

Examensarbete för kandidatexamen

Gårdagens framtid, dagens standard.

En kvalitativ studie om hur kunden
upplever och samskapar värde i en
B2B-relation

Mårten Palm

Oscar Schmiedtke Persson

Antal ord: 14617

Gruppenr: 111

Handledare:

Malin Espersson

Examensarbete

VT 2020

Förord

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till vår handledare Malin Espersson för hennes engagemang, stöd och vägledning i detta arbete.

Vi vill även tacka våra Respondenter som trots rådande pandemi avlagt en timme för att berätta om sin organisationer och deras upplevelser.

Ett sista tack vill vi rikta till vår grindvakt som hjälpt oss komma i kontakt med dessa personer men även våra nära som gett oss feedback och stöttat oss. Ett stort tack!

Lund, 27 maj 2020

Mårten Palm

Oscar Schmiedtke Persson

Sammanfattning

I denna uppsats kommer vi att undersöka hur 11 organisationer upplever och samskapar värde i en B2B-relation som bygger på en SaaS-tjänst men även vad de förväntar sig av relationen. Frågeställningarna som vi besvarar lyder: Hur uppfattar SaaS-kunder värde?, Vad förväntar sig SaaS-kunder av en relation?, Hur samskapas värde i en relation som bygger på SaaS? Vår uppsats inleds med en beskrivning av hur dagens marknad ser ut gällande dessa produkter men även hur de har kommit att bli viktiga för organisationer där vi både tar upp tidigare forskning av ämnet men även kritiserar den. Därefter presenteras vårt syfte samt frågeställning för att sedan följas upp av teoretiska begrepp som kommer att användas i vår analys som grundar sig i: värde, förväntningar och relationen. Genom kodning av vår empiri har vi funnit 7 olika teman som alla respondenter anser vara viktiga i relationen som vi sedan analyserar för att kunna skapa en slutsats. Vår studie resulterade i en ökad förståelse utifrån ett kundperspektiv i relation till SaaS samt vad kunder förväntar sig av en relation, vad de värderar och hur värde samskapas. Vad vi även skapat är en figur som beskriver värdesamskapandet som en god cirkel som börjar med förväntningar på funktionen och avslutas när kunden upplever att deras behov inte kan tillfredsställas. Vi avslutar sedan med att diskutera varför slutsatsen ser ut som den gör samt talar om hur en utveckling av vår studie kan se ut.

Innehållsförteckning

1.0 Inledning	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Syfte och frågeställning	4
2.0 Teori	5
2.1 Värde	5
2.1.1 Samskapande av värde	6
2.2 Zone of Tolerance	7
2.3 Serviceupplevelse	9
2.3.1 Relationer	10
2.3.2 Förväntningars påverkan på det upplevda värdet	11
2.5 Operationalisering av teorier	12
3.0 Metod	13
3.1 Metodval	13
3.2 Forskningsansats	13
3.3 Urval	14
3.4 Intervjuer	16
3.4.1 Transkribering	17
3.4.2 Etik	19
3.5 Kvalitet	20
4.0 Analys	23
4.1 Två delar av SaaS-tjänster	23
4.2 Funktionalitet förväntas av kunden	25
4.3 Värdet av support och problemlösningsförmåga	27
4.3.1 Kunskap och erfarenhet förväntas i relationen	30
4.4 Att kommunicera förväntningar och värde	33
4.4.1 Lyhörddhet som en del av kommunikation	34
4.4.2 Transparens som en del av kommunikation	36
5.0 Slutdiskussion	40
5.1 Slutsatser	40
5.2 Diskussion	42
5.3 Vidare forskning	43
Källförteckning	45
Bilagor	51
Intervjuguide	51

1.0 Inledning

1.1 Problemformulering

Marknaden för IT-tjänster har under den senaste tiden sett en kraftig utveckling. Från 2017 omsattes globalt cirka 737 miljarder dollar och förväntas år 2021 omsätta cirka 853 miljarder dollar, vilket är en tillväxt på cirka 15,7% eller 116 miljarder (Statista.com). Software-as-a-Service (SaaS) är ett relativt nytt begrepp och syftar på användandet av webbaserade mjukvaror, plattformar och infrastrukturtjänster som accepteras som mjukvarulösningar och benämns av flertal forskare som mjukvarulösningar levererade över internet (Baldwin, Cromity, 2012; Benlian et al., 2011). Raghavan, R., K.R., & Nargundkar (2020) talar om framkomsten av SaaS som ett skifte från teknik som baserades på tidigare on-premise-installationer där användaren ägde plattformen och hårdvaran på plats till en lösning där användaren äger plattformen som är molnbaserad vilket tillåter leverantörer att uppdatera produkten från deras bas. En on-premise-lösning kräver ofta flertalet olika licenser, infrastrukturer och hårdvaror. SaaS-lösningen är däremot molnbaserad och kan leverera samma typ av produkt fast genom en annan affärsmodell som är prenumerationsbaserad där ansvaret på att hålla produkten funktionell ligger på leverantören (ibid.). Guo & Ma (2018) nämner att en molnbaserad lösning skapar flertalet fördelar gentemot en on-premise-lösning. Detta då SaaS tillåter en delad finansiell risk eftersom kunden inte äger hårdvaran, utan enbart hyr en plattform samtidigt som leverantören inte behöver tillverka utan kan sälja sin produkt baserad på den nuvarande efterfrågan (ibid.). Under det sena 2000-talet förväntades intäkter för SaaS-leveranser att stiga med 19.4% mellan 2008-2013 i relation till den totala marknaden som förväntades öka 5.4% (Benlian et al., 2011).

Idag är SaaS-lösningar en del av vardagen och arbetet som används exempelvis genom Gmail, Salesforce, Google Apps eller Facebook (Marston, Li, Bandyopadhyay, Zhang & Ghalsasi, 2011). Cirka 60% av svenska företag i en undersökning från 2017 digitaliserades genom IT-tjänster för att effektivisera sina verksamheter, framförallt genom administrativa processer (Tillvaxtverket.se). En av de nya modeller som uppkommit genom den ökande digitaliseringen är en prenumerationsmodell som baseras på att kunden äger produkten tills denne väljer att avsluta sin prenumeration. Detta har haft en positiv påverkan på modellen

som gått från att enbart vara populär inom tidnings- och telekombranschen (McCarthy, Fader & Hardie, 2017). Dessa nya teknologier i samband med en ny affärsmodell har påverkat marknaden vilket gett konsumenten en ökad makt till följd av den ökande konkurrensen av IT-tjänster (Porter, 2008). Men vad som även nämns i artikeln av McCarthy et al. (2017) är behovet av ytterligare forskning som berör denna affärsmodell för att skapa förståelse och en avsaknad av information som berör ett kundperspektiv. Detta tyder på ett behov samt en forskningslucka som behandlar ett kundperspektiv som berör SaaS. Benlian et al. (2011) styrker behovet av ökad förståelse men menar även på att vi behöver bli bättre på att förstå hur kunder av SaaS-tjänster uppfattar värde samt vilken påverkan detta har.

SaaS har haft stor påverkan på branschen som gått från en varulogik till en tjänstelogik och mjukvarulösningarna har bidragit till en ökning av kundernas produktivitet, effektivitet och innovativa arbete (Bardhan, Demirkan, Kannan, Kauffman & Sougstad, 2010). Eftersom marknaden visat sig lönsam har man även kunnat se en ökad konkurrens då det skapats uppmuntran för nya aktörer att ta del av den positiva tillväxten (Limam & Boutaba, 2010). Vad som även uppstått i sammanband med det ökade antalet leverantörer är en risk för kunderna då en problematik uppstått kring att lösningarna inte upprätthåller den förväntade kvaliteten (ibid.). Med ett stort utbud av leverantörer gör detta att kundernas makt ökar vilket gör att de kan sätta krav på leverantörer utifrån deras förväntningar, samtidigt bör det beaktas att SaaS är mjukvarulösningar som utgår från ett molnägande och är lätta att byta ut. Detta har resulterat i ökad makt hos kunderna i relation till föregångaren on-premise som köps för en engångskostnad (Porter, 2008). Problematiken som uppstår är att skapa förståelse kring business-to-business (B2B) och vad kunden förväntar av relationen i en ständigt växande bransch med plats för innovativa lösningar som kunder är beredda att betala för. Idag finns enligt Mingione och Leoni (2020) begränsade studier inom samskapandet av värde som berör B2B då tidigare studier valt att fokusera på business-to-consumer (B2C) (Mingione & Leoni, 2020).

För att lyckas med SaaS-lösningar krävs förståelse för kunderna och deras förväntningar. Grönroos (2011) nämner hur marknaden under 1990-talet ändrade synen på organisationer vilket resulterade i omställning från varulogik till tjänstelogik. Prahalad och Ramaswamy (2004) styrker detta och menar på att tidseran då en bred variation av produkter räckte för att

tillgodose kundernas behov är över. Detta eftersom fokus idag ligger på att hitta lösningar för att involvera kunden i ett samskapande av värde. Idag är samskapande ett välkänt fenomen som uppmärksammas av flertalet forskare runt om i världen och menar på att kunden idag behöver vara en del av den värdeskapande processen för att skapa värde (Campbell, 2019; Lusch & Vargo, 2015; Winkler & Wulf, 2019). Lusch och Vargo förklarar begreppet värdesamskapande som den process som sker i skärningspunkten mellan de olika resurser och aktörer som integreras från både direkta och indirekta byten (Lusch & Vargo, 2015). För att lyckas skapa värde krävs därmed förståelse för kunden och deras behov men även en plats som tillåter samskapande. Grönroos (2011) menar att de företag som skapar sig en förståelse för kunden och samskapandeprocesserna är de som kommer att skapa sig möjligheter att växa och fortsätta ta marknadsandelar om de lyckas (Grönroos, 2011).

Tidigare forskningen kring värde och värdesamskapande har fokuserat på själva skapandet mellan två aktörer samt hur kunden upplever värde i ett B2C-sammanhang. Gentile, Spiller och Nocci (2007) beskriver denna ökning av forskning som behandlar kunden som otillräcklig vilket leder till att teorierna inte uppnår önskvärd standard. På grund av denna avsaknad har hela verktyg inte kunnat utvecklas för en ökad förståelse för kundens beteende vilket krävs för att utveckla starka teorier inom området. Problematiken grundar sig i att kunden är komplex och utför både rationella och irrationella handlingar där Seger-Guttmann (2019) påpekar vikten av hänsyn till den irrationella aspekten av det mänskliga beteendet. Därför blir det intressant att fortsätta forska kring värde och värdesamskapandet i en relation för att skapa en starkare grund för vidare forskning och teorier.

Men hur förstår man egentligen kunden och dess behov som befinner sig i en bransch som förespråkar innovation och nya tekniker kantad av en hög ekonomisk tillväxt? Lemon och Verhoef (2016) nämner hur stora firmor som Amazon och Google har som högsta prioritet att förstå sig på kunden och deras behov, och idag är kunden och deras upplevelse komplext då kontakt sker genom flertalet olika kanaler. Men vad som även nämns rörande litteratur som behandlar kundupplevelsen är att den är begränsad. Roy, S. och Bhatia (2019) nämner att servicekvalitet inom B2C fått mycket uppmärksamhet till skillnad från serviceupplevelsen inom B2B där det finns begränsad forskning i dagsläget. Detta till följd av att tidigare studier främst utförts kvantitativt genom enkätundersökningar vilket blivit problematiskt då

intervjupersonerna ej haft möjlighet att utveckla sina svar och ge forskarna större djup i frågan om upplevd servicekvalitet, vilket kan uppnås genom en kvalitativ studie. Vad som även är problematiskt i detta sammanhang är att ett kundperspektiv som behandlar B2C håller interaktionen mellan företag och kund centralt där kunden ses som en individ. Ett kundperspektiv inom B2B enligt Roy, S. och Bhatia (2019) innefattar flera olika individer och en leverantör vilket skapar en ökad komplexitet. Detta skapar ett intresse för att skapa ytterligare förståelse från ett kundperspektiv som berör B2B med fokus på hur kunden som företag uppfattar sin relation med leverantören och samskapandet av värde.

Med hänsyn till den kraftigt ökande digitaliseringen och kundupplevelsen av SaaS finns det begränsat med forskning som inriktar sig på ett sammanhang som utgår från kundens perspektiv. Även fast människans upplevelser studerats i hundratals år talar Lemon och Verhoef (2016) om hur kunder och deras upplevelser fortfarande är ett relativt nytt område med plats för vidare forskning. Asaka, Mendes och Ganga (2017) menar på att det finns brister i insamlingen av information från de kunder som använder sig av SaaS. Till följd av avsaknad i forskning som berör kundupplevelsen i en B2B-relation riskerar forskningen att ge en missvisande bild och kan ej betraktas som övergripande, utan snarare spekulationer kring vilka faktorer kunden upplever som kritiska. Därför blir det intressant att söka efter ytterligare kunskap i en bransch med hög tillväxt som präglas av hög konkurrens, kundmakt och innovation för att skapa en ökad förståelse för kunden och dess förväntningar.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att bidra till en ökad förståelse för hur kunden upplever samt samskapar värde i en relation som bygger på SaaS. Genom att bidra till en ökad förståelse som berör relationer inom B2B vill vi lägga en ytterligare grund för vidare forskning.

- Hur uppfattar SaaS-kunder värde?
- Vad förväntar sig SaaS-kunder av en relation?
- Hur samskapas värde i en relation som bygger på SaaS?

