

Införandet och tillämpningen av CRM i svenska myndigheter

En fenomenografisk studie om hur CRM upplevs av medarbetare på svenska statliga myndigheter

Av: Luwam Abrha

Handledare: Paulina Rytönen

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskap

Mastersuppsats 30 hp

Företagsekonomi | Vårterminen 2023

Mastersprogrammet i företagsekonomi



Sammanfattning

I föreliggande uppsats studeras tillämpningen av Customer Relationship Management i svenska statliga myndigheter, med särskilt fokus på berörd personals uppfattningar om CRM-system. Undersökningar kring ämnet har tidigare verkställts i bland annat Västeuropa och USA och i dessa studier har tonvikt lagts på hur verksamhetens effektivitet har påverkats av CRM, men inga undersökningar av liknande slag har ägnats åt svenska myndigheter. För att genomföra en sådan studie, inriktad mot svenska förhållanden, har semistrukturerade intervjuer med CRM-kunniga personer på 7 stycken svenska myndigheter genomförts. Undersökningen är baserad på en fenomenografisk forskningsansats och ett antal olika teorier har tillämpats för att kunna tolka det empiriska underlaget från intervjuerna. Teorierna som kommer att beröras gäller Customer Relationship Management, New Public Management, Kritik mot NPM, De fyra E:na, Kunder/klienter, Kommunikationsstrategier, Tillit, Organisationsförändringar/motstånd samt Isomorfism. Analysen har tagit stöd av dessa teorier, varigenom undersökningen har kunnat genomföras från ett allsidigt perspektiv.

En slutsats som dragits efter genomförd analys är att respondenterna upplevde att CRM-system har en avsevärd potential att effektivisera de berörda myndigheternas verksamhet. En annan är att det finns ett behov av CRM-forskning inriktad mot svenska myndighetsförhållanden, eftersom dessa på många sätt skiljer sig från de som råder i utlandet.

Nyckelord: Customer Relationship Management, New Public Management, Effektivitet, Kommunikation, Organisationsförändring, Isomorfism.

Abstract

In the present essay, the application of Customer Relationship Management in Swedish government agencies is studied, with a particular focus on the perceptions of the personnel concerned with CRM systems. Research on the topic has previously been carried out in, among other places, Western Europe and the USA, and in these studies emphasis has been placed on how the business's efficiency has been affected by CRM, but no research of a similar kind has been carried out in Sweden. In order to conduct such a study focused on Swedish conditions, semi-structured interviews with 7 Swedish government authorities have been carried out. The investigation is based on a phenomenographic research approach and a number of different theories have been applied in order to interpret the empirical data. Those to be invoked concern Customer Relationship Management, New Public Management, Criticism of NPM, The four E's, Customers/clients, Communication strategies, Trust, Organizational changes/resistance and Isomorphism. The subsequent analysis has been supported by these theories, whereby it has been possible to carry out the investigation applying an all-round perspective.

A conclusion drawn from the analysis was that the respondents felt that CRM systems have considerable potential to streamline the operations of the relevant authorities. Another is that there is a need for CRM research aimed at Swedish government authorities, as these differ in many ways from those that prevail abroad.

Keywords: Customer Relationship Management, New Public Management, Efficiency, Communication, Organizational change, Isomorphism.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2 Problembakgrund.....	4
1.3 Syfte och frågeställning	6
2. Teori.....	7
2.1 Customer Relationship Management.....	7
2.2 New Public Management.....	11
2.2.1 Kritik mot New Public Management.....	11
2.3 Fyra E:n i den offentliga sektorn	13
2.4 Kunder och klienter	14
2.5 Kommunikationsstrategier.....	15
2.6 Tillit	16
2.7 Organisationsförändringar och motstånd från medarbetare.....	17
2.8 Isomorfism.....	18
2.9 Teorisyntes.....	19
3. Forskningsansats och metod	21
3.1 Metodval.....	21
3.1.1 Den fenomenografiska undersökningsmetoden.....	22
3.2 Genomförande	23
3.3 Trovärdighet	25
3.4 Forskningsetiska aspekter	27
3.5 Metodkritik.....	27
3.6 Urval	28
4. Empiri	29
4.1 Respondenterna.....	30
4.2 Medborgarkontakter och kommunikation.....	31
4.4 Effekter av CRM-implementering.....	36
4.5 Personliga uppfattningar om CRM.....	40
4.5.1 Positiva tankar om CRM	42
4.5.2 Negativa tankar om CRM.....	44

4.6 Omgivningens förväntningar	46
4.7 Jämförelse med motsvarande myndigheter utomlands	48
4.8 Uppfattningar om “kundbegreppet”	50
5. Analys och diskussion.....	54
5.1 Övergripande aspekter rörande användningen av CRM.....	55
5.2 Subjektivt upplevda aspekter	58
5.3 Omgivningsaspekter av CRM.....	62
5.3.1 Respondenternas betoning av olika aspekter av CRM	64
6. Slutsatser och studiens utfall.....	70
6.1 Slutsats.....	70
6.2 Studiens bidrag	71
6.3 Förslag på vidare forskning	72
Källförteckning	73
Bilaga 1 Intervjufrågor.....	78

1. Inledning

I detta introduktionsavsnitt ges en beskrivning av tidigare studier rörande forskningsområdet och dess relevans samt en bakgrund till fältet. Vidare presenteras studiens syfte och forskningsfråga samt den ämnesavgränsning som denna nödvändiggjort.

1.1 Bakgrund

Samhällen och organisationer står inför ständiga förändringar. En av dessa som ägt rum under de gångna decennierna är att myndigheter i allt högre grad utformat sin verksamhet i enlighet med New Public Management-principer, vilket kan betecknas som en stor förändring i svenskt samhällsliv (Karlsson, 2017). NPM har i sin tur gett upphov till vad som benämns Customer Relationship Management, något som blivit en alltmer viktig komponent i företags och myndigheters kontakt med kunder (Schellong, 2005). Motivet är uppfattningen att CRM gynnar organisationers utåtriktade aktiviteter och många verksamheter ser det som önskvärt att utveckla djupare och starkare kundrelationer (Josiassen, Assaf & Knežević, 2012). Det bör observeras att när CRM tillämpas av en myndighet kan det versala C:et tolkas som en förkortning av ordet "Citizen". I den privata sektorn tillämpas CRM i syfte att förstärka kundlojaliteten och därmed höja företagets lönsamhet. I den offentliga sektorn däremot ses CRM som en strategi som tillåter verksamheten att fokusera på medborgarnas behov och uppmuntrar dessas interaktion med myndigheten (Reddick, 2010).

När det gäller offentliga sammanhang anses CRM förändra organisationen på olika sätt genom att bidra till en mer effektiv, transparent och ansvarstagande myndighet. Tillämpningen av CRM i den offentliga sektorn ses också som att ha en gynnsam påverkan på verksamhetsledningen och organisationens eftersträlvade resultat. Chefer i offentlig verksamhet kan utnyttja data som inhämtats från CRM-system som ett stöd i sitt beslutsfattande. Ett annat viktigt argument för att implementera CRM i offentlig verksamhet är att höja den service som står till kundernas förfogande och därmed även kundnöjdheten. CRM förväntas inte endast öka kundernas tillfredsställelse med myndigheten i fråga, utan även göra denna mer lyhörd för deras behov (Reddick, 2010)

Som nämnts ovan har CRM sina rötter i vad som kallas NPM, en princip som har fått allt större spridning i den svenska offentliga förvaltningen under de senaste decennierna. Intentionen med NPM är att öka effektiviteten hos offentliga organisationer genom att implementera marknadsprinciper (Edlund, 2022). Ett centralt syfte när NPM tillämpas är att öka myndighetens effektivitet samt att stärka servicen gentemot medborgarna (Karlsson, 2017). Vad gäller frågan om effektivitet framhåller Pollitt och Bouckaert (2011) att NPM karaktäriseras av stor tonvikt på verksamhetens prestanda, något som bedöms med hjälp av kvantitativa prestationsmått. När det kommer till frågan om service har Pollitt och Bouckaert (2011) noterat att ett väsentligt element vid implementeringen av NPM är att medborgarna, som tidigare rubricerats som klienter, istället ska ses som kunder. Denna kundanpassning har diskuterats av Karlsson (2017) som tar upp den fundamentala frågan om vad som kan sägas definiera en kund. Han konstaterar att kundbegreppet "...antyder en relation mellan två parter som agerar på en marknad, där en kund kan välja mellan flera aktörer som tillhandahåller en tjänst eller produkt...Relationen karaktäriseras både av valfrihet och förhandlingsmöjligheter gällande motprestation." En relation av detta slag kan ej sägas känneteckna medborgares interaktioner med myndigheter och CRM kan ses som ett försök att släta ut detta i grunden ojämlika maktförhållandet mellan medborgare och myndigheter.

Det kan vara intressant att understryka att CRM är något som länge har förekommit i detaljhandeln när det gäller interaktioner mellan butiksinnehavare och kunder. Ursprungligen skapades goda kundrelationer genom att expediter visade sig "service-minded" och lättillgängliga, men under senare delen av 1900-talet kompletterades detta med en annan metod. Den formella beteckningen på denna är lojalitetsprogram, men vanligen används termen medlemskap. Butikernas kontakt med "medlemmarna" upprätthölls tidigare brevlades, där speciellt lockande erbjudanden framhölls. I takt med att digitaliseringen ökat i samhället har den ursprungliga metoden i allt högre grad kommit att ersättas med direkt digital kontakt med kunden (Söderlund, 2001) och enligt skribentens mening kan dagens CRM ses som en logisk vidareutveckling av denna strävan av att upprätthålla goda kundrelationer.

Ur ett myndighetsperspektiv är denna digitalisering särskilt gynnsam eftersom myndigheterna har tillgång till "kunddata" i en helt annan utsträckning än vad detaljhandeln har i och med att

den senare måste förlita sig på medlemskap av olika slag. Med detta i åtanke kan CRM sägas vara ett ytterst gynnsamt verktyg för myndigheters upprätthållande av kundrelationer (Reddick, 2010). Av vad som framförts ovan framgår hur viktigt CRM kan anses vara från ett myndighetsperspektiv, och således är det, ur skribentens perspektiv, inte ägnat att förvåna att den praktiska implementeringen har utsatts för ingående vetenskapliga studier. Hur myndigheter utnyttjar CRM för att stärka sin ställning i medborgarnas ögon och uppnå allmänhetens tillit och förtroende har tidigare studerats av da Silva och Batista (2007).

Pollard, Young och Gregg (2006) har utvecklat ett enkelt men användbart diagnostiskt instrument för att vägleda bedömningar av CRM:s användbarhet inom inte bara den offentliga sektorn, utan även för icke-vinstdrivande verksamheter i allmänhet. Lawson-Body, Willoughby, Mukankusi och Logossah (2011) har i en omfattande studie identifierat vilka faktorer som påverkar implementeringen av CRM i näringslivssammanhang och vilka som är viktiga att beakta när CRM införs i offentliga myndigheter. De viktigaste av dessa är omgivningstryck, val av tekniska lösningar, stora datavolymer, investeringsbeslut, CRM:s kostnadseffektivitet samt stöd från ledningen. En avvikande uppfattning har emellertid framförts av Rosacker och Rosacker (2010), som är av uppfattningen att det är olämpligt att tillämpa CRM-lärdomar från näringslivet i offentlig verksamhet utan att ha genomfört empiriska undersökningar av deras ändamålsenlighet.

Reddick (2010) har i sin studie av CRM:s tillämpning i "local government" i USA konstaterat att de stora utmaningarna är medelsbrist samt motvilligheten hos underavdelningar att ge upp sina befintliga system för kundstöd som huvudsakligen bygger på webbsidor och telefonkontakter. King (2007) har ifrågasatt nyttan av CRM i "local government" i Storbritannien och dess förmåga att förbättra livskvaliteten för utsatta personer. Hittills har många av dessa lokala myndigheter inskränkt sig till att arbeta med systemintegration, men på längre sikt menar författaren att CRM bör utvecklas bortom transaktionsaspekten och kundinsikter. Kings (2007) undersökning är baserad på en analys av utfallet av olika myndigheters implementering av CRM.

Eftersom, vilket påpekas ovan, CRM kan ses som en avläggare NPM, måste det i ett bredare perspektiv understrykas att införandet av NPM-principer i den svenska förvaltningen och den

därmed associerade användningen av CRM måste ses som en stor omdaning vad gäller myndighetsutövning (Edlund, 2022). Dessa förändringar kan lämpligen, enligt skribentens mening, betecknas som ett systemskifte omfattande hela samhället, och alltså inte endast myndigheternas verksamhet.

1.2 Problembakgrund

Som konstaterats ovan har CRM sitt ursprung från NPM och således tangerar teorierna om dessa två begrepp varandra i viss omfattning. Huvuddelen av CRM-forskningen har varit inriktad mot tillämpningen i näringslivssammanhang och har endast i liten omfattning fokuserat på offentliga myndigheter. Den förra typen av undersökningar har genomförts av ett antal forskare, exempelvis Galbreath och Rogers (1999). I sin forskning beskriver de att CRM handlar om hantering av teknologi, processer, informationsresurser samt medarbetarna som behövs för att möjliggöra ett helhetsperspektiv på företagets kunder.

Gil-Gomez, Guerola-Navarro, Oltra-Bandenes och Lozano-Quilis (2020) har i en översiktsartikel belyst CRM som en nödvändig förutsättning för entreprenöriell framgång och teknologins roll för företags effektivitet. Dessa författare analyserade CRM:s olika komponenter och relaterar dessa till de allmänna hållbarhetsbegreppen ekonomi, ekologi och sociala aspekter. Deras analys resulterade i påståendet att CRM kan betraktas som "Grön-IT". Dessa synpunkter kan, enligt skribentens mening, också ses som relevanta vad gäller verksamheter inom den offentliga sektorn. Effektivitetsaspekten av CRM har studerats av Josiassen et al. (2012) som ägnat sig åt en central, och inte speciellt välundersökt fråga ur ett "cost-benefit"-perspektiv. Detta rörde om kostnaderna som uppstår i samband med implementering av CRM representerade en effektiv användning av de resurser som står till företagets förfogande och dessa författares synpunkter kan även sägas vara tillämpbara inom offentliga verksamheter.

De ovannämnda studierna (och ett stort antal andra) har huvudsakligen riktat sitt intresse mot implementering av CRM i den privata sektorn. När det gäller tillämpningen av CRM i den offentliga sektorn finns det betydligt färre studier som har undersökt detta, och då främst från USA. Ett antal exempel på sådana studier har givits i föregående avsnitt. Ett intressant exempel är Reddicks (2010) undersökning där CRM:s (C står här för "citizen") användning i lokal

förvaltning studerades, med fokus på om detta har gett upphov till organisationsförändringar. Denne författares slutsats är att trots ett antal “revirproblem” har införandet av CRM haft en påtaglig effekt när det gäller att åstadkomma mer effektiva och transparenta lokala förvaltningar. CRM befanns förbättra kommunikationen med enskilda medborgare på ett påtagligt sätt.

King (2007) påpekade att i Storbritanniens kommunala förvaltningar ses CRM som ett nyckelelement vad gäller att ställa offentliga tjänster till förfogande för allmänheten. Hans artikel andas en del kritik avseende hur CRM har implementerats. Denne forskare förordade en alternativ modell för CRM som går bortom transaktioner och klientinsikter, utan som istället skulle uppmuntra medborgarna att utöva aktiv påverkan vad gäller de tjänster dessa ansåg sig behöva. Skall en sådan alternativ modell utvecklas vore det, enligt skribentens mening, ändamålsenligt att tillämpa det analyschema som förespråkas av Pollard et al. (2006).

Majoriteten av studierna avseende CRM är emellertid riktade mot privata företag och de studier som har ägnats åt verksamheter i den offentliga sektorn, några av vilka redovisades ovan, är betydligt färre. Emellertid har dessa har i huvudsak riktat sig mot förhållanden i Västeuropa och USA och det är värt att notera att ingen av dessa undersökningar är inriktade mot svenska förhållanden. Mot denna bakgrund kan det således ifrågasättas om de befintliga studiernas resultat är överförbara till den verksamhet som bedrivs av svenska statliga myndigheter.

Det finns ett antal tänkbara skäl till varför dessa studiers resultat inte kan betraktas som generaliserbara till svenska förhållanden. En anledning kan vara de kulturella skillnaderna mellan de olika studiernas ursprungsländer och Sverige. Svenska förhållanden kännetecknas av att medborgarna känner en förhållandevis hög grad av tillit till myndigheterna (SOM 2022:1), något som exempelvis inte kan sägas vara fallet i USA. Ett påtagligt exempel på bristande tillit till myndigheterna i USA utgörs av det utbredda vaccinationsmotståndet som har sin grund i bristande förtroende för de federala och delstatliga myndigheterna och deras engagemang i hälsofrågor (Mesch & Schwirian, 2015). Det finns ett antal faktorer som kan antas ligga bakom det faktum att huvuddelen av medborgarna i Sverige känner förtroende för “sina” myndigheter. En skulle kunna vara de förhållandevis jämlika samhällsförhållandena och en annan är den

nästan för Sverige unika offentlighetsprincipen som ger medborgarna tillgång till myndighetshandlingar.

Trots att vissa resultat i de ovannämnda CRM-studierna var av så generell natur att de skulle kunna vara tillämpliga på svenska myndighetsförhållanden, kvarstår det faktum att det inte föreligger någon dedikerad studie avseende svenska myndigheters implementering av CRM. Detta tyder på att det föreligger ett forskningsgap/en kunskapslucka och därför kan det anses vara relevant att studera implementeringen av CRM i Sveriges statliga sektor och dess effekter på berörda myndigheter.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med föreliggande undersökning är att studera implementeringen av CRM i svenska statliga myndigheter och hur detta har upplevts av de enskilda medarbetarna. Detta har i sin tur lett till att följande frågeställningar har formulerats:

Hur upplever medarbetare på statliga myndigheter i Sverige införandet och användningen av CRM?

I vilken mån leder CRM till effektivitetsvinster i myndigheters verksamhet?

För att kunna besvara dessa frågor kommer i nästa avsnitt ett antal relevanta teoretiska utgångspunkter och begrepp, relaterade till studiens övergripande syfte, att presenteras.

2. Teori

I detta avsnitt introduceras ett antal teorier som kan betraktas som väsentliga och relevanta vad gäller att uppnå en djupare förståelse av CRM och dess tillämpning inom den offentliga sektorn. Dessa kommer att användas som verktyg när en analys och diskussion genomförs med det yttersta syftet att besvara de aktuella forskningsfrågorna.

2.1 Customer Relationship Management

Såsom understrukits i bakgrundsavsnittet ovan kan CRM sägas ha sin rot i NPM (Schellong, 2005). Trots det senare begreppets ursprung från den offentliga sektorn har CRM-forskning i huvudsak berört tillämpningar inom den privata sektorn. Detta fokus till trots har ett antal intressanta studier om CRM:s tillämpning i offentlig verksamhet publicerats, och från dessa kan ett antal teoretiska angreppssätt att nalkas frågan om CRM i svensk myndighetsutövning formuleras. Dessa sätt att studera frågan innefattar ett stort antal skilda perspektiv och i vad som följer kommer ett antal av dessa att redovisas.

Det föreligger en väsentlig skillnad mellan CRM:s tillämpning i den privata och offentliga sektorn, något som påtalats av King (2007) som direkt ifrågasatte att tillämpa näringslivserfarenheter i den offentliga sektorn. Vidare har da Silva och Batista (2007), genom jämförande studier av myndigheters aktivitet och näringslivsverksamheter, dragit ett antal viktiga slutsatser. Bland annat gör de det viktiga påpekandet att offentliga myndigheter, i motsats till verksamheter i privat sektor, har en påtagligt bred och diversifierad krets av intressenter, vilka bör tas hänsyn till. Författarna understryker potentialen hos CRM att höja myndigheters anseende hos medborgarna genom att lyfta fram centrala aspekter i de CRM-metoder som används av verksamheter på marknaden. En vanlig kritik mot offentliga myndigheter är att dessa är tröga och senfärdiga. De berörda myndigheterna strävar efter att motverka denna negativa bild genom att anta nya förhållningssätt och tillämpa ny informationsteknologi i syfte att vara mer tillgängliga för medborgarna. Ett faktum som kan utgöra ett stöd för denna myndighetssträvan i Sverige är att medborgarna kan sägas kännetecknas av en förhållandevis hög grad av tillit, och då inte minst gentemot myndigheter (Holmberg & Rothstein, 2022). Vad gäller CRM-tillämpningen hos myndigheter måste det emellertid understrykas att CRM inte kan ses som ett entydigt

begrepp, och denna fråga har närmare diskuterats av ett antal forskare, däribland Wahlberg, Strandberg och Sundberg (2009).

Wahlberg et al. (2009) har haft sitt fokus riktat mot den privata sektorn och anger att CRM är ett förhållandevis brett begrepp samt har gjort en ansats att teoretiskt studera trender och ämnesområden inom fältet. Författarnas undersökning tar sin utgångspunkt i en omfattande litteraturstudie avseende relevanta artiklar i tre tongivande vetenskapliga tidskrifter. Deras teoretiska utgångspunkt har varit att dela in CRM i fyra distinkta klasser och basera analysen på dessa. Kategorierna strategisk CRM, analytisk CRM, operativ CRM och samverkande CRM. Strategisk CRM kan betecknas som omfattande hela organisationen och vars fokus ligger på ”kunden”. En central uppgift för verksamhetsledningen är att förespråka och implementera denna fokus samt lägga tonvikt vid systematisk analys av den erhållna informationen. Detta används för marknadsföring och inom företagsledningens arbete. Analytisk CRM använder sig av en databas grundad på inhämtade kunskaper om kundbeteenden och denna uppfattas som en tillgång för företaget i och med att den kan bidra till ökad effektivitet i marknadsföringen. IT har möjliggjort såväl insamlande som analys av kunddata på ett mer effektivt sätt än vad som tidigare var möjligt. Operativ CRM innebär i näringslivet ett IT-baserat stöd för “front office”-aktiviteter, dvs. försäljning, service och stöd. Detta används både för “call center”-aktiviteter samt av försäljningspersonal i deras kundkontakter. Slutligen innebär samverkande CRM att nya möjligheter har tillkommit för kundkontakterna. I tillägg till personlig kontakt, telefonkontakt samt vanlig post är det idag möjligt att kommunicera via webbsidor, e-mail, självbetjänande telefonkontakter samt SMS. Genom denna utveckling har användningen av olika kommunikationskanaler sammanfattade i en “channel management”-strategi blivit en distinkt kategori inom CRM.

