns det på två ställen finns det möjlighet till att det blir fel.” (PMO, 2019).

(Se Appendix E, stycke 8)

Övriga informanter på Företag Y, hade ingen inblick i den tekniska aspekten.

4.6 Organisation

Att organisationens storlek och uppbyggnad är faktorer som spelar in förklaras av Integratör 1 att i takt med att ett företag växer med fler avdelningar, nya chefer, fler system och förvärv av bolag skapas ny problematik:

“Men allt som man växer, vilket man ofta gör genom att köpa upp nya bolag. Men då skapas ju ny problematik. Då får man ju i uppgift att onboarda hela det bolaget, de har ju ett eget systemlandskap och det köpande bolaget har ett. Då har man förmodligen dubbla uppsättningar av flera system. Ska man då skrota alla de system från det bolaget man köpt?”
(Integratör 1, 2019)

(Se Appendix A, stycke 15)

Integratör 1 förklarar valet att skrota ett system kan grunda sig i vad för typ av verksamhet som bedrivs i det uppköpta bolaget. Är det ett liknande bolag affärs-och processmässigt kan det vara så att man försöker slå ihop, men skiljer de sig åt kanske man väljer att köra parallella system. I de fall man avser integrera förklarar Integratör 1 att om bolagens system fungerar bra utan en integration avstår man gärna det, allt handlar om prioriteringar.

Integratör 1 fortsätter med att i de fall det förvärvade bolaget har fungerande system och tillhörande processer kan det vara så att man bestämmer sig för att ha parallella ERP-och CRM-system, och sen kanske försöker integrera dessa. Att försöka integrera kan dock vara problematiskt enligt Integratör 2:

“På längre sikt kan det ju vara en god idé att försöka köra en del processer genom så få system som möjligt... men det resulterar ofta i evighetsprojekt. T.ex. samtidigt som man börjar integrera Sveriges och Tysklands system så får ledningen kanske för sig att köpa ett nytt bolag med en himla massa system eller starta en ny verksamhet i något annat land och sen är vi tillbaka till samma problem igen.” (Integratör 2, 2019).

(Se Appendix A, stycke 19)

Enligt Integratör 1 på Företag X är det inte alltid så att företag nödvändigtvis behöver en direkt integration mellan ERP-och CRM-system, speciellt inte om man är ute efter att generera rapporter om framtida utsikter. Integratör 1 förklarar att det är vanligt att medelstora-stora bolag oftast har en BI-avdelning som arbetar med kombinationen av data från ERP-och CRM-system för att generera prognoser. Enligt Integratör 2 kan det även vara så att man får en prognos över exempelvis en kunds planerade beställningar, att det då inte är tvunget att man behöver skapa en själv.

En annan organisatorisk aspekt till att Företag Y inte kan göra en mer omfattande integration beror enligt Finans på att man delar CRM-system med resten av koncernen. Den synen delas av PMO-chefen, som menar att på grund av regler och konfidentialitet får man inte logga all information i CRM-systemet:

“Ja och det är ju också en anledning till att man inte vill integrera, för det är ju publikt på hela koncernen. Det finns ju i just vårt bolag affärer med vissa känsliga kunder. Som vi inte får prata om, som ingen annan ska ha vetskap kring. Och därför kan man inte lägga upp det i

CRM-systemet. För det blir publikt. Därför kan man inte ta nytta av det 100% heller. Det finns vissa kunder vi inte får logga på allmänna system. Även fast det är internt för koncernen” (PMO-Chef, 2019)

(Se Appendix E, stycke 41)

En problematik i att man inte integrerar är enligt Säljaren att man idag har data om samma objekt sparad på två olika system. En annan problematik enligt PMO-chefen är att man inte fullt ut kan lita på viss typ av data som finns i CRM-systemet, utan den korrekta datan finns i ett annat system. Andra organisatoriska faktorer som kan spela in är enligt Integratör 2 kulturella skillnader:

“Men det är ju som sagt många faktorer, det är politik inom företaget som ofta ställer till det. Olika kulturer, från land till land. T.ex. i Danmark kan de vara med rädsla om sina revir, ett silotänk så att säga. Till skillnad från Sverige som är ganska homogent, man samarbetar över gränserna. Det är ju helt olika mellan företag.” (Integratör 2, 2019).

(Se Appendix A, stycke 28)

Legala aspekter kan även vara något som enligt Integratör 2 gör att en integration inte genomförs:

“(…)sen måste man också tänka på att företaget kanske finns i flera länder, och där finns ju en laglig aspekt, jag satt tidigare med en kund som inte fick rulla ut sitt nya system i kina. För det var problem med kinesiska regeringen. Då fick vi lov att implementera överallt förutom i kina och då, blir det ju ett problem där vilket kan vara en aspekt till att man avstår integrationen” (Integratör 2, 2019)

(Se Appendix A, stycke 14)

5 Diskussion

5.1 Kunskap

Gällande kunskap kring ERP-och CRM-system ansågs det vara en faktor som påverkade integrationen hos Företag Y. Säljaren påstår att anledningen till att man inte utför en mer omfattande integration beror på att man inte ser eller förstår ett större organisatoriskt värde av en integration. Enligt Integratör 1 handlar mycket om att identifiera de bakomliggande processerna man vill effektivisera, därefter behöver man förstå vilken data i de olika systemen som hade varit användbart i en integration. Samtidigt menar dock Integratör 1 att man som användare i något av systemen ofta är specialiserade på sina uppgifter, men generellt sett har en sämre övergripande kunskap om resten. För att kunna identifiera behovet för en integration behövs det först och främst att någon har kunskap, förståelse och inblick i verksamhetens ERP-och CRM-system. Enligt Gunasekaran & Nagi (2004) behöver en verksamhet ha en definierad bild över sina affärsprocesser och ett väldefinierat mål med integrationen. Att det finns en svårighet i att se nyttan av en integration som PMO-chefen berättade, eller ett större organisatoriskt värde som Säljaren nämner, kan bero på att det inte finns någon som har en helhetsbild över de två systemen. Som Integratör 1 nämnde, att man generellt sett har en sämre kunskap om det system man inte arbetade i var något som bekräftades i intervjuerna.

Säljaren uppskattade att Företag Y endast använder ca 30-40% av CRM-systemets fulla potential. Att verksamheten inte nyttjar CRM-systemets fulla funktionalitet är även något PMO-chefen instämmer på. Att företag misslyckas generera mervärde från sina CRM-investeringar förklarar Zablah et al. (2004) kan bero på att man saknar kompetens om systemets funktionalitet. Att man saknar kompetens om systemets fulla potential kan förklaras av det Säljaren berättat att anledningen till att man ens använder CRM-systemet var att det ingick i koncernens systempaket när bolaget grundades, samt att det enligt PMO-chefen är ett krav på att systemet används. Enligt Torggler (2009) kan ett uteblivet mervärde från CRM-system bero på att verksamheter implementerat det utan någon bakomliggande strategi för hur system ska kunna förbättra processer i företaget.

5.2 Politik

Politik och prioriteringar betonas av båda integratörer på Företag X som viktiga faktorer vilka kan påverka valet att integrera ERP-och CRM-system. Integratör 2 menar att även fast det kan finnas incitament för att genomföra en integration behövs behovet säljas in till ledningen, som kan ha helt andra prioriteringar. Vad som nämns av Integratör 2 är även att personer som tar beslut om förvärv sällan har ett tekniskt perspektiv på det hela, utan ser det ur ett ekonomiskt perspektiv och möjligheten till att expandera. Att anställda inom ett företag kan ha olika syn på vad som anses värdeskapande stämmer överens med Vernadat (2010) som menar på att synen vad som är värdeskapande/är av värde är relativt beroende på arbetsområde, arbetsuppgift och position. Till följd av detta kan det uppstå konflikter om vilken integration som bör prioriteras (Vernadat, 2009). Att perspektiv på en integration skiljer sig mellan roller är något som synliggörs från intervjuobjekten i Företag Y. Finans såg ett behov i informationstillgänglighet, men samtidigt att det kunde vara problematiskt då bolaget delade CRM-system med resten av koncernen. Säljaren såg även ett behov i det att en mer

omfattande integration hade effektiviserat vissa arbetsuppgifter till följd av en ökad informationstillgänglighet. Dock är han medveten om att kostnaden kontra mervärdet är en problematisk aspekt. Att Företag Y är relativt nystartat betonas även av Projektledaren, som förklarar att kostnad därmed är en viktig aspekt i vilka åtaganden som görs.

Integratör 2 fortsätter med att det är lätt att företag kan bortprioritera den egna organisationens interna system ifall det inte stödjer företagets kärnverksamhet. Istället finns ett fokus på att leverera företagets tjänst och driva in pengar till verksamheten. Då integrationer av ERP-och CRM-system tenderar att vara kostsamma och komplexa (Marinagi & Akrivos), kan det negativt influera beslutsfattarens val kring att integrera system (Gil-Garcia et al., 2005).

5.3 Kostnad

Kostnaden för en integration mellan ERP-och CRM-system har betonats av flera intervjuobjekt vara en ytterst viktig, om inte avgörande faktor.

Integratörer 1 menar att det måste finnas incitament för företag att investera i en integration av system, vilket det möjligen inte finns i de fall verksamheten fungerar utan en integration. Även PMO chefen förklarar att det kanske inte är värt att genomföra en integration ifall kostnaden inte väger upp för värdet integrationen kommer bidra med, vilket även Themistocleous(2004) betonar kan vara en stor anledning till att företag väljer att avstå systemintegrationer.

Mervärdet kontra kostnaden är dock något som problematiseras av både Säljaren och PMO-chefen, vilka menar på att det kan vara svårt att mäta vad mervärdet för en integration faktiskt är.

Att en integration kan vara kostsam är något som betonas av flera forskare (Woznica & Healy, 2008; Marinagi & Akrivos, 2011). Båda integratörerna på Företag X är överens om att företag i grund och botten existerar för att tjäna pengar och att alla kostnadsbesparingar därför är intressanta. Att Företag Y är relativt nystartat har enligt Projektledaren och Säljaren gjort att man prioriterade att driva in pengar till företaget över utlägg, vilket gör att man inte prioriterat att effektivisera verksamheten.

5.4 Mervärde

Vad mervärdet för verksamheten blir av att göra en systemintegration mellan ERP-och CRM anses vara en essentiell faktor enligt båda integratörer, som menar på att det måste finnas ett incitament för företag att genomföra en integration. Att mäta mervärdet för en integration är något som problematiseras av både Integratör 2 och Säljaren med att det är abstrakta måtvärden man arbetar med. Även PMO-chefen instämmer i att mervärdet kan vara svårt att mäta i exempelvis tid och resurser.

Enligt Projektledaren var integrationen mellan ERP-och CRM-systemet mer en bonus, medan både Finans och Säljare uttrycker ett mervärde med det, exempelvis i att det kunde bidra till bättre planering för bland annat linjechefer. Att integrationen mellan ERP-och CRM-systemet

i Företag Y är minimal går emot Ruivo et al. (2017) teori om att företag kan skapa större värde om integrationen är mer omfattande.

Enligt Liu et al. (2013) kan organisering och planering av resurser förbättras till följd av att system som riktar sig mot kunder integreras med övriga organisationen, vilket även kan förbättra en organisations förmåga att möta kundbehov. Om det skulle vara intressant att genomföra en integration mellan ERP-och CRM-system för att skapa prognoser för att förbättra planering såg både integratörer att behovet är relaterat till verksamheten, att det exempelvis är mer intressant för ett produktionsbolag än ett konsultbolag att planera längre fram. Anledningen till detta menar Integratör vara att konsultbranschen är svårare att förutse. Att det inte finns ett behov av att planera längre fram i tiden är en syn både Projektledaren och Finans delar, då branschen är väldigt föränderlig och de jobbar med korta tidsspann.

Även PMO-chefen instämmer i att branschen är fluktuerande i det att många affärer faller bort, men att det fortfarande kan vara intressant att skapa en bild av vad som kommer hända närmaste tiden. Får arbetsområden med kundkontakt bättre tillgång till information som rör resurstillgänglighet och projektstatus kan de bättre möta kundens behov(Ruivo et al., 2017). Det skulle i sin tur kunna hjälpa vissa företag att planera resurser även om det bara gäller för kortare tidsspann, vilket potentiellt skulle kunna minska andelen affärer som faller bort.

Säljaren och Finans som arbetar operativt såg ett större värde i en integration av CRM-och ERP-system då tillgängligheten till information skulle öka, vilket skulle effektivisera deras arbete. Värdet de ser överensstämmer med Jiang (2009) teori om att informationsutbyte till följd av ERP-och CRM-systemintegration kan effektivisera informationsutbytet mellan organisation och kund. Detta reducerar annars nödvändiga steg i att få tillgång till information (Jiang, 2009), vilka steg Finans och Säljare i deras situation beskriver som att de behöver fråga rätt personer om information.

Enligt Jovanovic & Tomic (2016) kan en integration mellan ERP-och CRM-system vara en lösning för att undvika att det finns motsägande och redundant data i verksamheten, vilket idag är ett problem i Företag Y. Både Säljaren och PMO-chefen berättar att man sparar data om samma kund på olika ställen, samt att datan i vissa fall är motsägande. Återigen finns det dock problematik i det att göra en mer omfattande integration enligt Finans och PMO-chefen på grund av att man delar CRM-system med resten av koncernen.

5.5 Teknik

Den tekniska faktorn vid en systemintegration kan vara ett problematiskt område, vilket enligt Gunasekaran & Ngai(2004) kan bero på bristande kunskap gällande integration och undermålig IT-infrastruktur. Enligt Integratör 2 är det sällan så att personer som fattar beslut om förvärv av bolag har någon större insikt i hur IT-landskapet ser ut på respektive bolag och om systemen är lätta att integrera. Integratör 1 menar på att det främst i äldre bolag kan uppstå problem när man har många olika system som är inköpta vid olika tidpunkter, vilket kan kopplas till vad Gunasekaran & Ngai(2004) menar med dåligt skött IT-landskap. Att integrationskompatibilitet skulle vara ett problem för en systemintegration (Xu et al., 2002; Themistocleous et al., 2001) är inget som nämns av något av intervjuobjekten. Integratör 2 menar istället på att det tekniska är det minsta problemet och vanligtvis går att lösa på flera olika sätt. Även projektledare och PMO-chefen på Företag Y förklarar att tekniken inte har

varit en problematisk aspekt som påverkat implementeringen av ERP-systemet och dess integration med CRM-systemet. Inte heller fann någon av de tekniskt kunniga intervjuobjekten att interoperabilitet var problematiskt, vilket betonas som en svårighet av Vernadat(2009). Det problematiska kunde enligt PMO-chefen istället ligga i vilket system master-datan skulle lagras, vilket knappast kan ses som en teknisk svårighet.