2.0 Teori

I detta avsnitt kommer vi presentera tre stycken teoretiska huvudbegrepp som blir centrala i vårt arbete för att kunna besvara våra frågeställningar. Dessa tre begrepp, värde, *zone-of-Tolerance* och serviceupplevelse har en koppling till varandra då samtliga är en del av service och kan därför även påverka varandra. Vi har valt att placera dessa enligt följande för att skapa tydlighet men även förståelse kring hur de bygger på varandra. Med hjälp av dessa kan vi skapa oss förståelse utifrån ett kundperspektiv som berör relationen i ett B2B-sammanhang.

2.1 Värde

Värde utifrån ett tjänstedominant perspektiv beskrivs av Winkler och Wulf (2019) som ett begrepp som håller utbytet mellan leverantör och kund i centrum och talar för att vad som sker i utbytet är service. Genom att addera immateriella resurser går det att påverka kundens upplevda värde och uttrycker sig i service mellan leverantör och kund. Bettencourt, Lusch och Vargo (2014) skriver om skiftet från den traditionella synen på värde till den tjänstedominanta synen på värde. Den traditionella synen menar på att organisationer skapar värde som sedan förmedlas vid leverans till kund (ibid.). Quist och Fransson (2014) menar att ett tjänstedominant synsätt fokuserar på ett ömsesidigt värdeskapande mellan de olika aktörer och resurser som samspelar i en pågående process och därefter skapar värde. Den tjänstedominanta synen på värde tillåter flertalet fördelar för företag då det breddar deras syn på hur marknadsföring kan ske, en inblick i hur kunder uppfattar värde och hur organisationer internt kan stötta värdeskapandet i relationer (Bettencourt et al., 2014). Detta stärks även av Winkler och Wulf (2019) som menar att värde utifrån ett servicedominant perspektiv uppstår vid konsumtion och sker i relationen mellan kund och leverantör. Denna syn på värde har lett till ett skifte från att se värde som något monetärt till att se värde som något kunden bestämmer utifrån sina preferenser (Echeverri & Skålén, 2011). Witell (2012) menar även att extern kvalitet i form av andra resurser också kan tillföra mervärde gentemot dessa preferenser och leda till gratis marknadsföring av nöjda kunder. Detta har även inneburit att värde som begrepp fått utstå kritik eftersom det är svårt att konceptualisera och mäta då det

upplevs olika (Winker & Wulf, 2019). Echeverri och Skålén (2011) menar att det finns två typer av värde; icke-interaktivt och interaktivt värde. Icke-interaktivt värde syftar på värde som ett ting företag producerar för att sedan låta kunden konsumera detta. Det interaktiva värdet beskrivs som ett samskapande mellan leverantör och kund (ibid.).

2.1.1 Samskapande av värde

Värdesamskapande sker enligt Bettencourt et al. (2014) när kunden integrerar ett set unika resurser i kombination med service för att tillfredsställa kundens behov. Mingione och Leoni (2020) förklarar samskapandet som en integration av resurser och kapabiliteter som ska resultera i ett ömsesidigt och fördelaktigt resultat. Bettencourt et al. (2014) nämner att värdet som uppstår av integrationen är beroende på kunden då denne har en unik tillgång till marknad, talang, kunskaper et cetera. Detta gör att värdesamskapande inte enbart blir beroende utav kunden utan även av hela kontexten då resurser runtom spelar roll i skapandet (Bettencourt et al., 2014). Lusch och Vargo (2014) menar även på att värdet alltid bestäms under den pågående processen vilket benämns som bruksvärde. Detta är alltid kontextberoende och utvärderas individuellt av brukaren i koppling till kundupplevelsen. Författarna understryker dock att den brukande aktören fortfarande kan påverkas av inflytande från andra aktörer under processen, men i slutändan är det den individuella brukaren som bestämmer värdet (ibid.). Lusch och Vargo (2014) nämner att värdesamskapandet alltid sker i skärningspunkten mellan de aktörer och resurser som integreras, både av direkta och indirekta utbyten. För att förstå sig på samskapandeprocessen krävs därför att man förstår sig på kunden och deras syn på värde. Denna förståelse beskrivs som svårfångad av Mingione och Leoni (2020) på grund av den komplexitet begreppet värde innehåller då det ständigt uttrycks i form av kommunikation, resursintegration och symbolism. Echeverri och Skålén (2011) nämner begränsningar inom arbetet som berör samskapandet då ramverken för interaktivt värde inte grundar sig i systematisk empirisk forskning och hänvisas därför till en mer kvalitativ forskning. Detta gör att forskning som tidigare gjorts inom området och framtida forskning kommer bli svår att generalisera till totalpopulationen.

För att samskapa värde krävs därför olika typer av resurser. Resurser kan ses på två olika sätt enligt Bettencourt et al. (2014), antingen som operanda eller operanta. Operanda resurser

beskrivs som de resurser som kräver en handling för att skapa värde medan operanta resurser är de resurser som har potential till att addera värde till andra resurser. Vargo och Lusch (2015) nämner att operanda resurser beskrivs som materiella och statiska medan de operanta resurserna är immateriella samt dynamiska. Echeverri och Skålén (2011) delar samma syn samtidigt som de tydliggör att de operanta resurserna är värdedrivande då dessa härstammar från kunskap och individuella förmågor.

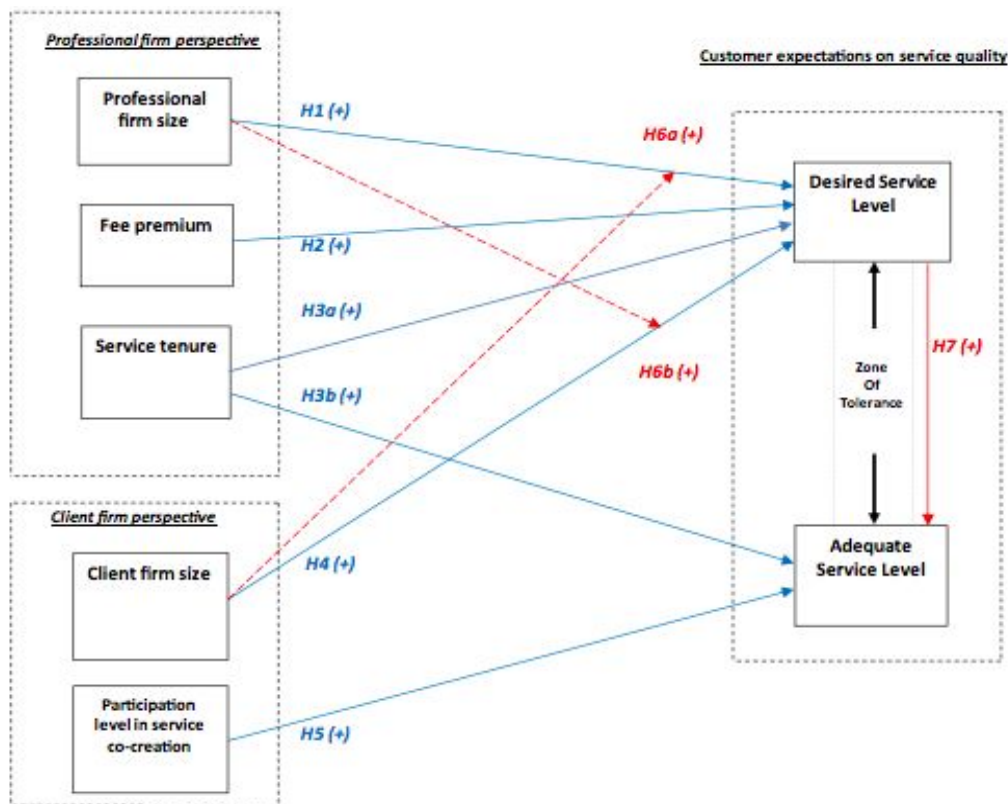
2.2 Zone of Tolerance

Ho, Sharma och Hosie (2015) talar om att *zone of tolerance* (ZOT) riktat ett stort fokus på B2C där forskning som berör B2B varit ringa och kräver ytterligare forskning. ZOT utgör ett ramverk för kundens förväntningar och baseras på två olika nivåer inom kundperspektivet. Yap och Sweeney (2007) benämner ZOT som ett innovativt sätt att närmare specificera kundens förväntningar på den service som utförs, *desired service level* (DSL) och *adequate service level* (ASL). Skillnaden som finns mellan B2C och B2B är den högre nivån av informationsasymmetri som kan finnas inom B2B när interaktion mellan leverantör och kund uppstår. Wilson, Zeithaml, Bitner och Gremler (2016) nämner att om servicen understiger kundens ASL, det vill säga deras lägsta nivå, så kommer kunden bli frustrerad och känna missnöje vilket resulterar i att företagets resurser kommer att undermineras. Däremot om servicen överstiger kundens DSL så kommer kunden känna sig väl tillfredsställd och förvånad av prestationen. Sammanfattningsvis kommer detta uppmärksammas av kunden om servicen understiger eller överstiger ZOT, antingen negativt eller positivt (Wilson et al., 2016). O’Cass och Sok (2013) talar om detta som en del av tjänstemarknadsföring och spelar en roll för att skapa värde genom att kommunicera grunderna till skapandet av förväntningar. Därför blir ZOT även viktig för att förstå kundens förväntningar på leverantören i en B2B-relation.

Kundens förväntningar delas som tidigare nämnts in i två olika nivåer varav toleranszonen befinner sig mellan dessa. Toleranszonen är individuell eftersom den är beroende av olika externa faktorer som kan bli avgörande trots att företaget i sig inte spelar en avgörande roll. Likaså kan externa faktorer också göra att zonen under vissa tidpunkter är markant större (Wilson et al., 2016). Enligt Benlian och Hess (2010) bör man använda sig av ZOT för att

mäta tjänstekvalitet inom SaaS för att ge en rättfärdig bild av situationen. Detta för att ta hänsyn till de minimikrav och förväntningar av kvalitet som önskas varav tjänstekvaliteten bör befinna sig inom dessa barriärer. Benlian et al., (2011) och Chou & Chiang (2013) nämner även hur efterfrågan på löpande uppdateringar av mjukvaran stiger eftersom användarna inte kan förändra eller anpassa tjänsten i samma utsträckning som leverantören. Därför menar de också att säkerhet blir allt viktigare till följd av att dessa tjänster ofta används av ett flertal kunder (Benlian et al., 2011; Chou & Chiang, 2013).

Ho, Sharma och Hosie (2015) introducerar i sin artikel en uppdaterad modell (Se Figur 1) för att kunna förstå kunder och deras förväntningar. Modellen förklarar att leverantörens storlek (H1) har en påverkan på kundens DSL och ökar därmed beroende på leverantörens storlek. Kostnaden (H2) påverkar även DSL positivt vilket tidigare forskning stöttar (Francis & Simon, 1987; Palmrose, 1968). Kundens tidigare upplevelser av leverantören (H3) är avgörande för leverantören och påverkar därför både DSL och ASL. Tidigare upplevelser i relation till DSL (H3a) enligt Ho et al. (2015) nämns därför ha en positiv påverkan samtidigt som tidigare upplevelser i relation till ASL även benämns ha en positiv påverkan (H3b). Då tidigare forskning som berört ZOT fokuserat på B2C har inte kundens storlek räknats men görs i detta ramverk och talar för att kundens storlek påverkar DSL (H4), detta då större företag tenderar att förvänta sig mer uppmärksamhet. För att kunna samarbeta krävs kommunikation mellan leverantör och kund, därför menar författarna att tiden som kund lägger på kommunikation och samskapande har en positiv påverkan på ASL (H5). Vad som även nämns är att stora leverantörers påverkan på DSL har en ökad effekt på stora kunder i relation till mindre (H6a), där även stora leverantörer har en ökad påverkan på DSL gentemot mindre leverantörer (H6b). Vad tidigare forskning visat är att graden av DSL även ökar graden av ASL, och utifrån ett B2B-perspektiv nämner författarna att denna effekt bör vara ännu högre då B2B-tjänster ofta kräver en högre grad av kunskap och expertis (H7) (Ho et al., 2015).



Figur 1: Zone-of-Tolerance enligt Ho, Sharma och Hosie (2015, s. 383).

2.3 Serviceupplevelse

Roy et al. (2019) talar om att det finns en fundamental skillnad mellan servicekvalitet och serviceupplevelse där servicekvalitet inom B2C fått mer uppmärksamhet i relation till serviceupplevelsen där forskningen är begränsad. Servicekvalitet är något som uppstår utifrån kundens kognitiva utvärdering av olika attribut som leverantören kontrollerar. Serviceupplevelsen däremot är det psykologiska resultatet som skapas genom emotionerna som uppstår (Roy et al., 2019). För att tydliggöra skillnaden nämner författarna hur servicekvalitet kan ses som ett jämt flöde som inte är beroende av den som utför servicen. Serviceupplevelsen till skillnad är beroende av utförandet och individens kunskaper som menar att rätt person ska vara på rätt ställe med mål om att skapa långsiktiga relationer (Roy et al., 2019). För att tydliggöra nämner Roy et al. (2019) att om tjänsten levereras i tid talar det för ett mått på servicekvaliteten medan sättet leverantören väljer att leverera tjänsten på påverkar serviceupplevelsen. Biedenbach och Marell (2010) nämner att kundupplevelsen har

en stor påverkan på organisationens varumärke och dess image och att detta påverkar hur kund beter sig. Detta visar sig genom kundens attityd, uppfattning, bedömning och hur de beter sig (ibid.). Vad man dock måste beakta gällande forskning kring kunden i en B2B-miljö enligt Molinari, Abratt och Dion (2008) är att det är en subjektiv process eftersom tillfredsställelse, kvalitet och värde inte kan vara objektivt då de är konstruktioner som alltid uppfattas av någon annan.