Syftet med artikeln av Wahlberg et al. (2009) var att bidra till bilden av CRM-forskning genom att fokusera på och identifiera trender i denna forskning genom att utnyttja de ovannämnda fyra CRM-kategorierna. Genom omfattande studier och analys av publicerade vetenskapliga artiklar om CRM har författarna kommit till en ej helt oväntad slutsats. Denna är att den kategorisering av CRM, som använts i studien, är den mest ändamålsenliga och erbjuder väsentliga fördelar framför de som använts tidigare. Även om Wahlberg et al. (2009) har förlagt sitt fokus på företag

i det enskilda näringslivet, är det enligt skribentens mening uppenbart att de av dessa forskare upprättade kategorierna är också tillämpliga på myndigheternas användning av CRM. Utan ingående undersökning torde det vara möjligt att konstatera att myndighets-CRM omfattar alla fyra kategorierna som Wahlberg et al. (2009) introducerat, nämligen strategisk, analytisk, operativ och samverkande CRM.

Även Lawson-Body et al. (2011) diskuterar implementeringen av CRM i näringslivssammanhang, men i motsats till Wahlberg et al. (2009) tar dessa forskare explicit upp frågan om tillämpning av CRM i myndigheters arbete och vilka erfarenheter från det privata näringslivet som kan anses vara av uttalat allmängiltig natur. Författarnas undersökning är baserad på en empirisk studie av en amerikansk myndighet vars uppgift är att stödja småföretagarverksamhet och som nyligen implementerat ett CRM-system. Som resultat av denna analys betonar Lawson-Body et al. (2011) aspekterna av CRM som är av särskild vikt att beakta vad gäller tillämpningen i offentlig verksamhet. Här betonas omgivningstrycket, de tekniska lösningarna, volymen av data, myndighetens investeringspolicy samt kostnadseffektiviteten. I och med svenska myndigheters hierarkiska natur är det möjligt att utgå från att ledningsstöd föreligger vad gäller implementering av CRM. Vidare torde det vara möjligt att utgå ifrån att de övriga ovannämnda CRM-aspekterna också är centrala när myndighetsledning fattar beslut om eventuellt införande av CRM.

Synpunkterna som Lawson-Body et al. (2011) framfört om myndighetsanvändning av CRM kan emellertid inte betecknas som oemotsagda. Rosacker och Rosacker (2010) har i en omfattande studie av befintlig management-litteratur undersökt myndigheters införande av IT-system vari CRM måste betecknas som utgörande en del. Författarnas generella åsikt är att införandet av sådana alltid är förenat med större problem och tar längre tid än vad som ursprungligen förutsatts och att det behövs vidare akademisk forskning. Vidare anför Lawson-Body et al. (2011) att det måste anses vara olämpligt att direkt överföra IT-lärdomar, och då speciellt avseende CRM, från det enskilda näringslivet till den offentliga förvaltningen utan att ha verkställt noggranna empiriska undersökningar av CRM:s tillämplighet inom den aktuella myndigheten. Enligt skribentens mening finns det, grundade på insikter i den svenska myndighetskulturen, all

anledning att ta för givet att införandet av CRM i svenska offentliga verksamheter har skett efter grundliga förstudier och överväganden.

Rosacker och Rosacker (2010) är inte ensamma om att vädra en viss skepsis avseende CRM. En annan forskare som gjort detta är King (2007) som anfört ett antal kritiska synpunkter avseende den presumtiva nyttan av CRM-tillämpning i "local government", och då särskilt i Storbritannien. Han är av åsikten att lokala myndigheter i detta land har en tendens att enbart se CRM som ett medel att underlätta offentliga verksamheters inre arbete, det vill säga systemintegration, snarare än som ett sätt att höja livskvaliteten för medborgarna. En konsekvens av detta synsätt är att King (2007) förordar att CRM måste vidareutvecklas bortom dess nuvarande fokus på "kundinsikter" och transaktionsaspekten. Författaren förespråkar en alternativ CRM-utveckling som uppmuntrar medborgare att bidra till utvecklingen av de offentliga tjänster som de konsumerar.

En annan forskare som, trots en mycket positiv grundsyn på CRM:s potential avseende "kundkontakter", är väl medveten som systemets begränsningar är Reddick (2010). Baserat på såväl litteraturstudier som en opinionsmätning framför han synpunkten att alla "kommunikationsägg" inte ska läggas i CRM-korgen. Reddicks (2010) slutsats att klassiska kommunikationskanaler i form av personliga kontakter, telefonsamtal samt brev fortfarande har en viktig funktion att fylla i myndigheternas medborgarkontakter. Enligt skribentens mening har svenska myndigheter i hög grad hörsammat dessa synpunkter eftersom CRM inte tillåtit tränga ut tidigare etablerade kommunikationskanaler som medborgarna kan utnyttja sig av.

I detta myndighetssammanhang kan det vara av intresse att notera att Pollard et al. (2006), mot bakgrund av omfattande litteraturstudier, har betonat att tidigare CRM-forskning framförallt varit inriktad mot systemets användning i vinstdrivande organisationer. Dessa forskare har haft ambitionen att bredda forskningen till att även omfatta myndigheter. Mot denna bakgrund har Pollard et al. (2006) utvecklat en högst användbar diagnosmetod som kan användas som stöd vid bedömningar av CRM:s användbarhet för statliga myndigheter samt för icke-vinstdrivande aktiviteter. Dessa forskare berör även kostnadsaspekten gällande införandet av CRM i offentlig verksamhet, en problematik som även uppmärksammats av Josiassen et al. (2012) i en studie

primärt inriktad mot vinstdrivande verksamheter. En viktig aspekt som dessa forskare anför är den rent ekonomiska och det understryks i studien vikten av ”cost-benefit”-analyser av CRM-användning. Dessa insikter torde även vara relevanta för myndigheter som har ambitionen att införa CRM. I bakgrundsavsnittet underströks att CRM kan betecknas som sprungen ur NPM (Schellong, 2005) och således finns det anledning att härnäst granska NPM-metodiken.

2.2 New Public Management

Som tidigare konstaterats kan myndighetsanvändning av CRM ses som en konsekvens av det ökade fokuset på NPM-principer i den offentliga förvaltningen. Bakgrunden till att dessa principer börjat tillämpas i den offentliga förvaltningen är ett önskemål att höja verksamhetens effektivitet genom att använda principer som är härrör från det privata näringslivet. Det bör emellertid noteras att en fri marknad skiljer sig på ett antal sätt, dels när det gäller ägandeförhållandena, men även hur de olika typerna av verksamhet är finansierade. De offentliga myndigheterna är samhällsägda, alltså indirekt av medborgarna och är skattefinansierade. I den privata sektorn ligger ägarrollen hos entreprenörer och aktieägare och verksamheten finansieras av kunder. Offentliga verksamheter måste ta hänsyn till legala och demokratiska faktorer, under det att företag på marknaden kan fokusera på faktorer som är direkt relaterade till ekonomiska förhållanden (Edlund, 2022).

Karlsson (2017) påpekar att bilden av NPM är förenklad och att NPM bara skulle gälla att göra den offentliga sektorn mer företagsliknande är inte helt korrekt. Denne författare ser NPM som två skilda reformtyper som sammanfattats i ett begrepp. Den första av dessa är grundad på management-tankegångar, och den andra utgår från marknadstänkande. De två reformtyperna kan alltså beskrivas som administrativa respektive ideologiska.

2.2.1 Kritik mot New Public Management

Vedung (2004) diskuterar ett antal aspekter av modern förvaltningspraxis och kritiserar speciellt NPM samt vad han benämner ”utvärderingsraseriet”. Han anser att detta har till grund en strävan att bedriva myndigheters verksamhet enligt rationella principer. Dessa är inte abstrakta, utan baseras på grundlig kännedom om olika aspekter av den aktivitet det gäller. Här krävs i sin tur att kvantitativa mått tillämpas för att utvärdera verksamheten i olika hänseenden som bedöms vara

av intresse. Vedung (2004) belyser utvärderingarnas historik som sträcker sig från en strävan efter rationalism, nyliberalism och offentlig styrning fram till kostnadskrisen inom den offentliga sektorn. Vidare konstaterar han att den nyliberala reformutvecklingen har sammanfattats i termen New Public Management. Han gör det intressanta påpekandet att utvärdering kan motiveras från såväl ett demokratiskt som ett effektivitetsperspektiv. Båda aspekterna spelar en roll för implementeringen av NPM i den offentliga sektorn, där det demokratiska perspektivet kan sägas motsvaras av honnörsordet kundorientering och effektivitetsperspektivet. Det senare är något som genomsyrar hela tillämpningen av NPM.

Vedungs (2004) kritiska synpunkter är av övergripande natur, men kritik mot tillämpningen av NPM i den offentliga sektorn har ofta antagit en mer konkret karaktär. Härvidlag utgör klandret mot planeringen och genomförandet av Nya Karolinska ett påtagligt exempel.

Mycket av kritiken som har riktats mot Nya Karolinska har fokuserat på hur upphandling av byggandet och konsulter har hanterats. De senare kommer från ett amerikanskt företag vid namn BCG och har på ett mycket påtagligt sätt verkat för att implementera NPM-principer i den medicinska verksamheten (Meijling, 2020). I rapporten *Nya Karolinska – Ett pilotprojekt för marknadsstyrd vård?* diskuterar denna författare den nyliberala bakgrunden till planeringen såväl som den avsedda sjukhusverksamheten som går under beteckningen värdebaserad vård. Meijling konstaterar vidare att såväl bygget som verksamhetsplaneringen har skett i enlighet med NPM:s principer. Författaren anser att principer av medicinsk karaktär har ersatts med sådana av ekonomisk natur, och en konsekvens av detta är att vårdprofessionernas inflytande på verksamheten har minskat. Westerberg Ivarsson (2020) betonar att detta allmänna förhållande är i överensstämmelse med NPM:s grundläggande filosofi: “Professionerna ska inte få för mycket handlingsutrymme och uppföljningssystem och prestationsmått inte ska omprövas i någon mer grundläggande bemärkelse”. Det kan vara av visst intresse att notera att utvärderingsperspektivet som diskuteras av Vedung (2004) även figurerar i detta citat.

Öhrming (2017) har i sin studie *Allt görs liksom baklänges: Verksamheten vid Nya Karolinska Solna* fokuserat på den värdebaserade vården som skulle implementeras. Han anför ett antal kritiska synpunkter på hur detta har skett och anser att problemen som uppstått till stor del

betingats av anammandet av NPM-filosofin och de externa managementkonsulternas roll, där det yrkesprofessionella inflytandet negligerades.

Kritiken som refererats ovan är till stor del av vetenskaplig karaktär, men det bör också uppmärksammas att en livlig debatt inrymmande mycket kritik av Nya Karolinska har också förekommit i dagspressen, något som har kunnat konstateras efter en sökning i mediearkivet Retriever. I dessa inlägg lyser emellertid förekomsten av NPM-begreppet huvudsakligen med sin frånvaro.

De teoretiska studierna avseende CRM och NPM som diskuterats ovan kan betraktas som utgörande den centrala basen för analyserna om myndighetsbaserad CRM som kommer att verkställas i vad som följer. Det är dock viktigt att understryka att det även föreligger annan samhällsvetenskaplig forskning och teori med mer eller mindre indirekt bäring på tillämpningen av CRM i offentlig verksamhet. En av dessa som är i hög grad relevant gäller de fyra E:na i offentlig verksamhet.

2.3 Fyra E:n i den offentliga sektorn

Karlsson (2017) konstaterar hur fyra faktorer kan ses som karaktäristiska för den offentliga sektorns grundläggande uppdrag. Dessa faktorer beskrivs i termer av fyra E:n, nämligen Efficiency, Effectiveness, Equity samt Economy, vilka termer kan översättas till svenska som inre effektivitet, yttre effektivitet, rättssäkerhet/likabehandling samt ekonomiska faktorer. Dessa faktorer är väsentliga att förhålla sig till för att verksamheten skall kunna uppnå sina mål samt för att kunna tillhandahålla god service åt medborgarna. Att sätta fokus på dessa begrepp kan ses som ett värdefullt analytiskt redskap när det gäller att bedöma offentliga verksamheters prestationer och funktionssätt och då inte minst i relation till CRM-användning hos svenska myndigheter.

Den inre effektiviteten handlar främst om i vilken mån verksamheten är kapabel att göra saker på ett korrekt sätt, det vill säga hur de transformerar resurser till prestationer. Vidare handlar detta om hur administrationen sköts. Den yttre effektiviteten å andra sidan handlar om den offentliga verksamheten kan stå till tjänst med den service som medborgarna räknar med. De två sista E:na,

nämligen rättssäkerhet/likabehandling samt ekonomiska faktorer, bedöms vara väsentliga för verksamhetens funktion. Den offentliga verksamhetens administrativa uppgifter skall med tanke på att säkerställa rättssäkerheten/likabehandlingen verkställas inom ramen för den gällande lagstiftningen. Detta innebär bland annat att alla medborgare, oavsett bakgrund och eventuella ställningstaganden, skall behandlas på ett likvärdigt sätt. Vad gäller den ekonomiska faktorn har medborgarna genom sin skatteskyldighet ställt medel till den offentliga sektorns förfogande och har därigenom anledning att ställa krav att dessa medel används på ansvarsfullt sätt och bidrar till hög inre och yttre effektivitet, något som CRM är avsett att tillgodose.

De ovannämnda fyra faktorerna måste vara i fortlöpande balans för att den offentliga sektorns ålagda uppdrag skall kunna uppfyllas (Karlsson, 2017). Notera dock att när CRM används i myndighetssammanhang finns det anledning att förutsätta att rättssäkerhets/likabehandlingskravet är tillgodosett på ett tillfredsställande sätt, detta på grund av de allmänna principer som reglerar myndighetsutövning.

2.4 Kunder och klienter

Organisationsforskarna Pollitt och Bouckaert (2011) påpekar att ett centralt moment i NPM är att betrakta klienter som kunder, något som också kan sägas känneteckna CRM. De svenska forskarna Edlund (2022) och Karlsson (2017) har båda ägnat sig åt den centrala frågan om vad som kännetecknar begreppet kund. Karlsson gör gällande att begreppet "... antyder en relation mellan två parter som agerar på en marknad, där en kund kan välja mellan flera aktörer som tillhandahåller en tjänst eller produkt...Relationen karaktäriseras både av valfrihet och förhandlingsmöjligheter gällande motprestation." Ett vidare citat från denna forskare lyder "Valfriheten dikterar att alla parter i relationer har möjlighet att välja att delta eller inte, det vill säga både kund och leverantör kan välja om de ska ingå en transaktion eller inte". Vidare ifrågasätter även Karlsson rimligheten av att beteckna klienterna som kunder och belyser två centrala problem i detta sammanhang. Det ena är huruvida "kundbegreppet" lämpar sig för offentlig verksamhet och det andra är de tänkbara negativa effekter som denna kundanpassning kan resultera i vad gäller myndighetsverksamheter. Problem som är relaterade till kundanpassningen har studerats av Edlund (2022), som introducerat begreppet "hybridisering".

Detta används för att beskriva myndigheters situation i samband med att deras statligt anvisade verksamhet ska äga rum under affärsmässiga premisser.

2.5 Kommunikationsstrategier

Luoma-aho och Canel (2020) har ingående diskuterat vikten av kommunikation för offentliga myndigheter och hur detta lämpligen skall ses ur ett strategiskt perspektiv. Författarna betonar att det finns ett antal särdrag som skiljer myndigheters kommunikation från den som äger rum i vinstdrivande företag. Den första är att miljön som myndigheter verkar inom är politisk till sin natur, vilket har avsevärda konsekvenser. Vidare ställer allmänheten högre krav avseende transparens. Den offentliga sektorns struktur är avsevärt mer komplex än den som kännetecknar vinstdrivande företag och vidare inskränks myndigheters verksamhet genom lagar och regelverk som inte har någon direkt motsvarighet i företag. Myndigheters legitimitet är avhängig folkligt godkännande, vilket gör det viktigt för dem att lyssna på medborgarna. Den offentliga sektorns stora diversitet har inte någon motsvarighet i ett enskilt företag eller i en företagsgrupp. Tjänsterna som en offentlig myndighet levererar är inte påtagliga på samma sätt som fallet är för ett företag. Slutligen gäller också att beslutsfattande i myndigheter äger rum i ett väsentligt lägre tempo än vad det gör i näringslivet. Alla dessa faktorer gör att erfarenheter från näringslivets kommunikationsstrategier inte direkt kan appliceras inom den offentliga sektorn.

Enligt Johansson och Nord (2011) tillämpar svenska myndigheter kommunikationsstrategier i flera avseenden och dessa blir särskilt betydelsefulla i krissituationer. Syftet med en sådan strategi är att minimera effekterna som uppstår, samt att återvinna medborgarförtroende, något som kan ha rubbats under loppet av krisen. Kommunikationen bör utmärkas av snabbhet, öppenhet, kontinuitet, konsekvens samt entydighet. Det är emellertid inte endast i samband med kriser som en kommunikationsstrategi är nödvändig, utan varje myndighet som har medborgarkontakter är i behov av en dylik (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014). Otvivelaktigt måste CRM betraktas som ett viktigt element i en myndighets kommunikationsstrategi syftande till att skapa tillit hos befolkningen, något som presenteras i nästkommande avsnitt.

2.6 Tillit

Holmberg och Rothstein (2022) har i en artikel diskuterat det faktum att Sverige tillsammans med en rad övriga nordiska länder kännetecknats av en högst ovanlig grad av tillit människor emellan. Enligt författarna är detta ekonomiskt gynnsamt och leder till ett smidigt och effektivt sätt att verkställa beslutsfattande samt mellanmänniskt umgänge. Graden av denna tillit har mätts i ett antal år, och ett intressant faktum är att covid-pandemin inte har utövat något negativt inflytande på den generellt höga mellanmänniska tilliten. Forskningsresultat från 2021 stöder uppfattningen att social tillit kan spela en roll för hur väl bekämpningen av covid-19 har lyckats, där Sverige utmärks av mycket lägre överdödlighet under pandemiåren än övriga europeiska länder. Frågan om tillitens roll i detta sammanhang kan ses på två sätt. Dels kan den mänskliga tilliten leda till en tro att smittförande personer känner sitt ansvar och ser till att isolera sig för att inte utsätta andra för hälsorisker. En annan aspekt är att tilliten också gäller myndigheters agerande, i detta fall Folkhälsomyndigheten som utfärdade ett antal direktiv om hur allmänheten borde agera för att minimera spridningen av covid-19 (Goldfinch, Taplin & Gauld, 2021).

Enligt skribentens mening kan denna myndighetstillit ses som ett utslag av det förtroende som medborgarna har för myndigheterna. För att vidmakthålla detta förtroende kan den effektiva användningen av CRM spela en viktig roll. Detta beror på att denna kommunikationskanal kan göra att den enskilde medborgaren känner sig uppmärksam av myndigheten ifråga och att dennes synpunkter och åsikter har möjlighet att få gehör. CRM-kommunikation har således goda förutsättningar att fungera på ett förtroendeskapande sätt gentemot allmänheten.

Frågan om tillit har många olika dimensioner men i föreliggande studie gäller huvudfrågan om den breda allmänhetens förtroende för svenska myndighetsorganisationer. Tillitsfrågan kan också gälla specifika grupper myndighetsförtroende. Ett exempel är hämtat från en studie verkställd av Rego, Sarrico och Moreira (2006) avseende vilken grad av förtroende som portugisiska företagsledare känner inför landets myndigheter. Denna tillit befanns vara låg och orsakerna bakom detta analyserades i termer av företagsledarnas syn på skatteefterlevnad och CSR (Corporate Social Responsibility). Ett bredare perspektiv på frågan om myndighetsförtroende har tagits av Hough, Jackson och Bradford (2013) som i en jämförande studie har undersökt allmänhetens förtroende för polismyndigheterna i 28 olika europeiska länder. Studiens

huvudresultat bekräftade en tidigare teori (Tyler, 2006) om att tillit till polismyndigheten är nära kopplat till att denna upplevs som legitim.

2.7 Organisationsförändringar och motstånd från medarbetare

Det är inte ovanligt att organisationsförändringar sker i dagens samhälle, inte minst på grund av förändrade omvärldskrav. Olika orsaker kan ligga till grund för en förändring; ett kan vara att effektivisera verksamheten och ett annat att åtgärda problem (Jacobsen & Andersson, 2019). Myndigheters införande av CRM-system kan enligt skribentens mening huvudsakligen ses som en strävan efter verksamhetseffektivisering i olika hänseenden.

Kotter (2002) framhåller att vid en organisationsförändring är det av central vikt att nå medarbetarnas känslor och påverka deras beteende så att inte motstånd mot förändringen uppstår. Ett påtagligt exempel på en organisationsförändring som mött stort motstånd från den berörda personalen är den stora polisreformen i Sverige som genomfördes år 2015. Denna verkställdes “top-down” och syftade till att sammanslå 21 stycken tämligen självständiga länsmyndigheter samt Rikspolisstyrelsen till en enda myndighet. Reformen kritiserades häftigt och visade sig inte medföra några gynnsamma effekter, inte minst på grund av ett utbrett personalmotstånd (Ivarsson Westerberg, 2020).

Enligt Armenakis, Harris och Mossholder (1993) finns det en risk att organisationsförändringar misslyckas för att verksamhetsledningen tar för lätt på personalens roll i förändringsarbetet, något som kännetecknat polisreformen (Ivarsson Westerberg, 2020). Detta allmänna problem har även studerats av Dent och Goldberg (1999), som gör gällande att det inte endast är ledningens engagemang och intentioner som är avgörande för en lyckad organisationsförändring, utan ledningen bör se till att personalen också är “med på tåget”. Är det senare inte fallet kan det uppstå vad dessa författare benämner “resistance to change”, vilket enligt Hodges (2020) kan spänna över intervallet från passivitet till aggression.