5.6 Organisation

Organisatoriska faktorer som kan påverka i att integrera ERP-och CRM-system är enligt Integratör 1 verksamhetens storlek och uppbyggnad. Han menar att allt eftersom företag växer ökar även antalet system i verksamheten i takt med investeringar i nya system och förvärv av bolag. Detta kan i sin tur resultera i att man har dubbla uppsättningar av ERP-och CRM-system, vilket gör IT-landskapet i organisationen alltmer komplex. Integratör 2 menar på att det på längre sikt kan vara en god idé att köra fler processer genom så få system som möjligt, vilket dock kan resultera i evighetsprojekt. Lee et al. (2003) belyser samma problem relaterat till verksamhetens storlek och expansion. I takt med att företag expanderar och globaliseras blir systemintegration en allt komplexare process (Lee et al., 2003).

En annan organisatorisk aspekt som påverkar systemintegration är datakonfidentialitet. En problematik som betonas av både Finans och PMO-chefen är att Företag Y delar CRM-system med resten av koncernen, vilket därför begränsar företaget i att göra en omfattande integration. PMO-chefen förklarar att det finns känslig information om kunder som man inte får lagra i CRM-systemet då den isåfall blir tillgänglig för resten av koncernens användare. Integratör 2 beskriver att såväl legala som kulturella aspekter kan förhindra eller försvåra en integration, vilket överensstämmer med Vernadat (2010) som menar på att både legala och kulturella aspekter är en problematisk aspekt i systemintegration som företag måste förhålla sig till.

Enligt båda integratörerna på Företag X är det inte alltid en nödvändighet för ett företag att integrera ERP-och CRM-system i de fall man vill kunna skapa prognoser. Integratör 2 menar på att företag kan få prognoser från kunderna självt, inte att man nödvändigt behöver skapa en självt. Integratör 1 menar på att det i medelstora till större företag är vanligt att man har en designerad BI-avdelning eller en BI-funktion som skapar prognoser från data ur CRM-och ERP-system, vilket därmed gör att företaget kringgår en integration av systemen.

6 Slutsats

Syftet med studien var att påvisa varför vissa företag som använder ERP-och CRM-system i sin verksamhet inte integrerar systemen. Utifrån tidigare forskning och empiriska bevis har vi diskuterat sex problematiska områden vilka potentiellt kan förklara varför vissa företag inte integrerar verksamhetens ERP-och CRM-system.

Forskningsfrågan studien ämnar besvara är:

- *Varför integrerar vissa företag inte ERP- och CRM-system?*

I vår studie kan vi konstatera att en avgörande faktor till att företag avstår att integrera ERP-och CRM-system är kostnaden för en integration, vilket betonas både i litteraturen och empirin. En annan avgörande faktor är enligt studien vilket mervärde en integration kan tillföra en verksamhet. Det måste finnas incitament för företag att investera i en integration, där mervärdet behöver väga tyngre än kostnaden. Att mäta mervärdet för en integration kontra kostnaden är dock en problematisk aspekt enligt vår undersökning då mervärdet kan vara svårt att mäta i kostnader, tid, resurser och andra abstrakta värden. Att det kan vara problematiskt med att identifiera mervärdet kan medföra att man inte ser värdet i, eller behovet av en integration. För att kunna se ett behov eller mervärde för en integration krävs det enligt vår undersökning att man kan identifiera processer och systemdata som kan vara föremål för en integration. Då kunskapen i vissa fall är begränsade till användarens område, vilket framkom i vår undersökning, kan det komplicera identifiering av behov och värde för en integration. Att behovet i sig skiljer sig mellan verksamheter framkom även.

Organisatoriska aspekter som enligt vår studie kan förhindra en integration är i fall då ett bolag delar CRM-system med övriga bolag i koncernen och som på grund av konfidentiell datahantering inte kan integrera CRM-med ERP-system. Från litteraturen och vår undersökning kan vi även konstatera att lagar om datahantering kan vara en faktor till att företag inte integrerar systemen. Det finns enligt vår undersökning även tillfällen då en integration mellan ERP-och CRM-system inte nödvändigtvis behöver genomföras i de fall ett företag har en dedikerad BI-avdelning eller BI-funktion som ansvarar för skapandet av prognoser genom att kombinera ERP-och CRM-data. Även politik och prioriteringar är påverkande faktorer för företags val att investera i integrationer. Organisationer har internt olika prioriteringar och perspektiv, vilket enligt vår undersökning gör valet för en integration beroende av politiken i företaget samt prioriteringar av beslutsfattare.

Den tekniska faktorn fann vi skilja sig mellan teori och empiri. Enligt litteraturen som behandlats i studien finns det flera problematiska aspekter kopplat till systemintegration såsom bristfällig IT-infrastruktur, integrationskompatibilitet och interoperabilitet. Vårt empiriska resultat tyder dock på att endast IT-infrastruktur är en problematisk faktor för systemintegration då inga andra tekniska faktorer framgick.

Appendix A

Transkribering av intervju med Integratör 1 och Integratör 2 på Företag X den 3 Maj 2019.

I1 = Integratör 1

I2 = Integratör 2

D = Daniel

Su = Sunny

Inleder med information om anonymitet och godkännande till inspelning

1. **D: Berätta lite om tidigare erfarenheter, roll, arbeten, positioner och år i branschen?**
2. I1: I1 heter jag, jobbar med systemintegration och har gjort det i 7 år. Positioner har jag väl alltid haft som systemintegratör, alltså tekniskt implementerat lösningar. Men det ingår ju också en stor del arkitektarbete i den rollen allt eftersom man får mer erfarenhet. Man börjar ju med att integrera system A och B, medans idag tittar jag mer på hela lösningar. Att vi har system som skall ombordas, eller vi har system som ska dö ut. Hur ska vi hantera att integrera dem? Eller ta bort dem. Har varit runt på lite olika kunder, stora produktionsföretag, en vända i Danmark på ett läkemedelsföretag. Det är ganska stora bolag så man har fått bra erfarenheter därifrån.
3. **D: Är det via Företag X? Eller är det via andra?**
4. I1: Jag har jobbat på Företag X i ett år, sedan på lite andra företag som stort företag, med samma roll. Började min karriär på stort företag. Tekniker jag arbetar mest med är IBMs integrationsplattform integrationbus, men även tittat på azure senaste ett och ett halvt året.
5. I2: I2 heter jag, pluggade också systemvetenskap för ca 8 år sedan. Började min karriär som systemintegratör precis som I1. Fast jag började på stort företag. Arbetade mycket med Microsofts integrationsplattform som heter biztalk. Satt på många olika företag såsom stora företag. Började arbeta på stort företag efter det, och var utkonsultad till ett läkemedelsföretag.
6. I2: Nu arbetar jag på stort produktionsföretag. När jag flyttade ner till Skåne bytte jag till IBMs integrationbus, vilket är mer java-baserat. Nu på senaste har jag arbetat mer med azure. Jag har haft samma roll det börjar som utvecklare, men det blir att man har flera roller, där man skapar egna lösningar, man tar fram kravspecar, och även som arkitekt. Man får en ganska bred roll, och får insikt i vad det är för olika system ett företag använder, vad det finns för olika processer.
7. **D: Hur många år har du i branschen?**
8. I2: Jag har cirka 7,5 år.
9. **D: Skulle ni vilja berätta mer om företaget ni arbetar på nu? Alltså vad ni har för koppling till integration?**
10. I1: Vi arbetar i tre olika huvudområden vilka är business advisory, som handlar om att hjälpa ledningsgrupper med sitt förändringsarbete. Det är på en väldigt hög nivå i verksamheten. Sen är det också renodlad integration. Där vi binder ihop system, så system kan kommunicera med andra, både on-premise men också på molnet. Det beror lite på kundbehov. Sen har vi IT-säkerhet, vilket är väldigt brett. Vi arbetar med identity-axis and management, vi håller också på med pen-tester, Men och integritets-hantering.
11. ***Information om vår studie och dess syfte***
12. **Su: Vad finns det för problematik med integration. Varför väljer man att inte integrera?**
13. I2: Det är ganska tydligt när man väl kommer ut i arbetet, varför företag skulle välja att inte sy ihop system ERP och CRM. Det finns ju ERP som innehåller CRM delar.
14. I2: Men som ett exempel. Ett stort produktionsbolag som jag varit ute som konsult hos. De började ju för jättelängesen. Det började som ett litet företag, som växer där man börjar köpa in ett system som man är i behov av. Sedan går det några år man växer och köper in ett till, byter chefer, fler avdelningar bildas, kanske att någon teknologi inte är lika het längre så man köper in en ny produkt. Tillslut sitter man med ett stort antal system, vilka är inköpta vid olika tidpunkter, och då är det ju mycket intern politik invävt. Någon tycker man ska gå mer mot

java, någon mot Microsoft etc. Man kanske har avtal med vissa leverantörer och då måste man förhålla sig till det. Så efter tag ju mer som tiden går så sitter man där med 100 system. Det är ju inte så att det bara är ERP, CRM och HR, sen måste man också tänka på att företaget kanske finns i flera länder, och där finns ju en laglig aspekt, jag satt tidigare med en kund som inte fick rulla ut sitt nya system i kina. För det var problem med kinesiska regeringen. Då fick vi lov att implementera överallt förutom i kina och då, blir det ju ett problem där vilket kan vara en aspekt till att man avstår integrationen. Och sen fungerar det som det skall? En konsult kostar ju mycket pengar skall man då lägga de pengarna på att utveckla verksamheten och tjäna mer pengar, eller fokusera på inhouse projekt, där man ska sy ihop interna system. Det blir ju någon slags av prioritering. Då blir det ännu mer internpolitik. Det kanske är viktigare att man kan se till att företagets största kund kan skicka in ordrar än att integrera något system med ett annat. För det kanske fungerar ändå, jag menar en del steg i processen kanske är manuella, men det kanske ändå är överkomligt. T.ex. att en viss process görs manuellt i ett excel dokument, när man istället kunde automatisera processen. I en perfekt värld skulle man ju haft ett stort system där alla pratar samma språk och allt är tillgängligt på samma plattform. Men så ser det ju inte ut ute hos kunder.

15. I1: I en drömvärld har man kanske ett ERP, CRM och HR, men så ser det ju inte ut hos många kunder, där har man flera ERP system och moduler. Men allt som man växer, vilket man ofta gör genom att köpa upp nya bolag. Men då skapas ju ny problematik. Då får man ju i uppgift att onboarda hela det bolaget, de har ju ett eget systemlandskap och det köpande bolaget har ett. Då har man förmodligen dubbla uppsättningar av flera system. Ska man då skrota alla de system från det bolaget man köpt? Alltså kastar deras processer och säger nu ska vi använda våra system. Det fungerar ju förmodligen inte, för bolaget man har köpt upp har ju förmodligen en uppsättning av processer och system som fungerar. Det man ofta gör är att man säger vi får väl ha parallella ERP-system, och parallella CRM system, och så försöker man integrera allihopa.
16. **D: Skulle det vara en nackdel att ha så många parallella system? Exempelvis att man avstår från att integrera ifall det är så många system?**
17. I2: Nackdel och nackdel... Det är väl snarare något man helt enkelt får leva med om man väljer att köpa upp ett bolag. "Nackdelen" är i så fall att IT-landskapet blir mer komplext ju fler system som ett företag har. Till exempel vi kan ta stort konsultföretag som jag jobbade för tidigare. Stort företag köpte ju upp annat stort konsultföretag för ett tag sedan.
18. Vi leker med tanken att stort konsultföretag hade 20 olika interna system och annat stort konsultföretag hade 20. Det betyder att man helt plötsligt hade "dubletter" av system som gjorde samma sak t.ex. tidrapportering, intranät, HR, CRM osv. Istället för att försöka integrera dessa system så är det lättaste att flytta över alla anställda från annat stort konsultföretag till stort konsultföretag och sedan skrota annat stort konsultföretags system, vilket man också gjorde. Att köra parallella system i det här fallet är bara korkat och försvårar bara allt arbete internt. Eftersom båda bolagen sysslar med typ exakt samma typ av verksamhet så är det relativt lätt att göra en "merge", även om det tar sina lilla tid att genomföra i praktiken.
19. I2: Men om man t.ex. istället föreställer sig ett Svenskt industribolag som köper upp ett annat bolag som producerar helt andra produkter och har helt andra interna processer. Det nya bolaget kanske ligger nere i Tyskland. Då kanske man kommer fram till att det är bättre att Tyskarna till en början får fortsätta ha sina egna ERP och hantera sin produktion, orderprocesser, lagerhållning osv. Det kanske helt enkelt blir enklast så, framförallt om det är en stor komplex verksamhet. Om olika system absolut måste integreras så ser man till att göra det, men om de fungerar separat så kanske man avstår. Det är helt enkelt en prioriteringsfråga. På längre sikt kan det ju vara en god idé att försöka köra en del processer genom så få system som möjligt... men det resulterar ofta i evighetsprojekt. T.ex. samtidigt som man börjar integrera Sveriges och Tysklands system så får ledningen kanske för sig att köpa ett nytt bolag med en himla massa system eller starta en ny verksamhet i något annat land och sen är vi tillbaka till samma problem igen.