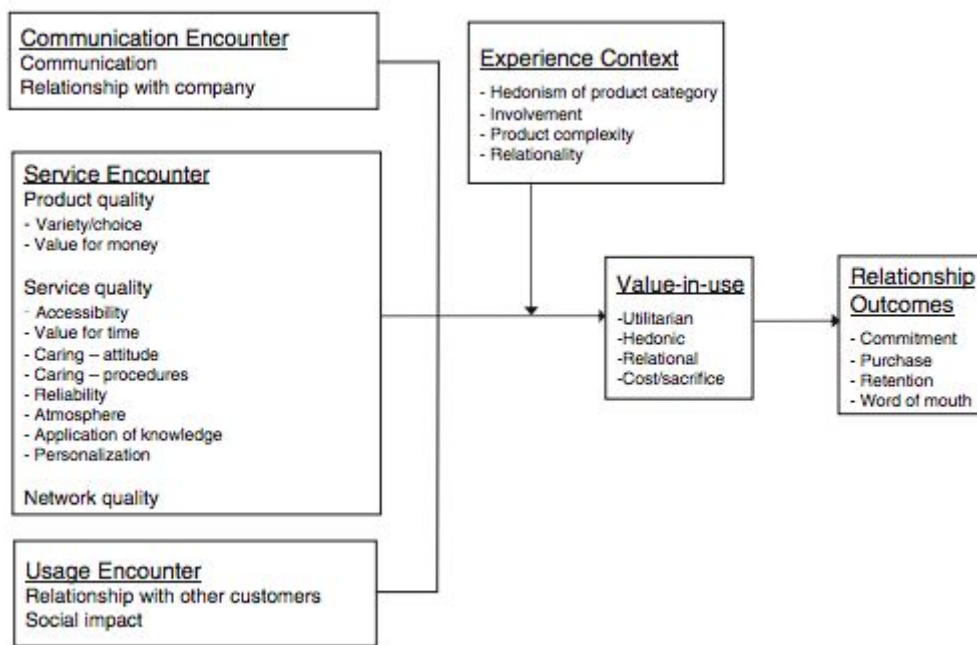
2.3.1 Relationer

För att förstå hur kunder i B2B upplever service är det viktigt att förstå sig på relationen mellan kund och leverantör. Hollyoak (2009) nämner hur B2B fått mindre uppmärksamhet än B2C då senare nämnd anses ha ett större värde vilket gjort att tidigare forskning fokuserat på att forska kring B2C. En B2B-relation bygger på flertalet aktörer som kräver kommunikation och samspel. Det är även viktigt att förstå skillnaderna mellan B2B och B2C där medarbetare agerar på uppdrag av organisationen för att uppnå mål där konsumtion snarare ses som ett jobb som kräver förståelse för produkten och hur den bör utnyttjas för att skapa ytterligare värde (ibid.). Enligt Hollyoak (2009) finns det fyra grundpelare för att skapa en bra kundupplevelse ur ett relationsperspektiv som värderar samarbete och samskapande. Tillit är en av pelarna som Hollyoak (2009) uttrycker vara den viktigaste för att skapa en relation då den har stor påverkan på de andra pelarna vilket även Grönroos (2011) stödjer. Limam och Boutaba (2010) talar om vikten av tillit gällande SaaS då början av en relation baseras på rykte och även förväntningar. Tillit möjliggör skapandet av en djupare relation eftersom leverantören får möjlighet att visa pålitlighet och ansvar för att uppnå kommunicerade förväntningar (Hollyoak, 2009). Integritet nämner Hollyoak (2009) vara den grundpelaren som driver pålitligheten samtidigt som det bidrar till ärlighet, värde och förståelse mellan kund och leverantör. Det ömsesidiga beroendet är en viktig del då det skapar ett samarbete för att tillsammans hjälpa varandra nå mål och effektivitet. Den sista grundpelaren som Hollyoak (2009) talar om är kommunikation vilket bidrar till transparens och öppenhet inom relationen, vilket leder till att leverantören enklare kan leverera och förstå kundens förväntningar. Kommunikation i en relation är en viktig del för samskapandet av värde enligt flera författare (Frow et al., 2005; Mingione & Leoni 2020).

2.3.2 Förväntningars påverkan på det upplevda värdet

Still, Komulainen och Nätti (2018) nämner att det finns ett samband mellan kundens upplevelse och det upplevda värdet. Likaså nämner författarna problematiken som berör ämnet då tjänster är situationsberoende och komplexa, eftersom de ofta produceras från immateriella tillgångar. Lemke, Clark och Wilson (2011) utvecklade en modell för att bidra till vidare förståelse av hur upplevelsen påverkar kundens upplevda värde. Modellen talar om att kunden har en holistisk uppfattning av serviceupplevelsen vilket flera författare håller med om (Frow, Nenonen, Payne och Storbacka, 2015; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros och Schlesinger, 2009). Modellen baseras på tidigare forskning av servicekvalitet men författarna nämner även hur upplevelsen är mer än bara den upplevda kvalitén och kräver därför ett annat ramverk som involverar kommunikation, servicemötet och hur tjänsten används.

Lemke et al. (2011) introducerar ett ramverk för att förstå kundupplevelsen och hur kunden upplever värde (Se Figur 2). Första tre kvadraterna: *communication encounter*, *service encounter* och *usage encounter* utgår från kundens perspektiv och behandlar upplevelsen. *Communication encounter* syftar på graden av kommunikation och visar sig genom klarhet, öppenhet, proaktivitet och hur effektiv den är och att den är ständig genom kundresan. Andra delen fokuserar på relationen mellan aktörerna och hur denne ter sig. *Service encounter* och dess kategorier inkluderar tidigare forskning där större delen utgörs av SERVQUAL. Lemke et al. (2011) nämner att *network quality* däremot talar om hur leverantören utnyttjar sitt interna och externa nätverk för att samla kunskap för att samskapa värde. Denna punkt benämns ha sitt ursprung i den servicedominanta logiken då man ser nätverket som en möjlighet till att integrera ytterligare resurser för att samskapa värde. *Usage encounter* består av två nära punkter, dessa syftar på andra kunder och deras roller i ett samskapande men även den sociala påverkan som menar på tjänstens påverkan på kundens image. Dessa kvadrater i kombination leder senare till hur kundens tillfredsställelse visar sig där även *experience context* påverkar. I slutändan kan man utvärdera vad relationen leder till och visar sig genom fyra olika punkter som både kan vara emotionella men även visa sig i form av flerköp, ökad marknadsföring och på så sätt en starkare relation (ibid.).



Figur 2: Kundens upplevda värde enligt Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011, s. 859).

2.5 Operationalisering av teorier

Vi kommer att tillämpa våra teorier samt modeller på vår empiri för att sedan med hjälp av dessa förklara våra tolkningar. Figur 1 och 2 kommer fungera som stöd i vår analys för att ge oss ett bredare perspektiv på kundens upplevelse och därmed bidra till ökad kvalitet och förståelse. Figurerna fungerar även som ett stöd för läsaren för att ge ytterligare kontext i relation till teorin. Teorin kommer vi att använda för att hjälpa oss att tolka materialet och sedan applicera dess information för att skapa klarhet och band mellan teori och tolkningar. Dessa kommer därför ha en central roll för att besvara våra frågeställningar och skapa förståelse för kunden och dess upplevelse av SaaS.

3.0 Metod

3.1 Metodval

I denna studie har vi undersökt hur organisationer inom B2B upplever SaaS med fokus på hur ett samskapande av värde sker och vad de förväntar sig. Detta har skett genom anordnade webb-intervjuer med personer som har en roll som involverar ansvar och kommunikation av dessa tjänster gentemot leverantören. Vad som även bör påpekas är att denna studie gjordes under en speciell period kantad av utmaningar för organisationer till följd av pågående pandemi vilket gjorde att inga fysiska intervjuer utfördes. För att skapa oss själva en djupare förståelse kring våra forskningsfrågor valde vi att utgå från ett kvalitativt synsätt på vår undersökning för att få ökat djup i vår empiri gentemot tidigare forskning som tillämpat kvantitativ metod. Bryman (2016) benämner kvalitativ forskning som tolkningsinriktad och interpretativistisk vilket för fokus på att skapa förståelse för den sociala verkligheten utifrån deltagarnas tolkningar. Då ämnet vi valt att forska kring är komplext och utgår från tolkningar samt interaktioner mellan olika beslutsfattare inom organisationer ansåg vi därför att detta var den optimala metoden för att skapa ytterligare förståelse. Flertalet forskare håller även med om att denna metod är högst effektiv för studier kring människors upplevelser (Kvale & Brinkmann, 2014; Rennstam & Wästerfors, 2015).

3.2 Forskningsansats

Bryman (2016) uttrycker hur förhållandet mellan teori och praktik inom samhällsvetenskaplig forskning antingen kan vara deduktiv eller induktiv. Den deduktiva ansatsen utgår från teorin och den induktiva utgår från empirin. Detta stärks även av Alvehus (2013) som uttrycker hur deduktiva ansatser ofta består av hypoteser som testas gentemot det empiriska för att ta reda på hur det förhåller sig gentemot dessa medan induktiva ansatser endast utgår från empirin för att bygga slutsatser. Alvehus (2013) menar dock även på att det finns en abduktiv ansats som innebär en växling mellan teoretisk och empirisk reflektion och snarare kompletterar ansatserna med varandra. Detta för att upptäcka nya aspekter och se om framtagna teori behöver utvecklas eller kompletteras (Alvehus, 2013).

Studien utförs utifrån en kvalitativ metod och synsätt vilket Bryman (2016) menar på ofta förknippas med induktiva ansatser. Detta eftersom kvalitativ metod innebär ett tolkande synsätt eftersom stor del av empirin bygger på forskarnas tolkning av ord (ibid.). Eftersom kvalitativ forskning i vissa fall uttrycks som dynamisk och processinriktat menar Bryman (2016) att den tenderar att passa utifrån studiens utveckling. Detta har gjorts i studien då teori och intervjuguide modifierats vid två tillfällen för att i större utsträckning underlätta. Bryman (2016) uttrycker även hur fokus inom kvalitativa studier i större utsträckning fokuserar på tolkning av ord i relation till den kvantitativa som fokuserar på siffror. Efter utförda intervjuer kommer det därför att lägga fokus på att tolka respondenternas svar och se om det finns samband eller avvikelser. En tabell kommer tas fram som baseras på de nyckelbegrepp från våra respondenternas svar för att förenkla möjligheten till att se samband. Genom att använda en induktiv ansats tolkas insamlad empiri för att skapa ett teoretiskt bidrag till ökad förståelse gällande kunden i en B2B-relation. En deduktiv ansats tenderar att i större utsträckning fokusera på hypoteser och teoretisk reflektion vilket ej varit huvudfokus eftersom fokus ligger på kundens upplevelse och empirisk reflektion är därför avgörande.

Genom att använda en induktiv ansats har ytterligare förståelse för kunden kunnat skapas genom att tolka insamlad empiri och skapa teorier för att försöka nå en slutsats. Detta då intresset ligger i kundens egna tankar och erfarenheter vilket leder till positiv effekt om respondenten får tala fritt, snarare än att arbeta deduktivt med hypoteser för att sedan testa dessa gentemot empirin. En deduktiv ansats skulle snarare begränsa oss i studien då fokus är kundens egna tankar och erfarenheter eftersom teorierna skulle forma studie, snarare än den insamlade empirin.

3.3 Urval

För att få till våra intervjuer tog vi hjälp av en individ som för sin egen del såg intresse i studien eftersom hen själv arbetar i branschen. Hen har försett oss med kontaktuppgifter till företag och individer som vi tillsammans anser passa in i fältet vi valt att studera, eftersom kontaktpersonerna haft en hög kunskap rörande SaaS. Därefter erhöll vi kontaktuppgifter i

form av telefonnummer och började kontakta för att se om tid och intresse fanns för att medverka i studien. Denna individ har vi därför tolkat som en grindvakt. Bryman (2016) nämner att en grindvakt blir en viktig person i processen då forskare inte alltid har tillgång till det valda fältet, vanligtvis på grund av politiska faktorer som ibland leder till en förhandlingsprocess för att få tillgång, vilket vi i detta fall inte behövt. Eftersom vi själva ej hade tillgång till dessa kontaktuppgifter så fick vi hjälp av vår grindvakt som hjälpte till av eget intresse för vårt syfte och motiv i studien vilket Bryman (2016) benämner som en hjälpare för att få tillgång till ett svårtillgängligt fält.

Vi har använt oss av ett målstyrt urval för att inrikta oss på specifika organisationer som befinner sig i B2B-relationer och använder den typ av tjänst som vi har av intresse att studera eftersom dessa relaterar till vår studies syfte och frågeställning. Enligt Bryman (2016) är målstyrt urval en typ av strategiskt urval varav utgångspunkten i studiens syfte är att göra ett urval av individer som besitter kunskap eller är berörda av det man syftar att undersöka. En variant är snöbollsurval som innebär att en forskare genom berörda individer använder sig av respondenterna för att föra vidare förfrågan om att medverka till andra som motsvarar kriterier som efterfrågas (Bryman, 2016). Vi har i viss utsträckning använt oss av detta då vi vid frågan om en respondent kan tänka sig delta, lyft frågan om det finns andra individer som respondenten tror är relevanta för vår studie. Detta kan liknas med vad Bryman (2016) uttrycker som viktigt eftersom det i vårt fall är forskningsfrågorna som visar vilka respondenter som bör väljas och stå i fokus.