Åtskillig forskning har ägnats åt det personalmotstånd som kan ge sig tillkänna i samband med organisationsförändringar. I en översiktsartikel av Erwin och Garman (2010) sammanfattas forskning om detta problem och dessa författare undersöker de kognitiva, känslomässiga och beteendemässiga dimensionerna av individuellt motstånd avseende organisationsförändringar.

Författarna betonar att även många andra faktorer kan spela in, bland annat individers tendens till öppenhet eller motstånd, överväganden rörande hot eller fördelar, tillit till verksamhetsledningen samt kommunikation och förståelse. Den ovan citerade studien diskuterade personalmotstånd i samband med organisationsförändringar från ett övergripande perspektiv, men det har även genomförts fallstudier inriktade mot specifika företag och verksamheter.

En av företagsstudierna har genomförts av Croasdell, Kuechler och Wawdo (2013) på ett amerikanskt företag, Teamware Corporate Commercial Operations. Företagsledningen kom med en ny vision för "Account Management-avdelningen" som skulle innebära att denna skulle ha en mer strategisk roll i företagets verksamhet genom att stå till tjänst med operativ expertis. Avdelningen skulle göra detta utöver att verkställa de transaktioner som var deras tidigare roll. En essentiell del av denna förändring innebar införandet av ett CRM-system. Studien fokuserade på de olika stegen av implementeringen av detta system med fokus på hur ledningen för "Account Management-avdelningen" trilskades i varje steg av förändringsprocessen, dels för att skydda sitt revir och dels för att inte utsättas för ökad arbetsbelastning. Studiens författare drog slutsatsen att ett framgångsrikt införande av ett nytt IT-system kräver att motståndet neutraliseras och att förståelse visas gentemot oppositionens synpunkter. Ett intressant resultat är att motstånd mot organisationsförändringar inte bara kan härröra från enskilda medarbetare, utan, som i det här fallet, även från en hel avdelning som av olika skäl såg sin etablerade verksamhet hotad. Om och hur implementeringen av CRM-system på de aktuella myndigheterna har lett till personalmotstånd kommer att närmare belysas i senare avsnitt.

2.8 Isomorfism

DiMaggio och Powell (1983) har i sin forskning studerat institutionell isomorfism som innebär att organisationer i allt högre grad tenderar att bli lika varandra och detta har en legitimerande och trovärdighetsskapande funktion inför omvärlden. Forskarna presenterar tre mekanismer som kan leda till en isomorfisk förändring av institutioner. Dessa är koercitiv, mimetisk och normativ isomorfism. Den första av dessa har sitt ursprung från "politiskt" håll i och med att den handlar om formell/informell påverkan från utomstående aktörer, baserat på omgivningens förväntningar på organisationen ifråga. Den mimetiska isomorfismen har sin grund i osäkerheter av olika slag, vilka exempelvis kan uppstå när nya tekniker introduceras inom verksamheten. Detta kan i sin

tur leda till en tendens att organisationer efterliknar andra som behärskar dessa nyheter, och detta görs i hopp om att uppnå framgång och befästa sin legitimitet. Normativ isomorfism har att göra med professionalism, särskilt att personer med liknande akademisk utbildning strävar efter att i legitimerande syfte utveckla ett givet arbetssätt för yrket. Likartad utbildning skapar gemensamma normer, attityder och värderingar som tas med till organisationerna där individerna är verksamma och detta tenderar att förstärka tendensen till isomorfism.

Tillämpningen av isomorfism-teorin i denna studie har sin grund i att det finns tecken på att myndigheters verksamhet i allt högre grad låtit sig influeras av praxis i näringslivet, och därmed har dessa blivit alltmer företagsliknande. Ett exempel på detta är att kategoriseringen av medborgare som "kunder" har blivit alltmer vanlig i myndighetssammanhang, trots att dessa kunder vanligen inte har någon egentlig valfrihet (Karlsson, 2017).

2.9 Teorisyntes

Som framgått ovan har ett antal skilda teorier och delar av dessa med bäring på CRM tillämpats: CRM, NPM, Kritik mot NPM, De fyra E:na, Kommunikationsstrategier, Tillit, Organisationsförändringar och motstånd från medarbetare och till sist Isomorfism. Samtliga hade som gemensam nämnare att olika aspekter av dessa teoretiska ramverk kunde sägas vara av vikt vid studier av CRM. Vidare måste de betecknas som väl lämpade när det gäller att genomföra en fenomenografisk forskningsanalys.

Det bör emellertid has i åtanke att ett antal andra teorier inrymmer element som kunde ha haft relevans i föreliggande sammanhang. En sådan är den som benämns "institutionell teori" som skulle kunnat tillämpas för att förklara hur myndigheter utvecklar och anpassar sig till samhället och dess förändringar (Scott, 2008). Dock gjordes bedömningen, efter en ingående analys, att teorin om isomorfism var tillräcklig för att förklara en bakomliggande faktor till de aktuella myndigheternas organisationsförändring.

Ett antal exempel på viktiga begrepp som använts i det fortsatta arbetet är: inre och yttre effektivitet, offentlig förvaltning, kundrelationer, medborgare, lagar och regelverk, tillit samt

organisationsförändring och motstånd. Dessa begrepp är väsentliga eftersom de står i fokus när det gäller att analysera utsagorna om CRM som erhållits under intervjuerna.

Inre och yttre effektivitet är centrala begrepp med förklaringsvärde i samband med tillämpningen av teorin om de fyra E:na när det gäller att förstå den *offentliga förvaltningens* funktionssätt och uppgifter och hur dessa kan påverkas i gynnsam riktning av CRM. Detta gäller inte minst genom att myndigheter i NPM-anda förefaller ha börjat använda sig av *kundbegreppet* som en markering av deras serviceattityd, trots att de i viss mån är begränsade av *lagar och regelverk*. Begreppet *tillit* förmedlar väsentliga analytiska insikter när det gäller att förstå det förtroende som svenska *medborgare* har gentemot myndigheterna, jämfört med de förhållanden som råder i många andra länder. Införandet av CRM har inneburit *organisationsförändringar* och det är ett välkänt faktum att dylika inte sällan möts av *motstånd*. Alla dessa aspekter kommer att diskuteras mer ingående i vad som följer när studiens empiriska underlag väl presenterats, något som kommer att ske i nästkommande avsnitt.

3. Forskningsansats och metod

I detta avsnitt presenteras den aktuella fenomenografiska forskningsansatsen samt den kvalitativa metod som tillämpats i föreliggande studie. Forskningsansatsen utövar ett stort inflytande på metodvalet och kommer därför att diskuteras först, varefter den valda metodens lämplighet för studiens syfte belyses. Härfter presenteras litteraturgenomgången samt genomförandet av studien. Slutligen argumenteras för studiens trovärdighet, frågan om forskningsetiska aspekter samt framläggs metodkritiska synpunkter.

3.1 Metodval

Föreliggande studie är baserad på en kvalitativ forskningsansats, något som enligt Trost (2010) är ändamålsenligt när det gäller att beskriva och förstå ett fenomen eller en process. Metoden som tillämpas är semistrukturerade intervjuer med ett antal respondenter från olika myndigheter. Samtliga har det gemensamt att de besitter goda insikter och kunskaper rörande tillämpningen av CRM på flera olika plan, däribland strategisk, analytisk, operativ och samverkande CRM (Wahlberg et al., 2009). Att valet fallit på att genomföra semistrukturerade intervjuer har flera orsaker. En är att metoden möjliggör uppföljande frågor om oklarheter föreligger eller när något av speciellt intresse har framförts av respondenten under intervjun. En annan är att det insamlade intervjumaterialet skall utsättas för en fenomenografisk analys, vilket nödvändiggör att dialogen mellan intervjuaren och respondenten utvecklas på grundval av de svar som ges.

Den fenomenografiska metoden är framtagen i syfte att möjliggöra analys av data insamlade från olika personers tankar om skilda omvärldsfenomen, och undersökningar sker vanligen genom semistrukturerade intervjuer. Denna forskningsansats lämpar sig väl vid beskrivning och analys av intervjuobjektens tankegångar rörande det aktuella fenomenet (Dahlgren & Johansson, 2019). I detta sammanhang bör påpekas att enligt Ahrne och Svensson (2022) hade en kvantitativ metod varit direkt olämplig eftersom en sådan inte är kapabel att "fånga upp" känslor, intentioner eller upplevelser, detta i kontrast till den kvalitativa metoden. Intervjuresultaten kan således anses vara de primärkällor som ligger till grund för den redovisade undersökningen. Parentetiskt kan nämnas att tillämpningen av kvantitativa metoder kan vara ändamålsenlig när syftet med studien är att erhålla kvantifierbara, statistiskt giltiga resultat, vilket emellertid inte är fallet i föreliggande undersökning (Larsen, Kärnekull & Kärnekull, 2009).

3.1.1 Den fenomenografiska undersökningsmetoden

Denna forskningsmetod växte fram i inlärningspsykologiska sammanhang i början på 1970-talet. Härefter har metoden alltmer börjat tillämpas i studier av hur människor uppfattar olika aspekter av omgivningen och hur företeelser yttrar sig i denna (Alexandersson, 1994).

Fenomenografins fokus ligger på att beskriva hur människor uppfattar företeelser i omvärlden och största vikten läggs vid hur detta kan variera mellan olika individer (Fejes & Thornberg, 2019). Ett nyckelbegrepp i fenomenografiska sammanhang är termen uppfattning. Vid tillämpning av metoden fästs central vikt vid intervjuobjektens uppfattningar om fenomenet i fråga och kärnan i dessa uppfattningars innehåll. Fenomenografien fokuserar på variationen i dessa uppfattningar och strävar efter att klarlägga "den minsta gemensamma nämnaren". En uppfattning kan beskrivas som innehållet människan tillskriver förhållandet mellan sig själv och ett omvärldsfenomen. Detta meningsskapande och dess innebörd kan ses som basen för kunskapsbildning.

I senare fenomenografiska sammanhang har uppfattningsbegreppet kommit att kompletteras med erfarenhetsbegreppet (Alexandersson, 1994). Utvidgningen av den ursprungliga fenomenografiska metoden är av betydelse när det kommer till de intervjuer som utgör det empiriska underlaget i föreliggande studie. Denna handlar om att försöka fastställa berörd personals uppfattningar och erfarenheter av den förmodade förändringen i samband med implementeringen av CRM i ett antal svenska myndigheter. Alexandersson (1994) påpekar vidare att fundamentalt för fenomenografisk forskning är att den utgår från att det föreligger olika uppfattningar om saker och ting i omvärlden i och med att olika individer upplever olika erfarenheter. Detta leder till att individer gör olika analyser som resulterar i skilda kunskaper om företeelsen i fråga.

Dahlgren & Johansson (2019) ansluter sig till Alexanderssons (1994) beskrivning av den fenomenografiska forskningsansatsen och denne har formulerat en fenomenografisk analysmodell, som kommer att tillämpas vid genomförandet av denna studie. Modellen är baserad på sju väl-specifierade arbetssteg: 1) avgränsning av omvärldsföreteelsen, 2) urskiljning av aspekter av företeelsen, 3) intervjuer, 4) transkribering av dessa, 5) identifiering av

uppfattningar om företeelsen genom analys av utsagor, 6) redovisning i beskrivningskategorier, 7) samordning av dessa kategorier.

Vad gäller den fortsatta analysen konstaterar Dahlgren och Johansson (2019) att antalet aspekter av fenomenet som uppfattas av respondenterna och deras förmåga att koppla uppfattningarna till varandra är mycket viktig vid bedömning av hur djupgående förståelsen av det aktuella fenomenet kan sägas vara. Ju mer sammansatt helheten av uppfattningarna är, desto djupare kan förståelsen sägas vara.

3.2 Genomförande

Alexandersson (1994) påpekar att en särskild metodik har utvecklats vid genomförandet av en fenomenografisk undersökning och denne författare har beskrivit processen som bestående av 7 skilda steg. Det första steget är att arbetsgången inleds med en avgränsning av vad som avses studeras. I föreliggande fall gällde detta CRM-användning, med begränsningen att endast svenska statliga myndigheter skulle behandlas. Bakgrunden till denna inskränkning grundar sig i det faktum att en genomgång av befintlig CRM-forskning ledde till en upplevd forskningslucka, nämligen att inga studier av svenska myndigheters CRM-användning förelåg. Härfter bestämdes, baserat på tidigare internationell forskning, vilka aspekter av CRM-användning som var speciellt intressanta och väsentliga att studera. I och med att den offentliga sektorn skiljer sig avsevärt från näringslivsmiljön var det inte relevant att fokusera på de ekonomiska aspekterna av CRM. Istället valdes att studera CRM ur ett effektivitetsperspektiv, eftersom detta sannolikt är en viktig faktor för myndigheter. När väl denna avgränsning var gjord kunde ett antal relevanta intervjufrågor formuleras.

I nästa steg verkställdes intervjuer med medarbetare från ett antal av de myndigheter som valts ut för närmare studium. Dessa spelades in efter samtycke. När väl intervjuerna var genomförda transkriberades ljudfilerna för att i ett senare skede kunna utgöra ett skriftligt underlag för den fenomenografiska analysen. När transkriptionerna väl var genomförda vidtogs det viktiga steget att identifiera respondenternas uppfattningar om CRM genom analys av respondenternas utsagor. Efter genomförda analyser redovisades innehållet i utsagorna i ett antal beskrivningskategorier. Dessa var baserade på det faktum att ett antal intervjufrågor var av besläktad natur och svaren på

likartade frågor kunde således samordnas till enskilda kategorier. De 14 frågor som intervjuerna bestod av ledde till att 7 kategorier samt 2 underkategorier kunde identifieras.

Eftersom syftet med studien är att studera implementeringen av CRM i svenska statliga myndigheter, och hur denna upplevs av berörda medarbetare, kontaktades ett antal myndigheter. Dessa var Arbetsförmedlingen, Arbetsmiljöverket, Folkhälsomyndigheten, Försvarsmakten, Kriminalvården, Kronofogden, Lantmäteriet, Migrationsverket, Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap, Polismyndigheten, Sjöfartsverket, Skatteverket, Skolverket och slutligen SMHI. Urvalet betingades av ambitionen att undersöka myndigheter med omfattande och direkta medborgarkontakter i samhällslivet. Avsiktligen har det förelegat en strävan att undersökningen skulle omfatta verksamheter i skilda sektorer. Detta gjordes i förhoppning att kunna klargöra om undersökningsresultaten rörande medarbetarnas uppfattningar om CRM eventuellt är generaliserbara till hela den statliga myndighetssektorn.

För att ta kontakt med relevanta intervjuobjekt på de ovannämnda myndigheterna kontaktades dessa telefonledes eller via mejl. Kontakterna inleddes med en kort presentation av skribenten samt syftet med studien, varefter ett önskemål framfördes om att få kontaktuppgifter till lämplig person eller enhet på myndigheten ifråga. I nästan alla fall visade detta sig vara en omständlig procedur som innebar hänvisningar fram och tillbaka mellan olika avdelningar och personer. Detta kunde ta avsevärd tid, i ett fall närmare två månader innan en lämplig respondent kunde lokaliseras. Majoriteten av de kontaktade myndigheterna stod till tjänst med ändamålsenliga hänvisningar. Undantaget var Folkhälsomyndigheten som förklarade att de tyvärr inte hade möjlighet att ställa upp på intervjuer, utan hänvisade till informationen som finns tillgänglig på deras webbsida. Kriminalvården, Kronofogden, Migrationsverket och SMHI ställde sig avvisande på grund av att någon lämplig person att besvara intervjufrågorna inte kunde identifieras. Efter kontakt med två avdelningar på Polismyndigheten skedde slutligen en hänvisning till telefonnumret 114 14 som dock inte bedömdes som ändamålsenligt i det aktuella sammanhanget.

När väl lämpliga intervjupersoner hade fastställts och möten bokats in med respektive respondent fastställdes om mötet skulle ske i fysisk eller digital form. Därefter tillställdes respondenterna i

god tid en lista med de intervjufrågor som skulle tas upp under mötet, något som visade sig vara uppskattat. Respondenterna informerades också om att kompletterande frågor kunde komma att ställas. Information gällande de etiska aspekter, som kommer diskuteras i avsnitt 2.5, gavs till respondenterna på förhand, bland annat rörande anonymitet, konfidentialitet samt möjligheten att avbryta intervjun om så önskades. Längden på de genomförda intervjuerna sträckte sig alltifrån en halvtimme till en timme och tjugo minuter.

Efter respondenternas samtycke spelades samtliga intervjuer in för att senare transkriberas. Respondenter erhöll tydlig information om att inspelningarna endast var i transkriberingssyfte och att ljudfilerna skulle raderas så snart materialet hade bearbetats. Bearbetningen av det insamlade intervjumaterialet tillgick på så sätt att ett dokument skapades för respektive respondent och i detta fördes konversationen in i textform.

Det bör betonas att denna undersökningsmetodik skiljer sig avsevärt från de metoder som King (2007) och Wahlberg et al. (2009) utnyttjat sig av i sina studier. Den förre har baserat sina resultat på en analys av CRM-rapporter verkställda av lokala myndigheter i Storbritannien och de senare författarna har baserat sina resultat på litteraturstudier av CRM-relaterade artiklar i tre ansedda vetenskapliga tidskrifter. Att liknande tillvägagångssätt inte tillämpades i föreliggande studie betingas av att intresset var riktat mot specifikt svenska myndigheter, varigenom den av skribenten valda operationaliseringen, det vill säga en intervjumetod, ansågs mest ändamålsenlig med tanke på studiens syfte.

I ett senare skede, det vill säga när dessa dokument var färdigställda, var det lämpligt att övergå till empirin. Här sammanfattades, i kondenserad form, varje respondents svar i lämpliga avsnitt, vilket i vissa fall representerade en syntes av svaren på flera frågor. Det empiriska avsnittet kan, tillsammans med det teoretiska ramverket som redovisats i avsnitt 3, sägas utgöra grunden för den fenomenografiska analys som återfinns i avsnitt 5. Analysen ledde in sin tur till att ett antal slutsatser kunde dras, vilka redovisas i avsnitt 6.

3.3 Trovärdighet

Studiens trovärdighet kan sägas vara avhängig de olika källornas tillförlitlighet. Eftersom de intervjuade personerna är officiella myndighetsrepresentanter kan deras utsagor rörande sina uppfattningar betraktas som trovärdiga. De vetenskapliga artiklar som har använts är samtliga peer-reviewed och hämtade från ansedda tidskrifter. En inskränkning har gjorts till skriftliga källor med västeuropeiskt och nordamerikanskt ursprung i syfte att resultaten skulle kunna vara tillämpbara i den svenska kulturkretsen.

Det faktum att respondenterna anonymiserades kan också sägas ha höjt trovärdigheten i studien eftersom detta bidragit till att de har kunnat tala fritt utan att behöva frukta att deras utsagor skall påverka deras ställning på myndigheten. Att respondenter håller tillbaka relevant och eventuellt obekvämt information kan påverka undersökningens validitet på ett negativt sätt (Ahrens & Chapman, 2006). Vidare kan det faktum att intervjuerna spelades in, och därefter transkriberades ordagrant sägas öka trovärdigheten i och med att det inspelade materialet möjliggör en efterhandskontroll att det insamlade materialet är korrekt återgivet i skriftlig form. Detta förhållande står i stark kontrast till vad som sker när endast anteckningar i all hast förs under intervjuerna, där risken alltid finns att väsentliga uttalandet faller bort eller feltolkas (Bryman & Bell, 2017). Det bör även påpekas att skribenten vinnlagit sig om att formulera de ställda intervjufrågorna på ett neutralt sätt och även haft i åtanke att inta en objektiv hållning och inte låta egna åsikter framskynta under intervjun.

Ett möjligt trovärdighetsproblem utgörs av det faktum att när transkriberingarna av de genomförda intervjuerna sammanfattades i empiriavsnittet medtogs endast det som skribenten ansåg vara relevant med hänsyn till studiens syfte. Eftersom det empiriska materialet ligger till grund för analysen kan denna inskränkning ha haft en effekt på studiens slutsatser. I värsta fall kan detta förhållande ha utövat en negativ effekt på studiens trovärdighet. Det bör även noteras att två av respondenterna visade klara tecken på stress när intervjuerna närmade sig sitt slut på grund av tidspress. Det är inte otänkbart att detta förhållande kan ha utövat en effekt på trovärdigheten i dessa respondenters utsagor.

Avslutningsvis kan påpekas att föreliggande studie kan sägas kännetecknas av hög intern validitet eftersom respondenterna var utvalda från ett antal förhoppningsvis representativa

myndigheter. Trots att dessa betecknades som representativa, är det inte givet att studiens resultat har hög extern validitet eftersom det trots allt endast var ett begränsat antal myndigheter som undersöktes.

3.4 Forskningsetiska aspekter

I samband med tillämpningen av den valda undersökningsmetodiken är det nödvändigt att beakta ett antal forskningsetiska aspekter förknippade med användningen av intervjuer. Detta beror inte minst på att den erhållna informationen kan vara av känslig natur och måste betraktas som konfidentiell.

En ständig risk med intervjumetoden är att frågorna kan ha en ledande karaktär och i värsta fall vara anpassade till de slutsatser intervjuaren, eventuellt omedvetet, önskar komma fram till. För att undvika denna risk formulerades de ställda frågorna på ett mycket genomtänkt sätt och när dessa kompletterades med följdfrågor bemödade intervjuaren sig om att inte heller dessa skulle i någon bemärkelse vara ledande. Intervjuaren bör vidare vinnlägga sig om att informera respondenterna om att deras medverkan är frivillig och att deras samtycke till att bli intervjuade krävs. Samtliga respondenter har blivit informerade om att deras personliga integritet kommer att tas hänsyn till, i och med att deras anonymitet kommer att respekteras, även om den aktuella myndigheten kommer att namnges. Respondentens samtycke till att intervjun spelas in krävs och de underrättas om att de kan avbryta "samtalet" när som helst under intervjun om de på något sätt skulle känna sig obekväma eller av någon annan anledning skulle känna sig illa berörda. På detta sätt kan samtyckeskravet anses vara tillgodosett. Respondenten ges även ett löfte att inspelningarna samt transkriptionerna kommer att destrueras när analysen av dessa är verkställd. Vidare kommer denne att informeras om att den erhållna informationen uteslutande skall användas i forskningssyfte (Bryman & Bell, 2017). De ovannämnda etiska aspekterna är synnerligen viktiga att ta hänsyn, såväl under intervjuerna som vid den fortsatta hanteringen av den erhållna informationen (Kvale & Brinkmann, 2009).