20. I2: För övrigt så kan man ju säga att personerna som fattar beslut om att köpa upp andra bolag har sällan någon större insikt i hur IT-landskapet ser ut på respektive bolag och om de är lätta att integrera. De ser ju bara en god möjlighet expandera verksamheten och tjäna mer pengar.
- 21. D: Vi har ju kollat lite på detta med CRM-system och Modul, och funnit att ofta väljer man att hålla isär dem på grund av funktionalitet e.t.c. Hur ser ni på det här?**
22. I2: Det finns ju jättemycket som kan spela in, det kan ju handla om kostnad, att CRM är en egen avdelning och då ska de ha ett helt eget system, där en egen licens skall betalas. Så att man inte bakar ihop det med ERP. Det är så mycket på ett företag som kan spela roll. Det kan vara hur IT-landskapet ser ut, hur organisationsstrukturen ser ut. Till exempel vi på integration sitter nära BI-teamet. Ibland kanske man arbetar tillsammans och ibland inte.
23. I1: Huvudfrågan blir väl tror jag vad är mervärdet att integrera CRM-system med ERP eller?
- 24. D: Frågan vi ställer till er, är varför ni tror att man avstår från att integrera?**
25. I1: Ja exakt och jag tror det handlar mycket om mervärdet. Det måste ju finnas ett mervärde för att utveckla en integration. T.ex. Effektivisera en process eller att någon viss data måste finnas tillgängligt i ett annat system. Vi tar vårt bolag som ett exempel, vårt bolag som är ett renodlat konsultbolag, vi har ju också ERP och CRM. Om man tänker översiktligt alltså på high-level, vad har man för användning av ERP informationen i CRM-systemet eller vice versa. Men vi kanske inte är så intresserade av t.ex. att en kund eller liknande spelar golf tre gånger i veckan” eller liknande. Så länge det finns argument för att integrera system, t.ex. Integrerar vi den här datan kan vi sparka 20 anställda och spara en massa pengar. Men finns det inte tillräckligt med incitament att “sy ihop” systemen.
26. I1: Men jag tror ändå att det finns ett mervärde, men det beror lite på bolag. Om vi skulle ta en stor försäljare och producent av skor. Har de då en lista i CRM systemet, där det finns information om en kund som köper 50 skor per år. Då vet dem det här, det skulle jag kunna vara en intressant grej att skicka in till sitt ERP-system, för att göra en forecast. Den typen av information hade ju kunnat vara intressant att integrera. Men jag tror det beror på typen av bolag. Man får ju titta på informationen i de olika systemen och om de har ett mervärde om de skulle integreras. Men jag tror det beror på mycket från bransch, bolag etc.
- 27. Su: Kan tekniska problem vara en stor faktor till att man inte integrerar, d.v.s. Att en integration är svår sett ur ett tekniskt perspektiv?**
28. I2: Tekniken är ju sällan problemet, det går alltid att lösa det på ett eller annat sätt. Många gånger på flera tusen olika sätt. Men det är ju som sagt många faktorer, det är politik inom företaget som ofta ställer till det. Olika kulturer, från land till land. T.ex. i Danmark kan de vara med rädsla om sina revir, ett silotänk så att säga. Till skillnad från Sverige som är ganska homogent, man samarbetar över gränserna. Det är ju helt olika mellan företag. Det finns liksom inte ett svar på denna frågan utan det är flera faktorer som spelar in. Om man återigen tar ett exempel, har man ett företag med massa olika system. Ska man då verkligen lägga sin budget på att integrera massa system. Fungerar det så finns det ju inget incitament för att genomföra massa integrationer.
- 29. D: Ni hade ju ett ERP-och CRM-system, skulle ni vilja förklara lite mer om hur det används här på bolaget?**
30. I1: Inte direkt. Det handlar ju mycket om tidsplanering, det är ju att vi har våra debiterade timmar, de ska kunna faktureras. Man skall kunna betala ut löner, vi har ju inte material och sådant eftersom vi inte tillverkar något. Därav behöver vi ju inte resursplanera på samma sätt. Utan det är ju vår tid som skall planeras.
31. I2: Det är ju det som är ganska significant för oss konsultbolag. Vi producerar ju ingenting, vi säljer ju våran tid. Den enda gången jag använder något av pulsens system är när jag ska lägga in mina tider, eller rapportering. Det är ju på den nivån, de som jobbar mer dagligen med systemen typ HR, de har ju bättre koll, inte vi som arbetar som konsulter. Vi har ju mer att göra med ERP-system hos de företag vi konsulterar än vårt eget. Som vi kanske integrerar, jobbar mot eller liknande.
32. I1: Ska man hitta de som verkligen sitter i ett ERP-system, då ska man ju ner på mer “blue collar” workers, de som gör inmatningar under produktion eller liknande. Om man vill ha den inputen vill säga.
- 33. D: Vilka är det som använder det mest på erat företag?**

34. I1: Det är egentligen alla som har en HR-funktion. Mer mot management-hållet.
- 35. D: Vad är det främst för info som lagras i ERP-system, något exempel från tidigare konsultuppdrag eller liknande?**
36. I1: Jag arbetade med integration på ett stort produktionsbolag. I deras system lagrades ju all information om deras produktionslinje, försäljning och inköp.
- 37. D: Är HR-systemet standalone eller en ERP modul?**
38. I1: Det är en modul.
- 39. D: Det är inte alltid man vet hur man kan kombinera ERP och CRM data. Men man kan ju tänka för ett konsultbolag att man kanske vill kunna forecasta om man ska ta in mer folk etc. Hur ser ni på det? Alltså CRM och ERP kombinationen?**
40. I1: Det är det som är lite syftet att tracka till exempel hur mycket tid, pengar och material gick det åt att producera så många produkter. Vart har man fått den inputen ifrån då? Jo förmodligen från ett CRM-system. Därav kan man integrera systemen för se ungefär hur mycket köper en viss kund varje år eller liknande.
- 41. D: Men just för konsultföretag, det skulle väl kunna fungera där också?**
42. I1: Det skulle potentiellt kunna funka, att göra en forecast här också. Till exempel vi har en kund som anlitar x antal konsulter under x lång tid. Men vår bransch är lite svårare att forecasta, Vi är beroende av, dels att det finns uppdrag hos våra kunder. Jag menar hade vår största kund stängt ner sin produktion imorgon hade vi ju i princip varit arbetslösa. Så är det ju, vi kan ju absolut göra forecasting, men det viktigaste för oss är ju egentligen hur går det för våra kunder. Går det bra eller har de en nedgång? När det går upp anlitar de oftast fler konsulter och vice versa.
43. I1: Sen beror det på, ibland kan man ju ha kontrakterat att man ska sitta där i 6 månader. Jag menar det kan finnas... vi har haft någonting där de kan stänga... alltså ta in och slänga ut konsulter på en månads basis.
44. I2: Ofta är det så, att dem kan bryta, dem har ju... i kontraktet bryter dem där, att om du skriver på idag och de vill ha dig i ett halvår, så kan de säga till imorgon att vi sparkar ut dig. Då har dem en månads uppsägningstid.
45. I1: Så det är ju, om vi pratar som konsultbolag, tror jag det är en större utmaning att forecasta grejer, men det är väl klart att så är det för ett produktionsbolag som producerar produkter. Även om Nike har köpt 50 par skor 3 år i rad, så kanske de bara vill ha 10 stycken det fjärde eller någon vill ha 70. Men man får ju utgå från någonting. Och då tittar man ju oftast på statistik, hur det har sett ut historiskt. Och den informationen skulle ju potentiellt kunna komma från ett CRM-system, som är vettigt att ha. Sen pratar vi väldigt förenklat nu.
46. I1: Vanligtvis har man en BI-funktion som faktiskt samlar in data från både ERP och CRM:en kanske och därefter genererar rapporterna. Så att det är inte nödvändigt att man faktiskt lägger de här forecastarna nere i ett ERP-system.
47. I2: Sen kan det också vara så att kunden ger dig forecast, inte att du tvunget måste räkna ut det. Det kan vara så att man säger att vi förväntar oss att vi inom en framtid kommer att beställa 500 grävmaskiner, förutsatt att...så att ni är med på det liksom. Så att man tar höjd för det, sen kan det vara så att de avbryter eller någonting, så att man själv också kan förbereda. Ska ett företag göra feta order, måste man ringa in en betalning, eller beställa jättemycket av någonting och sen bara nä det är slut på lagret ni får vänta lite.
- 48. D: Ja precis, det är liksom just kombinationen av data från ett CRM-system med ERP-system som...**
49. I1:...som tillsammans genererar en schysst forecast. Då är vi egentligen inne och pratar om Business Intelligence-bitarna, att det är där de här rapporterna kommer att genereras, snarare än nere på ett ERP-system.
50. I1: Även om datan finns tillgänglig där, och även om man skulle ha en integration mellan ett CRM och ett ERP, man kan säkert... jag kan inte tänka mig att det finns funktionalitet för att generera sådana här grejer i ERP:et. De flesta medelstora-stora bolagen har ju oftast en BI-avdelning eller någon som arbetar med det. Och det är typiskt dem då som genererar den här typen av forecast. Om man ser det som ett visst mervärde med en integration, för er frågeställning. Mervärdet skulle kunna vara att om man får data från de här två skulle man

- kunna generera schyssta forecasts. För produktion, resurs eller ja tidsplaneringar eller vad det nu kan vara. Så tror jag att många nog hade svarat att det är vår BI-avdelning som gör det.
51. **Su: Jag undrar hur det brukar se ut när ni kommer ut till en kund, har de ofta bra koll på vad de vill ska fixas, vad exakt det är som ska integreras? Eller är det mer att ni kommer ut där och så ska ni kartlägga allting själva eller? Har ni en klar bild innan ni?**
52. I1: Nä men oftast så har dem Business Analysts på plats, de har identifierat ett behov då ju, väldigt high-level. Att den här typen av data ska vara tillgänglig för de här systemen. Sen är det upp till oss att komma på egentligen den tekniska implementationen av det.
53. I1: Det beror också på till vilket syfte du är inhyrd till. Det kommer inte färdigt serverat på ett silverfat liksom. Men den affärsmässiga biten brukar de oftast ha en klar bild av vad de förväntar sig. Sen allt eftersom man blir allt senior, som jag och I2 har en bättre förståelse för affärsprocesser utöver att vi vet hur man implementerar det tekniskt så ger det också en förståelse för hur affärsprocesser ser ut. En typisk orderprocess till exempel: Man kan ju tänka sig att man skickar en order till kunden, men det kan ju ingå 7-8 olika typer av meddelande som ska fram och tillbaka där bara för att kunna lägga en order för att få den processad som sen ska faktureras. Ja du I2 sitter ju i ett sånt projekt till exempel, och då är det viktigt att ha den förståelsen.
54. I2: Ja det är nio flöden fram och tillbaka som egentligen bara... det är orderflöden, lägga en order, ändra en order, confirmation att du lagt en order, notifiering att din order blivit skickat eller att beställningen är lagd. Det är ganska mycket mer bakom.
55. I1: Och oftast har kunden en ganska klar bild över hur en orderprocess ser ut, men i de fall där de inte har det då kommer vi in med den kompetensen också, så här borde den processen se ut. Om det var svar på din fråga.
56. **Su: Ja jo det känns som jag ibland att de har inte riktigt koll på vad de faktiskt vill få ut av, alltså när vi har varit och snackat med stort företag verkar det vara oklart från vad de faktiskt vill göra. Amen vi vill göra det här men..."**
57. I2: ...De kanske inte riktigt vet hur de ska göra. Till vilket syfte du är inhyrd. Är du inhyrd till ett projekt där du ska implementera ett system, då är det; okej då är det detta system vi ska implementera. Men det kan ju vara att du är en resurs som är där över en tid. Och då plockar man lite allt möjligt. Ibland kan man hitta integrationer som vad fan gör detta. Det kan ju vara folk som har slutat för tio år sedan och så ligger skit kvar. Så kan det vara, att folk inte riktigt har koll på, och så är det ibland att det är direktiv högt uppifrån som säger att nå det här ska integreras. Okej varför det?. Nä det ska bara göras. Samtidigt vi är ju konsulter, och vi får betalt för... vill de att vi ska göra på ett visst sätt, vi kommer ju säga att nå det är inte helt best practice kanske varför ska ni göra såhär? Nä, vi vill jättegärna göra såhär, ja, alltså beroende på lite situation... så det är ju lite... det beror på vilken situation man är inne i. Är du inne som arkitekt då ska du in och rodla liksom där, då får du ju göra det. Men är du mer av roll-assistent, du ska typ göra lite vad du blir tillsagd. Det är kanske redan en arkitekt som egentligen bara ger dig grejer och så gör du alla tekniska grejer som transformationer och allting. Så det beror väl lite på vilken roll.
58. I1: Om en kund hade kommit ut till oss och sagt; hej vi vill integrera vårt CRM-system med vårt ERP väldigt såhär förenklat, då har dem oftast en idé om varför.
59. Ja för annars hade vi frågat; jaha varför vill ni göra det? Eller vad är tanken med det?
60. Och så får man göra en klar analys på det och vad det skulle innebära. Men då tittar ju vi oftast tekniskt. Vi kollar ju inte så mycket på kanske affärsvärdet då när vi får en uppgift att vi ska integrera två system.
61. I2: Det är snarare att dem vill göra detta, och så vill dem bara ha en prislapp. Och så vill de veta att ja vi kan göra det här på 500 timmar gånger timpriset. Det löser vi liksom, typ. Så dem ska kunna räkna in det i sin projektbudget och allt, då ifrågasätter man inte så mycket utan då gör man det...
62. Och vi är verksamhetsmänniskor heller så det är inte säkert att bara för att vi säger varför vill ni göra det, det kanske finns ett jätte-mervärde i verksamheten som vi faktiskt inte ser. Så vi är inte riktigt i den positionen att döma dem heller. 'Vad f*n så ska ni ju inte göra'. Även om vi har insikten så är det också...ja.