Anledningen till att vi valt dessa företagen är då vi intervjuar både större internationella aktörer och mindre regionala som trots detta använder sig av liknande SaaS-tjänster. Minsta företaget med cirka 10 anställda samt största cirka 7000 (allabolag.se). De intervjuade består även av företag från flera olika branscher, exempelvis: IT-tjänster, telemarketing, läkemedel, retail och industri. Vi såg detta som intressant eftersom det visar på att användningen av SaaS-tjänster inte endast används i större företag utan även mindre för att öka produktivitet och effektivitet, samt att det inte används inom en specifik bransch. Av cirka 25 tillfrågade företag ställde 11 stycken upp. Varför enbart 11 valde att ställa upp var på grund av att individer antingen ej svarade eller till följd av den krishantering som uppkommit av pandemin, detta innebar att deras schema var fullt och kunde därav inte medverka. Samtliga

av företagen använder någon typ av SaaS-tjänst och vad som även bör påpekas är att alla arbetar i Sverige men där flertalet av organisationerna även exporterar produkter till andra länder. Intervjupersonerna har bestått av CIO's, kvalitetsansvariga, HR-manager, COO, Business developer och CEO's. Av 11 intervjuade har vi sett att 8 stycken varit män och 3 varit kvinnor. Vi valde att erbjuda samtliga intervjupersoner anonymitet och konfidentialitet under processen för att minska risk för bortfall samt för att undvika konsekvenser för deltagarna vilket även Bryman (2016) styrker.

3.4 Intervjuer

Vi valde semistrukturerade intervjuer eftersom vi inriktat oss på ett antal specifika teman som vi vill beröra samtidigt som vi ändå ville ge respondenterna möjlighet att tala fritt och utforma sina svar på sitt egna sätt. Bryman (2016) nämner hur semistrukturerade intervjuer ger möjligheten att ta fram en intervjuguide med frågor som berör de teman man undersöker, men att frågor som inte anknyter även kan ställas om det kan kopplas till något som respondenten sagt. Detta har vi gjort som löpande uppföljningsfrågor under intervjuerna för att mestadels be våra respondenter att utveckla sina svar, eller mer specifikt förklara vad de menar för ytterligare kontext. Framförallt gjordes detta för att ge oss mer material att tolka under kommande analys då vi uppmärksammat att det egentligen finns mer bakom det svar som ges. Vår intervjuguide är utformad utifrån ett kvalitativt synsätt som bygger på 3 olika teman: värde, relationen och förväntningar där varje består av 3 till 13 frågor. Detta går i enlighet med vad Bryman (2016) belyser då det görs för att underlätta intervjun genom styrning men även för att ge utrymme åt respondenten.

I början av intervjuerna har vi valt att prata på svenska, både för att skapa trygghet samt försäkra oss att intervjupersonerna förstår vad det innebär att ta del av intervjun men sedan har frågorna ställts på engelska. Detta har gjorts eftersom vi använt oss av ett program baserat på artificiell intelligens som endast fungerar tillsammans med engelska som automatiskt spelar in och antecknar det som sägs i intervjun. För att försäkra oss på att svaren inte skiljer sig på grund av språket har vi frågat kring deras kunskaper inom engelska samt om det vore OK att ta intervjun på engelska. Detta kan anses riskabelt i fråga om arbetets reliabilitet och

validitet men vi anser påverkan som minimal samt har inte hittat någon litteratur som motsäger användandet av det engelska språket trots det ej är respondenternas modersmål. Innan vi beslutade att använda oss av detta program har vi reflekterat över eventuella risker vid utförandet samt vilka eventuella följder som kan tänkas uppstå av detta. Utifrån avsaknad av litteratur i ämnet och respondenter som i hög grad behärskar det engelska språket tog vi därefter beslutet att använda oss av programmet eftersom studien i stora drag grundar sig i teknologisk framfart. Trots detta valde vi som tidigare nämnt att inleda intervjuerna på svenska för att presentera oss själva, samt informera om de etiska principerna: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Detta har gjorts i början av intervjuerna för att skapa trygghet i form av frihet i respondenternas svar.

3.4.1 Transkribering

Transkribering av intervjuerna sker med hjälp av ett artificiellt program som heter otter.ai. Detta program lyssnar på konversationer och antecknar under samtalets gång men spelar även in samtalet så att vi ska kunna lägga ett större fokus på respondenten och de svar som ges. Genom att spela in samtal istället för att anteckna blir det lättare att hålla en ögonkontakt och ställa intressanta följdfrågor (Bryman, 2016). Vi har upplevt att programmet har vissa svårigheter att transkribera olika ord till följd av olika dialekter och därför har vi valt att gå igenom intervjuerna efteråt för att själva bearbeta informationen en gång till, men även för att korrigera fel som uppstått. Detta även för att säkerhetsställa att pauser, tveksamhet och dylikt uttrycks i vår transkribering som Alvehus (2013) nämner som viktigt till den nästkommande analysen. Genom att transkribera på detta sätt nämner Bryman (2016) att man möjliggör att förbättra sitt eget minne och dess naturliga begränsningar vilket ibland leder till omedvetna tolkningar av det som sägs under en intervju. Detta gör att dessa tolkningar i större utsträckning kan kontrolleras och underlättar en mer noggrann analys av vad som egentligen sägs. Det är bäst att inte bli distraherad av behovet att föra anteckningar om det som sägs under intervjun vilket vi sett till att undvika genom att använda otter.ai (Bryman, 2016). Vad vi även gjort för att fastställa total anonymitet är att vi har ändrat ord de säger till mer generella, exempelvis översätter vi Respondentens företag till: OUR COMPANY och leverantörens namn till: SUPPLIER.

Transkriberingsprogrammet i sig anser vi vara högst trovärdigt eftersom det används av flertalet stora organisationer så som: Zoom, IBM och Dropbox men även universitet såsom: UCLA och Columbia University. Programmet har även vunnit flertalet priser för bästa applikation (otter.ai). Programmet blir en hjälpande hand i vår metoddel då vi istället för att fokusera på transkribering kan lägga större fokus på att analysera det vi fått ut av våra intervjuer. Samt att det visat sig att flertal av våra intervjupersoner arbetar i internationella företag och på daglig basis använder sig av det engelska språket vilket inte medför några problem. Man kan ändå ställa frågan om vår studies reliabilitet eller validitet äventyras till följd av detta vilket vi inte upplevt under utförandet av våra intervjuer. Alvehus (2013) understryker vikten av att ta hänsyn till de styrkor och svagheter som finns i metoden vilket gör att vi är extra vaksamma och medvetna gällande just vårt val av att använda det engelska språket under våra intervjuer.

Bryman (2016) nämner även vikten av att fokusera på hur respondenterna uppfattar och tolkar de frågor som ställs för att forskaren ska kunna uppfatta vad som respondenten faktiskt upplever är viktigt i sin förklaring. Likaså för att förstå mönster och beteenden utifrån de svar som ges. Alvehus (2013, s. 83) nämner hur semistrukturerade intervjuer till följd av sin flexibilitet ger respondenten större möjligheter att påverka intervjun vilket leder till att intervjuaren behöver vara mer aktiv i sitt lyssnande för att kunna ställa följdfrågor. Som tidigare nämnt valde vi att använda otter.ai som både spelar in och transkriberar under intervjuens gång vilket också hjälpt oss att fokusera på vad respondenten säger och kunna ställa följdfrågor istället för att sitta och anteckna själva och riskera att vi istället utför en strukturerad intervju och inte får de svar vi eftersöker.

Vid transkriberingen har vi valt att ge de olika respondenterna bokstäver för att tydliggöra för läsaren under vår analys men även för att fastställa en anonymitet för respondenterna. Därefter har vi valt att koda intervjuerna för att hitta olika teman till vår analys vilket Rennstam & Wästerfors (2015) beskriver som betydelsefullt för kvalitativa intervjuer. Som resultat innehöll vårt insamlade material cirka 46 000 ord vilket gjorde att reducering av empirin krävdes. Reducering beskriver Rennstam och Wästerfors (2015) som ett svar på representationsproblemet som innebär att samtligt material inte kan återges i studien, utan måste reduceras. Reduceringen utfördes genom att vi i samspråk med varandra gick igenom

den insamlade empirin för att se över eventuella ord som ej tillför något värde i vår studie. Detta har varit när respondenterna sagt samma ord flera gånger, onödiga utfyllnadsord, eller när en fråga behövt ställas mer än en gång då internetuppkopplingen brustit. Majoriteten av intervjuerna anser vi bestå av hög kvalitet med betydelsefullt material. Utifrån detta har två reduceringsomgångar utförts varav vår kodningen hjälpt oss skapa förståelse för vilka svar som varit mer betydande för vår undersökning. Detta har visat sig genom respondenternas engagemang då vi märkt att några få inte kunnat hålla samma fokus som andra, samtidigt anser vi att deras svar varit sanningsenliga samt att detta inte påverkat vårt slutgiltiga resultat. Kodningen har utförts genom att vi tolkat de svar vi fått av respondenterna och försökte samla dessa i olika teman som vi sedan använder oss av i vår analysdel, vilket även nämnts tidigare i arbetet. Dessa teman är de värden som vi tolkar att kunden upplever i relationen med leverantören och som återkommer i samtliga intervjuer under transkriberingen.

3.4.2 Etik

Vi har tagit hänsyn till de etiska principer som råder inom svensk samhällsforskning vilket är frågor som rör frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet för våra respondenter. Dessa har tagits fram för att deltagarna ej ska skadas eller uppleva något obehag under vår studie och känna sig trygga i sin medverkan. Dessa principer anser vi som extra viktiga då vissa av de individer vi intervjuar arbetar i stora internationella företag vilket skulle innebära stora problem och följder om någon av dessa principer skulle misskötas. Likaså nämner Bryman (2016) att det viktigt att ej inkräkta på individens privatliv.

Första principen är informationskravet som innebär att utföraren av studien, vi, ska informera berörda individer angående studiens syfte samt att deras deltagande är frivilligt och kan avbrytas när som, utan specifika skäl, om så önskas. Likaså ska vi fullständigt informera angående de moment som beräknas ingå i vår studie så att intervjupersonen utifrån detta kan ta ställning till sitt deltagande. Detta har vi valt att göra under samtalet där vi ringer våra utvalda individer för att så snabbt som möjligt få reda på om de kan tänka sig delta (Bryman, 2016). Under dessa samtal har vi talat med individer som som ej velat eller ej kunnat delta i vår studie till följd av konsekvenserna av den pandemi som råder i samhället. Dessa har främst valt att avstå då de nämnt ett ökat tryck på utveckling av deras befintliga IT-miljö.

Detta respekterar vi fullt ut eftersom våra intervjupersoner ofta besitter högre positioner i hierarkin som medför olika situationer som behöver prioriteras. Detta leder in på samtyckeskravet som innebär att de deltagande individerna i studien har full rättighet att bestämma över sin egen medverkan under hela studien. Detta är något vi informerar om när vi börjat våra intervjuer (Bryman, 2016).

Konfidentialitetskravet innebär att samtliga uppgifter angående de individer och organisationer som medverkar i studien ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Exempelvis ska personuppgifter förvaras utan tillgång för obehöriga vilket också väger extremt tungt då misskötsel av detta skulle riskera att skada både individerna och de organisationer vi intervjuar. Likaså kan det skada vår grindvakt som gett oss åtkomst till fältet i följd av förlorat förtroende och eventuellt andra konsekvenser (Bryman, 2016). Det är vårt ansvar att fullfölja detta krav vilket vi varit fullt medvetna om under studien. Likaså har vi valt att informera de individer vi intervjuar både löpande under intervjun men även under de samtal där vi ställer frågan om de kan tänka sig ställa upp på en intervju. Nyttjandekravet innebär att samtliga uppgifter som samlas in angående specifika individer och organisationer endast får användas för forskningsändamålet. Då vårt material speciellt framtaget just för denna studie så kommer detta material att förstöras så att det inte kan hamna i obehörigas ägo när studien är klar och godkänd (Bryman, 2016). Bryman (2016) uttrycker även vikten av att samtliga ovanstående kategorier överlappar varandra för att fungera som ett säkerhetsnätverk för inblandade individer eftersom det i slutändan handlar om att ingen som deltar i undersökningen ska kunna ta någon typ av skada. Likaså tillämpas de etiska principerna för att styrka studiens etiska integritet och kvalitet (Bryman, 2016).

3.5 Kvalitet

Inom kvalitativ forskning spelar begreppen reliabilitet, validitet en stor roll för att belysa studiens kvalitet. Validitet inom kvalitativa forskning uttrycks ofta som hur man observerar, identifierar eller mäter det man säger sig mäta (Alvehus, 2013; Bryman, 2016). Reliabilitet benämns i två former som intern och externa. Extern reliabilitet står för hur pass replikerbar en utförd studie är vilket ofta är svårare vid kvalitativ forskning eftersom det i stor

utsträckning påverkas av den sociala miljön och sociala betingelser som ej går att "pausa" vid utförande. Intern reliabilitet står för hur forskarna i en studie tillsammans kommer överens hur de ska tolka det som iakttas och hörs under tiden då studien utförs, exempelvis de svar som ges av respondenterna under intervjuerna (Alvehus, 2013; Bryman, 2016). Därför har vi valt att löpande diskutera och tolka de svar vi får ut av våra intervjuer för att gemensamt komma överens om vad vi anser med reliabilitet i åtanke. Detta gör också att extern reliabilitet ofta är ett svårt kriterium att uppnå inom kvalitativ forskning eftersom man inte kan garantera att man får samma svar vid en eventuell replikation. Det kan ha hänt något som påverkat respondenterna och gör att deras svar skiljer sig från den tidigare studien vilket Bryman (2016) menar att man som forskare bör tolka sina resultat av studien med extrem aktsamhet. För vår del betyder det att en replikation av vår studie kommer visa sig vara svår eftersom den utspelat sig under en pågående pandemi, detta kan ha påverkat respondenternas svar och har påverkat en dels villighet till att ställa upp. Vad detta även innebär för vår studie är att reliabiliteten minskar eftersom vi befinner oss i en situation som både skapar problem för organisationer men även dess medarbetare vilket kan påverka deras svar.