3.5 Metodkritik

Tillämpningen av en kvalitativ metod syftar till att ge en subjektiv bild av förhållandet som undersöks, vilket kan resultera i mer djupgående insikter rörande det som undersöks. Ett problem med den kvalitativa ansatsen är att den kan påverkas av undersökarens kriterier för vad som anses vara väsentligt och hur undersökaren tolkar den erhållna informationen. Subjektiviteten har även konsekvensen att den för andra forskare medför svårigheter att reproducera studiens resultat eftersom olika personers subjektiva tolkningar och värderingar nödvändigtvis inte behöver vara likartade (Bryman & Bell, 2017).

Semistrukturerade intervjuer har emellertid den potentiella nackdelen att intervjuerna och den resulterande informationen blir alltför omfattande och att en del av det insamlade materialet är irrelevant. Detta beror på att det ligger i den semistrukturerade intervjuens natur att ge respondenten förhållandevis fria tyglar. Detta kan ha konsekvensen att dialogen svävar ut på ett sätt som inte är gynnsamt för syftet med intervjun (Bryman & Bell, 2017). Under intervjuerna har detta beaktats och intervjuaren har i sådana situationer vinnlagt sig om att förmå respondenten att återvända till huvudspåret för undersökningen. Problemet som berörts ovan kan emellertid i många fall sägas uppvägas av det faktum att oväntad och inte direkt efterfrågad information, av vikt för undersökningsresultatet, kan komma intervjuaren tillhanda.

Den fenomenografiska undersökningsansatsen kan även den kritiseras i och med att den syftar till att klargöra respondenternas uppfattningar och attityder rörande det aktuella ämnet. Att avgöra dessa, som ofta uttrycks på ett subtilt och nyanserat sätt, kräver fingertoppskänsla hos intervjuaren. Det är inte givet att alla besitter denna egenskap som är av avgörande betydelse när det gäller att tolka respondenters utsagor. Metodproblemen som berörts här har i görligaste mån försökts minimeras genom att skribenten strävat efter fortlöpande självreflektion.

3.6 Urval

Urvalet baseras på kriteriet att de valda myndigheterna har ett stort antal medborgarkontakter, något som inte kan sägas om exempelvis myndigheten Centrala Djurförsöksetiska Nämnden. Valet att studera statliga myndigheter har varit ett naturligt urval eftersom dessa har ett stort antal kontakter med allmänheten och är därför i speciellt behov av fungerande CRM i sin verksamhet. Kommunala och regionala myndigheters CRM-användning är i och för sig också intressant men

för att studien ska vara praktisk genomförbar har denna avgränsning till enbart statliga myndigheter gjorts.

Ett medvetet val har gjorts att studera myndigheter med olika fokusområden. Detta för att i enlighet med den fenomenografiska ansatsen kunna klargöra om det föreligger några systematiska skillnader eller inte avseende medarbetarnas uppfattningar rörande implementeringen av CRM i verksamheten. Urvalet av myndigheter syftade till att få till stånd en variation i hur de berörda medarbetarna uppfattar införandet av CRM. Det gäller således att försöka identifiera kvalitativt åtskilda uppfattningar som i bästa fall kan tänkas omfatta huvuddelen av variationen i populationens uppfattningar. På detta sätt är det möjligt att uppnå insikter i och förståelse av människans omvärldsrelationer (Alexandersson, 1994).

I denna studies urval ingår även myndigheter som inte har tillämpat CRM eftersom det är av intresse att ta reda på varför de väljer att avstå och vilka andra strategier de väljer att använda. Till viss del har urvalet betingats av de kontaktade myndigheternas villighet att ställa upp för en intervju. Som tidigare nämnts avböjde ett antal myndigheter kategoriskt.

Vad gäller kvantitativa aspekter av urvalet kunde konstateras att efter att fem intervjuer hade verkställts upplevde skribenten att svaren i allt högre grad hade börjat anta en grad av likformighet. Därmed gjordes bedömningen att mättnad hade uppnåtts, men för att säkerställa att detta var fallet genomfördes två ytterligare intervjuer. Resultaten från dessa stred inte i något som helst avseende mot uppfattningen att mättnad var nådd, detta trots att respondenternas verksamhet var förlagd till vitt skilda myndigheter.

Efter den ovan genomgångna bakgrunden till den valda metodansatsen och diskussionen avseende andra överväganden, är det lämpligt att övergå till studiens teoretiska referensram, vilket närmast kommer att ske.

4. Empiri

I föreliggande avsnitt kommer först respondenterna att presenteras och därefter det empiriska material som har utnyttjats för studien, dels i kondenserad form (kursiverat) och vidare i en mer detaljerad form. Data som erhållits från intervjuerna presenteras i kondenserad form och vidare har svaren på ett antal relaterade intervjufrågor kategoriserats under en rubrik. Svaren på intervjufrågorna 2,3 och 4 har sammanfattats i avsnitt 4.2, svaren på frågorna 5 och 6 under avsnittet 4.3 och svaren på frågorna 7 och 8 under avsnitt 4.4.

4.1 Respondenterna

Respondenterna som har intervjuats för den föreliggande studien är till antalet 7 stycken. Som nämnts i tidigare avsnitt är alla från olika myndigheter. Samtliga respondenter har anonymiserats och kommer fortsättningsvis att betecknas med siffror.

Respondent 1 är hemmahörande på *Skatteverket* och har varit verksam där i mer än 20 år och har haft sin nuvarande befattning i 10 år, varav de senaste 3 åren med en specifik inriktning.

Respondent 2 tjänstgör på *Lantmäteriet* och har arbetat i sin nuvarande roll sedan hösten 2020, alltså cirka 2,5 år och varit på myndigheten i närmare 10 år.

Respondent 3 är verksam på *Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap* och har 5 års erfarenhet i verksamheten och 2,5 år i sin nuvarande befattning.

Respondent 4 är anställd på *Arbetsförmedlingen* och har arbetat på myndigheten i två omgångar, totalt cirka 5 års erfarenhet.

Respondent 5 arbetar på *Sjöfartsverket* och har varit i sin nuvarande befattning i 1 år men har arbetat på myndigheten i cirka 13 år.

Respondent 6 har varit verksam på *Försäkringskassan* sedan millennieskiftet med många olika roller. Hens nuvarande befattning tog sin början för 5 år sedan.

Respondent 7 arbetar på *Skolverket* sedan år 2017 och har haft ett flertal roller på myndigheten. Vidare hade hen mångåriga erfarenheter från skolvärlden innan myndighetstjänsten tillträdde.

4.2 Medborgarkontakter och kommunikation

Det visade sig att de olika myndigheterna hade påtagligt olika profil vad gällde de externa kontakterna. Respondenterna 3, 5 och 7 anförde att deras myndigheter hade inga direkta medborgarkontakter, utan hade fokus på andra myndigheter/företag. Respondenterna 1, 2, 4 och 6 hade såväl kontakter med medborgare som med företag/andra myndigheter. Samtliga myndigheter utnyttjade sig av de klassiska kommunikationskanalerna, telefon, brev och mejl. Myndigheterna som representeras av respondenterna 1, 4 och 6 tillhör det som kallas för Statens Servicecenter och erbjuder, till skillnad från de andra, direkta fysiska kontakter med medborgarna på dessa kontor. De kommunikationskanaler som tillhandahålls utöver de ovannämnda är digitala självbetjäningstjänster i form av "Mina sidor" eller liknande och dessa är tillgängliga hos myndigheterna där 1, 2, 4 och 6 är verksamma. Respondent 7 förklarade att de har ett sådant system på gång, men att det inte är tillgängligt ännu. Resterande myndigheter, dvs. 3 och 5, har en form av webbportal som emellertid kräver särskild behörighet.

Respondent 1 klargjorde att Skatteverket jobbar med två stora "ben", nämligen beskattning och folkbokföring och kommer således i kontakt med både privatpersoner och företag. Myndigheten har ett hundra procentigt kundsegment eftersom alla enskilda medborgare och verksamheter är i kontakt. Kommunikation med medborgarna sker till stor del digitalt men myndigheten har även sin skatteupplysning där kontakterna sker telefonledes. Även ett servicekontor finns där för personliga kontakter. Kontoret drivs i samverkan med Försäkringskassan och Pensionsmyndigheten. En viktig typ av kundkontakt med företag sker genom deras redovisningssystem, där ofta ytterligare information är erforderlig, något som kan uppnås utan direkt kontakt med Skatteverket. Mycket kommunikation sker också med andra myndigheter och då särskilt Försäkringskassan. En del samtal måste vara fysiska på myndighetens servicekontor och kräver exempelvis uppvisande av pass, något som speciellt gäller besökare till Sverige. En stor del av kontakterna sker via myndighetens skatteupplysning som det kommer mejl och telefonsamtal till. Myndigheten har också uppkopplingar mellan olika system, vilket kan ses som en form av kundmöte eftersom information från kundernas system kan överföras, samtidigt som

kunderna kan förbli i direkt kontakt. Respondenten konstaterar att även om väldigt mycket sker digitalt så har myndigheten också mycket mänsklig interaktion.

Respondent 2 förklarade att Lantmäteriet har väldigt bred medborgarkontakt, framförallt med alla fastighetsägare, men även med företag och andra myndigheter, exempelvis Försäkringskassan, Pensionsmyndigheten, Naturvårdsverket, Polisen samt Försvaret. Kontakterna kan omfatta allt från fastighetstaxeringsinformation till frågan om vem som äger en fastighet. Kommunikationskanalerna som används av myndighetens medarbetare är främst telefon, brev och mejl. Allmänheten har tillgång till e-tjänster som används för exempelvis ansökningar och dessa tillgängliga via Mobilt Bank-ID.

Respondent 3 klargjorde att MSB bedriver en ganska bred verksamhet, allt från räddningstjänst, till olika typer av olycksförberedande arbete, till cybersäkerhet och säkra kommunikationer. Verksamheten är i princip kännetecknad av att inga direkta medborgarkontakter råder, med undantag av om det kommer en begäran om en offentlig handling. Istället kommer myndigheten i kontakt med aktörer såsom Räddningstjänsten och Polisen. De använda kommunikationskanalerna består i huvudsak av nyhetsbrev, olika typer av webbforum, mejl, telefon samt myndighetens webbsida. Självbetjäningstjänster finns i den form att aktörerna kan få tillgång till formulär att fylla i. En del av dessa finns på myndighetens webbplats och rörande de andra kunde respondenten inte uttala sig om åtkomsten.

Respondent 4 förklarade att huvuduppdraget för Arbetsförmedlingen är att se till att arbetsgivare får arbetskraft och att de arbetssökande kommer ut i arbete. Myndigheten hjälper även till med att rusta arbetssökande. Beroende på vad personen i fråga har för förutsättningar, har gjort innan, graden av erfarenhet samt hur arbetsmarknaden ser ut inom branschen är det möjligt att finna en tänkbar arbetsgivare. Myndigheten gör alltså en arbetsmarknadsbedömning. Medborgarna som myndigheten kommer i kontakt med är dels arbetsgivare och dels arbetssökande. Detta äger rum via myndighetens företagsrådgivare samt arbetsförmedlare/handläggare. Kommunikationskanalerna som används vid dessa kontakter är, förutom telefon, främst myndighetens digitala kanaler på webben, vari det finns stöd för både arbetsgivare och arbetstagare förutsatt att dessa har Mobilt Bank-id. Respondenten förklarar att även

handledningen som arbetssökande får kan ske digitalt men att undantag kan göras för dem som vill ses fysiskt. Dessa kan besöka Statens Servicecenter och få hjälp via denna inrättning. Arbetsförmedlingen upprätthåller fortlöpande kommunikation med andra myndigheter, och då främst Försäkringskassan, Skatteverket och kommuner.

Respondent 5 anförde att Sjöfartsverket skiljer sig från de flesta andra myndigheter eftersom de inte finansieras av skattemedel, utan av avgifter från handelsfartyg. Direkta kontakter med enskilda medborgare sker i ganska liten grad, där försäljning av sjökort emellertid kan sägas spela en viktig roll. Verkets handelsfartygskunder använder sig av en webbportal benämnd ”Maritime Single Window”, där varje kund har ett särskilt gränssnitt där nödvändig information kan lämnas. Myndigheten har även en webbsida som används för att nå ut med information till allmänheten och vidare har verket många presskontakter. Myndigheten har också, för att sprida sitt varumärke, sociala medier, exempelvis Facebook, LinkedIn och Twitter. Sjöfartsverket möter också kunderna på båtmässor. För att få åtkomst till självbetjäningstjänsterna krävs ett certifikat via webben som myndigheten tillhandahåller.

Respondent 6 klargjorde att Försäkringskassans huvuduppgift är att handlägga socialförsäkringsärenden. Myndigheten har vidare fått regeringsuppdraget att ha en säker IT-drift till andra myndigheter. Kunderna är medborgarna och de flesta handläggare har medborgarkontakter. Andra myndigheter kan också kategoriseras som kunder eftersom de utnyttjar myndighetens IT-system. Kommunikationskanalerna som används vid medborgarkontakter är myndighetens app och webbsida. Det går också att ringa och i vissa fall besöka kontor eftersom myndigheten är en del av Statens Servicecenter.

Respondent 7 meddelar att Skolverket har ett antal huvudsakliga aktiviteter, dels att ge stöd och information till skolan samt att handlägga statsbidrag till skolverksamhet. Utvecklandet av styrdokument samt utfärdandet av lärarlegitimationer är också viktigt. Skolverket riktar sig inte mot enskilda individer, utan snarare mot huvudmän för skolor och i viss mån även mot representanter för företag som producerar undervisningsmaterial. När enskilda individer hör av sig med elevrelaterade klagomål hänvisas de till Skolinspektionen. Skolverket har inte någon

form av "Mina sidor" men är i färd med att utveckla något liknande. Idag används huvudsakligen telefon och mejl i samband med de externa kontakterna.

4.3 Införandet av ett CRM-system

Samtliga myndigheter har kommit i kontakt med begreppet CRM. Respondenterna 2, 3 och 4 har i dagsläget CRM-system, där myndigheten "2" endast använder det internt idag men är i full gång med att utvidga det till externt bruk. Myndigheterna "1" och "7" studerar och planerar införandet av ett CRM-system, under det att myndighet "5" är i full gång med att inom snar framtid introducera ett nytt affärssystem, vari CRM är en del. Respondent 6 förklarade att myndigheten har ett ärendehanteringssystem som till dels fungerar som ett CRM-system och inga planer föreligger på att införa ett separat sådant. Respondenterna 2,3 och 5 klargjorde att vid införandet av ett CRM-system hämtades direkt inspiration från olika verksamheter i den privata sektorn.

Respondent 1 konstaterar att Skatteverket inte har något direkt CRM-system idag. Funderingar på att implementera ett sådant pågår eftersom myndigheten har ett uttalat kundperspektiv. Kunderna är de som betalar skatt och de som är folkbokförda och myndigheten har stort intresse att ge dessa stöd, något som enklast görs genom ett CRM-system. Många av myndighetens medarbetare har tidigare arbetat inom privat sektor och detta har påverkat det faktum att verket tidigt implementerade digitala miljöer. Nackdelen med denna tidiga digitalisering är att myndigheten har ett arv av databaser och systemarkitektur som är ålderstiget och bereder avsevärda svårigheter när man ska komplettera med nya system. För att få en helhet måste samtliga system undersökas för att se om de är kompatibla med varandra.

Respondent 2 berättade att Lantmäteriet i stort har ett par CRM-system som används internt av deras HR- och IT-avdelning. Respondentens avdelning är i full gång med att införa ett CRM-system som ska användas för externt bruk och förhoppningen är att detta ska vara implementerat efter sommaren. Syftet med att införa ett sådant system är att uppnå ett bättre och säkrare sätt att hantera kundförfrågningar via mejl än i dagsläget. Detta ger möjligheten att ha olika köer för olika typer av förfrågningar. Tanken är att det kommer att leda till smidigare överföringar mellan olika avdelningar och ge en bättre koll på deras flöden. Detta är något som har diskuterats väldigt

länge, och då inte minst i samband med dagens säkerhetsläge. Diskussionen om införandet av ett CRM-system har inte varit baserat på jämförelser med andra myndigheter, utan snarare fått inspiration från den privata sektorn där var och vartannat företag har ett CRM-system.

Respondent 3 visste inte exakt när ett CRM-system implementerades hos MSB eftersom det var innan hans tid på myndigheten men trodde att detta skedde för minst 5 år sedan men troligtvis kunde det röra sig om 10 år. Respondenten förklarade att MSB:s verksamhet är lite unik ur ett myndighetsperspektiv, eftersom den är avgiftsfinansierad; det är inte skattepengar som finansierar verksamheten, utan myndigheten tar ut avgifter för de tjänster de tillhandahåller. På så sätt anser respondenten att verksamheten är lite mer likt ett bolag i jämförelse med andra myndigheter i Sverige. Hen förklarar vidare att affärslogiken i verksamheten gör att det behövs ett CRM-system för att hantera de aktörer som myndigheten verkar mot, så mycket av inspirationen har tagits från affärsvärlden.

Respondent 4 förklarade att Arbetsförmedlingen sedan lång tid tillbaka har använt sig av en kombination av många system. En del av dessa är särskilt inriktade mot CRM. Hen klargjorde att en arbetsförmedlare som är i kontakt med en kund ska kunna se hur ofta myndigheten är i kontakt med denne, vad kunden har gjort innan och vad den håller på med nu. I detta arbete är CRM ett ytterst lämpligt verktyg. Systemen som myndigheten använder idag har byggts upp under lång tid och är svåra att ta sig ifrån eftersom så mycket är sammanbyggt. De systemstöd som myndigheten har idag klarar inte av de behov som finns i dagsläget, framförallt eftersom myndigheten alltmer använder sig av digitala kanaler och här spelar införandet av ett CRM-anpassat system en viktig roll. Övergången till digitala system gör att handläggarna behöver veta mycket mer om kundens situation och behöver systemstöd för detta.

Respondent 5 påpekar att Sjöfartsverket inte har något CRM-system idag men är i färd med att implementera ett nytt affärssystem, vari CRM utgör en del. Införandet försvåras av att det befintliga ekonomisystemet har ett 20-tal år på nacken. Myndigheten har god kännedom om vilka som ingår i deras målgrupp, och för att kunna styra budskap och göra analyser blir ett CRM-system väsentligt. Myndighetens kommersiella klienter är i hög grad betalande kunder och för att upprätthålla goda relationer till dessa är CRM mycket användbart.

Respondent 6 förklarade att Försäkringskassan inte har något explicit CRM-system men använder sig av ett ärendehandläggningssystem avseende medborgare som är mycket likt CRM. Ett CRM-liknande system, benämnt SES används i interaktionen med andra myndigheter, exempelvis Skatteverket som har hand om folkbokföringen. Användningen av CRM-relaterade metoder är vanligare i utbytet med andra myndigheter än med medborgarna. Eftersom mycket av informationen som myndigheten vill förmedla hänger ihop, krävs det ett CRM-liknande handläggningssystem som bygger ihop förmånerna med den information som fås från andra myndigheter samt med den finns om kunden/medborgaren. Handläggningssystemet är förhållandevis ålderstiget och myndigheten är i färd med att konstruera ett infrastrukturmässigt nytt system. Övergången till detta nya system kommer inte att vara okomplicerad eftersom vissa äldre system måste bibehållas och dessa interagerar i sin tur med ännu äldre system.

Respondent 7 klargjorde att Skolverket för närvarande inte har något CRM-system men är i färd med att studera implementeringen av ett sådant, detta på grundval av en behovsanalys som respondenten är delaktig i. Ett problem på myndigheten är att ett antal avdelningar har egna kanaler/kontakter med målgrupperna, vilket ibland kan ge upphov till problem. Detta är något som borde kunna åtgärdas med ett gemensamt CRM-system för att koordinera aktiviteterna. Dagens "hemmabyggda" kommunikationssystem är moget att ersättas med något mer ändamålsenligt.

4.4 Effekter av CRM-implementering

Samtliga respondenter var överens om att införandet av ett CRM-system förändrar ärendehandläggningen på ett eller annat sätt. Respondent 1 betonade att i ett CRM-system hade djupare kundinsikt kunnat uppnås, vilket skulle möjliggöra välanpassade digitala tjänster, bland annat för att medborgarna ska slippa ta emot onödig och irrelevant information. Respondent 2 fäster vikt vid att CRM kommer möjliggöra ärendekategorisering, vilket i sin tur kan leda till att viktiga ärenden prioriteras och att personalen inte längre behöver sortera ärendena manuellt. Vidare innebär ett sådant CRM-system möjligheten till ett bättre samarbete med telefoni-systemet som kan rapportera samtalsflödena och deras tema. Detta kan i sin tur leda till

specifika informationsinsatser på nätet, antingen hemsidan eller i form av riktade meddelanden, detta för att onödiggöra inkommande telefonsamtal.