- 63. D: Jag vill ju gärna ställa frågan om ert CRM lite vad ett CRM-system, för ni kanske inte har...**
64. I1: Vi arbetar ju inte i det... utan det är säljarna som arbetar med det främst.
- 65. D: Men har ni arbetat med det hos andra företag**
66. I1: Ja jag har integrerat rätt mycket mot CRM system på Z,
- 67. D: Hur brukar CRM-system användas?**
68. I1: Alltså hur det används...?
- 69. D: Till exempel om det bara brukar vara typ såhär att, man samlar in en massa kunddata, typ som en databas, eller brukar man utnyttja det rent analytiskt också?**
70. I1: Ja, alltså det tror jag ju... Vi kan ju se lite av typen av data. Vi har väl tre rätt så tydliga integrationer där vi skickar över renodlad company data, kunder på Z är bolag, renodlade data typ address, postnummer såhär liksom, sen skickar de över quotes som jag inte riktigt vet hur jag ska förklara...
71. I2: Typ offerter
72. I1: Ja men typ lite såhär, request för quote liksom, ja men såhär okej... data rörande offerter kan man kalla det. Sen skickar de över Account data som är mer säljaktigt då skulle jag kunna tänka mig, med kontaktpersoner och liknande. Det är väl där att kanske Nisse som är Chief Operating Officer på det här bolaget, spelar golf 3 gånger i veckan han har 3 döttrar... alltså persondata.
73. I2: Vi som integratörer förser ju CRM-systemet med data, sen är det någon annan som använder det. Vi är ju på andra sidan, så vi använder inte det på det sättet. Sen är det säkert klart olika från företag till företag hur pass effektiva dem här och hur pass bra de är på att förvalta den datan. Det är inte så att vi presenterar något sätt, eller säger till dem hur de ska använda dem. Utan dem säger att 'här kan ni skicka in det', då skickar vi in på det sättet.
- 74. D: Jag tycker vi kan prata lite kort igen om problematik kring integration och så vidare... du sa innan att du inte riktigt vet då vad mervärdet är, vad dem faktiskt vill göra med en integration.**
75. I1: Ja det är frågan jag ställer mig själv, om jag försöker fundera på det. Vad skulle mervärdet vara av att faktiskt integrera ett CRM-system och ett ERP-system att dem utbyter information. Det man får börja kolla på är vilken typ av information finns i CRM-systemet, och vilken typ av information som finns i ERP-systemet. Vad hade mervärdet varit av att dem utbyter information.
76. För pratar vi om att vi har en rätt så etablerad BI-funktion i bolaget, så är det ju dem som är ansvariga för att samla in data för att göra forecast och generera rapporter. Vilket innebär att då kanske inte ens CRM-systemet och ERP:et behöver vara integrerat på det sättet. Jag försöker bara hitta liksom...
77. I1: Antingen så kör BI själv rakt igenom och suger ut data, det ligger garanterat databaser i grund och botten på båda systemen och bara suger ut informationen och genererar rapporter... Eller så bygger vi integrationen av BI då för att hämta ut informationen
- 78. D: Det vi vill ha reda på, själva kontentan är just varför företag väljer att avstå från att integrera, eller från att kombinera de data från CRM och ERP...**
- 79. D: ...För att I2 sa att det inte är det tekniska för det är alltid möjligt?**
80. I2: Det är en bedömningsfråga, för som sagt vem är det som tar...vem är det som tar beslut bland dem som är ansvarig? vem är det som betalar? Gemensamt beslut bland dem som är ansvariga?. Som sagt som I1 sa precis, vad får man ut för mervärde?. Till exempel vårt företag skulle jag inte säga, i slutändan handlar det om att du driver ett företag: Det viktigaste är att du tjänar pengar, annars kan du lägga ner ditt företag, punkt slut. Det är ju liksom grunden. Hur ska du då kunna göra ditt företag så effektivt så möjligt: Skulle en sån här integration ge oss några fördelar?. Till exempel, ja men om vi gör det här då kan vi säga upp fem personer. Då slimmar vi ner vår organisation, vi automatiserar det och det är ju jättebra. Det kan vara ett argument för, om det nu skulle vara så. Det tror jag inte är fallet så ofta, men nåt sånt... Sen så ska man sälja in det till ledningen och det är mycket politik. Och ibland kanske det är så att man borde göra det, men man prioriterar inte det. Många gånger ute på företag så är det ju 'varför har ni inte gjort detta?'. Hur kan det vara så att ni har tid-rapporterat... hos en annan arbetsgivare; bara att tidrapportera tog en halvtimme om dagen för att det var så jävla dåligt

utvecklat. Då kunde man liksom köpt upp... Vissa företag köper in en modul och sen så gör de ingenting customized med det och bara låter det ligga sen så är alla processer jättekonstiga...

81. D: Kan det vara så att man saknar kunskap kring det liksom, alltså hur man kan kombinera data för att faktiskt...?

82. I2: Ja förmodligen. Ja det också. I ett tidigare företag jag arbetade på var våra interna system dåligt skötta, och kunde förbättras. Men det prioriterades inte för det var inte vår verksamhet är till för utan vi skulle vara ute hos kunder och tjäna pengar och utveckla lösningar. Vi skulle inte sitta internt och göra samma jobb som vi gör ute hos kunder för oss själva. Jag tror det är lätt att bortprioritera
83. Precis om man utgår från det här exemplet då att vi är ett bolag och vi ska tjäna pengar, kan man.... Hade integrationen på något sätt effektiviserat en process som i förlängningen gör att vi tjänar pengar som med tidrapportering, om du tar en halvtimme, vi kostar ungefär tusen kronor i timmen, 500 spänn går bort per konsult...
84. I2: Eller så blir det att konsulten lyckas baka in det i sin tid, men konsulten blir förbannad och blir irriterad för att den inte prioriteras vilket slutar i att konsulten säger upp sig. Alltså det kan ju vara jätte, alltså på grund av såhär liksom att vafan. Det behöver inte tvunget bara vara direkt att, att nämen som det jag nämnde...
85. I2: Nämen precis om man ska sätta det i ett perspektiv. En halvtimme idag. Vi jobbar ju åtta timmar om dagen och om en halvtimme av den... de flesta av oss lyckas såklart baka in den tiden i de här åtta timmarna som man gör.
- 86. Su: Det blir mer som en mix, alltså mixa in vad mervärdet är, vad det kan möjliggöra och kostnaden.**
87. I1: I ett sånt fall när det tar en halvtimme att tidrapportera absolut, då borde man ju göra någonting för att eh... då borde man lägga lite intern utveckling på att...
88. Ja men kan man dra ner det på en kvart så sparar man liksom då kommer man att spara 250 kronor, eller tjäna 250 spänn mer per konsult per vecka, och är man ett konsultbolag då...
89. I2: Och att konsulterna blir glada, det är ju ett irritationsmoment, vem vill sitta en fredag när man jobbat en lång dag, fan nu ska jag hem” fan jag måste tidrapportera... sitter kvar till halv sex. Det kanske är en liten petitesse...
90. I1: Likadant kan man...om man pratar om ett företag som producerar grejer. Man får in en jättestor order på 30 skor och man har bara material hemma för att producera 15, man måste beställa nytt material och det tar två veckor innan det kommer. Då skulle produktionen potentiellt stå stilla i en och en halv vecka innan man får det här nya materialet. Varje minut egentligen som man inte producerar grejer i ett bolag som faktiskt producerar och säljer produkter, så förlorar du ju pengar. Egentligen så vill man ha 24/7, att du har en produktion dygnet runt som går för att maximera vinsten på det.
91. I2: Processer generellt på företag, det behöver inte vara tidrapportering eller producera skor, alla processer ska vara så slimmade och så... det ska bara gå av sig själv. Men så fort det blir avbrott det är då de...
92. I1: Och där kan då integration vara som ett hjälpmedel för att effektivisera de här processerna.
93. I2: Bara en sån enkel grej som när ni ska skicka ut en faktura. Att det inte sitter en gubbe som handknackar och skickar iväg det på ett mail, det får man väl själv när man beställer av någon på nätet, att man får liksom en faktura manuellt skickad till sig. Så det här, allt sånt här som tar tid det...
94. I1: Jag tror att den stora utmaningen är egentligen att identifiera den bakomliggande processen egentligen: Vad är syftet med ERP-systemet, hur ser den processen ut, hur använder man sitt ERP-system. Och sen så försöka titta, okej... datan som vi har i CRM-systemet, hur skulle den här nere i ERP-systemet kunna göra någon nytta. Vad kan vi effektivisera med hjälp av data från CRM-systemet. Och eller vice versa då om man tänker, det är hur ni tänker liksom.
- 95. D: Det kan gå åt båda hållen**
96. I1: Mycket handlar om att identifiera de bakomliggande processerna man vill effektivisera, och sen titta på vilken typ av data som finns i systemen.
97. I2: Har du något exempel på någon sån integration? Så’n ‘Kina-integration’ från gubben som...
98. I1: Ding-integrationen!

99. I1: Han som var manuell?
100. I2: Ja
101. I1: Ja vi hade en ding integration på ett bolag som jag varit på. Dem hade en kille som sprang med ett USB-minne mellan två stycken servrar egentligen, för att de hade något sånt här regelverk om att, ja det var mot Kina och så när datan kom in i Kina så var han tvungen att mellanlanda någonstans innan det kunde föras över och lagras på något sätt. Och det var på grund av något sånt här reglemente. Och då var det någon tjomme som var anställd för att gå däremellan fyra gånger om dagen för att ladda ner, ladda upp, ladda ner och ladda upp.
102. Kanske det gick att lösa på något annat sätt
103. Där finns lite förbättringsmöjligheter där.
- 104. D: Vi har täckt potentiella anledningar och då har vi pratat om tekniska, kunskapsmässiga, och sen vad tänker ni kring ekonomiska?**
105. I1: Absolut, det tror jag är direkt avgörande...Ja för det är alltid money talks när det är affärsverksamheter. Det är som I2 säger att bolag existerar i grund och botten för att tjäna pengar. Okej det finns de här ideella föreningarna absolut, de tjänar också pengar i grund och botten. Oftast är syftet med ett kommersiellt bolag att tjäna pengar. Så alla kostnadsbesparingar man kan göra eller göra något för att maximera vinsten, det är klar det motiverar.
106. I2: Sen finns det såhär med intern-debitering också, att avdelningar inom ett bolag kan debitera varandra.
107. I1: Ja det finns ju sådana konstellationer också. Och det bidrar ju till att folk sitter och håller på sitt. Om det är så att, om jag sitter och arbetar på ett stort bolag, och jag sitter, jag är i en orderprocess, men jag behöver hjälp av IT, men när jag ska beställa hjälp av IT, så kommer de att fakturera min avdelning. Om jag då har en brorson till några jag känner som är duktig på java, så kanske jag plockar in honom som en sommarpraktikant för att lösa problemet istället. Och det blir ju inte så bra i längden heller på något sätt. Så att det är väldigt många underliggande faktorer.
- 108. D: Och sen I2 du nämnde också det, vad heter det, det där med politiska?**
109. I2: Ja men så är det, det är ju en del. Nu när man kommer ut hos kunder...
110. Du blir inhyrd för ett specifikt projekt, och det projektet har en kappsäck med pengar som de får fördela. Om det då handlar om att de ska köpa in lite tjänster internt från BI så får de betala pengar för det. Eller om det är jag som ska göra allt. Men det är ganska mycket såhär att vår avdelning sköter sitt. Det är alldeles för komplext, alltså strukturen. Infrastrukturen på företag är alldeles komplext för att ha en stor... exempelvis här har ni en säck med en miljard, gör vad f*n ni vill. Det funkar inte så, utan det kan vara så att CRM har den, sen har dem BI, sen så har dem integration. Sen så är det såhär att integration och BI, vi kör ihop dem. Dem är inte så stora. Det kanske beror på storleken. Har jag en avdelning som är på 2 pers eller 30 pers. Då kan dem ingå i någon eller så får dem vara en egen. Om vi ska göra ett projekt, ska ska vi ha från dem och dem och dem avdelningarna. Amen såhär, ekonomi vill ha lite integrationer, jaha men vem ska betala för dem? Ska integration och ekonomi betala för dem? Och det är bara politik runt det. Vem är det egentligen som är beställare? Vem är det som ska stå för den här räkningen Nu har det blivit fel i den här integrationen, nu måste vi felsöka. Är det på grund av dålig data från ekonomi eller på grund av att vi har skrivit dålig kod? Och det är bara politik.
111. I1: Jag tror inte att ni kommer att få ett svar svart på vitt. Det som hade varit snyggt är om man kan komma med någon rekommendation kanske. Att i de här fallen är det fördelaktigt att integrera de här systemen. Och sen så kanske ni hittar några fall när ni inte ser något mervärde.
112. I2: Beroende på kanske baserat på vad det är för typ av företag. Det speciella med konsultbolag är vi är pengar, det finns liksom inga inventarier eller någonting. Det finns inte några stora produktionsmaskiner som det finns i company Z. Utan det är vi som är pengar, fokus är oss och systemen bakom spelar mindre roll. Jämfört med kanske Lundalogik som faktiskt producerar ett helt CRM, det är deras produkt. Låt oss säga att jag och I1 och fem andra bestämt oss för att starta ett eget företag som konsulter. Hade vi behövt ett CRM och ett ERP?

113. I1: Inte initialt.
114. I2: Nej det hade vi inte behövt. Det är mer så i tjänsteorienterade företag... du behöver inte dem för att få din verksamhet att fungera jämfört med produktionsbolag som faktiskt måste samla all den här informationen. För har man inga inventarier eller inget material som man måste ha hand om så... behöver man inget stort ERP.
- 115. Så det kanske mer är intressant för medelstora till stora företag?**
116. Ja precis.
- 117. Det känns som att de som använder systemen har kunskap om sin del, och därmed inte ser helheten?**
118. I1: Ja precis. De är ju oftast plattformsexperter. De kan ERP, och oftast bara en modul, som de kan väldigt bra. Men de ser ju inte så mycket runtomkring.
119. I2: Jag har nog aldrig varit på ett företag där detta är en ERP-avdelning, utan det är väldigt uppdelat med exempelvis BI, CRM.
120. I2: Det krävs att man väver in sig i de båda systemen för att förstå hur data ska kombineras. det för att förstå det, istället för att prata om det som två tomma ord.
- 121. *Intervjun rundas av och avslutas med att intervjubjektet återigen ges möjlighet till att våra anonyma***

Appendix B

Transkribering av intervju med Projektledare på Företag Y den 6 Maj 2019. Säljare närvarande och inflikar med egna tankar under intervjuens gång.