Validitet benämns i formerna: intern och extern. Intern validitet innebär att det ska finnas en god överensstämmelse mellan de teoretiska idéer vi kommer fram till utifrån våra observationer vilket vi inte i speciellt stor utsträckning använder oss av (Bryman, 2016). Extern validitet innebär i vilken utsträckning våra resultat kan generaliseras till andra situationer och sociala miljöer. Detta kan skapa problem inom kvalitativ forskning eftersom forskaren endast studerar ett begränsat område vilket vi kommer ta hänsyn till. Sammanfattningsvis menar Bryman (2016) att dessa termer har en tendens att använda reliabilitet och validitet på samma vis som inom kvantitativ forskning genom att försöka utveckla kriterier för den forskning som utförs (Bryman, 2016). Både reliabilitet och validitet bildar därför i samspel en bild av huruvida studien faktiskt bidrar till kvalitet eller ej. Då syftet med vår studie är att bidra till en ökad förståelse kan fortfarande en hög kvalitet uppnås men det kräver då även att man utför en liknande studie i en period som inte präglas av utmaningar för organisationerna för att kunna fastställa att det bidragit till en ökad förståelse. Den kvalitativa forskningens syn på den sociala verkligheten ses enligt Bryman (2016) som föränderlig snarare än statisk vilket gör att SaaS-tjänster kommer förändras med tiden vilket även gör att upplevelsen kommer förändras utifrån vem som tillfrågas. Även detta kan bli

problematiskt då synen på SaaS kan förändras vilket gör att reliabiliteten av att använda vår studie för vidare forskning försämras.

Vår studie tillåter även en förståelse kring hur organisationer tänker under en rådande pandemi vilket kan bli användbart inför framtida arbeten för att jämföra om det finns skillnader som uppstått eller om organisationer tenderar att tänka likasinnade i framtiden. Folkhälsomyndigheten, Regeringen och WHO har satt riktlinjer för hur människor ska agera, vilket gjort att vårt arbete fått anpassas därefter (folkhälsomyndigheten.se; who.int). Vi tror också att den rådande pandemin har haft stor påverkan på vårt utförande och även utfallet av våra intervjuer vilket vi också tar hänsyn till i våra slutsatser. Eftersom regeringen satte riktlinjer angående fysiska möten blev vi därför tvungna att hitta nya sätt att utföra våra intervjuer (folkhälsomyndigheten.se). Genom de webb-intervjuer som utfört anser vi oss trots rådande pandemi kunnat utföra våra semistrukturerade intervjuer på ett korrekt sätt, även om vi till följd av detta riskerat att missa eventuellt kroppsspråk av respondenten.

4.0 Analys

I detta kapitel kommer vi att presentera 7 rubriker som utgår från vår kodning och de begrepp som uppkommit utifrån våra utförda intervjuer. Begreppen kan vara något vi sett som återkommande genom hela intervjun men även något som respondenten benämnt av extra vikt när de talat om värde och relation i anslutning till SaaS-tjänster. Utifrån den transkribering och kodning som gjorts har vi tydligt fått svar på varför de valt att använda sig av SaaS-tjänster, men även mer konkreta svar för vad de upplever som värde.

4.1 Två delar av SaaS-tjänster

Genom att tolka kundernas syn på SaaS har vi märkt att begreppet inte bara består utav en helhet utan snarare två delar som kräver ett sammanhang. Ena delen är leverantörens mjukvara, det vill säga hur leverantören väljer att bygga sin mjukvara och utveckla den. Den andra delen består av servicen leverantören utför vilket intervjupersonerna är överens om. Denna del tolkar vi främst bestå av support, problemlösning och kommunikation. Vi förstår också att det finns en tydlig röd tråd genom samtliga intervjuer där respondenterna är överens om att SaaS är beroende av båda delar för att kunna skapa värde. Skulle mjukvaran på något sätt fallera så är kunden beroende av att leverantören genom kommunikation, support och problemlösning ser till att felet åtgärdas. Eftersom SaaS är molnbaserat upplever vi det som att kunderna ibland aldrig riktigt hinner upptäcka problem som uppstått eftersom leverantören har möjlighet att snabbt reparera felet från sin bas. Och eftersom tjänsten hyrs av kunden, till skillnad från on-premises där den behöver köpas, ligger ansvaret till att ha en fungerande tjänst helt i leverantörens händer vilket Raghavan et al. (2020) nämner.

I would say a couple of years ago "it's the future", but today I would say it's a standard - Respondent B

Respondent B har jobbat med IT i olika företag under många år vilket innebär att hen varit med under den tiden då företag arbetade on-premise, för att sedan utveckla och implementera det själva. När vi bad respondenten att själv beskriva SaaS tolkade vi svaret som att SaaS just

för denna respondent idag snarare är standard, än något som ses som aktuellt i framtiden vilket citeras ovan. En anledning till varför SaaS idag ses som mer standard än som något som bör implementeras i framtiden tolkar vi vara till följd av det finns ett flertal fördelar med att använda sig av SaaS gentemot föregångaren on-premise. Detta kan förklaras med hjälp av Guo och Ma (2018) som nämner att SaaS möjliggör en delad finansiell risk då kunden i själva verket hyr mjukvaran snarare än att behöva köpa och äga hårdvara. Detta tolkar vi ha minimerat den ekonomiska risken samtidigt som eventuella problem kan lösas av leverantören som skapat mjukvaran, snarare än att kunden ska lösa det själv, vilket respondenterna värderar. Författarna menar på att det skapar möjligheter för leverantören att anpassa sin tjänst och utveckla den utifrån nuvarande efterfrågan och uppdatera den i kombination till dess utveckling (ibid.).

So you don't have to actually invent or create the software itself it's already made, and you just subscribe to the software for the duration of the time that you have the need for it, and then it's easy for you to end your subscription and continue with another software. If you want that. So for me it's much an easier way to satisfy your different needs, that you have. - Respondent I

Respondent I beskriver hur SaaS möjliggör för kunden att fokusera på sin egna verksamhet snarare än att behöva sitta och ta fram en fungerande mjukvara själv. Även då kunden själv besitter stor kunskap inom IT tolkar vi det som en känsla av lättnad av att ha en leverantör som sköter dessa delar. Respondent I illustrerar detta tydligt och nämner även hur det ur ett ekonomiskt perspektiv är skönt att kunna prenumerera på en SaaS-tjänst över tid, snarare än att behöva betala en engångssumma och äga tjänsten. Hen lyfter även möjligheten av att säga upp sin prenumeration som positiv då detta kan göras om behovet inte finns kvar, vilket Raghavan et al. (2020) benämner som en positiv faktor.

If it's too big project or too much work to maintain or set up for the internal IT, then we try to find a software as a service. Even though the cost is, and could be higher. Normally software as a service, in a long term base, it's more expensive normally a monthly fee ... and

it's easier to make a budget with monthly costs, fixed monthly costs! -

Respondent E

Vi tolkar Respondent E's uttalande som att kostnadsfrågan ofta inte är en avgörande faktor i valet, utan att det snarare är en faktor som vanligtvis dyker upp i samband med beslutstagandet och alltid behöver tillgodoses. Snarare har vi tolkat att majoriteten av våra respondenter ser tjänsten som en möjlighet att faktiskt kostnadseffektivisera och öka inkomsterna istället för att behöva fokusera på att ta fram och underhålla mjukvaran själva. Framförallt har vi tolkat detta som något som tenderar att ske i större företag då de i själva verket sparar pengar genom att inte behöva ha egna administratörer i denna typen av system. Denna aspekt belyser Bardhan et al. (2010) som att implementering av en SaaS-tjänst kan hjälpa företag att öka sin produktivitet och effektivitet mot en viss kostnad.

We can work mostly, of course, faster and more easily. If we could save, say two minutes in every patient visit in administration. That will give us, approximately, 5 million more in income every year! -

Respondent G

Respondent G nämner även en summa i samband med sitt uttalande som vi tolkar visa på hur mycket en SaaS-lösning kan hjälpa företagen och skapa värde i form av effektivitet. Därför värderar kunderna en SaaS-lösning eftersom de kan outsourca denna typ av arbete och istället låta sina medarbetare fokusera på ordinarie uppgifter. Hollyoak (2009) belyser detta som ett ömsesidigt beroende då kund och leverantör hjälper varandra uppnå effektivitet samt mål vilket även genererar värde för båda parterna av relationen.

4.2 Funktionalitet förväntas av kunden

Ett återkommande tema som vi kodat utifrån intervjuerna är SaaS-lösningens funktionalitet som i detta fallet är mjukvaran. Vad som förväntas i valet av leverantör är en bra produkt, vilket alla Respondenter talar om som en kritisk punkt då dessa lösningar både är kostsamma och ofta tidskrävande att implementera. Respondent A beskriver sin förväntning såhär:

And also that they can provide us with proof that what they're going to help us with is something that they have done before. - Respondent

A

Liknande citat kan vi utvinna ur resterande intervjuer vilket vi tolkar som att med hjälp av tidigare referenser och bevis på att produkten fungerar förväntar sig kunden att produktens kvalitet ska vara minst lika hög som andra kunder uppfattat den. Denna typ av kontroll tolkar vi görs av samtliga respondenter för att skapa sig en uppfattning kring SaaS-lösningen och dess kvalitet. Detta kan kopplas till Ho et al.'s (2015) teorier som nämner att kundens upplevelser av leverantören blir avgörande för ZOT då de sätter riktlinjerna för ASL och DSL. Början av förväntningarna blir därav beroende av de referenser och bevis leverantören väljer att uppvisa.

Vad respondenterna även säger är att funktionaliteten inte måste vara perfekt utan kunderna förväntar sig buggar i mjukvaran till viss del. Sättet Respondent C talar om detta tolkar vi som något som ibland uppstår och inte är något konstigt.

The support I can't complain about when we have bugs and need to have issues fixed, etc. - Respondent C

Ovanstående nämner Respondent C nackdelar med SaaS vilket även majoriteten av respondenterna talar fritt kring om hur buggar i mjukvaran påverkar deras arbete med SaaS-tjänsten. Detta tolkar vi som att buggar är något alla kunder förväntar sig till en viss del, så länge det inte påverkar funktionaliteten i den mån att mjukvaran inte går att bruka eller saktar ner deras arbete. Wilson et al. (2016) talar om detta som ZOT när kunder uppfattar att tjänsten inte överstiger DSL men samtidigt inte understiger ASL. Detta tyder på att en SaaS-tjänst med hög funktionalitet och få buggar är på DSL samtidigt som en SaaS-tjänst som är funktionell med buggar är på ASL så länge det inte påverkar deras dagliga verksamhet.

Sammanfattningsvis förväntar sig våra respondenter att SaaS lever upp till vad som tidigare visats av leverantör samt är funktionell där buggar kan förekomma. Detta blir därför kundens

första förväntningar av SaaS och majoriteten av våra respondenter uttrycker att när problem uppstår är det viktigt att dessa åtgärdas snabbt.

4.3 Värdet av support och problemlösningsförmåga

Vi märkte under kodningen av våra intervjuer att majoriteten av respondenterna betonade begreppet support när de pratade om värde och relationer. Vi tolkade att majoriteten benämner begreppet när de talar om vad som tillför värde och möjliggör långsiktiga relationer vid användandet av SaaS-tjänster. Vad vi kunnat tolka är att kunder värderar support, både som helpdesk som de kan kontakta vid eventuella problem, men majoriteten värderar även support i form av input baserad på leverantörens kunskap och erfarenhet. Detta blir därför en viktig del av relationen när funktionaliteten inte tillfredsställer. Respondent B talar om support på följande vis:

...as an example, when we created a new intranet our idea was to provide every operator working in production with iPads or computers in order to be able to read the intranet, and that was our idea because we didn't have any other idea. How can we otherwise get them into our intranet and make them as a part of our community? But then the supplier suggested to put up screens everywhere in the production where we feed them with the information that's relevant for the production. And that is adding value, and saving us money at the same time. Of course, that's one example... - Respondent B

Ovanstående citat uttrycker hur leverantören genom sin expertis och support kunde hjälpa kunden att effektivisera sitt informationsflöde på ett billigare sätt än de planerat. Vi tolkar att Respondent B menar att denna typ av support ger extra värde då de genom idéer och nytänk kan hjälpa dem med lösningar även då det inte alltid behöver ha uppstått problem. Detta kan kopplas till Winkler och Wulf (2019) som talar om att när leverantörer adderar immateriella resurser påverkar detta kundens upplevda värde eller upplevs som service. Därför kan man se support som en immateriell resurs som är en del av ett värdesamskapande.