Denna effektivitetsaspekt är något som också betonades av respondent 1. Respondent 3 förklarade att myndigheten, av säkerhetsskäl, inte kan tillgodogöra sig effekterna av CRM fullt ut, men att systemet ändå har lett till vissa effektivitetsåtgärder, med exempelvis riktade kampanjer. Respondent 4 klargör att CRM har utövat en stor inverkan på myndighetens ökade effektivitet sedan ett stort antal kontor och tillhörande handläggartjänster dragits in i och med att verksamheten inte längre är baserad på direkta personkontakter. Den relevanta informationen är idag istället tillgänglig genom CRM för den som är i behov av detta. Respondent 5 är övertygad om att tillämpningen av CRM kommer att göra att myndighetens inre arbete kommer att bli mer integrerat i och med att systemet kommer att kunna ersätta ett antal olika befintliga system som inte är sammanhängande. I likhet med respondent 1 och 2 ansåg respondent 5 att CRM tillåter identifiering av trender och därigenom möjliggör bättre framtidsplanering. Respondenten framhöll också, i likhet med respondent 1, att kännedom om kundbehoven gör det möjligt skapa välanpassade digitala tjänster. Respondent 6 är, till skillnad från de andra respondenterna som inte har infört ett CRM-system, av uppfattningen att det befintliga ärendehandläggningssystemet klarar av de utmaningar som myndigheten ställs inför. Det har vidare medfört att en del manuellt arbete har kunnat automatiseras. Införandet av ett separat CRM-system skulle huvudsakligen innebära ytterligare ett system för personalen att interagera med. Respondent 7 anser att den stora vinsten när ett CRM-system införs blir att få en bättre "koll" på övergripande frågor, exempelvis vilka insatser som riktas mot en huvudman. För närvarande är denna bild ganska spretig. Effektiviteten kommer att öka i och med att med CRM kan man undvika att olika avdelningar kontakter samma målgrupp med snarlik information, något som även respondent 1 framförde. Respondent 7 ansåg vidare att vissa besparingar kunde förutses när data inte längre behöver hanteras decentraliserat.

Respondent 1 anför att när Skatteverket utvecklar nya tjänster så borde myndigheten utgå från ett helhetsperspektiv men idag blir denna verksamhet lite klumpig, eftersom medarbetarna inte vet vad andra på enheten har gjort. Ett exempel är att ett företag kan få två stycken påstötningar från myndigheten och den ena kommer de att strunta i eftersom den inte bedöms som viktig på grund

av att den inte innehåller någon information om något som företaget är skyldigt att göra. Med CRM skulle myndigheten kunna använda sina generella kundinsikter och meddela dessa vidare till företagen som bygger upp myndighetens digitala lösningar. När någon behöver ringa till verket så ses det som ett misslyckande på flera sätt. Ofta ringer de för att ställa en fråga om deras inskickade handlingar har kommit in, vilket är ett jätteenödigt samtal och onödig oro. Istället skulle verket kunna skicka en kvittens att handlingarna mottagits och kontakt kommer att upprättas inom snar framtid. CRM skulle kunna ha en viktig uppgift att fylla här, men ur ett lagstiftningsperspektiv, och då framförallt GDPR, är detta inte möjligt. På grund av offentlighetsprincipen är mycket data lättillgängliga i Sverige men myndigheten får inte använda denna information för att designa system som är välanpassade för kunden.

Enligt respondent 2 kommer ett CRM-system möjliggöra att Lantmäteriet, på grund av ärendekategoriseringen, kommer att kunna prioritera viktiga ärenden, exempelvis att handlingsutlämnande sker innan en allmän förfrågan besvaras. Tidigare var det en omständlig procedur att söka i en mejlbrevlåda eller tilldela någon underställd personal den otacksamma uppgiften att kategorisera manuellt. Vidare ger ett CRM-system möjligheten att upprätta ett bättre samarbete med telefoni-systemet som också kan rapportera samtalsflödena och deras tema. Exempelvis när det är deklaraionsdags ringer många in och ställer samma typer av frågor, och då är det lämpligt att myndigheten formulerar återkommande frågor och svar på webbsidan. På så vis förebyggs "onödig" efterfrågan som i många fall leder till onödiga telefonköer. Respondenten förklarade att det kommer att bli svårt att mäta eller föra någon statistik på om det skett någon förändring i effektivitet efter implementeringen av ett CRM-system, men hoppas naturligtvis på förbättrad effektivitet ur alla aspekter, särskilt vad gäller kortare väntetider och mer lättillgänglig information.

Respondent 3 klargör att MSB har en utmaning i att de använder många system som inte går att integrera med varandra, detta av säkerhetsskäl. Det gör att det blir en del manuell "handpåläggning" som gör att de inte kan utnyttja CRM-systemet till fullo. Hen konstaterar att myndigheten använder sig av ett antal olika system, varav CRM är ett, och påtalar vidare att om MSB hade varit ett bolag hade de inte behövt beakta säkerhetsaspekterna och därför kunnat utnyttja CRM-systemet i större utsträckning. Trots detta förklarar respondenten att systemet har

besparat dem jättemycket arbete. Detta gäller dels myndighetens riktade kampanjer, men även information till/mot de aktörer MSB kommer i kontakt med och bearbetar. CRM-systemet gör det även möjligt att hämta ut data som möjliggör att deras produkter blir bättre.

Respondent 4 framför att Arbetsförmedlingen har haft en förflyttning från vad som kallas "Min kund" till "Kundens ärende". Förr hade en handläggare ett visst antal kunder som de träffade fysiskt och fick hålla ganska mycket i huvudet. Detta fungerar inte i dagens samhälle, inte minst för att många kontor lagts ner och att det inte finns lika många handläggare som förr.

Förändringen har lett till att verksamheten är i behov av ett CRM-system. I dag kan ärenden behöva skiftas mellan olika personer, och då är det viktigt att det finns systemstöd som gör att respektive handläggare har tillgång till nödvändig information. Här har CRM en viktig funktion att fylla men eftersom Arbetsförmedlingens system idag inte är komplett och i dagsläget görs ett försök att lösa detta genom att lappa och laga samt föra daganteckningar.

Respondenten betonade att Arbetsförmedlingen strävar efter att arbeta med enhetliga processer i syfte att uppnå högre effektivitet i verksamheten, och då inte minst med systemstöd syftande till automatisering. När detta görs är det viktigt att notera att befintliga lagar och regler sätter gränser för att implementera enhetliga processer. Ett viktigt element i verksamheten är den digitaliserade inskrivningen som har visat sig bidra till effektivisering och samtidigt höjt kundnöjdheten.

Respondenten konstaterade emellertid också att det fanns många andra tänkbara effektiviseringsåtgärder som de befintliga systemen skulle tillåta på sikt.

Respondent 5 är övertygad om att tillämpningen av CRM kommer att göra att Sjöfartsverkets inre arbete kommer att bli mer integrerat. I dagsläget används flera olika system som inte är sammanhängande och här har CRM en viktig uppgift att fylla. Respondenten är av uppfattningen att CRM ger en möjlighet att se myndighetens verksamhet ur ett affärsmässigt perspektiv. Det blir ett mer integrerat system där man kan se trender och planera bättre för framtiden. Verket får möjlighet att erhålla en överblick av kundernas behov och därefter kunna skapa datatjänster som är anpassade efter dessa.

Respondent 6 är av uppfattningen att det befintliga handläggningssystemet klarar av alla de utmaningar som Försäkringskassan ställs inför. Skulle ett CRM-system införas skulle detta

innebära att myndigheten skulle ha ytterligare ett system att interagera med. Det nya ärendehandläggningssystemet ger handläggarna möjligheten att få en överblick över en persons ärenden och uppgifter. Sammanfattningsvis kan sägas att myndigheten fått möjlighet att automatisera en del saker, vilka tidigare handlagts manuellt.

Respondent 7 uppger att den stora vinsten när väl ett CRM-system införts blir att få "koll" på övergripande frågor, exempelvis vilka insatser som riktas mot en huvudman. Idag är denna bild ganska spretig, men CRM kommer att innebära att alla berörda kan ha full "koll" på vad som händer. Effektiviteten kan öka i och med att med CRM kan man undvika att olika avdelningar kontaktar samma målgrupp med snarlik information/ frågor samma dag, något som i många fall ger upphov till irritation och onödig tidsspillan. Vissa besparingar kan också anas i och med att data inte längre behöver hanteras på ett decentraliserat sätt om CRM införs och detta skulle möjliggöra att medarbetarna kunde ägna sig åt andra arbetsuppgifter.

4.5 Personliga uppfattningar om CRM

Samtliga respondenter framförde positiva allmänna uppfattningar om CRM. Respondent 1 var dock förvånad över hur aktörer på den privata marknaden inte utnyttjar CRM i den utsträckning som är möjlig. Respondenten exemplifierade med att olika mäklare från samma byrå kan ringa och inte ha någon aning om att en kollega redan gjort det. Hen ansåg emellertid att det positiva med ett CRM-system är att kunder kan få erbjudanden som är särskilt anpassade efter deras önskemål och behov och uttryckte vidare att:

“Data som ett företag innehar är guld värt”.

Respondent 2 förklarade att hen har i flera år varit drivande för att myndigheten ska implementera ett CRM-system och är tillfredsställd med att detta till slut skall verkställas. Hen ser CRM som nödvändigt för att ge så god service som möjligt. Respondent 3 bedömer CRM som ett fantastiskt verktyg och uttryckte sig på följande sätt:

“Den som äger data är den stora vinnaren i slutändan”,

något som väl stämmer överens med vad respondent 1 uttryckte. Respondent 3 uttryckte vidare att trots myndighetens ganska snäva “kundkrets” är CRM ett väldigt värdefullt verktyg.

Respondent 4 har lång erfarenhet av CRM-användning, även i den privata sektorn, och anser att det är en viktig faktor för att bidra till en organisations effektivitet. Hens uppfattning är att CRM

måste betraktas som en "affärsfilosofi" med målet att sätta kunden i centrum och detta gäller både i företagslivet och inom myndighetens verksamhetsområde. Respondent 5 understryker att CRM ger en möjlighet att skapa en helhetsbild och även att genomföra en ärendeuppföljning. Till skillnad från de andra respondenterna understryker hen emellertid att CRM kräver aktivt arbete eftersom det inte är självgående. Vidare anför hen att det krävs utvecklandet av en arbetsmetodik för att systemet ska fungera. Respondent 6, förutom att betona sin allmänt positiva inställning till CRM, framhöll att den typen av samlad information som erhålls från det befintliga ärendehanteringssystemet underlättar för både medborgaren och handläggarna. Respondent 7 anser att man får god koll på sina kunder med ett CRM-system, men framhåller också att det inte är oproblematiskt att hoppa på stora utvecklingsprojekt och dyra IT-system. Kostnaden att vidmakthålla och driva ett CRM-system måste ses ur ett kostnadseffektivitetsperspektiv.

Respondent 1 blir ständigt förvånad över hur "klumpigt" säljföretag tillämpar CRM-system. Respondenten anförde som exempel att mäklare ständigt hör av sig för att ta reda på om respondenten är intresserad av att sälja sin bostadsrätt. Hen förklarar att olika byråer ringer är förståeligt, men när olika personer från samma byrå ringer pekar detta på att CRM-systemet inte används på ett effektivt sätt. Vidare anser respondenten att det positiva med ett CRM-system är att kunder kan få erbjudanden som är särskilt anpassade till deras önskemål och behov.

Respondent 2 förklarade att denne har "pushat" för att införa ett CRM-system i flera år och är glad över att ha fått igenom sin vilja. Hen anser att det är en nödvändighet för att vara både effektiv och för att kunna ge så god service som möjligt, där god service inte endast avser vilket svar man ger, utan hur många som får svaret.

Respondent 3 anser att ett CRM-system är ett fantastiskt verktyg och tror på att den som äger data är den stora vinnaren i slutändan. Hen förklarar vidare att MSB inte har jättemånga aktörer som myndigheten verkar mot, men för den lilla skaran som finns är det väldigt värdefullt att hantera data på det sättet som ett CRM-system möjliggör. Hen påpekade även att det är tråkigt att myndigheten inte kan använda systemet till fullo, eftersom detta gör att mycket av det som

myndigheten skulle vilja göra inte går att verkställa. Myndigheten får inte köra så mycket data som kunde anses önskvärt i CRM-systemet.

Respondent 4 upplever ett stort behov av ett CRM-system för Arbetsförmedlingen, eftersom det behövs data och information för att driva verksamheten på ett effektivt sätt. Hen hade erfarenheter från CRM-användning i privat sektor och upplevde att detta verktyg i hög grad ledde till lyckade resultat vad gäller kundkontakterna. Hen upplevde att CRM måste betraktas som en "affärsfilosofi" med målet att sätta kunden i centrum, och detta gäller såväl i företagslivet som för den typ av verksamhet som kännetecknar Arbetsförmedlingen.

Respondent 5 har en positiv inställning till CRM och påpekar att detta system ger möjlighet att skapa sig en helhetsbild och även kunna genomföra en ärendeuppföljning. Respondenten påpekar dock att CRM kräver aktivt arbete eftersom systemet inte är självgående. Det är ett väldigt bra system men det gäller att man får till en arbetsmetodik för att det ska fungera.

Respondent 6 är av uppfattningen att samlad information av den typ som myndigheten får från ärendehanteringssystemet underlättar både för medborgaren och handläggaren. Överblicken som erhålls från detta system är väldigt uppskattad. Det gäller för både företag och myndigheter att när dessa kontaktas så förväntas det att uppgifter är tillgängliga för medarbetarna om tidigare händelser och kontakter.

Respondent 7 från Skolverket anser att en viktig faktor med CRM vore att ha god koll på målgrupperna vilket har att göra med. Respondenten är emellertid vaksam med att hoppa på stora utvecklingsprojekt och dyra IT-system. Hen anser att det vore bra att kunna förenkla massutskicken till målgrupperna, men detta måste vägas mot kostnaden av att vidmakthålla och driva ett CRM-system. Det behövs noggranna analyser av frågan ur ett kostnadseffektivitetsperspektiv.

4.5.1 Positiva tankar om CRM

Respondent 2 och 3 är eniga om att en mycket positiv aspekt av CRM är att det möjliggör hanteringen av stora datamängder, däribland e-posthantering, vilket gör att ärenden kan

hanteras på ett effektivt och enhetligt sätt. Respondenterna 1, 4 och 5 uttryckte alla tre att CRM tillåter en bra kund Anpassning och att man sätter kunden behov i fokus. Respondent 1 och 4 framhöll att med hjälp av CRM kan myndigheten möjliggöra att endast relevant information kommuniceras ut till kunden. Respondent 6 anser att det bästa med ett CRM-system är överblickbarheten och möjligheten till att ha en samlad bild av kunden. Respondent 7 är av uppfattningen att det positiva med CRM är att det leder till ökat samarbete både internt och externt, vilket så småningom leder till högre tillitsnivåer i arbetet.

Respondent 1 anser att det positiva med ett CRM-system är att den möjliggör en uppmärksamhet mot kundens behov genom att förstå konsumtionsbeteende och tack vare det kunna ge en bättre service. Ett bra CRM-system möjliggör också att det går att undvika att tillstålla kunder reklam vid fel tillfälle, exempelvis när kunden de senaste veckorna ringt ett antal gånger för att klaga. Det är en nyckel till att skapa en bättre relation till kunden.

Respondent 2 anser att den största fördelen med CRM-implementeringen är att den ger möjligheten att styra myndighetens förhållandevis stora mängd e-postförfrågningar. Hen förklarar att Lantmäteriet har väldigt högt antal mottagna mail jämfört med andra stora myndigheter. Cirka 40 % av kundkontaktarna sker via mejl och med ett CRM-system kommer det att vara möjligt att se vad frågorna gäller och få bättre ordning på köerna.

Respondent 3 anser att den största fördelen med CRM-systemet är att det tar bort så mycket manuell "handpåläggning" (dvs. manuell hantering). Vidare gör det även att myndigheten likriktar sitt sätt att vara mot kunder som gör att kundkontaktarna kan effektiviseras. När samma typ av data erhålls blir det lättare att hantera stora datamängder.

Respondent 4 anser att en positiv aspekt med CRM är att det möjliggör att arbete kan ske från kundens perspektiv, exempelvis att denne inte ska "spammas" med hundratals mejl som rutinmässigt skickas ut. CRM tillåter att kommunikationen anpassas till kundens behov eftersom endast relevant information behöver kommuniceras. Det är emellertid viktigt att verksamhetens "mindset" är inriktad på en konstruktiv användning av CRM för att uppnå den totala effekten som systemet möjliggör.

Respondent 5 anser att det bästa med ett CRM-system är möjligheten att kunna styra verksamheten efter kundens behov. Om en större kundgrupp visar likartat beteende/behov kan trender identifieras, och på så sätt anpassas tjänster utifrån detta. Myndighetens användning av CRM syftar inte till vinstmaximering, utan till ökad kundnöjdhet.

Respondent 6 anser att det bästa med ett CRM-system är överblickbarheten och möjligheten till att ha en samlad bild av kunden. Hen tror att båda parterna uppskattat det här, medarbetarna såväl som medborgarna.

Respondent 7 anser att det positiva med CRM är att det leder till ökat samarbete, både internt och externt och även till ökad säkerhet i verksamheten. Detta leder så småningom till högre tillitsnivåer som i sin tur är kopplade till behörighetsnivåer.

4.5.2 Negativa tankar om CRM

Respondenterna 2,3,5 och 6 uttryckte alla att det negativa med implementering av ett CRM-system är att man inte alltid får med medarbetarna i förändringen. Respondent 2 förklarade specifikt att:

“Förändringar är alltid läskiga. Förändrade arbetsätt kan upplevas som något negativt för stunden och medarbetare kan uppleva att det nya systemet medför kontroll och styrning”.

Respondent 3 anför att vissa medarbetare tycker att det är tidskrävande att mata in data i ett CRM-system och anser att det är viktigt att de förstår varför de gör detta så att de inte bara upplever det som en process som försvårar arbetet. En del medarbetare upplever att de inte får något extra av systemet, utan sitter bara och matar in data, vilket gör att organisationen inte alltid får med dem i förändringen. Respondent 5 förklarade att om inte samtliga medarbetare använder CRM-systemet på rätt sätt så faller viktiga pusselbitar bort och man går miste om helhetsbilden. Om systemet inte används på rätt sätt så blir det dessutom bara ett ytterligare ärendehanteringssystem och en börda. I kontrast till detta anser respondent 4 att det kan vara svårt att få med kunderna på “CRM-tåget”. Orsaken är att det krävs att kunderna ska kunna förflytta sig mellan olika kanaler, kunna hantera en telefon och logga in på “mina sidor” hos myndigheten, hos vilken det finns en för stor tilltro att systemet ska lösa alla problem.

Respondent 1 ser som negativt att CRM kan användas för att utnyttja folks svagheter i kommersiellt syfte, och då särskilt om data vidarebefordras och läggs ihop med annan information. I förlängningen kan detta påverka kunden negativt, särskilt om data är av känslig karaktär. Respondent 7 upplever kostnaderna för CRM som en negativ faktor och är vidare, liksom respondent 1 oroad av säkerhetsfrågan, nämligen att information hamnar i fel händer. Respondenten efterlyser vidare CRM-system som har sin data lagrad i Sverige, vilket är en viktig säkerhetsfaktor och är förvånad att det råder så stor osäkerhet kring denna fråga.

Respondent 1 är av åsikten att CRM kan användas för att utnyttja folks svagheter i kommersiellt syfte. Ett företag kan ha samlat in data i ett gott syfte men när denna sedan förs vidare så kan information läggas ihop och missbrukas. Ett annat problem är att en hel del kunddata kan vara av väldigt känslig karaktär, och missbruk av denna kan ha allvarliga konsekvenser för enskilda individer.

Respondent 2 påpekade att implementeringen av ett CRM-system innebär en förändring för handläggare och att förändringar alltid är läskiga. Förändrade arbetssätt kan upplevas som något negativt för stunden. Vidare förklarade hen att medarbetare kan uppleva att det nya systemet medför högre grad av kontroll och styrning, vilket medarbetarna kan uppleva som negativt.

Respondent 3 anför att vissa medarbetare tycker att det är tidskrävande att mata in data i ett CRM-system och hen anser att det är viktigt att de förstår varför de gör detta så att de inte bara upplever det som en process som försvårar deras arbete. Medarbetarna kan uppleva att de inte får något extra av systemet, utan sitter bara och matar in data, vilket kan göra att man inte får med dem i förändringen. Respondenten förklarar att hen har förståelse för dessa synpunkter, speciellt eftersom medarbetarna inte upplever effekter av inmatningen och inte vet vad som händer med den data. Detta förklarar hen som den enda negativa aspekten av att införa ett CRM-system.

Respondent 4 anser att det negativa med ett CRM-system är att man inte alltid kan få med alla kunder, det krävs att de ska kunna förflytta sig mellan olika kanaler, kunna hantera en telefon och logga in på "mina sidor" hos Arbetsförmedlingen. Det finns en för stor tilltro att systemet ska lösa alla problem och därmed kan för mycket fokus förläggas till systemet. Det är viktigt att

medarbetarna är på det klara med att inte alla kunder klarar av att hantera allt digitalt. Ibland tros det att system kan lösa allt, och det gör det inte. Finns det inte enhetliga processer framtagna så spelar det ingen roll hur bra systemstöd myndigheten har eftersom dessa inte kommer att stötta processen. Det tror respondenten är risk.

Respondent 5 förklarar att en negativ faktor kan vara om myndigheten inte använder CRM-systemet på rätt sätt och särskilt om inte alla medarbetare använder sig av det. I det senare fallet fattas en pusselbit när inte samtliga tar till sig det nya systemet, och då går man miste om den önskvärda helhetsbilden. Används inte systemet på rätt sätt så blir det bara ett ytterligare ärendehanteringssystem och en börda.

Respondent 6 anser att det inte finns några negativa aspekter med CRM-användning. Hen är av uppfattningen att datainsamlingen som är förenad med CRM inte ses som något negativt bland deras kunder. Dock representerade övergången till ett nytt ärendehanteringssystem en stor omställning för många av medarbetarna.

Respondent 7 upplever kostnaderna för CRM som en negativ faktor och är vidare oroad av säkerhetsfrågan, nämligen att information inte hamnar i fel händer. Alla målgrupper har information som de inte vill ska spridas. Respondenten efterlyser vidare CRM-system som har sin data lagrad i Sverige, vilket är en viktig säkerhetsfaktor och är förvånad att det råder så stor osäkerhet kring denna fråga.