P = Projektledare

S = Säljare

D = Daniel

Su = Sunny

Inleder med information om anonymitet och godkännande till inspelning

1. D: Kort om dig; arbete, positioner, år i branschen?

2. P: Jag jobbar som projektledare. Många av oss här kommer från Sony Ericsson, jag också. Så jag började på Sony Ericsson XXXX något sånt. Och sen så jobbade jag där hela tiden där det fanns behov för hårdvaruutveckling där. Sen så sades alla upp. Inklusivt mig själv. Och det är här konsultbolaget startade. Jag var mammaledig och sen när jag var färdig med det så började jag här på Företag Y XXXX.

3. D: Med andra ord har du en teknisk bakgrund?

4. P: Ja, civilingenjör med maskinteknik.

5. *Information om vår studie och dess syfte*

6. D: Vad har du för förståelse för vad ert ERP-system gör? Vilken nytta har det till ert företag?

7. P: Det vi har idag eller det vi kommer ha?

8. D: Datan är det samma i båda systemen, men det kan vara intressant att kolla på ert legacy system.

9. P: Jag började jobba i det här projektet för att vi skulle byta ERP-system. De roller som jag har haft på det här företaget innan... jag har varit extern konsult i två år, både på två stora IT-företag. Och sen så har jag haft lite småroller här utspritt över ett år.

10. P: ERP-systemet har mestadels varit ett tidrapporteringsystem. Så jag har ju inte använt det... går du och pratar med dem från finans så jobbar dem i det systemet hela tiden. Vanliga ingenjörer kanske mest tidrapporterar och så har vi projektledare som jobbar lite mitt emellan vanlig anställd och finansteamet. Så att hade du frågat mig innan jag började med det här projektet så hade jag nog sagt att det bara varit ett tidrapporteringsystem och så har man finans där. Då har man nog inte så bra förståelse för exakt vad det gör.

11. D: Ert kommande system då, ERP-system vill du inkludera det i beskrivningen också?

12. P: Det är samma sak, jag vet nu för att jag är med som projektledare i byte av systemet. Var frågan ställd till mig som projektledare eller som till vem som helst? Vilken roll ska jag ha?

13. D: Som projektledare.

14. P: Som projektledare har jag rätt så bra koll.

15. D: Har du koll på vilken data som lagras osv?

16. P: Jag har ju inte access till det själv så att jag är inne och jobbar i det. Och det ska jag fortfarande inte göra. Jag är ju projektledare för att byta system. Vi har haft en massa workshops så man har ju vad det är för typ av data som vi pratar om, hur den ska transformeras och hur man ska plocka ut och så.

17. S: Är det konsultbolaget som sköter vad det konkret är för data ni vill kombinera?

18. P: Dem är ansvariga för att sätta upp en lösning. Så vi har haft en massa workshops där vi pratar om hur vi jobbar idag och varför vi skulle vilja göra sådär. Sen ritar dem upp en lösning till oss. Men det är vi som kommer att migrera datan. Och vi har inte riktigt kommit till den fasen än. Vi ska precis sätta igång, vad det är för data vi har idag och hur vi ska migrera över den till det nya systemet.

19. S: Men dem sköter mer helhetslösningen?

20. P: Ja.

21. D: Samma fråga fast om CRM, vet du hur ni använder det? På vilket sätt?

22. P: Där är det egentligen säljarna som jobbar mest i systemet. Så S och jag vi jobbar ju i projekt. Då blir det lite så att; nu finns det ett projekt här i vårt CRM-system och sen så postar vi över data till mig. Så jag är aldrig inne varken som projektledare eller som anställd utan det är säljarna som är inne i det. Så man vet att det finns lite information där, men jag har aldrig sett hur det ser ut.
23. S: Så det är säljare primärt, sen kan det även vara linjechefer.
- 24. D: Vi ställer de här frågorna för att kolla förståelsen för de olika systemen.**
25. P: Då har man nog generellt mer förståelse för ERP-systemet än CRM-systemet. Eftersom det är fler som är inne där.
- 26. D: En öppen fråga; hur tror du kunskapen är för dem som sitter i CRM-systemet, hur tror du att deras kunskap är om ERP-systemet och vice versa. Alltså just datan som flödar.**
27. P: De som jobbar i CRM-systemet har nog mer koll på ERP-systemet än tvärtom.
28. S: Ja det skulle jag säga. Säljarna är ju inne delvis i ERP och rotar av olika anledningar.
29. P: Ja så dem är ju inne i båda, medan dem som är inne i ERP-systemet behöver inte...
30. S: Har inget intresse av sales-pipe eller vad det nu kan vara.
- 31. D: På vilket sätt kombinerar ni ERP-och CRM idag?**
32. P: I dagsläget har vi CRM-system och Legacy-system. Idag sker det väldigt lite integration av min kännedom. Det sker egentligen inget datautbyte. Det är därför vi gör allt detta. Så att idag är det one single source of truth på olika system, px är ett, ... är ett, CRM-systemet är ett. Så ingenting idag.
33. P: Det som vi tänker framöver är att man ska starta ett projekt, eller sätta upp ett prospekt i CRM-systemet. Och sen när det har kommit till en viss sorts mognad, då ska vi föra över informationen till ERP-systemet. Så att det ska inte finnas i båda hela tiden. Utan det ska vara när det kommer upp till en viss nivå när vi verkligen tror att det här kommer bli något med detta. Då för man över det till ERP-systemet.
- 34. I de fall där man inte är helt säker på att det kommer bli någonting utan man har bara lite förhandlingar? Och sen när det först är fastställt så först det över?**
35. Inte fastställt, vi sätter probability(sannolikhet) på att när det är runt 60% eller mer sannolikhet på att det här kommer faktiskt bli av, då gör vi en sån trigger som för över informationen. Jag tänker att det är rätt mycket som inte blir av?
36. Ja det är mycket som ligger på sjöbotten, som det inte blir någon order av. Men när det är över 60% så kan linjechefer och projektledare se det. Då är det dags att börja planera och staffa upp etc.
37. Och kunna räkna på vad en budget skulle vara. Den kunden vill säkert veta om vi ska gå vidare, vad kommer vi ligga på för ungefärlig prisbild, är det intressant eller inte?.
- 38. D: Du nämner bl.a. Att integrationen är icke-befintlig mer eller mindre. Vilka nackdelar ser du med det? Just att de inte är integrerade?**
39. P: Jag är inte rätt person att svara på det. För jag jobbar inte i det i normala fall.
40. S: Nackdelen skulle jag säga att det blir ofta... vi pratade ju om det här med om hur orderläggningen ser ut framåt. Då får vi svårt att matcha inkommande ordrar, inkommande säljprospekt, det är svårt att matcha med resursbeläggning och projektplanering. Data tillsammans ska göra det bättre, så att vi matchar våra försäljningsordrar med vår personal och hur många resurser vi har lediga, inom vilket område. Det är en effektivisering skulle jag säga.
- 41. Su: Hur kommer det sig att ni inte har gjort det här tidigare? Har det berott på interna konflikter? Budgetskäl? Eller har det mer med att det inte har funnits något behov av det? Eller för att det har varit tekniskt svårt?**
42. P: Finns lite olika anledningar. Både CRM-systemet och Legacy System är väl koncern-system. Vi jobbar rätt så annorlunda jämfört med de andra koncernbolagen. Det är därför vi har märkt att vi har behov av andra saker än vad de andra kanske har. För systemen kanske funkar bra för de andra. Där är det mycket av att man har mycket externa konsulter, alltså där man hyr ut konsulter. Vi tar istället uppdrag till oss, så gör vi det in-house. Då märker vi att vi behöver ha ett annat systemstöd.
43. S: Ja det håller jag med om. När man bildade dotterbolaget då ärvde man mycket av lösningarna. Man hoppade in i ett ekkorrhjul. Där det redan fanns färdiga lösningar paketerade.

Och då så har vi differentierat oss lite, vi har både projekt i huset vår core business är att ha projekt i huset, det har inte andra koncernbolag på samma sätt riktigt. Och då har vi ett annat behov. Därför när det behovet uppstod har man också valt att en integration kanske blir ännu bättre för bolaget. Det är huvudtoppningen.

44. D: Så ni ser ett behov med det i princip? Det såg ni inte kanske inte innan?

45. P: Ja precis.

46. P: Sen tar det ju lite tid. Behovet har man sett sedan en tid tillbaka. Sen tar det tid att utvärdera vilket system vi ska byta till och när det finns möjligheter budgetmässigt att genomföra det. Finns resurserna för det och så vidare. Så det är inget man bestämmer över en vecka. Jag har förstått att man tänkt på att byta ERP-system ett bra tag.

47. S: Ja, senaste åren har man tänkt det.

48. P: Vi är inte så jättegammalt företag... Så det började nog med att vi ärvde det, och sen så insåg man att det inte funkade så bra för oss. Men absolut behovsstyrt skulle jag säga.

49. Su: Anledningen till att det tagit sån tid kan väl ha berott på att, i första hand ska man sälja och driva in pengar till företaget. Det har kanske inte varit en högsta prioritet innan. Man kanske inte ska lägga så mycket pengar på detta nu just för att nu behöver vi fokusera på att få in kunder och kapital.

50. P: Absolut, man måste först få in pengar för att ha ett företag som har lite stabilitet och veta att man lever kvar.

51. S: I och med att vi är så nystartat sen XXXX, så var ju ett startup inom koncernen när vi bildades. Fokuset ligger ofta på att få verksamheten att rulla i form av orderingångar och kunder och så vidare innan man överväger att effektivisera med systemlösning. Men nu ser vi värdet av det.

52. P: Så lite administrativa kostnader som möjligt behöver man i början. Varenda person ska helst vara att man kan dra in pengar från projekt.

53. Su: Det är väl också i och med att ni är ett konsultbolag. Om man är mer av ett tillverkningsföretag som ska producera produkter behöver man då nästan ha ett...

54. P: Mycket av tänket här är att det är ett konsultbolag. Man räknar att varje person ska dra in sin... man vill ha så lite...

55. S: Sen ser behovet annorlunda ut, om vi tar exempelvis tar stort produktionsbolag. Där har man en helt annan intresse och behov till ERP-system som ska fyllas. Där SCM är jätteviktig, logistik och distribution. Helt andra aspekter. Vi har ju ett annat behov som konsultbolag.

56. P: Då är det lite mer utav kärverksamhet vilket det inte är för oss.

57. S: Det skiljer sig från vad för integration då.

58. D: Det är ingenting utöver det som ni sa, alltså anledning till att integration har tagit tid

59. S: Sen är ju kostnader alltid en aspekt, det är ju så... Det ska vara till en rimlig nivå.

60. Su: Men just den tekniska delen har ni inte känt att det är komplext? Att komplexiteten har påverkat projektets status?

61. P: Jag var inte med när det upphandlades med ERP-återförsäljare som vi ska byta till. Men jag tror inte det var den tekniska komplexiteten utan att det berodde på prislappen, och att man skall ha tid att genomföra bytet av ERP. Och det har gått åt mer tid än vad vi trodde.

62. D: Jag kan tänka mig att det tar flera månader om inte ett år?

63. P: Vår plan är att vi ska gå live första oktober, och vi började jobba med detta i december. Vi stänger projektet vid årsskiftet. Så projektet är öppet i mer än ett år.

64. D: När du säger går live gäller det att ERP implementeringen skall vara klar?

65. P: Vi ska alltså jobba med i det nya systemet den 1:a oktober.

66. D: Och gällande integrationen?

67. P: Ja man kan ju fortsätta med integrationer i efterhand, men vår tanke är att de integrationer som är planerade skall vara klara. Men om vi kommer fram till något vi vill integrera i ett senare skede är det något vi lägger på i efterhand.

68. D: Implementerar ni ERP systemet först för att se så att de fungerar innan ni integrerar med CRM-systemet

69. P: Nej utan vi kör det parallellt. Det är ju inte bara mot CRM-systemet utan det är andra integrationer med andra system som skall på plats.

70. D: Vad hoppas ni uppnå med integrationen?

71. **P:** Det är svårt att säga kring integrationen. Vi behöver definitivt ett nytt ERP-system. Men sedan i och med ERP implementationer har vi väl känt att det hade varit bra att ha några extra funktioner. Men en integration mot CRM-systemet hade varit ganska snyggt att ha. Men det är inte det som har varit huvudfokus utan det hänger med. Hade det varit så att vi hade gått till en annan ERP-lösning från ett annat bolag, och dem inte kunde ha någon integration mot CRM-systemet. Så hade det inte direkt spelat någon roll. Nu gissar jag men om vi t.ex. hade stått och valt mellan två lösningar där den ena hade haft en integration mot CRM-systemet och är dyrare och den andra inte, så hade det utan integration legat i fokus. Integrationen med CRM-systemet är mer som en bonus.
72. **D: Så det har ingen strategisk betydelse?**
73. Nej inte som jag har uppfattat det.
74. **D: Är det något ni har funderat på?**
75. Jag var inte riktigt med i upphandlingen, utan blev mer tillsatt som en projektledare i efterhand. Hade man någon strategisk syn integrering så talade man förmodligen om det i den fasen.
76. **Su: Ni gjorde ju integrationen för att kunna skicka över affärer till ERP systemet för att kunna budgetera och göra en offert till beställaren. Men om man vänder på det och istället fokuserar på eran vinning. Att ni kanske behöver forecasta om ni behöver göra nyanställningar eller resursplanera för framtiden? Är det något ni har tänkt på eller har ett behov av?**
77. **P:** Jag skulle säga att det är en så snabb bransch. Ett år framåt är så långt bort, och det är så många affärer som dyker upp. Det är en väldigt föränderlig värld vi arbetar i.
78. **Su: Så ni ser inget behov av att ha längre planering?**
79. **P:** Inte så jätte långt fram. I bästa fall hade man kunnat se ett år framåt men det svänger så himla mycket. Men i CRM-systemet kan man ju probably orderdate och lägga in vilka konsulter som ska sitta med uppdraget. Men det används inte så mycket. Det används lite mer som endast en databas.
80. **D: Hur avgör ni om projektet är lyckat?**
81. **P:** Vi har satt upp success factors. Vi ska göra om dem så att de är mätbara. Till exempel att de ska vara effektivare och enklare att arbeta i.
82. **Su: Kommer processerna se annorlunda ut när man arbetar i det nya systemet? Gör ni något förändringsarbete hos personalen? Finans jobbade väl mycket i ERP, hade de något problem med det gamla?**
83. **P:** Ja, de var initiativtagare att vi behövde ett nytt system, både att det fanns begränsningar i det befintliga samt, att ju mer vi växer desto mer begränsningar blir det. Även management/teamet var inte nöjda, och i workshoparna har jag hört glädjeutrop för de nya funktionerna. Och det är även en success factor att vi skall kunna få ut den datan vi vill.
84. **Su: Det är ingen som motsätter sig det nya systemet?**
85. **P:** Försäljarna av ERP systemet har berättat att från tidigare uppdrag att det kan finnas motstånd vid implementering av ett nytt ERP-system. Jag har inte mött någon här på företaget som motsätter sig. Jag tror det beror på två grejer. Både att vi är begränsade i det nuvarande systemet, samt att vi lever i föränderlig värld. Vi är vana med att arbeta på olika sätt beroende på vilken kund vi arbetar med. Så vi är inte så inrutade i rutiner.
86. **Su: Ni hade ju system från koncernen sedan tidigare, har de motsatt sig att ni ska köpa in nya system?**
87. **P:** Inte vad jag vet. Det kan ha varit när det lyfts för första gången när man presenterade det för koncernen.
88. **Su: För jag tänker vill inte koncernen ha en inblick i er omsättning och vad ni framställer etc. Behöver inte det vara integrerat?**
89. **P:** Det drar man ut ur systemet och sammanställer det till en rapport, som sedan skickas till koncernen gruppen. De är inte inne i systemet något.
90. **Su: Har ni någon plan på ytterligare integration av ERP och CRM-systemet?**
91. **P:** Det kan hända längre fram, men i nuläget har vi ingen direkt plan på det. Utan nu är det lite data som skall föras över.