Roy et al. (2019) belyser i sitt arbete hur kundens upplevda servicekvalitet uppstår från kundens kognitiva utvärdering av de olika attribut som leverantören kontrollerar. Vi tolkar att kunden skapar sig en uppfattning av detta till följd av hur leverantören hanterar olika problem som uppstår. Att ha ett väl utformat system som hanterar olika ärenden tolkar vi som en avgörande faktor då Respondent E nämner hur deras leverantör tagit fram ett system där kunden kan skapa ärenden vilket går i linje med vad Roy et al. (2019) nämner. Dessa ärenden kan gälla eventuella problem som uppstått i programvaran där kunden då behöver skapa en *support ticket* som leverantören sedan hanterar, vilket illustreras i citatet nedan.

Well, we create a support ticket. And then they take care of it. And so far they have. - Respondent E

Vi tolkar denna typ av support som enkel för kunden vilket skapar en känsla av lättnad när ärendet lämnas över i leverantörens händer. Vi upplever även att Respondent E känner stor tillit för leverantören då denne hittills lyckats lösa problem som uppstått under en längre period. Grönroos (2011) samt Limam och Boutaba (2010) talar om vikten av tillit gällande SaaS-tjänster eftersom relationen i stor utsträckning baseras på förväntningar där tillit skapas genom leverantörens handlingar och leder enligt Hollyoak (2009) till en djupare relation. Därför känner Respondent E en stor tillit till leverantören och kan antas vara en del av en djup relation.

Respondent F har en annan syn på support och uttrycker att det i större drag handlar om stödfunktioner som hjälper till att nå den funktionalitet de eftersträvar, vilket även majoriteten av övriga respondenter stärker.

[...] Understand what we need, so they can sort of develop new functionality to support the needs we have. And I think that is another thing that they have been quite good at and we have had a number of meetings over the years to discuss, meetup to discuss, "okay we see this type of functionality that we would like to have because we can also use that" ... not only for our internal only, but also the suppliers

*perspective ... In that way we help them of course also to develop,
based on our ideas and experiences. - Respondent F*

För Respondent F och resterande förstår vi att kommunikationen spelar en stor roll i de möten som utförs varje år för att diskutera hur dessa stödfunktioner kan förbättras. Likaså tyder vi att hen anser sig kunna hjälpa leverantören att utvecklas i samband med detta genom feedback och nya ideer vilket stämmer in på den tjänstedominanta process som Winkler och Wulf (2019) pratar om. De tillägger även att värde är något som uppstår i relationen mellan leverantör och kund (ibid.). Även detta blir då del av ett värdesamskapande.

Vi tolkade att speciellt en respondent upplevde support som en av grundpelarna i en god relation. Respondent J uttrycker hur support för deras organisation innebär att leverantören, genom vad vi förstår som kunskap och erfarenhet, erbjuder kunden vägledning för att öka deras effektivitet.

[...] Knowing about the trends, maybe before we know it and in that way. Also support us in pushing our business in directions that would be beneficial for the future. - Respondent J

Detta tolkar vi som snarlikt vad andra respondenter diskuterat om stödfunktioner men att detta synsätt även fokuserar på att följa branschens trender. Vi förstår det även som att Respondent J söker den typ av support som kan skapa framtida marknadsfördelar genom ett långsiktigt förhållande mellan en kund och en leverantör. Detta beskrivs av Winkler och Wulf (2019) som en del av värdesamskapandet som även stöds av Still et al. (2018). Lemke et al. (2011) förklarar detta som ett sätt för leverantören att integrera sin interna och externa resurser för att skapa ett nätverk av resurser och möjliggöra värdesamskapande. Detta styrker även tidigare analys av support som en immateriell resurs i ett värdesamskapande.

Utifrån respondenternas svar har vi förstått att support ses på olika sätt beroende på en individs erfarenheter och upplevelser. Support kan tolkas som problemlösningsförmåga eller möjligheten att lösa en kunds dilemma på ett innovativt sätt, men även som ett stöd från leverantören gentemot kunden för att stötta, utveckla och driva deras verksamhet framåt.

Molinari et al. (2008) förklarar detta som att respondenterna och deras uppfattningar inte kan vara objektiva då man uppfattar olika handlingar olika. Som underliggande i detta tolkar vi därför att majoriteten av respondenterna anser kunskap och erfarenhet som en viktig faktor i värdeskapandet.

4.3.1 Kunskap och erfarenhet förväntas i relationen

Kunskap och erfarenhet är begrepp vi tolkat som kraftigt bidragande till varför kunder väljer att inleda relationer med SaaS-leverantörer och över tid fortsätta vara lojala gentemot dessa. Likaså hur kunskap och erfarenhet spelat en roll i den support som kunderna får av leverantören. Detta går hand i hand med kommunikation eftersom kunden inte alltid vet att kunskapen finns om den ej kommuniceras. Även då kunskap inte alltid nämns ordagrant i våra intervjuer har vi tolkat och kodat det som detta för att underlätta processen. Kunskap har vi tolkat som prioriterat flertalet gånger när våra respondenter beskrivit sin vision av vilken kompetens de önskar att leverantören ska ha. Likaså erfarenhet då vi märkt att en leverantör med längre erfarenhet inom branschen tenderar erhålla högre förtroende av kunden. Utifrån detta tolkar vi kunskap och erfarenhet som en underliggande immateriell resurs för att kunna tillfredsställa de förväntningar som kunden har. Respondent J uttrycker hur möjligheten att ligga i framkant och kunna följa trender blir avgörande för att hjälpa kunden att driva sin framåt och möjliggöra framtida fördelar.

[...] knowing about the trends, maybe before we know it and in that way can also support us in pushing our business in directions that would be beneficial for the future. - Respondent J

Respondent J uttrycker hur en leverantörs möjlighet att följa trender och veta något innan det egentligen har skett stödjer dem som kund i sin framtida utveckling. Detta har vi tolkat som att kunskap och erfarenheter skapar en grund för leverantörens möjligheter att addera framtida värde i kundens serviceupplevelse. Utfallet och kundupplevelsen kommer sedan bli avgörande för leverantörens varumärke och image som Biedenbach och Marell (2010) nämner vilket påverkar hur andra kunder väljer att se leverantören. Det är därför viktigt för leverantören att säkerhetsställa att ha rätt person, med rätt kunskap, på rätt plats för att kunna styra utförandet

dit man vill men även för att möjliggöra långsiktiga relationer (Roy et al., 2019). Därför blir kunskap och erfarenhet en viktig del av relationen, fortsatt samarbete och framtida utveckling av SaaS-tjänsten.

Som tidigare benämnts vid eventuell support behöver individen på leverantörssidan besitta den kunskap som krävs för att kunna hantera det problem som uppstått. Kunskap och erfarenhet tenderar även att uppfattas som professionellt och indikerar att leverantören är framgångsrik, vilket kan vara en avgörande faktor som skiljer en bra leverantör från en dålig. Flertalet uttrycker hur de ser möjligheter till stor förändring i form av framtidens lösningar som vi tolkar att dem till stor del grundar på leverantörens kunskap och erfarenhet.

Okay, I would say, I prefer professionalism. And I mean that is kind of broad but being the very best in what they're doing. And also use all that knowledge to make us better. That is something that divides a good supplier from a not so good supplier. So we can see that the knowledge that they have accumulated in other projects and what they're doing is actually being beneficial for us. - Respondent A

Respondent A's svar tolkar vi även som de framtida tjänster som förväntas uppstå utifrån de immateriella resurser vi nämnt vilket kan bli problematiskt eftersom de ofta är väldigt komplexa (Still et al., 2018). Vilket också illustreras i citatet nedan.

Because they are focusing on internal communication. If you say it like that, because that's what our product is mainly for, the next generation internal communication, What is that? Is it to push out messages to all employees through an app? Or news through an app? Or is that the old school? Or is it big screens? [...] I don't know ... Speakers telling the news? I don't know. But next generation technique or next generation internal communication. [...] that would be, yeah... - Respondent B

Med hjälp av kunskap kan leverantören erbjuda en mer precis SaaS som på ett bättre sätt tillfredsställer kunden. Winkler och Wulf (2019) belyser själva utbytet mellan leverantör och kund i centrum och talar för att vad som sker i utbytet är service. Genom att addera immateriella resurser går det att påverka kundens upplevda värde och uttrycker sig i service mellan leverantör och kund. Kund B redogör när de upplevt värde till följd av vad vi tolkat som kunskap.

...they are very spot on when they say something, they do it. And that's something I really appreciate. - Respondent B

Här kan man se kundens upplevda värde i form av kompetens och kunskap kunna leverera i precision vilket värderas, detta då organisationer även har tidsramar de måste förhålla sig till för att kunna uppnå mål. Ett annat exempel på när värde skapats för Respondent B är när innovation har skett, i kommande citat beskriver Respondent B hur ett dilemma uppstått i frågan om hur man bör kommunicera internt i företaget.

But then the supplier suggested to put up screens everywhere in the production where we feed them with the information that's relevant for the production. And that is adding value, and saving us money at the same time. - Respondent B

Detta tolkar vi som genom att lösa ett uppstått problem för Kund B skapades värde då leverantören använde sin kunskap och problemlösningsförmåga för kundens räkning. Problem som dessa belyser Echeverri och Skålén (2011) som att värde inte är något monetärt där Winkler och Wulf (2019) snarare ser värde som ett ting som uppstår vid konsumtion av tjänsten. Genom att addera sin kunskap i relationen blir därför värdet inte monetärt utan snarare immateriellt eftersom kunden bestämmer vad värde blir. I detta fall blir värdet kunskap och erfarenhet som bidrar till positiva ekonomiska effekter.

4.4 Att kommunicera förväntningar och värde

Enligt Hollyoak (2009) är kommunikation en grundpelare i relationen som bidrar till leverantörens förståelse av kundens förväntningar. Kommunikationen beskriver O’Cass och Sok (2013) som en värdeskapande aktivitet då det blir grunden för förväntningar. Av de gjorda intervjuerna uppfattar vi även kommunikation som en viktig del när support krävs. Detta är något som respondenterna frekvent talar om och en handling vi uppfattar som att de värdesätter där Respondent B uttrycker sig:

I normally communicate that very early in a product, that I don't want this to be so hard connected to you guys and that sometimes hurts the supplier. Of course it makes them worried but that's insurance for us in the end. - Respondent B

Vi förstår detta som att kommunikation för respondenterna blir centralt, både för att förstå leverantören och dess SaaS men även för att själv förstå om ett värdesamskapande kan ske. Vad vi finner intressant är att Respondent B i detta fall talar om kommunikation som en typ av försäkring för företaget, genom tydlig kommunikation arbetar Respondent B för att motverka informationsasymmetri och minska chansen att hamna i en relation som inte skapar värde. Då ansvaret för produkten flyttats över från kund till leverantör menar Raghavan et al. (2020) att kundens kontroll för mjukvaran minskat vilket kan förklara varför det ses som en försäkring.

I nedanstående citat av Respondent F tolkar vi även att kommunikation av produkten och dess värde inte enbart är leverantörens uppgift utan även kundens men talar även om att kommunikation inte enbart bör vara ja eller nej utan snarare en diskussion.

But, it can still be an issue of course so it's important to be clear on your expectations as I said your requirements you need to discuss that with a supplier. You need to make sure that the supplier understands your requirements and expectations. - Respondent F

Detta tolkar vi som att kommunikation är något båda parter är en del av och måste då ständigt arbeta med detta för att uppnå effektivitet och blir då även ett exempel på ett samskapande. Som tidigare diskuterats är tillit en av de viktigaste grundpelarna eftersom denne kan påverka resterande (Hollyoak, 2009). Genom att kommunicera och ifrågasätta kunden och dess val kan därför ytterligare värde samskapas då leverantören i diskussionen adderar ytterligare kunskap och erfarenhet i samband med att leverantören visar intresse för att tillfredsställa kunden.

4.4.1 Lyhördhet som en del av kommunikation

Lyhördhet är något alla respondenter talar om i samband med en relation som bygger på SaaS och framgick tydligt när vi samtalade om kommunikation. Detta är en av kommunikationens delar som majoriteten av respondenterna uppfattar som värdeskapande då de själva inte äger mjukvaran utan är beroende av att leverantören uppdaterar den. Världen förändras ständigt vilket betyder att kundernas behov förändras och företag måste finna nya sätt att förstå sig på deras kunder och hur man tillfredsställer dem. Detta kräver en ständig utveckling av SaaS som kunderna prenumererar på då de inte själva äger mjukvaran utan betalar enbart för att använda den där respondent J uttrycker sig:

As I said before, first of all make sure it works. And then secondly, make sure it develops and enhances over time. - Respondent J

Detta kan tolkas som att ständig utveckling av den befintliga mjukvaran är något kunderna förväntar sig, men att det kan ske på olika vis. Leverantören måste förstå sig på vad problemet är och hur det har uppstått, om det är kunden som har missuppfattat eller om problemet är mjukvaran men måste även utveckla dessa under relationens gång för att inte tillåta upprepning. Detta går i enlighet med vad Lemke et al. (2011) nämner och kan förklaras som att en del av kundresan består av kommunikationen och hur denne ter sig vilket på så sätt påverkar kundens upplevda värde. Därför blir kommunikationen och dess lyhördhet av leverantören en viktig del för kundens upplevda värde och framtida utveckling av produkten för en långsiktig relation.