4.6 Omgivningens förväntningar

Respondenterna 1, 2, 5 och 7 ansåg att det föreligger en förväntan från medborgarna att myndigheter bör inneha data som möjliggör en god kundservice. Respondent 1, 5 och 7 framhöll att kunderna ansåg att deras historik var mycket viktig och förväntade sig att myndigheterna ska inneha information om dem. Respondent 2 betonade kundernas förväntan om snabb betjäning och detta leder till att myndighetens medarbetare upplever sig vara i behov av CRM. Hen angav att:

“Det finns ett behov av ett CRM-system för att kunna hitta nästa växel i hanteringen eller ta det till nästa nivå”.

Respondent 7 gjorde även gällande att det råder förväntningar från politiskt håll, något som respondent 6 kunde instämma i. Den senare respondenten uttryckte specifikt att politiker/regeringskansliet ställer krav på att myndigheter ska digitalisera sin verksamhet i allt högre grad och då är CRM ett viktigt element. I likhet med respondent 2 uttryckte respondent 6 vidare att medborgarna har krav på bättre tillgänglighet och högre nöjdhet. Åsikterna som respondent 3 framförde var avvikande från de övrigas uttalanden, detta eftersom hen gjorde gällande att:

“Det föreligger inte alls några omvärldsförväntningar eftersom CRM-system inte är vanligt förekommande i myndighetssammanhang”.

Respondent 1 påpekar att även om Skatteverket inte är konkurrensutsatt så finns det förväntan på att myndigheten har koll på en kunds historik, exempelvis tidigare samtal med kundtjänst. Det finns en förväntan att verket är uppdaterat, inte bara om det aktuella ärendet, utan även om hur det har behandlats i de olika systemen.

Respondent 2 förklarade att det finns förväntningar från medborgare eller kunder att få svar på sin fråga på så kort tid som möjligt. Hen har inte upplevt att någon kund har sagt specifikt att myndigheten behöver ha ett CRM system men kundernas förväntan är att det ska gå så snabbt som möjligt. Vidare förklarar respondenten att om medarbetarna på myndigheten upplever att det finns ett behov av att ett CRM-system för att kunna hitta nästa växel i hanteringen eller ta det till nästa nivå så är det myndighetens uppgift att implementera ett.

Respondent 3 anser att det inte alls föreligger några omvärldsförväntningar eftersom denne gjorde gällande att CRM-system inte är vanligt förekommande i myndighetssammanhang. Aktörerna som myndigheten kommer i kontakt med får förklarat väldigt tydligt hur myndigheten hanterar deras uppgifter. Det är mycket viktigt för dem att känna till detta. Aktörerna som myndigheten verkar mot är väldigt kräsna när det kommer till hur myndigheten hanterar deras uppgifter. Respondenten förklarar att “vanliga” medborgare i Sverige är inte så noggranna med hur deras data hanteras.

Respondent 5 upplever att det finns en förhoppning och förväntan om att Sjöfartsverket ska känna till kunden när den hör av sig om den har kontaktat verket tidigare.

Respondent 6 påpekar att det finns krav från Regeringskansliet och politiker att myndigheter ska digitalisera sig i allt högre grad. Detta för att få koll och möjligheten att sätta ihop information från olika källor. Från medborgarnas sida finns det krav om bättre tillgänglighet, samt en förväntan på högre nöjdhet, vilket ett ärendehanteringssystem kan möjliggöra. Ett ytterligare medborgarkrav är att man ska kunna komma åt tjänster via webbsidan eller en app och för att skapa välanpassade sådana krävs att myndigheten innehar kunddata.

Respondent 7 upplever att det inte finns någon uttalad förväntan att Skolverket behöver ha ett CRM-system, men det finns förväntningar från medborgarna, målgrupperna och politikerna att myndigheten ska ha god koll. Skolverket är inte vinstdrivande, men många CRM-system är orienterade mot affärsverksamhet, vilket kan vålla problem när myndigheten skall upphandla ett system av detta slag. Som enskild medborgare förväntar hen sig att kunna logga in och se i sin dator eller flödet vad hen gjort och inte gjort. På sikt vill myndigheten ha en portal, både för internt bruk, men även inriktad mot målgrupperna.

4.7 Jämförelse med motsvarande myndigheter utomlands

Samtliga respondenter som besvarade frågan, dvs respondent 1, 2, 3, 5 och 7 var eniga om att myndighetsstyrning i andra länder skiljer sig avsevärt från förhållanden i Sverige. Respondent 1, som är välinformerad om motsvarande utländska myndigheter framhöll att Sverige ofta används som exempel i andra länder, och att den svenska myndigheten brukar bistå med rådgivning om hur skatteuppbörden lämpligen hanteras. Problemet i många länder är bristande myndighetstillit och detta leder till att repressiva kontrollmetoder ofta tillgrips när det gäller att hantera personer som misstänks för skattebrottslighet. Respondent 2 förklarade, precis som respondent 1, att hens myndighet står till tjänst med internationell rådgivning, där exempelvis presentationer om hur kunder bör bemötas ges i länder som Nordmakedonien, Liberia och Zimbabwe. Hen konstaterade att:

“Det är vitt skilda verkligheter i dessa länder”.

Respondent 3 var helt övertygad om riktigheten av det ovanstående, men förklarade också att hen inte har någon direkt insikt i hur man arbetar med dessa frågor i andra länder.

Respondent 5 var av åsikten att alla länder arbetar på olika sätt, i vissa länder är myndigheter motsvarande Sjöfartsverket statligt finansierade, i motsats till i Sverige, och detta kan ha konsekvensen att data som Sjöfartsverket tillhandahåller mot betalning är fritt tillgänglig för allmänheten. Respondenten bedömer sig emellertid inte tillräckligt välinformerad för att kunna svara vidare på frågan. Respondent 7 konstaterar att styrningen, och därmed eventuell CRM-användning, av det svenska Skolverket skiljer sig avsevärt från förhållanden i andra länder, där skolan antingen är kommunal eller statlig, under det att den i Sverige är antingen offentlig eller privat. Således är det mycket svårt att anställa direkta jämförelser med omvärldsförhållanden.

Respondent 1 är välinformerad om arbetsformerna på utländska myndigheter som motsvarar det svenska Skatteverket. Den svenska myndigheten används ofta som ett exempel i andra länder, eftersom verket jobbar väldigt mycket med förtroende och vilka faktorer som skapar detta. Många u-länder har ofta stora behov av experthjälp när det gäller att bygga upp sina skattesystem och här har Skatteverket bistått dem. Många i utlandet anser emellertid att det svenska skattesystemet är naivt och använder sig därför av mer eller mindre repressiva metoder när det gäller skatteuppbörden. Skattemyndigheterna i dessa länder betonar vikten av kontrollmetoder, under det att i Sverige baseras skattesystemet till stor del på myndighetstillit och att tvångsmetoder sällan tillgrips. Ett exempel på det omvända förhållandet utgörs av USA:s skattemyndighet IRS, vars personal kan genomföra beväpnade razzior i hemmen hos personer som misstänks för diverse typer av skattebrottslighet.

Respondent 2 hade inte jättebra omvärldskoll på motsvarande myndigheter i andra länder men förklarade att en del av Lantmäteriets uppdrag är att stå till tjänst med internationellt arbete och detta är de enda utrikeskontakterna som respondenten varit inblandad i. Hen förklarade att myndigheten exempelvis ger presentationer om kundbemötande för motsvarande myndigheter i Nordmakedonien, Liberia och Zimbabwe och uttryckte vidare att det rådet vitt skilda verkligheter i dessa länder. Lantmäteriet försöker stötta, hjälpa och dela erfarenheter för att få till en bättre nivå som blir en grundförutsättning för ekonomiskt tillväxt i dessa länder.

Respondent 3 konstaterar att den verksamhet som MSB bedriver förekommer i alla andra länder också. Hen anser att det vore direkt oklokt att inte ha ett CRM-system i någon form.

Respondenten var övertygad om att hanteringen ser väldigt olika ut i skilda länder men har ingen direkt insikt i hur man arbetar med dessa frågor i andra länder.

Respondent 5 är av åsikten att alla länder arbetar på olika sätt, i vissa länder är myndigheter motsvarande Sjöfartsverket statligt finansierade. I en del länder är data som Sjöfartsverket tillhandahåller mot betalning fritt tillgänglig för allmänheten. Respondenten bedömer sig emellertid inte tillräckligt välinformerad för att kunna svara vidare på frågan.

Respondent 7 konstaterar att styrningen, och därmed eventuell CRM-användning, av det svenska Skolverket, skiljer sig avsevärt från förhållanden i andra länder, där skolan antingen är kommunal eller statlig, under det att den i Sverige är antingen offentlig eller privat. Således är det mycket svårt att anställa direkta jämförelser med omvärldsförhållanden.

4.8 Uppfattningar om "kundbegreppet"

Respondent 1, 2, 5 och 6 såg inga problem med att använda "kundbegreppet". Den första av dessa har använt begreppet i över 20 år och ansåg att det innebär att lyssna på medborgarnas behov. Respondent 1 konstaterar dock att:

"I juridisk mening är medborgarna inte kunder, men i praktiken har "kundbegreppet" visat sig fungera väldigt bra".

Respondent 2 framhöll att man får acceptera att personer eller företag kallas för kunder i myndighetsvärlden. Hen förklarar att begreppet medborgare inte alltid är ändamålsenligt eftersom man inte behöver vara medborgare för att komma i kontakt med Lantmäteriet. Att personerna som interagerar med myndigheten kallas kunder ser inte respondenten något problem med. Respondent 5 förklarar att Sjöfartsverket använder "kundbegreppet" trots att myndigheten har monopol på tjänsterna som levereras. Hen anser att myndigheten har kunder eftersom den tar betalt för sina tjänster. Respondenten är emellertid av åsikten att i myndighetssverige har det gått inflation i användningen av "kundbegreppet".

Likt respondent 1 förklarade respondent 6 att på Försäkringskassan kallas medborgarna för kunder och detta har varit fallet i ett antal år i förtroendeskapande syfte. Orsaken är att deras kunder inte bara skall uppleva sig som medborgare och "en i mängden", utan någon som myndigheten verkligen bryr sig om och vill att det ska vara bra för.

Respondenterna 3 och 4 visade sig vara förhållandevis neutrala till "kundbegreppet". Respondent 3 uttryckte att hen i någon utsträckning var positiv till "kundbegreppet". Hen upplever att det blir lite mer mänskligt om man betraktar den man vänder sig mot som en kund istället för ett "handlagt ärende". "Kundbegreppet" har använts väldigt länge men håller emellertid på att "monteras ner", till skillnad från vad som sker i många andra myndigheter. MSB anser inte att myndigheten ska betraktas som någon form av affärsverksamhet, utan snarare som att de är en lite tråkig myndighet eftersom det är i den sfären de verkar. Hen konstaterade att:

"Det är viktigt för MSB att betraktas som en tillitsfull partner att hålla i när det blåser, snarare än som någon typ av leverantör gentemot kunder. Därför jobbar MSB tvärtemot vad många andra myndigheter gör just nu".

Detta har konsekvensen att myndigheten kommer att fasa ut begreppet, vilket kan dock bli svårt eftersom vad som bedrivs är väldigt likt en affärsverksamhet.

Respondent 4 och 7 uttryckte en viss tveksamhet till användningen av "kundbegreppet". Den första av dessa är av åsikten att användningen av "kundbegreppet" är en mycket intressant fråga som Arbetsförmedlingen har ägnat stor uppmärksamhet åt. En komplikation är att arbetsgivarna också i princip är kunder, och i vissa sammanhang använder respondenten begreppen arbetsgivare och arbetssökande istället för att ta till "kundbegreppet". Respondenten är av uppfattningen att:

"Arbetssökande betraktar inte sig själva som kunder eftersom en kund vill välja något".

Respondent 7 anser att Skolverkets målgrupper inte kan karaktäriseras som kunder.

Kundnöjdhetsbegreppet är emellertid väldigt viktigt för myndigheten, även om det karaktäriseras i andra termer. Skolverket fäster stor vikt vid att "kundbegreppet" exempelvis inte ska synas på deras webbsida, däremot vill de jobba med medborgare som kunder i syfte att få dessa att känna sig nöjda. Respondenten gör gällande att:

"Kund kan ju ses som ett ganska stickande begrepp, det beror lite på vilken myndighet och vilken approach man har"

Respondent 1 gör gällande att Skatteverket har använt "kundbegreppet" i cirka 20 år. Detta ansågs till en början vara provocerande eftersom folk inte har möjligheten att välja om de vill vara kunder eller ej. Att använda "kundbegreppet" innebär emellertid att lyssna på medborgarnas

behov. När någon ringer verkets skatteupplysning och hjälp ges att guida dem, är det naturligt att beteckna dem som kunder. Sammanfattningsvis konstaterar respondenten att i juridisk mening är medborgarna inte kunder, men i praktiken har ”kundbegreppet” visat sig fungera väldigt bra.

Enligt respondent 2 måste det accepteras att personer eller företag kallas för kunder i myndighetsvärlden. Hen förklarar att begreppet medborgare inte passar eftersom man inte behöver vara medborgare för att komma i kontakt med Lantmäteriet. Exempelvis kan man vara ägare av en fastighet i Sverige men bo i ett annat land. Hen förklarade att man egentligen kan vara varsomhelst i världen och ha en stuga i Norrland. Att personerna som kommer i kontakt med myndigheten kallas kunder ser inte respondenten något problem med.

Respondent 3 uttryckte att hen i någon utsträckning var positiv till ”kundbegreppet”. Hen upplever att det blir lite mer mänskligt om man betraktar den man vänder sig mot som en kund istället för ett ”handlagt ärende”. Respondenten konstaterar att historiskt har man fört statistik rörande antal handlagda ärenden eller liknande, men anser att om man istället använder begreppet kund så förstår man i alla fall att det ligger en människa bakom ärendet. På det viset anser hen att ”kundbegreppet” är bra, men att det finns en problematik. MSB arbetar egentligen tvärtemot många andra myndigheter. ”Kundbegreppet” har använts väldigt länge men håller på att ”monteras ner”. Bakgrunden till detta kan ses ur ett kommunikativt perspektiv och det faktum att myndigheten vill stärka sin verksamhet. MSB anser inte att myndigheten ska betraktas som någon form av affärsverksamhet, utan snarare som att de är en lite tråkig myndighet eftersom det är i den sfären de verkar. Kommunikativt är det viktigt för MSB att betraktas som en tillitsfull partner att hålla i när det blåser, snarare än som någon typ av leverantör gentemot kunder. Därför jobbar MSB tvärtemot vad många andra myndigheter gör just nu. Myndigheten kommer fortfarande betrakta väldigt många som kunder eftersom verksamheten som bedrivs är väldigt likt en affärsverksamhet men i statlig regi. Myndigheten kommer emellertid att fasa ut begreppet kund ur verksamheten.

Respondent 4 är av åsikten att användningen av ”kundbegreppet” är en mycket intressant fråga som myndigheten har ägnat stor uppmärksamhet åt. Hen anser att även om handläggarna betraktar de arbetssökande som kunder så anser dessa sig inte vara detta. En ytterligare

komplikation är att arbetsgivarna också i princip är kunder, och i vissa sammanhang så använder respondenten begreppen arbetsgivare och arbetssökande istället för att ta till ”kundbegreppet”. Respondenten är av uppfattningen att de arbetssökande inte betraktar sig själva som kunder eftersom en kund vill välja något.

Respondent 5 förklarade att Sjöfartsverket använder “kundbegreppet” trots att myndigheten har monopol på tjänsterna som levereras. Myndigheten anser att den har kunder eftersom dessa är betalande. Det är emellertid en ytterst liten andel av verkets årsinkomst som motsvarar skatteintäkter. Respondenten är av åsikten att i myndighetssverige har det gått inflation i användningen av “kundbegreppet”.

Respondent 6 förklarar att på Försäkringskassan kallas medborgarna för kunder, och detta har skett i ett antal år i förtroendeskapande syfte. Orsaken är att deras kunder inte bara skall uppleva sig som medborgare och “en i mängden”, utan någon som myndigheten verkligen bryr sig om och vill att det ska vara bra för.

Respondent 7 anser att Skolverkets målgrupper inte kan karaktäriseras som kunder. Kundnöjdhetsbegreppet är emellertid väldigt viktigt för verket även om det karaktäriseras i andra termer. Skolverket fäster stor vikt vid att ”kundbegreppet” exempelvis inte ska synas på deras webbsida, däremot vill myndigheten jobba med medborgare som kunder i syfte att få dessa att känna sig nöjda. Respondenten upplever emellertid att om myndigheten hade varit ett företag så skulle detta ha varit konkursmässigt, inte minst för att verket fortsätter att “pumpa ut” information, trots att mottagarna uttryckt sig ovilliga att motta denna på grund av bristande kapacitet, och detta skapar otvivelaktigt en hög grad av “bad-will”.

Mot bakgrund av det ovan presenterade empiriska underlaget för studien har fundamentet lagts för att gå vidare genom att underkasta materialet en ingående analys.

5. Analys och diskussion

I detta avsnitt kommer tematiserade resultat som härletts från det insamlade empiriska materialet att analyseras och diskuteras för att därefter, i görligaste mån, kunna möjliggöra att dra en slutsats och därigenom besvara studiens forskningsfrågor. Analysen kommer att kopplas till det tidigare presenterade ramverket som består av följande nio teorier: De fyra E:na, NPM, Kritik mot NPM, Kunder och klienter, CRM, Kommunikationsstrategier, Tillit, Organisationsförändringar och motstånd från medarbetare samt Isomorfism.

Studiens centrala forskningsfrågor gällde hur medarbetare i ett antal svenska myndigheter upplever införandet och användningen av CRM, och då inte minst ur ett effektivitetsperspektiv. Det bör noteras att det senare perspektivet har en mer diffus prägel vad gäller myndigheter än vad fallet är i den privata sektorn, där effektivitet skulle kunna sägas vara präglad av ett lönsamhetsmål. Således kan det förväntas att effektivitetsbegreppet i den offentliga sektorn kännetecknas av ett antal mer eller mindre svårdefinierade nyanser som tangerar många av de aspekter som tagits upp av Lawson-Body et al. (2011). Den följande analysen av de i olika kategorier systematiserade empiriska resultaten måste ta hänsyn till detta faktum. Ett antal begrepp med koppling till studiens teoretiska ramverk har använts i analytiskt syfte: inre och yttre effektivitet, offentlig förvaltning, kundrelationer, medborgare, lagar och regelverk, tillit samt organisationsförändring och motstånd. Detta har lett till resultatet att den övergripande analysen har kunnat representeras i form av den i Figur 1 återgivna matrisen, som kan sägas utgöra den föreliggande fenomenografiska studiens utfallsrum.

Enligt Alexanderssons (1994) beskrivning av analysen och tolkningen av intervjuerna sker dessa i fyra faser. Den första är att bekanta sig med data och etablera ett helhetsintryck. I och med att kondenserade versioner av intervjuerna har presenterats i empiriavsnittet kan det sägas att en överblick av det empiriska materialet har etablerats. I nästa fas gäller det att uppmärksamma likheter och skillnader i utsagorna, vilket har konsekvenser för den tredje fasen där dessa tematiseras, något som kan sägas vara gjort i och med den struktur vari respondenternas utsagor redovisats i empiriavsnittet. Den återstående fasen är att studera den underliggande strukturen som kännetecknar kategorisystemet.

Med utgångspunkt från den kondenserade versionen av de empiriska resultaten var det möjligt att genomföra en schematisk kategorisering, baserad på intervjufrågorna, av resultaten i tre skilda grupper.

5.1 Övergripande aspekter rörande användningen av CRM

Med utgångspunkt från vad som framförts ovan samt det faktum att de intervjuade myndigheterna kan sägas ha sitt yttersta ansvar inför medborgarna, något som King (2007) gör gällande att dagens CRM, som det används av kommunala myndigheter i Storbritannien, inte alltid lever upp till. Allmänheten har krav på transparens (Luoma-aho & Canel, 2020) och därför kan det vara lämpligt att skapa sig en bild av hur myndigheternas kommunikation med omvärlden äger rum. Några respondenter, nämligen 3, 5 och 7, anförde att inga direkta medborgarkontakter ägde rum. Två av dessa använde sig av en portal som kräver särskild behörighet för åtkomst och besluten bakom att inrätta dessa måste betraktas som i hög grad strategiska.

Att samtliga myndigheter använde sig av telefon, brev och mejl kan inte betecknas som förvånande, vilket bör noteras är ett förhållande som överensstämmer med Reddicks (2010) slutsatser om behovet av ett flertal kommunikationskanaler för att försäkra sig om goda medborgarkontakter. Vissa myndigheter tillhandahåller digitala självbetjäningstjänster, och bakom detta ligger sannolikt ett strategiskt beslut att försöka minimera behovet av direkta medborgarkontakter med myndighetsrepresentanter, och detta kan ses i ljuset av Kings (2007) kritik av lokala myndigheters CRM-användning och dennes förespråkande av ett CRM-system som motsvarar allmänhetens intressen och önskemål. Vissa av de svenska myndigheterna har också kommit till insikt att det kan finnas behov av direkta personkontakter, och strategin för att upprätthålla dessa, i den mån detta behövs, har varit att ansluta sig till Statens servicecenter. I detta är ett antal myndigheter aktiva för att främst tillgodose behoven hos personer som känner tveksamhet inför digitaliserade kontakter, denna verksamhet i linje med Reddicks (2010) konstaterande rörande behovet av ett antal kommunikationskanaler.

Lindkvist et al. (2014) konstaterar att en kommunikationsstrategi inte kan betraktas som någon form av "lyx", utan att varje myndighet med medborgarkontakter är i behov av en sådan.

CRM är ett viktigt element i denna strategi som ytterst syftar till att skapa tillit hos befolkningen och da Silva och Batista (2007) påpekar potentialen hos CRM att höja myndigheternas anseende hos medborgarna. Kritik för att vara senfärdig och trög kan motverkas av myndigheten genom att anta nya förhållningssätt och tillämpa informationsteknologi för att bli mer tillgängliga för allmänheten, något som CRM i hög grad har potentialen att bidra till.