92. *Intervjun rundas av och avslutas med att interjvuobjekten återigen ges möjlighet till att våra anonyma*

Appendix C

Transkribering av intervju med Finans och HR på Företag Y den 9 Maj 2019. Säljare närvarande men ej delaktig.

F = Finans

H = HR

D = Daniel

Su = Sunny

Inleder med information om anonymitet och godkännande till inspelning

1. **D: År i branschen, tidigare erfarenheter och positioner?**
2. F: Examen 2015 och jobbat på ekonomi, började här 2016
3. H: Jag började här för ett år sen, jobbar med HR och ekonomi
4. **D: Okej, så du sitter i både ert Ekonomi och HR-system då?**
5. H: Ja. Innan dess har jag inte jobbat med något ekonomi-relaterat, enbart pluggat
6. ***Information om vår studie och dess syfte***
7. **D: Har ni förståelse vad ett ERP-system gör för en organisation? Eller hur en organisation kan använda det?**
8. F: Ja absolut, bra affärer, kolla hur det går för alla kunder, om det är lönsamt, vad ska vi satsa på för business-områden. Det finns mängder av områden.
9. H: Jag instämmer.
10. **D: Hur arbetar du i systemet? Vilka arbetsuppgifter?**
11. F: Allt möjligt, sköter ganska mycket av projektadministration här för tillfället, fakturera, leverantörsfakturor, tidsrapportering, alla bokslut. Hela vårt arbete är i ERP-systemet mer eller mindre.
12. **D: Hur arbetar du i HR-systemet och vilka arbetsuppgifter har du?**
13. H: Tidrapportering, övertid och sjukfrånvaro och sånt.
14. **D: Arbetar ni något i CRM-systemet?**
15. F: Nä faktiskt inte.
16. **Vet ni vilka som arbetar i det?**
17. F: Mest säljare.
18. **Vet ni vilken nytta ett CRM-system har för ett företag generellt sett eller ert företag?**
19. F: Hålla koll på våra sales prospects, se vad vi har i systemet. Se hur stor sannolikhet det är att vi får in vissa affärer.
20. **S: Är det något av datan i CRM-systemet ni skulle vara intresserade att använda? Något ni skulle behöva i finans som skulle underlätta ert arbete? Exempelvis för forecasting?**
21. F: Absolut. Om vi vet vad som ligger över en viss procent är det intressant att ha med för att kunna se hur framtiden kommer bli. Och vilka typer av inköp vi kommer behöva göra ifall vi får vissa projekt.
22. **D: Annan typ av data som hade varit intressant?**
23. F: Information om kunden, alltså vem det är. Om det är ett stort företag är det någon liten del av företaget eller är det huvudkunden och såna grejer. Vem är kontaktperson etc.
24. **D: Och för dig som HR-anställd? Vilken typ av information hade varit intressant att få från CRM-systemet?**
25. H: Det vet jag inte riktigt, vi jobbar väl inte riktigt med det.
26. **D: Men bara allmänt, hade det varit intressant att få någon typ av kunddata. Strategisk resursplanering exempelvis ifall det är stor sannolikhet att ni får ett stort projekt inom de kommande 6 månaderna och så har ni inte tillräckligt folk med det, hade det varit användbart då tror du att kombinera data för ett sådant ändamål?**
27. H: Inte min position från HR, kanske mer cheferna då som jobbar med det
28. **D: Det vi tänker är att om ni ser att om ett år har vi en order och det projektet kommer pågå i 4 månader, och till projektet behövs den här kompetensen. Ifall ni kan se att den**

här kompetensen har vi nu, men skulle behöva förstärka med den här kompetensen. Om ni då kan se dels information från CRM om ordern, och sen information internt från organisationen om vilka kompetenser och resurser ni har. För det är väl ingen data ni får in i nuläget? Hur arbetar ni med att planera resursmässigt?

29. H: Det ligger på cheferna i ett helt annat system.
- 30. D: Ni håller på att implementera ett nytt ERP-system, kände ni er begränsade i ert gamla system? Och isåfall på vilket sätt?**
31. F: Vi jobbar mycket med projekt här, och vårt nuvarande system är inte gjort för företag som jobbar med projekt. Utan det är mer gjort för företag som jobbar med konsulter på plats, alltså bara hyr ut konsulter. Så man får inte riktigt den inputen man behöver..
- 32. D: Och hur kände du som HR-anställd?**
33. H: För HR:s del är det, jag vet inte, jag har inte varit insatt i den processen med det nya systemet, så det kan jag tyvärr inte svar på.
- 34. D: Vet du om dina arbetsuppgifter kommer att ändras?**
35. H: Ja säkert litegrann, men nog inte jättemycket.
- 36. D: Känner ni till att det kommer göras en integration med ert CRM-system (med ERP-systemet)? På vilket sätt kommer det bidra med fördelar?**
37. F: Vi har diskuterat vad som ska och inte ska integreras, eftersom vi delar CRM-systemet med resten av koncernen, så kanske man inte vill dra över för mycket. Men det kommer underlätta med att vi får in information utan att behöva gå in och kolla i massa andra system, fråga människor, utan det kommer bara att finnas där.
- 38. D: Har ni en enda databas som ni delar med resten av koncernen?**
39. F: I CRM-systemet har vi det ja.
- 40. D: Det enda ni kommer få över nu är väl just information om projekt?**
41. F: Ja.
- 42. D: Hade ni då hellre sett att integrationen är mer omfattande?**
43. F: Nej jag tror det är bra att den är limiterad, eftersom vi delar den med resten av koncernen. Vem som helst i något annat bolag i koncernen kan gå in och ändra greer. Det vill vi helst inte. Vi vill att vi har master-datan och kan ändra på den själva.
- 44. D: Er kollega nämnde om att ni inte riktigt behövde planera längre fram i tiden för att branschen är så föränderlig. Är det något ni instämmer i?**
45. F: Ja absolut, projekten är inte mer än ett par månader långa. Vi har väldigt få projekt som håller på i mer än ett år. Så det är tvära kast.
- 46. D: Så det finns inget behov av att planera?**
47. F: Inte så nej.
- 48. S: När ni drev på det att ni ville skaffa ett nytt System, kände ni att det var mycket motgångar att få fram förändring, var det byråkrati eller gick det smooth att framföra förslag? Eller var det mycket fram och tillbaka?**
49. F: Nej det upplever jag inte. De flesta som jobbar här vill ha ett nytt system. Så vi är ganska många som har velat få en förändring. Det är mer till styrelsen som det har varit lite svårt att få igenom det eftersom det kostar, men internt har vi inte haft några problem alls.
- 50. S: Ni har ingen BI-funktion eller BI-avdelning som använder CRM-och ERP data?**
51. F: Nej. Alltså vi arbetar ju som sagt inte med CRM-systemet, men vi vill ha mycket av information från CRM-systemet. Den får vi nu av säljaren eller av chefen
- 52. S: Att någon säger det eller att ni frågar om det?**
53. F: Ja man får fråga, vi skickar dokument mellan varandra. Om vi hade haft tillgång till allt hade man själv kunnat plockat ut det. Det är väl det som är fördelen.
54. ***Intervjun rundas av och avslutas med att interjvobjekten återigen ges möjlighet till att våra anonyma***

Kompletterande fråga efter intervjun via mail

Vi förstår inte riktigt problemet, då en integration mellan systemen inte skulle möjliggöra för andra bolag inom koncernen att modifiera data i ERP-systemet? Utan mer så att säljare enklare kan se och analysera ERP data ,samma som att finans kommer kunna se CRM-data. Om detta så var fallet skulle du då vilja se en mer omfattande integration?

Bara så att jag har förstått frågan rätt, ni menar en integration mellan CRM och ERP systemen? I så fall står jag fast vid mitt uttalande. Eftersom alla bolagen i koncernen har access till CRM-systemet och kan ändra på information vill vi inte att ändringar läses över till ERP systemet. Och ERP systemet ska inte läsa över ändringar till CRM-systemet, eftersom då ändras informationen för alla bolag i koncernen. Hade det varit ett CRM system där bara vi hade kunnat ändra hade det varit annorlunda.

Men att finans och säljare har samma information är en bra sak och något vi strävar efter.

Appendix D

Transkribering av intervju med Säljare på Företag Y den 9 Maj 2019.

S = Säljare

D = Daniel

Su = Sunny

Inleder med information om anonymitet och godkännande till inspelning

1. **Su: Arbetar du mycket i ERP systemet? Är du medveten om vad det gör för er verksamhet?**
2. S: Det är ju ett väldigt brett ord men det är egentligen allt typ av systemstöd som hjälper en verksamhet bli effektivare, och supportera processer. Det kan vara allt från SCM till lager till ekonomi och finans osv. Allt från att stötta en verksamhet till att samla information.
3. **D: Hur arbetar du i systemet?**
4. S: Som säljare är det generellt tidrapportering, det är viktigt då det är debiteringsunderlag för kunderna. Sedan också för att följa upp fakturering, jag kan t.ex. se obetalda fakturor hos kunder, och det är de stora. Jag kan också se en helikopter-vy över projekten, t.ex. hur många timmar har vi lagt på ett projekt.
5. **D: Då måste du gå in i ERP för att se det?**
6. S: Ja exakt
7. **D: Vad gör ert CRM system och vilken nytta har det för ett företag**
8. S: CRM har ju nyttan av att tracka monitorera, och följa upp på alla affärer och ordergångar. Det kan vara allt från att se vilka framtida ordrar, vilka kunder vi arbetar med, och då finns det olika status. Lean prospect quote agreement eller delivery finished, eller avböjd affär. Alla CRM har samma begrepp att det skall hjälpa säljverksamheten och monitorera kunder. Väldigt viktigt är generellt är att B2B företag måste ha ett CRM på plats. Alla som har säljorganisation som är effektiv bör ha ett CRM-system.
9. **Su: Vilken data ligger i CRM?**
10. S: Budget, ordervärdet, avtalet med kunden.
11. **Su: Är det någon data eller liknande som finns i ERP-systemet som du skulle ha nytta av i CRM-systemet?**
12. S: Det beror väl på, vissa har ju de redan integrerade som en modul. Något som hade varit bra att ha i CRM från ERP kan vara arbetade timmar på ett projekt. Då hade jag kunnat tracka det direkt i CRM-systemet istället för att gå in i ERP. Det hade varit ett smidigare sätt för säljarna att få helhetsvy av finansiell status i projektet, alltså vilka som arbetar på det.
13. **D: Använder ni CRM-systemet operativt? Eller även analytiskt? Möjligtvis strategiskt?**
14. S: CRM-system är ju mycket här och nu, hur ser affärerna ut nu. Men man har ju även en pipeline som visar vilka ordrar som kommer in, nästa kvartal eller senare. Så det blir ju strategiskt för då kan man ju se inkommande affärer till verksamheten. Men man kan ju vara strategiskt i den mån att man har marknadsinformation i CRM. Du kan smarta CRM system att de håller dig uppdaterad när du senast hälsade på en kund. Det tror jag kommer bli viktigt i framtiden.
15. S: Just nu använder vi mest CRM systemet för att monitorera och tracka affärer. Det är mer åt databashållet men man kan ha det som en stöttning i vardagen.
16. **D: För det är det som är skillnaden mellan modul och system. Genom att investera i ett CRM-system så är det för att utnyttja all funktionalitet som kommer med. Upplever du att CRM-systemet skulle kunna användas på ett bättre sätt för att förbättra era kundrelationer.**
17. S: Exakt det kan ju fungera som en avancerad excel fil som bara håller massa data. Men så ska det ju inte vara utan det ska ju även stötta säljaren i beslut etc. Ja, det skulle jag säga. För ännu nöjdare kunder skall all kunddata finnas i CRM. Får säljaren allt mer lättillgängligt så blir det

lättare att sköta kundmöten. Då man blir mer strukturerad, när man gör affärer. Sen kan man ju koppla det mot BI, för att göra bättre analyser.

18. Su: Skulle det vara av intresse att skaffa någon typ av BI funktion eller kombinera data mellan ERP och CRM?

19. S: Kanske inte just operativt men ur ett chefsperspektiv ja.

20. Su: Arbetar säljcheferna mycket med analyser?

21. S: Ja eller det pågår ju ständigt förbättringsarbete. Hur vi kan förbättra CRM-systemet. Men ofta gör man det tillsammans med alla.