Flertalet av kunderna talar även om hur leverantörens lyhördhet påverkar den befintliga mjukvaran samt hur de väljer att fortsätta utveckla den i framtiden där Respondent D uttrycker sig såhär:

There are a lot of things happening, which is affecting all businesses.[...] So how that will affect the management system in the long run. This is nothing which is unique for us. Most companies producing something facing this now. It will affect this kind of system. So I hope they will be listening to the customers there, sure they will. We can be able to raise some demands. - Respondent D

Detta tolkar vi som att ett värdesamskapande kan ske om leverantören väljer att lyssna på kunden och förstå sig på deras bransch och behov. Genom att leverantören förstår sig på kunden genom kommunikation kan leverantören använda sig av kunskapen kunden ger till leverantören för att sedan applicera denna i samband med sin egen kunskap kring sin produkt för att utveckla den befintliga mjukvaran för att fortsätta relationen och tillfredsställa kunden. Winkler och Wulf (2019) talar om detta som en värdehöjande aktivitet som påverkar kundens upplevda värde eftersom immateriella resurser har adderats. Därför blir lyhördhet en viktig del av värdesamskapandet.

Vad som Respondent G även nämner är att leverantören inte enbart behöver lyssna på kunden för att kunna samskapa värde utan genom att lyssna på kunder och deras behov kan de även utveckla mjukvaran för att tillfredsställa kunden.

What mindset the supplier has when we have the discussion for setting up a notion, new solutions, because it always comes down to how good the supplier is to listen to us or our customers and if they don't do that, it will not be good. - Respondent G

Detta tolkar vi även som att ett ömsesidigt beroende skapas mellan leverantör och kund vilket Hollyoak (2009) benämner som en av de fyra grundpelarna för att skapa en sund relation som

värderar samskapandet och en långsiktig relation. Därför bli även leverantörens lyhördhet en viktig del för framtida samarbeten och ett fortsatt värdesamskapande.

4.4.2 Transparens som en del av kommunikation

En annan del som respondenterna talat om som vi upplevt många ansett varit värdeskapande har varit en transparens i kommunikationen. Vi tolkar detta som att genom transparent kommunikation av leverantören uppfattar majoriteten att organisationens arbete blir lättare samt en mer effektiv planering kan ske för att nå upp till givna budgetar och deadlines. Transparens kan tolkas som avgörande för kunden i hur de arbetar med sina förväntningar för att vara en del av en långsiktig relation. Respondent B talar om transparens på följande vis:

Honestly, honest communication between each other is super important to me as a person, and be straight with each other. I hate when someone comes with a PowerPoint and presents "I want to help you", "We want to help you". I have seen millions of those. I want straight communication, I want to know when we do something bad and I want to be able to tell my supplier, when they are doing something bad. - Respondent B

Vi tolkar detta som att kunder värderar transparens i samband med kommunikation för att själv kunna arbeta med sin organisations förväntningar och huruvida värde kan samskapas och behov tillfredsställas. Enligt Ho et al. (2015) påverkas ASL genom ökad kommunikation positivt. Vet kunderna om att leverantören inte kommer kunna leverera vad de utlovat kan de arbeta proaktivt istället för att behöva leta lösningar på problem när de uppstår. Genom att inte vara transparent i kommunikation kan detta enligt Yap och Sweeney (2007) öka informationsasymmetrin vilket påverkar företag negativt då de oftast är beroende av andra aktörer. Detta beskriver Lemke et al. (2011) som *network quality* som talar om huruvida interna och externa nätverk används. Därför värderas transparensen av kunderna för att det blir lättare att förstå var nivån för ASL bör befinna sig.

Transparens tolkar vi även bidra till en ökad ärlighet mellan leverantör och kund då en leverantör är ärlig och tydlig i sin kommunikation värderas av kunden om förväntningarna inte kan besvaras. Detta illustreras i citatet nedan av Respondent F:

I think we have a general basis that they have been very... responsive when it comes to our wishes or requirements, and they have also been relatively clear when to say okay this we can't do right now. Well, we can't do it at all. So that transparency is of course a very key thing as well. So we know, we know quite well sort of what to expect and if we can get it. - Respondent F

Genom att visa transparens tolkar vi kommunikation i ovanstående citat som en viktig del för att skapa tillit i relationen mellan leverantör och kund. Genom att kommunicera öppet kring kundens förväntningar och ärligt besvara de förväntningar som ej kan uppfyllas skapas även ökad tillit då leverantören tydliggör för kunden vilka förväntningar som kan besvaras. Dock uttrycker Respondent F att leverantören varit "relatively clear" angående detta, vilket vi tolkar som en möjlighet för leverantören att förbättra transparensen. Ökad tydlighet, ärlighet och transparens tolkar vi därför möjliggöra ökad tillit mellan parterna vilket även skulle kunna resultera i en djupare relation som Limam och Boutaba (2010) nämner.

Transparens enligt majoriteten av våra respondenter kan gälla andra faktorer än bara priset. Priset i kombination med funktionalitet tolkar vi som avgörande för att inleda en relation, men framförallt för att denne sedan ska fortsätta. Även då priset ofta benämns som en kritisk del, vill kunderna ha möjlighet att få en överblick av samtliga delar som kommer ingå i avtalet för skapa sig en överblick av vad tjänsten i sig erbjuder. Detta uttrycks av Respondent I i följande citat:

I would say that it must be very, you must be able to get a very good overview of the service itself, its capabilities. The price and all other terms that you're then gonna have in your agreement if you continue. If you decide on using that service. So I mean, a very transparent and

open overview of the product or the service, and all terms around it. -

Respondent I

Även genom detta citat tolkar vi transparens i stora drag som ärlighet i kommunikationen av leverantören. Detta som tidigare diskuterat både som avgörande faktor för att inleda en relation, men även för att skapa en djupare relation på lång sikt som Respondent I nämner. Genom att agera transparent anser vi därför att leverantören skapar sig större möjlighet att uppfatta kundens förväntningar och enklare kan tillgodose de behov som finns vilket Hollyoak (2009) betonar.

Transparens syftar på öppenhet mellan leverantör och kund för att kunna besvara de förväntningar som existerar. Detta tolkar vi kan skada relationen om den utförs med för stor öppenhet. Majoriteten av våra respondenter uttrycker hur deras organisation ofta prioriterar transparens vilket gör att för mycket transparens kan bidra till en negativ syn på leverantören i kundens ögon, vilket illustreras i kommande citat:

I would expect quite a lot of the transparency... Actually, and I think that OUR COMPANY is very keen on... knowing everything behind the scenes with, with the supplier, and sometimes even too much. -

Respondent J

Utifrån ovanstående citat tolkar vi att Respondent J förväntar sig hög transparens både från egen sida, men också från leverantören. Dock resulterar denna öppenhet ibland i att information som är överflödigt och ej berör deras organisation förmedlas. Detta tolkar vi som positivt och negativt då den positiva aspekten blir att kunden upplever leverantören som ärlig, och den negativa sidan blir att eventuella interna problem eller skadlig information för leverantören möjligen kommuniceras. Eventuell negativ information som ej har någon koppling till kundens förväntningar kan bli skadlig för värdesamskapandet och därmed leda till en förändrad uppfattning från kundens sida, vilket kan resultera i förlorad tillit som Biedenbach och Marell (2010) diskuterar.

Vad som även är intressant är hur Respondent E ser på transparens som talar mer för ett proaktivt sätt att jobba på.

They are very honest, very open, so that that takes away a lot of potential problems. I would say. Yeah. I think that is the reason why we don't have any problems. We have been very clear in what we want, they have been very clear with what they can provide us with and what they can't provide us with and that is important...-
Respondent E

Detta tolkar vi som att transparens och ärlighet enligt Respondent E leder till färre problem för båda parterna av relationerna och ses som en av orsakerna till att problem inte uppstår. Detta är något som behöver visas från båda delarna av relationen, vilket Respondent E uttrycker kan skapa värde samt resultera i ett värdesamskapande. Echeverri och Skålén (2011) benämner detta som interaktivt värde då det uppstår i ett samspel mellan en leverantör och kund. Detta går i enlighet med det Mingione och Leoni (2020) uttrycker som en relation som bildar ett ömsesidigt positivt resultat då Respondent E är nöjd eftersom problem riskerar uppstå i mindre utsträckning, samtidigt som leverantören behåller sin kund. Därför kan man även se transparens som ett värdesamskapande och leda till en djupare relation.

5.0 Slutdiskussion

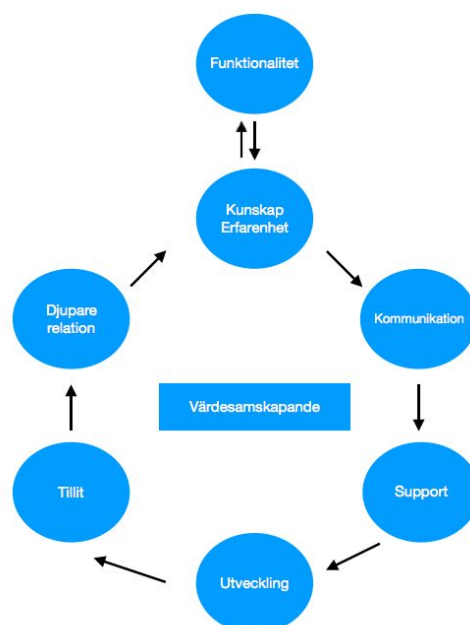
5.1 Slutsatser

Syftet med denna studie har varit att bidra till en ökad förståelse för hur kunden upplever och samskapar värde i en relation som bygger på digitala lösningar, vilket gjorts genom en induktiv ansats. Med detta i åtanke har följande frågeställningar formulerats: Hur uppfattar SaaS-kunder värde? Vad förväntar sig dessa kunder av en relation? Hur samskapas värde i en relation som bygger på SaaS?

Vår studie visar på att SaaS-kunder uppskattar värde på olika sätt baserat på deras egna erfarenheter. Vi upplever att detta går i samma linje precis som Molinari (2008) nämner att värde inte kan vara objektivt utan bör betraktas från organisationen och dess individer som är del av denne. Däremot har vi funnit nyckelbegrepp och genom kodning av utförda intervjuer har vi kunnat få en samlad bild av vad kunderna värderar. Respondenterna menar på att genom att leverera en SaaS-tjänst som håller en funktionell standard och får stöd av en support så kan en grund för värdeskapande påbörjas. Detta i samband med en transparent kommunikation vid behov där leverantören är lyhörd och öppen för att själv förstå kundens bransch, vilket kunder uppfattar som värdefullt. Förståelsen och kunskapen för omvärlden blir värdefull för kunden då SaaS är en tjänst som utvecklas snabbt och kräver ständig innovation.

I början förväntar sig kunderna en produkt som inte bara tillfredsställer deras behov utan även att den lever upp till vad leverantören lovat. Men vår analys visar även på att SaaS inte måste vara perfekt utan den förväntas innehålla buggar som kommer att åtgärdas snabbt av leverantören. Därav förväntar sig kunden att det kommer finnas en support som kommer att hjälpa dem vid behov och även lyssna och driva deras verksamhet framåt. Som tidigare nämnt är utveckling av mjukvaran en central del för att tillfredsställa framtida behov, detta är något kunderna förväntar sig ska ske och om inte så kommer relationen med högsta sannolikhet få ett avslut. Detta är kundens förväntningar av relationen där dessa måste uppfyllas för att uppnå en ASL.

Ett värdesamskapande sker främst genom utveckling av produkten som bygger på att leverantören visar intresse för kunden och agerar på den feedback som kommuniceras. Genom denna feedback kan leverantören öka sin erfarenhet och kunskap för att sedan applicera det på SaaS för att effektivisera framtida användning. Några respondenter menade även på att denna kunskap förhoppningsvis kommer gynna leverantören att följa trender, även innan de i själva verket uppstår. Grundläggande syftet med att använda sig av SaaS uttrycks också av majoriteten av våra respondenter som ett sätt att effektivisera sin egen verksamhet eftersom man istället låter en extern aktör utveckla och anpassa mjukvaran åt en. Detta för att slippa göra detta inhouse vilket vi tolkar som kostsamt gentemot att istället hyra mjukvaran och betala månadsvis gentemot att behöva köpa tjänsten on-premise och utveckla den själv. För att skapa tydlighet och ytterligare förståelse har vi själva valt att illustrera detta genom att skapa Figur 3. Vi ser detta som ett samskapande av en god cirkel (se Figur 3) som talar för att om leverantören lyckas tillfredsställa kunden kan en långsiktig relation byggas och värde kan fortsätta samskapas. Om kunden upplever ett missnöje kommer denne att bryta cirkeln och hitta en annan leverantör som kan tillfredsställa deras behov därav skapas en ny cirkel. Om funktionaliteten inte uppnår förväntningarna kommer inte kunden att välja leverantören men om kunden väljer att ta del av cirkeln kommer detta att förbättra den nuvarande funktionaliteten genom att mer kunskap och erfarenhet skapas som kan användas för nästa kund.