Den offentliga sektorn har ett grundläggande uppdrag som kan karaktäriseras av vad Karlsson (2017) beskriver i termer av fyra faktorer, nämligen inre effektivitet, yttre effektivitet, rättssäkerhet/likabehandling samt ekonomi. Intressant nog har CRM bäring på alla dessa faktorer eftersom system av dessa slag påverkar effektiviteten i såväl den yttre som den interna kommunikationen, något som understrukits av så gott som alla respondenter. Data som insamlas med hjälp av CRM-system måste behandlas med stor omsorg, och i vissa fall omöjliggör GDPR-bestämmelserna att potentialen hos dessa data inte kan utnyttjas i full omfattning, något som klargjordes av respondent 3. Respondenterna 1, 2 och 7 belyste säkerhetsfrågor i samband med CRM, där respondent 1 betonade att i vissa fall kan CRM-system omfatta uppgifter av personlig och mycket känslig natur, under det att de övriga fäste vikt vid säkerheten gällande myndighetens interna arbete. Det kan noteras att detta fokus på det interna arbetet i CRM-sammanhang är något som King (2007) har ställt sig tveksam till. Den offentliga verksamheten skall säkerställa att medborgares rättssäkerhet och likabehandling skall säkerställas inom ramen för den gällande lagstiftningen som styr myndighetsutövningen, något som berördes av ett antal respondenter som hänvisade till bland annat GDPR-bestämmelserna. Karlssons (2017) resterande E:n, nämligen inre och yttre effektivitet samt ekonomi kommer att behandlas i ett senare sammanhang.

NPM kan enligt Karlsson (2017) betecknas som en av de bakomliggande faktorerna som motiverat införandet av CRM och kan ses som kopplat till ett marknadstänkande där kunden sätts i fokus, detta i enlighet med vad Pollit och Bouckaert (2011) anförts som typiskt för CRM. Implementeringen av NPM/CRM kan således betecknas som en typ av isomorfism där myndigheter strävar efter att tillgodogöra sig erfarenheter och metoder från näringslivet för att öka sin legitimitet och effektivitet (DiMaggio & Powell, 1983). Ökad effektivitet i verksamheten ses som gynnsam för såväl kunden som myndigheten. Respondenterna, med undantag för

respondent 6, framhöll att CRM på många sätt ökat eller kommer att öka respektive myndighets effektivitet, och detta gäller såväl verksamhetens yttre som inre effektivitet. Dessa två skilda typer av effektivitet har diskuterats av Karlsson (2017) som betonar att den yttre effektiviteten kan ses i termer av om den offentliga myndighetsverksamheten svarar mot de krav på service som medborgarna ställer. Den inre effektiviteten kan betecknas som att ha att göra med hur verksamheten är kapabel att transformera resurser till prestationer (Karlsson, 2017).

Respondenterna drog inte någon skarp skiljelinje mellan de skilda typerna av effektivitet och skribenten fick intrycket att dessa använde sig av ett integrerat effektivitetsbegrepp. Respondent 6 anförde emellertid en avvikande åsikt rörande effektiviteten av att implementera CRM. Hen ansåg att myndighetens befintliga ärendehanteringssystem var fullt kapabelt att klara av den typ av uppgifter som förväntas av ett CRM-system, och ansåg vidare att implementering av CRM snarare skulle minska effektiviteten hos myndigheten, i och med att personalen skulle behöva hantera ytterligare ett IT-system. Denna respondent utgör emellertid ett påtagligt undantagsfall eftersom den i övrigt samstämmiga uppfattningen var att CRM kunde ses som ett effektivitetshöjande verktyg.

Huvuddelen av respondenterna ansåg inte att det förelåg någon distinkt skiljelinje mellan effektivitets- och ekonomiska aspekter av CRM, men intressant nog gjorde två avvikande röster sig hörda. Respondent 4 tolkade direkt implementeringen av CRM ur ett ekonomiskt perspektiv eftersom detta kunde betraktas som en förutsättning för att myndigheten haft möjlighet att stänga ett antal kontor där arbetssökande har varit välkomna, och har i samband med detta kunnat inskränka antalet verksamma handläggare. Utan att kunna sköta medborgarkontakterna via ett CRM-system hade inte detta varit möjligt. Även respondent 7 påpekade den ekonomiska aspekten av CRM-implementering och konstaterade att vissa besparingar otvivelaktigt kunde förutses. Hen påpekade emellertid också att ett CRM-system inte är självgående, utan kräver fortlöpande personalinsatser från leverantörens sida, vilket innebär en avsevärd kostnad. Dessa båda ovan anförda ståndpunkter kan sägas stå i god överensstämmelse med vad Josiassen et al. (2012) gjort gällande rörande behovet av att verkställa en "cost-benefit"-analys innan beslut om en eventuell implementering tas, något som uppenbarligen genomförts av myndigheterna där de två citerade respondenterna hör hemma. I detta sammanhang finns det även anledning att hänvisa

till Rosacker och Rosacker (2010) som underströk vikten av ytterligare forskning rörande införandet av management-principer från det enskilda näringslivet i offentliga organisationer, däribland inbegripet implementeringen av CRM.

5.2 Subjektivt upplevda aspekter

Samtliga respondenter framförde positiva allmänna uppfattningar om CRM. Bakgrunden till dessa uppfattningar skilde sig emellertid hos de olika respondenterna. Ett intresseväckande faktum var att uppfattningarna i hög grad gick att hänföras till ett antal av Wahlberg et al. (2009) teoretiska kategorier av CRM. Detta gäller analytisk, operativ och samverkande CRM. Analytisk och operativ CRM utnyttjar en databas baserad på inhämtade kunskaper om kundbeteenden och detta har potential att bidra till ökad effektivitet i verksamheten. I detta sammanhang kan det vara intressant att notera att Wahlberg et al. (2009) är av uppfattningen att just operativ och samverkande CRM behöver ytterligare utforskas.

Respondenterna anlade i viss mån skilda perspektiv vad gällde deras subjektiva upplevelser av CRM. Respondenterna 1, 2, 4 och 5 var alla eniga om att data som finns i ett CRM-system ger stora möjligheter att förbättra kundservicen, något som de sätter främst. Respondenterna 3, 6 och 7 framhöll att samlad information är ett bra verktyg som möjliggör en helhetsbild av kunderna, vilket i sin tur underlättar myndigheternas arbete. Här bör betonas att respondent 5 också lade vikt vid det övergripande perspektiv på verksamheten som möjliggörs av CRM. Vikten av samverkande CRM, och då särskilt med andra myndigheter, betonades av samtliga respondenter och intressant att notera är att respondenterna såg en skillnad mellan analytisk/operativ CRM och samverkande CRM, även om den senare formen i många fall hade funktionen att stödja de förstnämnda typerna. Det är inte ägnat att förvåna att respondenterna 3, 5 och 7, vars myndigheter inte hade direkt medborgarkontakter, förhöll sig särskilt positiva till samverkande CRM.

Det är ett välkänt faktum att organisationsförändringar inte alltid förlöper smidigt, utan i många fall utsätts för ett omfattande personalmotstånd, något som diskuterats av Ivarsson Westerberg (2020). Motståndet kan ta sig många olika former och enligt Hodges (2020) kan det spänna över ett brett fält, från passivitet till aggressivitet. Respondenterna förefaller medvetna om att

införandet av CRM kunde riskera att möta motstånd, och respondenterna 2, 3, 5 och 6 ansåg uttryckligen att det negativa med CRM-implementering är att det inte alltid är möjligt att engagera medarbetarna i förändringen. De bakomliggande orsakerna till detta har diskuterats av Erwin och Garman (2010) som undersökt de kognitiva, känslö- och beteendemässiga aspekterna av detta motstånd. Författarna konstaterar att även andra faktorer kan spela in, exempelvis om förändringen upplevs som ett hot eller en fördel.

Mot bakgrund av tidigare forskning samt respondenternas uttalanden kan det således konstateras att medarbetarnas attityder till organisationsförändring är av avgörande betydelse för att genomföra en framgångsrik förändring. Verksamhetsledningen bör förvissa sig om att, i görligaste mån, säkerställa att samtliga medarbetare är införstådda med organisationsförändringen och dess syfte. Kotter (2002) betonar att inför organisationsförändringar är det ytterst viktigt för ledningen att nå medarbetarnas känslor och influera deras beteende, detta för att förebygga att eventuellt förändringsmotstånd tar sig praktiska uttryck. Respondent 1 framhöll som en negativ aspekt av CRM det faktum att data som medborgarna i tillit lämnar ifrån sig till myndigheter kan i värsta fall utnyttjas och användas på fel sätt. Som tidigare diskuterats upplever svenska medborgare en hög grad av tillit till myndigheterna (Holmberg och Rothstein, 2022). Missbrukas detta förtroende skulle det kunna leda till minskad myndighetstillit, vilket i sin tur skulle kunna ha konsekvensen att medborgare inte längre vill lämna ifrån sig information och sker detta går det inte att upprätthålla ett välfungerande CRM-system.

Respondent 4 framhöll att ett påtagligt problem med CRM är att alla arbetssökande inte vill eller kan anpassa sig till miljön som utgör en del av CRM. Dessa situationer kan sägas utgöra skolexempel på vad Rosacker och Rosacker (2010) framfört angående svårigheterna att förutse problem som skulle kunna uppträda i samband med implementering av CRM. Detta förhållande gjorde det svårt att till fullo dra nytta av systemets alla fördelar, vilka tyvärr ledningen, enligt respondent 4, har alltför stor tilltro till.

Respondent 7 upplevde kostnaderna för att vidmakthålla ett CRM-system som en negativ aspekt. Enligt Karlsson (2017) är den ekonomiska faktorn av väsentlig betydelse för att den offentliga

sektorn på ett effektivt sätt ska kunna fullgöra sitt samhällsliga uppdrag, och detta kan sägas understryka relevansen av Josiassens (2012) konstaterande att en ”cost-benefit”-analys bör föregå införandet av ett CRM-system. Det ekonomiska problemet som respondenten uppmärksammat kan således ha en inverkan på balansen mellan effektivitet och kostnader. Om ett kostsamt CRM-system inte leder till att myndigheten uppnår en hög effektivitet kan det medföra att medborgarna känner att myndigheten inte tar sitt ansvar och inte utnyttjar skattemedlen ansvarsfullt. På detta sätt skulle medborgarna kunna tappa den höga grad av myndighetstillit som kännetecknar dagens Sverige (Holmberg & Rothstein, 2022).

Som tidigare understrukits har ett antal forskare (Pollitt & Bouckaert, 2011; Karlsson, 2017; Edlund, 2022) framhållit det faktum att ”kundbegreppet” ses som centralt vid tillämpningen av NPM-principer. CRM kan ses som ett utslag av denna allmänna verksamhetsfilosofi, och därför är det intressant att klargöra respondenternas syn på begreppet och dess tillämpning inom den offentliga verksamheten. Enligt skribentens mening kan det ifrågasättas om Karlssons (2017) och Edlunds (2022), i teoriavsnittet återgivna, formella definitioner/beskrivningar av en kund är tillämpliga på medborgare som kommer i kontakt med myndigheters tjänster. Denna åsikt grundar sig i att medborgarna inte agerar på en marknad där det råder fritt val mellan olika aktörer. Vidare föreligger det i många fall inte någon möjlighet att välja att delta eller inte när det gäller myndighetsutövning avseende åtgärder av mer eller mindre repressiv karaktär från exempelvis Kronofogden eller Kriminalvården. Karlsson (2017) tar vidare upp två problem i samband med myndigheters användning av ”kundbegreppet”. Båda är av principiell natur och den ena av dem rör, analogt med skribentens synpunkt, om ”kundbegreppet” är adekvat vad gäller offentlig verksamhet och det andra har att göra med tänkbara negativa effekter som kundanpassning kan ha på myndighetsverksamheten.

Mot denna bakgrund är det intressant att försöka klarlägga respondenternas syn på ”kundbegreppet”, något som da Silva och Batista (2007) med sin fokus på ”customer relations” anser spelar en betydande roll för att vidmakthålla myndigheters goda anseende hos allmänheten. Respondenterna 1, 2, 5 och 6 accepterade användningen av begreppet i den offentliga verksamheten, men intressant nog var respondent 1 i hög grad medveten om det paradoxala i användningen av begreppet och anslöt sig till Karlssons (2017) och Edlunds (2022)

valfrihetssynpunkter. Respondent 2 framhöll att alla som kontaktar Lantmäteriet inte nödvändigtvis är medborgare och därför kan det vara användbart att använda termen kund. Respondent 5 ansåg att Sjöfartsverkets klienter i hög grad uppfyller "kundbegreppet" i och med att de betalar för tjänsterna, men är också medveten om att myndigheten har en monopolställning. Hen är emellertid av åsikten att bland svenska myndigheter har det gått till överdrift vad gäller användningen av "kundbegreppet". Respondent 6 såg användningen av "kundbegreppet" i termer av en förtroendeskapande åtgärd och konstaterade att begreppet använts under en följd av år. Det bör noteras att synpunkterna som de tre senare respondenterna framförde inte är av principiell art, utan snarare rör detaljfrågor, och således svårligen kan jämföras med arten av den övergripande kritik mot NPM, och därmed indirekt CRM, som framförts av Vedung (2004) och Öhrming (2017).

Respondenterna 3, 4 och 7 förhöll sig emellertid ganska avvaktande till "kundbegreppet". Respondent 3 uttryckte en viss förståelse till dess användning i och med att begreppet tillämpas istället för "handlagt ärende", men konstaterar också att MSB är i färd med att avfärda begreppet.

Respondenterna 4 och 7 anförde viss tveksamhet rörande användningen av "kundbegreppet", delvis betingat av tekniska argument som framgår av det empiriska materialet, exempelvis att arbetssökande inte betraktar sig som kunder. Det bör understrykas att, analogt med respondenterna 2, 5 och 6, inte heller denna respondentgrupps synpunkter innebar någon fundamental kritik av NPM/CRM.

Respondenternas uppfattningar om "kundbegreppet" var intressanta eftersom de inte kunde beskrivas i entydiga svartvita termer, utan de två polerna som åsikterna skiftade mellan kan kategoriseras som acceptans respektive tveksamhet. Någon direkt entusiasm för begreppet kunde inte skönjas och skribentens intryck var att även de respondenter som godtog användningen var medvetna om problemen. Detta gällde i ännu högre grad respondenterna som uttryckte ett mått av tveksamhet. Skribenten är av uppfattningen att detta förhållande, på ett påtagligt sätt, belyser komplexiteten i användningen av "kundbegreppet". En tänkbar förklaring skulle kunna vara att begreppet på ett allmänmänskligt plan knyter an till respondenternas personliga uppfattningar i högre grad än vad mer eller mindre tekniska frågor med fokus på CRM gör. Analysen ovan var

intressant såtillvida att en tämligen entydig kategorisering av respondenternas uppfattning rörande ”kundbegreppet” var möjlig. I detta sammanhang kan det också vara värt att betona att myndigheters användning av “kundbegreppet” kan ses som ett utslag av isomorfism. Närmare bestämt rör det sig om mimetisk isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983), eftersom begreppet först började användas i näringslivssammanhang, varifrån NPM och CRM hämtat sin inspiration (Karlsson, 2017).

5.3 Omgivningsaspekter av CRM

Karlsson (2017) är av uppfattningen att “De fyra E:na” måste vara i balans för att en myndighet ska kunna fullgöra sina uppgifter på ett adekvat sätt. Den yttre och inre effektivitetsaspekten som författaren diskuterar visar sig överensstämma med de förväntningar som respondenterna 1, 2, 5 och 7 säger sig uppleva från medborgarna, nämligen att myndigheterna skall ha data och historik som möjliggör en god kundservice. Respondent 2 betonade särskilt kundernas förväntning om snabb betjäning, vilken i sin tur underströk behovet av ett CRM-system, något som behövs för att “hitta nästa växel” i hanteringen. Respondent 7 påpekade att det inte endast är kundtryck som motiverar införandet av CRM, utan att det också föreligger förväntningar från politiskt håll, något som respondent 6 instämde i.

Dessa förhållanden stämmer väl överens med vad Lawson-Body et al. (2011) anført om vad som påverkar offentliga myndigheters beslut om att införa CRM, däribland omgivningens tryck. Regeringskansliets maningar till digitalisering hos myndigheter, något som betonades av respondent 6, kan enligt skribenten ses som en strävan att tillgodose Karlssons (2017) tre första “E:n”, nämligen inre och yttre effektivitet samt rättssäkerhet. Det senare innebär att myndighetsverksamheten ska ske på ett sätt som dels är i enlighet med lagen, men också tillgodose den enskilde medborgarens integritet, vilken bland annat garanteras av GDPR-föreskriften. Respondent 6 framhöll att medborgarna/kunderna har krav på bättre tillgänglighet och högre nöjdhet. Dessa två faktorer är något som spelar en indirekt roll för Karlssons (2017) diskussioner om inre och yttre effektivitet i “de fyra E:na”.

Enligt skribentens mening måste det emellertid framhållas att dessa två faktorer, tillgänglighet och nöjdhet kan ses inom ramen för ett marknadstänkande och således betecknas som

ideologiska, något som Karlsson (2017) understryker. Edlund (2022) har konstaterat att myndigheter måste beakta legala/ demokratiska faktorer, till skillnad från enskilda företag som kan lägga huvudvikten vid den ekonomiska aspekten av verksamheten. Respondent 6 synpunkt på frågan om tillgänglighet/ nöjdhet skulle kunna tolkas som en ansats att överbrygga Edlunds (2022) distinktion mellan myndigheter och företag. En starkt avvikande åsikt anfördes av respondent 3 som ansåg att det inte förelåg några omgivningsförväntningar eftersom denne gjorde gällande att CRM är ovanligt i myndighetssammanhang. till denna avvikande åsikt torde vara att MSB har ett synnerligen begränsat antal kunder, och därmed inte behöver handlägga ett så stort antal kundärenden som är fallet hos övriga myndigheter. Den begränsade kundskaran har troligtvis konsekvensen att ärenden kan handläggas snabbt och effektivt, även utan ett CRM-system, och därför föreligger inte samma omgivningstryck.

Samtliga respondenter framhöll att myndighetsstyrningen i Sverige skiljer sig påtagligt från förhållandena i andra länder, och enligt skribentens mening gör detta det svårt att anställa några direkta jämförelser. Ett faktum som underströks av respondent 1 är den bristande myndighetstilliten som kännetecknar många länder, detta i stark kontrast till Sverige där tilliten människor emellan också i många fall innefattar myndigheterna (Holmberg & Rothstein, 2022). Trots denna ofta grundläggande skillnad mellan Sverige och omvärlden används svenska myndigheter som rådgivare och förebilder i många avseenden i ett antal mer eller mindre utvecklade länder.

Enligt skribentens åsikt kan inte myndighetstilliten i Sverige endast ses som en förlängning av den tillit som enligt Holmberg och Rothstein (2022) kännetecknar enskilda människors interaktioner. Här spelar djupare faktorer in och otvivelaktigt måste den i den svenska förvaltningen tillämpade offentlighetsprincipen (SFS 2009:400) ses som en starkt bidragande faktor till den förhärskande myndighetstilliten. Är inte dokumentation rörande myndigheternas åtgärder tillgänglig så föreligger ett påtagligt underlag för misstankar om rättslöshet och korruption. Misstankar av dessa slag kan otvivelaktigt sägas undergräva förtroendet och tilliten till den berörda myndigheten. Detta beklagliga förhållande kännetecknar ett stort antal länder i omvärlden, även välutvecklade sådana som exempelvis USA. Förhållandet har haft politiska konsekvenser, något som klart framgår av de senare årens utveckling i detta land. Så som

påtalades i empiriavsnittet konstaterade respondent 5 att styrningsformerna och finansieringen av en myndighet kan variera beroende på vilket land som studeras.

I Sverige är MSB och Sjöfartsverket avgiftsfinansierade trots att de är statliga myndigheter, vilket inte nödvändigtvis är fallet hos motsvarande myndigheter i andra länder. Det är långt ifrån otänkbart att dessa skillnader kan ha utövat ett inflytande på om och hur CRM har implementerats och tillämpats. Som respondent 7 underströk är skolan i Sverige antingen offentlig eller privat, under det att den i andra länder är kommunal eller statlig och detta gör det besvärligt att anställa jämförelser av tillämpningen av CRM i de olika länderna. Där skolan är kommunal eller statlig bedömer skribenten att verksamhetsstyrningen äger rum på ett centraliserat sätt, baserat på myndighetsdirektiv, vilket skulle kunna minska behovet av CRM.

Trots dessa skillnader uttrycktes också åsikten att i ett antal länder ses de svenska myndigheternas tillvägagångssätt, kopplat till CRM-användning, som en förebild. Möjligtvis kan detta leda till att någon form av isomorfism gör sig gällande (DiMaggio & Powell, 1983) när väl/om CRM implementeras i dessa länders myndigheter.

Sammanfattningsvis kan sägas att vad som anförts ovan kan tolkas i ljuset av den diagnosmetod som Pollard et al. (2006) förespråkat. Dessa författare kategoriserar CRM-användning i tre stadier, nämligen det operativa, analytiska och kollaborativa stadiet, och enligt skribentens åsikt kan respondenternas åsikter klassificeras i enlighet med detta analyschema.

5.3.1 Respondenternas betoning av olika aspekter av CRM

Rörande införandet av CRM urskilde sig en grupp respondenter som uppfattade aspekterna avseende säkerhetsfrågorna associerade med ett sådant system som centrala att uppmärksamma, men höll trots detta med om den allmänt positiva uppfattningen i effektivitetsfrågan.

Vad gällde effekter av CRM-implementering förelåg en samstämmig uppfattning om CRM:s möjligheter att förbättra myndigheters effektivitet, dock lyfte två respondenter fram den ekonomiska aspekten. Här bör noteras att den ena av dessa respondents myndighet redan hade ett ärendehanteringssystem som fullgjorde CRM:s uppgifter.

Rörande respondenternas personliga uppfattningar av CRM kunde dessa hänföras till två kategorier, en där aspekten kundservice betonades och en annan som lade huvudvikten vid hur myndigheters inre arbete samt medarbetarnas aktiviteter påverkades. Det är intressant att notera att det är precis denna senare aspekt av CRM som King (2007) anser att myndigheter fäst alltför stor vikt vid. Härvid måste det betonas att denna kritik är riktad mot lokala myndigheter i Storbritannien. Direkta jämförelser med svenska statliga myndigheter låter sig egentligen inte göras eftersom de senare bedriver verksamhet i väsentligt större omfattning, vilket kan kräva effektiva och ändamålsenliga CRM-rutiner.