22. Su: Ni ska ju göra en mindre integration mellan CRM-systemet och ERP. Hur skall det hjälpa er?

23. S: Ja du... Då skulle jag säga är att det viktigaste är när vi har en orderingång kan man se vilken typ av order det är, hur stor, affärsvärde. Då kan linjechefer lätt följa upp den ordern, och se oj nu om tre månader har en säljare 80% probabilitet att låsa denna ordern, och han behöver budget personal e.t.c. Det gör ju att linjechefer och säljare möts bättre.

24. Su: Ser du någon mening att göra en mer omfattande integration?

25. S: Det blir ju lätt tillgängligare ju om all data ligger samlat på samma ställe. Om mer kunddata skulle finnas i ERP kan ju t.ex. Finans ha bättre koll på inkommande ordrar istället för att gå och fråga en säljare.

26. Su: Om man tänker mer CRM, kan det vara så att ni inte riktigt utnyttjar CRM funktionaliteten? Att man arbetar med effektivt med systemet och sedan tänker på integrationen?

27. S: Jag tror generellt att organisationen använder ca 30-40% av systemet. Det skulle vara min gissning. Men jag tror med hjälp av utbildning, demo och uppföljning kan utnyttja systemet bättre. För ofta är plattformarna väldigt stora och komplexa idag så det är viktigt att säljarna har ett bra grepp om systemet så de kan navigera sig och dra en bättre nytta av det.

28. Su: Tror du att det måste komma uppifrån att man vill förbättra arbete i CRM-systemet det vill säga från en chefsposition? Eftersom om inte cheferna har koll på det ni gör hur kan de då dra nytta av det?

29. S: Absolut det är ju säljchefen som sätter riktlinjerna. T.ex. vad som skall göras, uppföljning så att alla arbetar likadant. Så beslutsfattare uppe i organisationen måste bestämma det, för att säljare operativt skall kunna nyttja systemet bättre.

30. D: Har ni någon likadan data i båda systemet?

31. S: Jaa om kunden. I Legacy System sköter ju mer det ekonomiska och finansiella med kunden. CRM behandlar bara affärsrelaterade ärenden med kunden.

32. D: Hade det varit en förbättring om det endast fanns på ett ställe men kan accessas från flera?

33. S: Ja jag tycker det. Jag tycker systemen skall sitta ihop. Så man kan ha systemen på samma plattform.

34. D: Vad är egentligen anledning att ni har ett CRM-system och inte en modul?

35. S: Hade det varit möjligt att det nya ERP har CRM stöd kund det varit intressant att migrera data från CRM-systemet och släppa det.

36. D: Beror det på att det kommer från koncernen?

37. S: Ja det är huvudanledningen vi fick alla system som koncernen hade när vi öppnade.

38. D: Är det ett krav att behålla det?

39. S: Inte direkt men så länge det fungerar så finns det ju ingen anledning att byta det. All data i CRM systemet skall ju också kunna hanteras av andra bolag i koncernen. Därför måste vi ha en delad plattform. Så skulle man dra igång en ny CRM upphandling så hade det varit ett stort projekt, Med alla bolagen involverade. Då ska det ju finnas stora effekter med systemet.

40. Su: Hjälper integrationen mellan ERP och CRM er säljare något?

41. S: Inte så mycket för säljare. Kanske som säljchef.

42. Su: Ni har ju pratat en del om resursplanering och att det är krångligt i nuläget. Är det viktigt att integrera CRM och ERP för att möjliggöra det?

43. S: Nej, eller alltså man kan ju tillsätta resurser i CRM men vi gör ju inte det.

44. Su: Men om ni gör integrationen slipper ni inte lägga in resurser manuellt då? Alltså det räcker att göra det på ett ställe.

45. S: Det är sant, det effektiviseras på det sättet att datan redan finns.
- 46. D: Men i det nya ERP-system ni skall implementera, behöver du fortfarande gå in i det systemet för att hämta data?**
47. S: Ja det är samma som innan.
- 48. D: Hade inte det underlättat om det var tillgängligt CRM?**
49. S: För mig hade det underlättat mycket, för då slipper vi säljare behöva navigera i systemet. Det man skulle kunna göra är en mot-integration från ERP till CRM t.ex. varje gång man har gjort en affär, eller fakturering. Det kan jag se i CRM-systemet. Så det hade varit bra att göra likadant fast med annan data.
- 50. D: Men om en kund begär er tjänst hur kollar ni då vilka resurser som är lediga?**
51. S: Som det fungerar idag är det att vi får en förfrågan av en kund, så måste jag ju stämma av med linjecheferna att de har personer som kan vara med i projektet, med rätt kompetens etc. Ett sätt att vara med effektivt skulle kunna ha någon dashboard över vilka som är lediga, när någons uppdrag slutar etc. på ett tydligare sätt, än att behöva prata med mina chefer.
- 52. D: Det skulle kunna effektivisera ditt arbete och förbättra relationen med kunden eftersom du kan ta beslut snabbare? Men kostnaden kanske inte väger upp fördelarna?**
53. S: Ja det är ju svårt att avgöra, man får ju göra en kalkyl på det och se hur mycket man kan tjäna. Men det är ju svårt att mäta sådana abstrakta värden.
- 54. Su: Kommunicerar ni något med kunderna via CRM-systemet?**
55. S: Nej, men man kan ju ha marknadsavdelning i CRM, som hanterar marknadsutskick och nyhetsbrev från företaget till kunderna.
- 56. Su: Nu pratar vi lite mer om SCM, men i vissa branscher har leverantören inblick i kundens verksamhet och vice versa så man kan arbeta ännu närmare, skulle det vara intressant för er verksamhet?**
57. S: Jaa, det är ju ett alternativ, men det kan resultera i att kunden får för mycket inblick i företaget och det vill vi undvika. Det är ju bra på det sättet att de kan se att vi har konsulter som är tillgängliga men det måste finnas någon transparens om hur mycket man vet om varandra.
- 58. Su: Okej för det är intressant att höra från ett konsultperspektiv då det är allt mer vanligt i produktionsbranschen.**
59. S: Ja det är ju som stort produktionsbolag och andra affärer har att man kan se deras sortiment.
- 60. Su: Men det kanske är svårare i konsultbranschen?**
61. S: Ja det blir ju lite annorlunda när man säljer tjänster. Man kan ju ha som många andra har i konsultbranschen att man arbetar med med linkedin eller nyhetsbrev till sina kunder när man har en ledig resurs kontaktar man en av sina kunder. T.ex. att man skriver i flödet på sin linkedin att vi har ex antal konsulter lediga.
- 62. D: För framtiden är ju att man ser kunden mer som bara en kund och vill fokusera på långvariga relationer. Men det känns lite som ni är kvar i det gamla köp och sälj. Stämmer det eller försöker ni hålla långsiktiga kundrelationer?**
63. S: Jo men det gör vi långsiktiga relationer genererar ju mer affärer. I konsultbranschen står det för en stor del att ha en långsiktig kundrelation. Konsultbranschen idag blomstrar ju idag så det handlar mycket om relationer då man ständigt förhandlar med människor.
- 64. D: På vilket sätt underhåller ni relationerna?**
65. S: Jo CRM är ju inte bara ett system utan en mentalitet. Så det kan vara att man åker ut och äter middag med sina kunder, man har gemensamma aktiviteter. Man lär känna dem bättre och deras produktportfölj. Det är ju förmånligt i konsultbranschen för då kan vi göra en bra behovsanalys eftersom vi känner varandra så bra. Ikea t.ex. Måste ju gå ut och intervjua sina användare för att säkerställa att kundkraven möts. Vi har ju långsiktiga relationer så vi vet ju vad de vill ha.
- 66. D: På vilket sätt hjälper CRM-systemet i detta?**
67. S: Det hjälper att samordna så vi kan se att dessa kontakterna har vi inte kontaktat på länge. Så det handlar om uppföljning och samordning av företagskontakter.
- 68. D: Vad vi förstått ser du en potential i att göra en mer omfattande integration mellan systemen, vilket skulle tillåta dig att mer effektivt få tillgång till information som du exempelvis hade behövt logga in i ert ERP-system för att hitta. Hade du kunnat svara på**

vad du tror är anledningen till att ni inte gör en mer omfattande integration? Kan det exempelvis bero på att behovet inte kommuniceras ut? Eller att det inte är prioriterat?

69. S: Det stora syftet till att man inte utför en ännu större integration är för att man inte ser eller förstår ett större organisatoriskt värde utav det. Man har identifierat det viktigaste som skall integreras och detta har man valt att endast gå vidare med.

70. ***Intervjun rundas av och avslutas med att intervjubjektet återigen ges möjlighet till att våra anonyma***

Appendix E

Transkribering av intervju med Project Management Office Manager på Företag Y den 17 Maj 2019. Säljare var närvarande men ej delaktig.

PMO = PMO-chef

D = Daniel

Su = Sunny

Inleder med information om anonymitet och godkännande till inspelning

- 1. D: Hu bra koll har du på ERP och CRM system i helhet?**
2. Jo men jag skulle säga att jag har bra koll. Som PMO-chef, har jag ju koll på alla projekt koll på finansen i portföljen och sen behöver vi veta kommande affärer, så måste jag även veta det.
- 3. D: Sitter du i båda systemen?**
4. PMO: Aktivt sitter jag inte i CRM men inputen till CRM är ju något att beakta i ERP när det blir en riktig affär.
- 5. D: Ser du något värde i att kunna hämta information i CRM:et direkt till ERP?**
6. PMO: Ja det finns ju alltid något sorts mervärde. Där får man ju titta på vad är master datan, vart skall master datan finnas. Det kan finnas vissa attribut i CRM-systemet som skall vara masterdata som är input till ERP. Vissa data från ERP är masterdata som ger input till CRM.
- 7. Su: Har det varit tekniskt svårt att implementera det nya ERP systemet och göra integration till CRM?**
8. PMO: Ja det beror ju lite på vart masterdatan skall ligga. Till exempel när vi fakturerar måste rätt kundnummer finnas. Det som finns i CRM-systemet kan man inte lita på till 100%. Eller mer att det är finans som har de korrekta bolagsnumrerna. Det är där masterdatan måste finnas, alltså i ERP. Finns det på två ställen finns det möjlighet till att det blir fel.
- 9. Su: Är det för att ni delar CRM-systemet med resten av koncernen?**
10. PMO: Precis, vad som gör att vi inte kan ha mer integration mellan CRM och ERP är för att CRM-systemet är till för hela koncernen. Som ett exempel kan det ju då vara ett annat bolag inom koncernen som har en kund, och så har de lagt in bolagsnummer e.t.c. i systemet. Skulle man hämta den datan till vårt ERP, så har det blivit fel vid input så faktureras sedan fel kund.
- 11. D: Hade det underlättat om information från systemen hade varit mer lättillgängliga i andra system? För att decentralisera ansvaret?**
12. PMO: Så att om säljaren skulle se samma sak som i ERP systemet som i CRM varför arbetar de då inte i ERP-systemet? Då är det ju bättre att ha en säljmodul istället. Men eftersom koncernen säger att vi skall använda de nuvarande CRM-systemet är det svårt att göra sig av med den.
- 13. D: Är det ett krav?**
14. PMO: Ja från högsta ledningen är de det.
- 15. D: Det finns ju olika anledningar till att man har separat CRM-system och ERP. Då man får mer funktionalitet, men i ert fall verkar ni använda CRM-systemet mer som en databas och inte dess fulla funktionalitet, stämmer det?**
16. PMO: Ja vi nyttjar inte det så som det är tänkt. Vi får ju inte riktigt det adderade värdet, som det har möjlighet att ge.
- 17. D: Det är inget ni arbetar vidare med?**
18. PMO: Jo men då krävs det att någon är ansvarig. Jag tror inte det finns i nuläget. När det är allas ansvar händer det ingenting.
- 19. D: Var du delaktig i integrationsprocessen med CRM?**
20. PMO: Nej inte direkt. Jag är ju bara med hur man bedriver projekt. Gällande kopplingen mellan CRM och ERP har jag inte varit involverad i.
- 21. D: Vad som har sagts från tidigare intervjuer är att integrationen bara har varit som en bonus. Att det inte var prioriterat. Var det någon som såg ett värde med att göra en integration?**