Figur 3: SaaS som en god cirkel

5.2 Diskussion

Av tidigare forskning att döma är SaaS ett komplext begrepp, vilket Segerman-Guttman (2019) talar om då det bygger på organisationer som består av flera individer som utför irrationella handlingar. Vi tolkar ett mönster i vår empiriinsamling som tidigare forskare kring ämnet berört, dessa är: funktionalitet, support, kommunikation, lyhördhet och transparens. Vad som framgår tydligast är deras syn på funktionalitet som även kommer att utgöra deras lägsta förväntningar. Förväntningarna formas sedan av leverantörens kunskap och tidigare erfarenheter vilket skapar en större förståelse för vad kunden kan förvänta sig och vad som bör ingå i deras ZOT. Detta är även första steget för en relation som kommer att utspela sig i supporten vilket tillåter ett värdesamskapande som sker genom kommunikation och leverantörens lyhördhet, för att sedan applicera detta på mjukvaran och utveckla produkten. Avslutningsvis syns tydliga implikationer på vad kunden uppfattar som värde och vad de förväntar sig av leverantören. Studien ger en uppdaterad syn på SaaS och hur kunden ser på värde i en B2B-relation. Faktorer gällande värde, relationen och förväntningar och hur dessa samskapas preciseras. Studien ger ett B2B-fokus på kunden och dess uppfattningar kring SaaS-tjänsters värde vilket är intressant för kunder och leverantörer som verkar på marknaden idag och framöver. Trots svårigheterna kring förståelse av kunden, kan man utefter dessa nyckelbegrepp förutsätta att dessa delar måste hållas centrala i relationen för att skapa ett långsiktigt värdesamskapande. Vad man dock måste beakta i detta sammanhang precis som Bettencourt et al. (2014) nämner, är att upplevelse av värde är beroende av kunden och dess unika tillgång till marknaden. Mingione och Leoni (2020) talar även om svårigheten att förstå värde, eftersom tolkningar och hur detta uttrycker sig ständigt förändras.

Vårt forskningsbidrag (figur 3) visar på hur ett värdesamskapande sker men även vikten av funktionalitet som avgörande för kunden vid val av leverantör och hur detta leder till utveckling. Raghavan et al. (2020) berättar om produktens snabba utveckling på marknaden och hur den ständigt är i rörelse. Detta går i linje med vårt resultat eftersom den tillåter en syn på utvecklingen vilket blir aktuellt i dagens samhälle då IT och SaaS ständigt utvecklas för att förbättra och effektivisera våra arbetssätt. Samtidigt så bidrar den till en grund för förståelsen av SaaS i en B2B-kontext eftersom den tar hänsyn till tidigare delar av forskning som berör

viktiga delar av en relation och kundens förväntningar. Exempelvis tillåter den en syn som behandlar kommunikation, värdesamskapande och förväntningar som tidigare forskning beskriver som centrala delar för att förstå sig på kunden och dess relation med leverantören (Grönroos, 2011; Hollyoak, 2009; Lemke et al., 2011).

Vad som även är värt att diskutera för vår undersökning är att vi utfört den med en kvalitativ metod vilket gör att utfallet i högsta grad är beroende av den individ vi intervjuat. Ena sidan har detta varit ett bra sätt för att skapa en ytterligare grund för befintlig forskning men å andra sidan fångar vi inte hela organisationen utan enbart en individ som har en central roll i relationen. Alla upplever saker olika och skulle vi replikera vår undersökning i framtiden riskerar vi att få ett annat utfall till följd av nya upplevelser denne genomgått. Detta eftersom vår undersökning bygger på en induktiv ansats som innebär tolkningar av vår empiri snarare än att analysera empirin utifrån litteraturen. Vad som även är intressant med studiens resultat är att det går i samma riktning som tidigare forskning som talar för att nöjda kunder ofta fortsätter vara kunder hos företaget samt har en positiv påverkan på word-of-mouth. Eftersom undersökningar av SaaS-tjänster i B2B i dagsläget är så pass utforskat område var vårt syfte snarare att bidra till befintlig forskning än att skapa en konkret slutsats vilket vi anser att vi lyckats med då vi skapar grund för ytterligare teorier och forskning.

5.3 Vidare forskning

Utifrån vår teori, analys och slutsatser har denna studie bidragit med en ökad förståelse av SaaS. Framförallt hur värdeskapande och förväntningar spelar in i relationer inom B2B. Eftersom SaaS är ett relativt nytt fenomen som istället bygger på att hyra en tjänst snarare än att köpa den, bidrar den i högre utsträckning till att kunder kan välja fritt, samt byta leverantör om så krävs. Detta tolkar vi ha förändrat marknaden men eftersom vi utfört en kvalitativ undersökning begränsar vi oss till viss del med en konkret slutsats. Eftersom vi valt att fokusera på att intervjua specifika individer som ingår i nätverk som hanterar SaaS-tjänster och sköter kontakten med leverantören, anser vi att vårt resultat ej är fullständigt generaliserbart utan vidare forskning. Därför vore det intressant om vidare forskning valt att fokusera på båda delarna i relationen, det vill säga både leverantör och kund men som även

går in på djupet och kan samla empiri från flera delar av organisationen. Ett annat perspektiv som också vore intressant att undersöka i koppling till SaaS vore att fokusera på on-premise kunder och genom liknande frågeställningar och syfte utföra en jämförande studie. Även då vår studie med hög sannolikhet är svår att replikera vore det trots detta intressant att göra en återkommande studie med samma respondenter i framtiden för att se hur deras syn på värde, förväntningar av en relation och samskapande av värde inom SaaS eventuellt förändrats. Detta då SaaS utvecklas i en snabb takt vilket kräver kontinuerliga uppdatering för att kunna bredda och fördjupa förståelsen för kunden.

Källförteckning

- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health, 26*(9), 1113–1127.
- Asaka, R.A., Mendes, G.H.S., Ganga, G.M.D., 2017. Factors Influencing Customer Satisfaction in Software as a Service (SaaS): Proposal of a System of Performance Indicators. *IEEE Latin America Transactions 15*, 1536–1541.
- Baldwin, M., & Cromity, J. (2012). SaaS and Cloud Computing, the Rise of Compartmentalizing Users Online Via Subscription. *New Review of Information Networking, 17*(2), 120–126.
- Bardhan, I. R., Demirkan, H., Kannan, P. K., Kauffman, R. J., & Sougstad, R. (2010). An Interdisciplinary Perspective on IT Services Management and Service Science. *Journal of Management Information Systems, 26*(4), 13–64.
- Benlian, A., & Hess, T. (2010). *The role of SAAS service quality for continued SAAS use: Empirical insights from SAAS using firms*. Research on Interaction Dynamics on Software Platform Ecosystems View project E-Commerce View project.
- Benlian, A., & Hess, T. (2011). Opportunities and risks of software-as-a-service: Findings from a survey of IT executives. *Decision Support Systems, 52*(1), 232–246.
- Benlian, A., Marios Koufaris, & Thomas Hess. (2011). Service Quality in Software-as-a-Service: Developing the SaaS-Qual Measure and Examining Its Role in Usage Continuance. *Journal of Management Information Systems, 28*(3), 85.
- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). A Service Lens on Value Creation: MARKETING'S ROLE IN ACHIEVING STRATEGIC ADVANTAGE. *California Management Review, 57*(1), 44–66.

Biedenbach, G., & Marell, A. (2010). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*, 17(6), 446–458.

Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Malmö Liber AB.

Campbell, P. (2019). Subscription economy: *Why businesses rely on people, not products*.

Chou, S. W., & Chiang, C. H. (2013). Understanding the formation of software-as-a-service (SaaS) satisfaction from the perspective of service quality. *Decision Support Systems*, 56(1), 148–155.

Corsaro, D. (2020). Value co-destruction and its effects on value appropriation. *Journal of Marketing Management*, 36(1–2), 100–127.

David, D., Lynn, S. J., & Ellis, A. (2010). *Rational and Irrational Beliefs: Research, Theory, and Clinical Practice*. Oxford University Press, USA.

Echeverri, P., & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.

Edvardsson, B. & Witell, L. (2012). Tjänstekvalitet. I H. Jordahl (red.), *den svenska tjänstesektorn*. Lund: Studentlitteratur.

Folkhälsomyndigheten, (2020). *Spridningen av covid-19 är en pandemi*. Hämtad 18 april, 2020, från Folkhälsomyndigheten, <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/>

Francis, J.R. and Simon, D.T. (1987), “A test of audit pricing in the small-client segment of the US audit market”, *Accounting Review*, Vol. 62 No. 1, pp. 145-157.

- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
- Guo, Z., & Ma, D. (2018). A Model of Competition Between Perpetual Software and Software as a Service. *MIS Quarterly*, 42(1), 101-A26.
- Grönroos, C. 2011, "Value co-creation in service logic: A critical analysis", *Marketing Theory*, vol. 11, no. 3, pp. 279-301.
- Ho, A., Sharma, P., & Hosie, P. (2015). Exploring customers' zone of tolerance for B2B professional service quality. *Journal of Services Marketing*, 29(5), 380–392.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Limam, N., & Boutaba, R. (2010). Assessing Software Service Quality and Trustworthiness at Selection Time. *IEEE Transactions on Software Engineering, Software Engineering, IEEE Transactions on, IEEE Trans. Software Eng.*, 36(4), 559–574.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2015). *Den tjänstedominanta logiken: premisser, perspektiv och möjligheter*. Studentlitteratur.
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing—The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189.

McCarthy, D. M., Fader, P. S., & Hardie, B. G. S. (2017). Valuing subscription-based businesses using publicly disclosed customer data. *Journal of Marketing*, 81(1), 17–35.

Mingione, M., & Leoni, L. (2020). Blurring B2C and B2B boundaries: Corporate brand value co-creation in B2B2C markets. *Journal of Marketing Management*, 36(1–2), 72–99.

Molinari, L. K., Abratt, R., & Dion, P. (2008). Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context. *Journal of Services Marketing*, 22(4/5), 363–373.

O’Cass, A., & Sok, P. (2013). Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1074–1084.

Otter.ai (2020). *Otter Voice Meeting Notes*. Hämtad 23 mars, 2020, från Otter.ai, <https://otter.ai>

Palmrose, Z.-V. (1986), “Audit fees and auditor size: further evidence”, *Journal of Accounting Research*, Vol. 24 No. 1, pp. 97-110

Pathak, B., Ashok, M., & Tan, Y. L. (2020). Value co-destruction: Exploring the role of actors’ opportunism in the B2B context. *International Journal of Information Management*, 52, 102093.

Porter, Michael. E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 86(1), ss. 78-93.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 3, pp. 5-14.

Raghavan, R. S., K.R., J., & Nargundkar, R. V. (2020). Impact of software as a service (SaaS) on software acquisition process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 757–770.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från Stoff till Studie: Om analysarbete I kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Roy, S., S., S., & Bhatia, S. (2019). Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 82, 52–69.

Sandgren, S. (2017). *Digitaliseringen och e-handeln växer kraftigt i svensk handel*. Hämtad 03 april, 2020, från Storm,
<https://storm.io/sv/svensk-digital-handels-partnerdag/>

Segeer-Guttman, T. (2019). Customers' irrational beliefs: Scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 54–66.

Sjöblom, U. (2018). *Digitalisering innebär nya krav och möjligheter*. Hämtad 14 april, 2020, från Kontract,
<https://www.kontract.se/blogg/digitalisering/digitalisering-innebar-nya-krav-och-mojligheter/>

Smith, A. (2013). The value co-destruction process: A customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 1889–1909.

Statista, (2020). *Statistics and Market Data on IT*. Hämtad den 23 mars, 2020, från Statista,
<https://www.statista.com/markets/418/topic/483/it-services/>

Still, J., Komulainen, H., & Nätti, S. (2018). Contextual layers of service experience in professional business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(8), 1114–1124.

Tillväxtverket, (2018). *Digitalisering används främst för effektivisering*. Hämtad 03 april, 2020, från Tillväxtverket,

<https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fovven-2017/2018-06-21-digitalisering-anvands-framst-for-effektivisering.html>

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.

Winkler, T. J., & Wulf, J. (2019). Effectiveness of IT Service Management Capability: Value Co-Creation and Value Facilitation Mechanisms. *Journal of Management Information Systems*, 36(2), 639–675.

World Health Organization, (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. Hämtad 18 april, 2020, från World Health Organization, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

Quist, J. & Fransson, M. (2014) Tjänstelogik för offentlig förvaltning. *En bok för förnyelsebyråkrater*. Stockholm: Liber.

Bilagor

Intervjuguide

Teman:

Värde

Relationer

Förväntningar

Intro

- Hade det varit okej om vi tagit denna intervju på engelska då vi använder oss av ett AI-program som transkriberar åt oss och bara kan hantera det engelska språket?
- Intervjun kommer alltså att spelas in då vi kommer använda materialet till vår analys. Självklart kommer det du säger, du och ditt företag, att vara helt anonymt och vi kommer hantera all information konfidentiellt och du får även avbryta intervjun om du vill.

As I said before, this interview will be totally **anonymous, confidential** and this information will be **handled with extreme caution**, and will not be able to connect with you or your company in any way. You can leave at any time if you would like to and this material will only be used for this study. So this interview will be about Software-as-a-Service and your organisation's understanding of value and the creation of value and the relationship between you and your supplier. But first I would like to know a little bit more about you.

Introductory questions

- What's your role within the company?
- How long have you been working here?
- Any education?
- How long have you been using software-as-a-service?
- How would you describe software-as-a-Service?

Value

- How would you describe a successful relationship?
- What are you satisfied with in your current relationship with your suppliers?
- What would you say is important for your business when using these services from your supplier?

Value co-creation

- What would you say is your organization's role in the relationship?
- What do you value in a relationship?
- Is there anything you focus on when having a relationship?
- Is there anything you don't focus on in a relationship?
- What do you think is important when maintaining a relationship?

Supplier-relationship

- How does your relationship function?
- Do you feel free to switch supplier if needed?
- By using this service, do pros come along with it?
- Do cons come along with it?
- What influence do you have on the software?
- How does it work if the service is being renegotiated?
- General important aspects for the relationship?
- Expectations on the supplier?

Expectations

- In this relationship, what were your expectations from the start?
- Have your expectations evolved since the start?
- What do you expect today?
- What do you expect in the future?

- Have your expectations developed with time?

Anything that you think I missed to ask about?

Okay then, thank you so much for all your answers and that you could help us!