22. PMO: Vad för värde menar ni? Monetära aspekter eller mjuka aspekter?
- 23. Su: Alltså, att vissa steg i processer automatiseras och ansvar decentraliseras till exempel.**
24. PMO: Jo absolut det skulle finnas ett stort värde i det. Men jag tror faktiskt det är ett tvärtom värde. Värdet är att förstå, de kommande affärerna i CRM-systemet, hur bra affärer är det egentligen. Hur kan jag lita som chef på att affären ska hända. Vad är det för kund, och vilket område arbetar de i, är de stabila, är det här inom vår strategi etc. Därav är det viktigt att chefen är med i processen. Jag skulle nog säga att det är mer värde att hålla reda på CRM-systemet i hela organisationen än tvärtom.
- 25. D: Sen har vi även tittat på forecasting, att kombinera data mellan systemen för att kunna göra framtidsrapporter, är inte det något som hade kunnat göra nytta?**
26. PMO: Ja i mitt tidigare jobb hade man även där separata CRM och ERP. För att det händer så mycket när man arbetar med försäljning, det kan gå en vecka eller två månader. Det fluktuerar ganska mycket. Så det man helst vill göra är att skapa en bild över vad som är mest troligt som kommer hända den närmaste tiden. D.v.s. Vilka kunder är det man behöver beakta. Då får man kolla kan vi ta in de här under dessa tidpunkterna? Hur ser det ut med resurser. Jag tror inte man kan hårdkoppla för mycket systemen sinsemellan. Jag ser inte mening med att skicka massa data fram och tillbaka.
- 27. D: Sker det så mycket ändring med stabila kunder hos er?**
28. PMO: Ja men det gör det, den som ska beställa måste ju få ett internt okej, sen måste det gå igenom något säljorgan som är en ny process. Även fast utvecklingsenheten vill köra igång projektet, så är det många saker att beakta. Så det kan gå framåt tillbaka.
- 29. D: Finns det andra faktorer som spelar in som gör att man avstår integration mellan CRM och ERP?**
30. PMO: Jag tror det beror på att det som går igenom CRM-systemet är väldigt osäkert där många affärer faller bort. Så vid en viss tidpunkt måste man säga att det finns en hög probabilitet för att affären kommer gå igenom. Då får man kolla hur allokeringen ser ut, kan vi ta in projektet eller inte? Men skulle man ta alla tilltänkta affärer som kan komma in, det är inte lönt. Utan vi är bara intresserade av dem med hög probabilitet och som passar in bra för just vårt företag samt vilka resurser vi har tillgängliga och hur det ser ut i tiden. Det handlar ju om scenarioplanering och kapacitetsplanering. Det är som jag brukar säga, exempelvis: jag lämnar min bil på service, så kommer de på att avgasröret är dåligt och måste bytas. Då säger jag kan ni fixa det idag. Nej vi har helt fullt säger de men jag kan ringa in några kompisar som kan ta det. Men det kommer kosta extra. Men på måndag har vi en ledig tid och då kostar det mindre.
31. PMO: Det är samma här, när kan denna tilltänkta affären passa för oss. Så vi slipper ta in massa extra konsulter. Vi skulle kunna leverera men då är det till ett annat pris. Så CRM systemet är något säljarna måste utvärdera vilka affärer är mest trovärdiga och vilka ska jag granska mer. Så jag tror inte det finns så mycket nytta vad det finns för beläggning av t.ex. Resurser just här och nu.
- 32. Su: Så det är viktigt att den sortens beslut fortfarande ligger på chefer, som har bättre koll på verksamheten.**
33. PMO: Precis!
- 34. D: Om man skulle se ett mervärde och vet att det skulle bidra med en integration, tror du att prioriteringar och kostnader skulle kunna spela roll, alltså internpolitik?**
35. PMO: Jag tror inte vi kan se nyttan utav det. Jag har ingen bild av hur stor nytta CRM och ERP systemet skulle kunna ha tillsammans. Det är svårt att se hur mycket man skulle kunna spara i tid och resurser. Så att integrationen är värt dem pengarna som det faktiskt kostar. Är det så pass stor skillnad om man vill investera.
- 36. D: Det är ju svårt att identifiera.**
37. PMO: Exakt, kostnaden mot vad? Är det så att integrationen effektiviserar ett arbete med 50%. Ja då är det värt. Är det en högre kostnad men effektiviteten endast är några %, då kanske det är värt att lägga de pengarna på något annat.
- 38. Su: Vad är det som hade kunnat hjälpa dig mest om man tänker utifrån CRM och ERP integration.**

-
39. PMO: Det som skulle hjälpa mig mest är att CRM-systemet skulle kunna vara ett underlag, och filtrera och kvalitetssäkra affärerna. Det skulle hjälpa väldigt mycket. Uppfyller affären samtliga kriterier såsom, följer de vår strategi, är de stabila ekonomiskt? Kan bolaget ge fler affärer under längre tid e.t.c. Det hade ju hjälp väldigt mycket för att filtrera bort allt brus, så tid kan användas mer effektivt av säljarna.
40. **D: Vi har ju kollat på det med konfidentialitet kring data också och hur det lagras. Kan det vara en faktor också ?**
41. PMO: Ja och det är ju också en anledning till att man inte vill integrera, för det är ju publikt på hela koncernen. Det finns ju i just vårt bolag affärer med vissa känsliga kunder. Som vi inte får prata om, som ingen annan ska ha vetskap kring. Och därför kan man inte lägga upp det i CRM-systemet. För det blir publikt. Därför kan man inte ta nytta av det 100% heller. Det finns vissa kunder vi inte får logga på allmänna system. Även fast det är internt för koncernen.
42. **D: Vart sparas den informationen då?**
43. PMO: Det har jag inte jätte koll på, men det finns funktionalitet för att ändra rättigheter så att bara vissa anställda kan komma åt datan.
44. ***Intervjun rundas av och avslutas med att intervjubjekten återigen ges möjlighet till att våra anonyma***

Appendix F

Hej *Namn*!

Hoppas allt är bra med dig!

Precis som resten av gänget sitter jag +1 och skriver examensarbete. Vårt arbete undersöker företag som i sin organisation använder ett ERP-system och ett CRM-system. Syftet är att undersöka varför inte företag väljer att integrera CRM-system med ERP-system.

Har du själv tidigare mött någon kund som valt att avstå detta? Och isåfall skulle du kunna svara på varför?

Skulle du kunna tänka dig att ställa upp på en intervju och diskutera saken vidare.

Appendix G

Intervjumall

Introduktion

Bakgrund

Konfidentialitet

- Anonymitet
- Inspelning

Vilka är vi

Informanten

Tidigare erfarenheter

- Arbeten
- Positioner
- År i branschen

Företaget

Kort om företaget

- Översiktlig bild
- Antalet anställda
- Avdelningar

Information om uppgiften

- Forskningsfråga: CRM och ERP Integration, Varför man väljer att avstå en integration mellan system?
- Fördelar och Problematik med CRM och ERP integration.

ERP

1. Har du förståelse för vad ett ERP-system gör och vilken nytta den har för ert företag generellt sett?
2. Vilka avdelningar, från din erfarenhet brukar använda systemet?
3. Användning och kunskap kring ERP-systems funktionalitet bland det anställda
4. Vilken data samlas in och används av ert ERP-system?

CRM

1. Har du förståelse för vad ett CRM-system gör och vilken nytta den har för ert företag generellt sett(ej avdelnings-specifik)?
2. Vilka avdelningar, från din erfarenhet brukar använda systemet?
3. Användning och kunskap kring CRM-systems funktionalitet bland de anställda
4. Vilken data samlas in och används av ert ERP-system?

Eventuella följdfrågor beroende på svar.

ERP och CRM

1. Hur ser du på relationen mellan CRM-system och ERP-system?
 - a. Används CRM och ERP kombinerat för att utföra arbetsuppgifter?
 - b. Används data kombinerat från systemen för planering och analyser?
2. Sker något datautbyte mellan systemen?
 - a. Isåfall, är det tekniskt integrerat eller sker det manuellt?
 - b. Vilka fördelar ser du med ett sådant datautbyte?
 - c. Vilka nackdelar ser du med ett sådant datautbyte?

Pågående integrationsprojekt

1. Vad hoppas ni uppnå med den kommande integrationen?
2. Varför har inte en integration gjorts tidigare?
 - a. Vad beror det på?
3. Hur avgör ni om projektet är lyckat?
 - a. Mäts det i KPI:er?

Detta är en mall för hållpunkter till intervjun, fler frågor kan komma kan förekomma.

Beroende på informant, kommer intervjufrågorna att anpassas därefter.

7 Referenser

- Beheshti, H.M., 2006. What managers should know about ERP/ERP II. *Management Research News*, 29(4), pp.184-193.
- Bond, B., Genovese, Y., Miklovic, D., Wood, N., Zrimsek, B. and Rayner, N., 2000. ERP is dead—Long live ERP II. *Gartner Group, New York*.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4:e uppl.). Oxford: Oxford University Press.
- Buttle, F., 2004. *Customer relationship management*. Routledge.
- Castro, B., 2002. Integrating CRM with ERP. *Baseline Consulting Group White Paper*, pp.1-3.
- Chen, I.J. and Popovich, K., 2003. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), pp.672-688.
- Dechow, N. and Mouritsen, J., 2005. On enterprise resource planning systems: the quest for integration and management control. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), pp.691-733.
- Fayerman, M. (2002). Customer relationship management. *New Directions for Institutional Research*, 113(Spring), 57-67.
- Fletcher, L.A., 2001. Going beyond the buzzword: what exactly is CRM?. *Learned Publishing*, 14(3), pp.213-222.
- Foss, B., Stone, M. and Ekinici, Y., 2008. What makes for CRM system success—Or failure?. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), pp.68-78.
- Garrido-Moreno, A. and Padilla-Meléndez, A., 2011. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), pp.437-444.
- Gartner. 2019. Forecast overview: CRM Software, Worldwide 2018. <https://www.gartner.com/en/documents/3897674> [Hämtad: 09/05-2019]
- Gil-Garcia, J.R., Schneider, C.A., Pardo, T.A. and Cresswell, A.M., 2005, January. Interorganizational information integration in the criminal justice enterprise: Preliminary lessons from state and county initiatives. In *Proceedings of the 38th annual Hawaii international conference on system sciences* (pp. 118c-118c). IEEE.
- Gronwald, K., 2016. *Integrated Business Information Systems*(Vol. 20). Springer, <http://www.springer.com/us/book/9783662532904>. Accessed.

- Gunasekaran, A. and Ngai, E.W., 2004. Information systems in supply chain integration and management. *European journal of operational research*, 159(2), pp.269-295.
- Haddara, M. and Constantini, A., 2017. ERP II is Dead-Long Live CRM. *Procedia computer science*, 121, pp.950-959.
- Hasselbring, W., 2000. Information system integration. *Communications of the ACM*, 43(6), pp.32-36.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R. and Stratman, J.K., 2007. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of operations management*, 25(1), pp.65-82.
- Iriana, R. and Buttle, F., 2007. Strategic, operational, and analytical customer relationship management: attributes and measures. *Journal of Relationship Marketing*, 5(4), pp.23-42.
- Jacobs, F.R., 2007. Enterprise resource planning (ERP)—A brief history. *Journal of operations management*, 25(2), pp.357-363.
- Jacobsen, D.I. and Sandin, G., 2002. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur.
- Jiang, Y., 2009, September. Integration of crm and erp in e-commerce environment. In *2009 International Conference on Management and Service Science* (pp. 1-4). IEEE.
- Klaus, H., Rosemann, M. and Gable, G.G., 2000. What is ERP?. *Information systems frontiers*, 2(2), pp.141-162.
- Kostojohn, S., Paulen, B. and Johnson, M., 2011. *CRM fundamentals*. Apress.
- Kähkönen, T., Maglyas, A. and Smolander, K., 2014, April. What Are the Factors Affecting ERP System Integration?. In *Proceedings of the 16th International Conference on Enterprise Information Systems- Volume 1* (pp. 5-17). SCITEPRESS-Science and Technology Publications, Lda.
- Lee, J., Siau, K. and Hong, S., 2003. Enterprise Integration with ERP and EAI. *Communications of the ACM*, 46(2), pp.54-60.
- Liu, A.Z., Liu, H. and Xu, S.X., 2013. How do competitive environments moderate CRM value?. *Decision Support Systems*, 56, pp.462-473.
- Marinagi, C.C. and Akrivos, C.K., 2011. Strategic Alignment of ERP, CRM and e-business: A value creation. In *Advances on Intergated Information Conference Proceedings* (pp. 347-350).
- Morel, G., Panetto, H., Mayer, F. and Auzelle, J.P., 2007, October. System of enterprise-Systems integration issues: an engineering perspective. In *IFAC Conference on Cost Effective Automation in Networked Product Development and Manufacturing, IFAC-CEA'07* (p. CDROM). Elsevier.

- Parthasarthy, S., 2007. *Enterprise Resource Planning: A Managerial & Technical Perspective*. New Age International.
- Peltonen, H., 2015. CRM system implementation supporting the management of customer relationships.
- Pólkowski, Z.D.Z.I.S.L.A.W., Constantin, D.A.M.I.A.N., Raducu, A.I. and Blidaru, E.W., 2016. The integration of BI, ERP and CRM systems. *Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Technicznych*.
- Raman, P., Wittmann, C.M. and Rauseo, N.A., 2006. Leveraging CRM for sales: the role of organizational capabilities in successful CRM implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), pp.39-53.
- Ranjan, J. and Bhatnagar, V., 2011. Role of knowledge management and analytical CRM in business: data mining based framework. *The Learning Organization*, 18(2), pp.131-148.
- Rashid, M.A., Hossain, L. and Patrick, J.D., 2002. The evolution of ERP systems: A historical perspective. In *Enterprise Resource Planning: Solutions and Management*(pp. 35-50). IGI Global.
- Reinartz, W., Krafft, M. and Hoyer, W.D., 2004. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), pp.293-305.
- Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2018). Att skriva en bra uppsats. (4:e uppl.). Stockholm: Liber.
- Ruivo, P., Oliveira, T. and Mestre, A., 2017. Enterprise resource planning and customer relationship management value. *Industrial Management & Data Systems*, 117(8), pp.1612-1631.
- Statista A. 2019. Information Technology (IT) spending on enterprise software worldwide <https://www.statista.com/statistics/203428/total-enterprise-software-revenue-forecast/> [Hämtad: 08/04-2019]
- Statista B. 2019. Enterprise Resource Planning(ERP) Software market revenue worldwide from 2016 to 2021. <https://www.statista.com/statistics/966876/erp-software-market-revenue-worldwide/> [Hämtad: 08/04-2019]
- Tan, X., Yen, D.C. and Fang, X., 2002. Internet integrated customer relationship management a key success factor for companies in the e-commerce arena. *Journal of Computer Information Systems*, 42(3), pp.77-86.
- Themistocleous, M., Irani, Z., O'Keefe, R.M. and Paul, R., 2001, January. ERP problems and application integration issues: An empirical survey. In *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 10-pp). IEEE.

-
- Themistocleous, M., 2004. Justifying the decisions for EAI implementations: a validated proposition of influential factors. *Journal of Enterprise Information Management*, 17(2), pp.85-104.
- Tomić, Ž. and Jovanović, M., 2016. ERP and CRM data integration. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 21(78), pp.63-72.
- Torggler, M., 2009. The functionality and usage of CRM systems. *environment*, 30(41), p.47.
- Vernadat, F.B., 2009. Enterprise integration and interoperability. In *Springer handbook of automation* (pp. 1529-1538). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Vernadat, F.B., 2010. Technical, semantic and organizational issues of enterprise interoperability and networking. *Annual Reviews in Control*, 34(1), pp.139-144.
- Walliman, N., 2017. *Research methods: The basics*. Routledge.
- Woznica, J. and Healy, K., 2009. The level of information systems integration in SMEs in Irish manufacturing sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), pp.115-130.
- Xu, Y., Yen, D.C., Lin, B. and Chou, D.C., 2002. Adopting customer relationship management technology. *Industrial management & data systems*, 102(8), pp.442-452.