Vad gällde respondenternas negativa synpunkter rörande CRM urskilde sig två typer av uppfattningar, där den första betonade svårigheten att få med alla medarbetare i en förändring, under det att den andra framhöll andra negativa aspekter rörande kostnads- och integritetsfrågor.

Gällande frågan om "kundbegreppet" kunde respondenternas uttalanden indelas i två kategorier. Den ena kan kännetecknas av ordet acceptans baserat på de faktiska omständigheterna eller en syn på detta som en förtroendeskapande åtgärd. Uttalandena som speglade tveksamhet var framförallt baserade på aspekten att kunderna inte hade någon valfrihet.

Till frågan om omgivningens CRM-förväntningar betonade ett dominerande antal respondenter aspekten förväntanstryck från kunderna, men två respondenter fäste vikt vid upplevelsen av politiskt tryck (Lawson-Body et al., 2011) och en ansåg att det inte förelåg något förväntanstryck från omgivningen.

Avseende utlandsjämförelserna var samtliga respondenter eniga om en aspekt, nämligen att det förelåg svårigheter att anställa dylika. Detta beroende på att förhållandena i den svenska förvaltningen måste betecknas som unika, inte minst betingat av den starka myndighetstillit som anses föreligga. Respondenternas uttalanden var dock intressanta i och med att vissa av dem tenderade att peka mot en grad av isomorfism vad gällde utländska myndigheters ambition att tillgodogöra sig svenska myndighetserfarenheter rörande CRM.

Det bör observeras att inga konkreta svar på denna intervjufråga förelåg, i och med att respondenterna uttryckte sina bristande insikter rörande det aktuella spørsmålet. Detta förhållande kan således betecknas som ett bortfall, vilket emellertid kan föranleda fortsatta undersökningar av ämnet i och med att det skulle kunna belysa isomorfismfenomenet. En relaterad fråga rör det faktum att det, med ett undantag, inte gick erhålla konkreta svar på frågan om i vilken utsträckning myndigheter inspireras och lär av varandra. Respondent 7 framhöll att i samband med övervägandena om eventuell CRM-anskaffning genomfördes diskussioner med andra myndigheter i syfte att erhålla fördjupade insikter, och då främst rörande kostnadsaspekter.

Dessa aspekter är något som speciellt betonats av Josiassen et al. (2012) som fäst särskild uppmärksamhet vid att en ”cost-benefit”-analys bör föregå ett beslut att implementera ett CRM-system. Enligt skribentens uppfattning förefaller det emellertid inte som om svenska myndigheter i någon större omfattning tar lärdom av varandra, vilket måste betecknas som en olycklig situation. Hade kontakter av detta slag ägt rum finns det anledning att tro att ett antal av de CRM-relaterade organisationsförändringarna som redovisats av respondenterna hade förlöpt på ett smidigare sätt än vad som var fallet. Notera att många av de svårigheter som myndigheterna konfronterats med kan hänföras till vad Rosacker och Rosacker (2010) beskrivit som ”oförutsedda” problem” i samband med implementeringen av CRM i offentliga sammanhang.

En övergripande målsättning med föreliggande studie av CRM i den svenska offentliga förvaltningen är att analysera och diskutera det i föregående avsnitt redovisade empiriska materialet ur ett fenomenografiskt perspektiv. För att göra detta är det ändamålsenligt att tillämpa Dahlgrens och Johanssons (2019) tankegångar om vikten av att uppmärksamma ett antal aspekter av fenomenet. Dessa författare har även betonat förmågan att koppla dessa aspekter till varandra. För att kunna tillgodose dessa förutsättningar för en fenomenografisk analys har det varit nödvändigt att kondensera de ovanstående analyserna i kortfattad form, detta för att erhålla en helhetsbild av de aspekter av CRM som respondenterna lyft fram.

Ovan har framgått att respondenterna framhållit ett antal skilda aspekter avseende viktiga frågeställningar med bäring på studiens syfte. Om respondentkollektivet betraktas som en

“individ” är det möjligt att tillämpa Dahlgrens och Johanssons (2019) tankegångar om hur antalet aspekter som beaktas kan sägas avspegla hur djup förståelsen av fenomenet i fråga är. Rörande införandet av CRM rådde en enhetlig uppfattning, men aspekter rörande säkerhetsfrågor uppmärksammades också. Respondenterna var eniga om att CRM skulle medföra effektivitetsförbättringar, men den ekonomiska aspekten av CRM uppmärksammades också. När det gällde ”kundbegreppet” förelåg både acceptans och tveksamhet och den senare inställningen var huvudsakligen grundad på en enskild aspekt, nämligen att kunderna inte hade någon valfrihet. Huvuddelen av respondenterna gjorde gällande att omgivningstrycket avseende CRM härrörde från medborgarna, men det är viktigt att notera att vissa respondenter fäste stor vikt vid den politiska aspekten av omgivningstrycket. Vad gällde utlandsjämförelserna förelåg en enhetlig uppfattning att dessa var svåra att göra, och det hänvisades till aspekten att svensk förvaltning på många sätt kunde betecknas som internationellt unik.

Det kan alltså anses att respondentkollektivet uttryckte en allmän uppskattning av CRM, och då inte minst rörande dessa systems positiva inverkan på myndigheternas effektivitet. Vidare är det viktigt att understryka att respondenterna lade vikt vid ett antal olika aspekter rörande CRM och det är intressant att notera att dessa aspekter i huvudsak var förenade med positiva synpunkter.

För att erhålla en översiktlig bild av respondenternas synpunkter avseende de tre huvudteman som diskuterats ovan, har en matris konstruerats och denna återges i Figur 1. Den vänstra kolumnen anger temat i fråga, den mellersta kolumnen en eventuell huvudsaklig uppfattning och den högra kolumnen specifika synpunkter. Vilka respondenter som anslutit sig till respektive kategori framgår av deras sifferrepresentation i matrisen samt beskrivning av vad synpunkten gäller. Avsikten med upprättandet av matrisen var att skönja om det förelåg någon typ av systematik i respondenternas utsagor, men det måste konstateras att någon sådan kunde inte omedelbart påvisas. Däremot framgår det tydligt att respondenternas synpunkter täckte ett brett spektrum av olika uppfattningar, vilket enligt de tidigare omnämnda kriterierna (Dahlgren & Johansson, 2019) är av hög relevans avseende förståelsen av ett fenomen. Denna bredd tyder på att respondentkollektivet besatt en avsevärd förståelse av CRM och olika aspekter av systemens användning. Respondenterna uppvisade en påtaglig förmåga att koppla sina uppfattningar om dessa, i många avseenden, skilda aspekter till varandra och således måste deras insikter om CRM

betecknas som förhållandevis djupgående. En allmän slutsats som kan dras av detta förhållande kommer att redovisas i nästa avsnitt.

I studiens inledning betonades att införandet av NPM och därmed CRM har inneburit en omfattande samhällsförändring (Karlsson, 2017). I föreliggande studie har strävats efter att fokusera på några aspekter av denna förändring som de intervjuade representanterna från ett antal myndigheter upplevt. Dessa perspektiv har diskuterats och sammanfattats tidigare i detta avsnitt. Trots den ovannämnda avgränsningen, avspeglad i matrisen, till vad skribenten bedömer vara centrala teman, skulle det emellertid kunna vara möjligt att vidga vyerna. Ett perspektiv som torde vara av intresse vore att i större omfattning beakta det samhällsskifte som ägt rum i och med myndighetsövergången till NPM och CRM, något som kommer att belysas närmare i vad som följer.

Den ovan genomförda analysen och diskussionen av studiens empiriska material i ljuset av de tillämpade teorierna leder till att det var möjligt att dra ett antal slutsatser, vilka kommer att redovisas i det avslutande avsnittet.

Teman	Huvudsaklig uppfattning	Specifika synpunkter
Övergripande aspekter	1, 2, 3 och 7: Säkerhetsfrågor	3, 5 och 7: Inget CRM 6: Effektivitetsfrågor 7: Ekonomiska frågor
Subjektivt upplevda aspekter	1-7: Allmänt positiva till CRM	1, 2, 4 och 5: Bättre kundservice 3, 6 och 7: Underlätta myndighetsarbetet 3, 5 och 7: Positiva till samverkande CRM 2, 3, 5 och 6: Personalmotstånd 1, 2, 5 och 6: Positiv till kundbegr. 3, 4 och 7: Tveksam/neutral till kundbegr.
Omgivningsaspekter	1-7: Enighet om externa faktorerers påverkan	2, 5 och 7: Medborgarförväntningar 6 och 7: Politiska förväntningar 3: Inga omgivningsförväntningar 1: Bristande myndighetstillit i många länder

Figur 1. Matris som anger respondenternas (1-7) perspektiv och synpunkter på de teman som behandlats i analysavsnittet.

6. Slutsatser och studiens utfall

I detta finala avsnitt besvaras studiens forskningsfrågor avseende respondenternas uppfattningar om CRM och dess konsekvenser för verksamheten. Studiens potentiella samhällsnytta diskuteras och vidare framläggs ett antal förslag avseende fortsatta studier inom ämnesområdet.

6.1 Slutsats

Studiens centrala forskningsfrågor rörde hur offentliga myndigheters medarbetare upplevde införandet och användningen av CRM, och då inte minst ur ett effektivitetsperspektiv. En central slutsats som styrktes av analysavsnittet och utfallsmatrisen, återgiven i Figur 1, är att samtliga respondenter upplevde sig som positivt inställda till CRM. De ansåg också att system av denna typ hade en avsevärd potential att effektivisera de berörda myndigheternas verksamhet. Samtliga respondenter vars myndighet hade implementerat CRM underströk att systemet haft mycket fördelaktiga effekter, där vissa respondenter betonade den yttre effektiviteten, under det att andra fokuserade på effektivitetshöjningen avseende myndighetens inre arbete. En ytterligare slutsats som kunde dras från studien är att svenska myndigheter uppvisat en allt starkare tendens att bli företagsliknande. Det kunde exempelvis konstateras att myndigheternas alltmer serviceinriktade syn på medborgare har lett till att begreppet kund har fått en vidsträckt användning.

Som framgått av analysen bör det poängteras att ett långt ifrån försumbart antal respondenter framförde varierande åsikter rörande CRM, och det kan vara av intresse att betona att en del av dessa var betingade av specifikt svenska regelverk och förhållanden. Som ett karaktäristiskt svenskt fenomen kan nämnas offentlighetsprincipen samt den allmänna myndighetstillit som kan sägas känneteckna Sverige. Dessa faktorer har utövat ett avsevärt inflytande på medborgarnas/kundernas attityd till CRM-användning och den associerade datainsamlingen från enskilda individer. Skribenten var av uppfattningen att den höga graden av myndighetstillit har varit en viktig faktor för att myndigheternas CRM-användning fått bred acceptans. Ett intressant faktum var att respondenterna på många sätt tog denna myndighetstillit som given, trots att detta ej uttalades explicit under intervjuerna.

Från analysen framgick att respondenternas uppfattningar om olika aspekter av CRM spände över ett mycket brett spektrum, och detta var intressant att notera eftersom inom ramen för

fenomenografisk forskning pekar en mångfald av denna typ på en bred och djup förståelse av företeelsen i fråga (Dahlgrens & Johanssons, 2019). En slutsats blev att respondenturvalet måste anses lyckosamt, eftersom det under intervjuerna gavs uttryck för uppfattningar om så många skilda, och i vissa fall oförenliga, aspekter rörande tillämpningen av CRM.

Det faktum att Sverige kan ses som något av en "uteliggare" i globala CRM-sammanhang har haft konsekvensen att i den internationella CRM-forskningen har de svenska erfarenheterna rörande implementering och användning av dessa system försumrats. Detta beklagliga faktum ledde till den tentativa slutsatsen att det föreligger ett påtagligt behov av CRM-forskning inriktad mot svenska myndighetsförhållanden. Orsaken var att en god förståelse av CRM:s användning och effekter inom denna sektor torde inte endast vara av intresse för myndigheter, utan borde även i viss mån tilldra sig uppmärksamhet från allmänheten. En annan faktor är att studier av detta slag kommer att möjliggöra internationella jämförelser.

6.2 Studiens bidrag

Avsikten med föreliggande studie har varit att undersöka hur berörd personal på ett antal svenska statliga myndigheter uppfattar och upplever användningen av CRM i den praktiska verksamheten. Förhoppningen är att studien kan fungera som "ögonöppnare" för svenska myndigheter som överväger anskaffandet av ett CRM-system i och med att resultaten kan sägas peka på såväl styrkor som svagheter förenade med användningen av ett sådant system.

Studien kan vidare sägas vara av intresse för ett antal andra intressenter än statliga myndigheter, exempelvis medarbetare inom verksamheter som har eller skall implementera ett CRM-system och vill få förståelse av hur andra uppfattar och har upplevt ett sådant. Vidare kan medborgare, som på ett eller annat sätt kommer i kontakt med statliga myndigheter, uppleva det som önskvärt att få en förståelse av vad syftet med ett CRM-system är och vad det innebär för allmänhetens myndighetskontakter.

Eftersom det för närvarande inte föreligger någon studie av liknande slag, det vill säga inriktad mot svenska myndigheters användning av CRM, kan arbetet som redovisas här betecknas som en pilotundersökning. Enligt skribentens uppfattning pekar studiens resultat mot att fler svenska

myndigheter borde ställa sig positiva till implementering av ett CRM-system i verksamhetsförbättrande syfte.

6.3 Förslag på vidare forskning

I föreliggande studie har enbart statliga myndigheter undersökts. Det skulle emellertid vara intressant att studera kommunala och regionala myndigheters CRM-användning för att utröna om det föreligger några skillnader mellan dessa myndigheters tillämpning av CRM och den statliga praxisen i CRM-frågan.

Intervjupersonerna som ställt upp i denna studie har huvudsakligen varit sådana som medverkat vid framtagandet och implementering av CRM-system och detta avspeglades tydligt i den information respondenterna tillhandahållit. På sikt, när alltfler myndigheter kommer att ha utarbetade rutiner för CRM-användning, vore det mycket intressant att närmare undersöka hur medarbetare verksamma på ”golvet” och utnyttjar sig av CRM i det dagliga arbetet upplever sin arbetssituation när implementeringen väl är verkställd.

På längre sikt, när det troligtvis föreligger fler studier rörande CRM-användning hos svenska myndigheter, kommer det, som påpekats ovan, att vara av stort intresse att genomföra komparativa studier avseende förhållandena i motsvarande utländska myndigheter. Härigenom skulle det kunna vara möjligt att urskilja hur olika ”myndighetskulturer” kan ha påverkat införandet och implementeringen av CRM-system.

Källförteckning

Ahrens, T., & Chapman, C. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 819-841.

Ahrne, G., & Svensson, P. (2022). *Handbok i kvalitativa metoder* (Upplaga 3. ed.). Stockholm: Liber.

Alexandersson, M. (1994) *Den fenomenografiska forskningsansatsens fokus*. I red Starrin, B. & Svensson, P-G. Lund: Studentlitteratur.

Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations (New York)*, 46(6), 681-703.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 3. ed.). Stockholm: Liber.

Croasdell, D., Kuechler, B., & Wawdo, S. (2013). Examining resistance to information system implementation. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 15(3), 3-24.

Dahlgren, L-O. och Johansson, K. (2019) *Handbok i kvalitativ analys* (Upplaga 3. ed.). I red. Fejes, A. & Thornberg, R. Stockholm: Liber.

Da Silva, R., & Batista, L. (2007). Boosting government reputation through CRM. *The International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 588-607.

Dent, E., Goldberg, S., (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 25-41.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Edlund, H. (2022). *Organizational and Individual Response to Hybridity in the Public Sector : A Case Study Exploring the Customer Orientation of the Swedish Enforcement Authority*.

Erwin, D., & Garman, A. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.

Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: A leadership and motivation model for the twenty-first century business. *TQM Magazine*, 11(3), 161-171.

Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. (2020). Customer relationship management: Digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2733-2750.

Goldfinch, S., Taplin, R., & Gauld, R. (2021). Trust in government increased during the Covid-19 pandemic in Australia and New Zealand. *Australian Journal of Public Administration*, 80(1), 3-11.

Hodges, J. (2021). *Managing and leading people through organizational change : The theory and practice of sustaining change through people* (Second ed.). London ; New York, NY: Kogan Page.

Hough, M., Jackson, J., & Bradford, B. (2013). Trust in justice and the legitimacy of legal authorities: topline findings from a European comparative study. In *The Routledge handbook of European criminology* (pp. 263-285). Routledge.

Ivarsson Westerberg, A. (2020) *Tillväxten av managementbyråkrati. Ett hot mot välfärdsstaten*. Kap. 7 i Statskontoret (2020) Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet. En forskningsantologi.

Jacobsen, D., & Andersson, S. (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* (Tredje upplagan. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Johansson, C., & Nord, L. (2011). Konsten Att Kommunicera Oro Utan Att Oroa. Svenska myndigheter. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 577-594.

Josiassen, A., Assaf, A., & Knežević, L. (2012). Impact of CRM Implementation on Hotel Efficiency: Evidence from the Slovenian Hotel Sector. *Tourism Economics : The Business and Finance of Tourism and Recreation*, 18(3), 607-616.

Karlsson, T. (2017). *New Public Management: Ett nyliberalt 90-talsfenomen?* (Upplaga 1. ed.). Lund: Studentlitteratur.

King, S. (2007). Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government. *Government Information Quarterly*, 24(1), 47-63.

Kotter, J., & Cohen, Dan S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Upplaga 2). Lund: Studentlitteratur

Larsen, A., Kärnekull, B, & Kärnekull, E. (2009). *Metod helt enkelt: En introduktion till samhällsvetenskaplig metod* (1. uppl. ed.). Malmö: Gleerup.

Lawson-Body, A., Willoughby, L., Mukankusi, L., & Logossah, K. (2011). The Critical Success Factors for Public Sector CRM Implementation. *The Journal of Computer Information Systems*, 52(2), 42-50.

Lindkvist, L., Bakka, J,F. & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer* (Sjätte upplagan. ed.). Stockholm: Liber.

Luoma-aho, V., & Canel, María José. (2020). *The handbook of public sector communication* (First ed., Handbooks on communication and media). Hoboken, NJ: Wiley, Blackwell

Meijling, J. (2020). *Marknadisering: En idé och dess former inom sjukvård och järnväg, 1970-2000* (Doctoral dissertation, KTH Royal Institute of Technology).

Mesch, G. S., & Schwirian, K. P. (2015). Confidence in government and vaccination willingness in the USA. *Health Promotion International*, 30(2), 213-221.

Pollard, C., Young, J., & Gregg, P. (2006). Towards a Simplified Framework of CRM for Use in Public and Private Sectors. *Journal of Information Technology Cases and Applications*, 8(2), 24-38.

Pollitt, C. och Bouckaert, G., 2011, *Public management reform: a comparative analysis: new public management, governance, and the neo-Weberian state*. Oxford: Oxford University Press.

Pollitt, C., Bouckaert, Geert, & Vlebooks. (2011). *Public management reform a comparative analysis : New public management, governance, and the neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Reddick, C. (2010). Comparing Citizens' Use of E-Government to Alternative Service Channels. *International Journal of Electronic Government Research*, 6(2), 54-67.

Rego, A., Sarrico, C. S., & Moreira, J. M. (2006). Trust in Portuguese public authorities. *Public Integrity*, 8(1), 77-92.

Rego, A., Sarrico, C., & Moreira, J. (2006). Trust in Portuguese Public Authorities. *Public Integrity*, 8(1), 77-92.

Rosacker, K., & Rosacker, R. (2010). Information technology project management within public sector organizations. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(5), 587-594.

Rothstein, B., & Holmberg, S. (2021). Den svenska tilliten fortsatt hög–men sjunker i utsatta grupper. *Du sköra nya värld. Göteborg: SOM-institutet, Göteborgs universitet*.

Schellong, A. (2005, May). CRM in the public sector: towards a conceptual research framework. In *Proceedings of the 2005 national conference on Digital government research* (pp. 326-332).

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests* (3. uppl.). Sage.

SFS 2009:400. Offentlighets- och sekretesslag. Justitiedepartementet. Hämtad 28 april, 2023, från https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/offentlighets--och-sekretesslag-2009400_sfs-2009-400

Söderlund, M. (2001). *Den lojala kunden* (1. uppl.. ed.). Malmö: Liber ekonomi.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4., [omarb.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Vedung, E. (2004). Utvärderingsböljans former och drivkrafter.

Wahlberg, O., Strandberg, C., Sundberg, H., & Sandberg, K. (2009). Trends, Topics and Under-Researched Areas in CRM Research. *International Journal of Public Information Systems*, 3, 191.

Öhrming, J. (2017). *Allt görs liksom baklänges* (Södertörn Academic Studies).

Bilaga 1 Intervjufrågor

1. Vad har Du för roll på er myndighet och hur lång erfarenhet har du?
2. Vad är den huvudsakliga verksamheten som myndigheten bedriver?
3. I vilken utsträckning omfattar verksamheten medborgarkontakter och vilka är era huvudsakliga klienter/ kunder?
4. Vad använder ni för kommunikationskanaler vid dessa kontakter?
5. När implementerade ni ett CRM-system? Om detta inte har skett, har ni haft funderingar på att inför ett sådant system och vad använder ni istället?
6. Hur kom ni fram till det kommunikationssystem som ni har idag?
7. Hur har processen i hur ni handlägger ärenden förändrats sedan ni implementerade ett CRM-system?
8. Har Du upplevt någon skillnad i effektivitet (antal handlagda ärenden, "kundnöjdhet" samt kostnader)?
9. Vilka är Dina egna uppfattningar avseende användningen av CRM-systemet?
10. Vad uppfattar Du som den största fördelen med CRM?
11. Anser Du att det råder några negativa aspekter vid tillämpningen av CRM?
12. Upplever Du att det finns förväntningar på att implementera ett CRM-system från omgivningen?
13. Upplever Du att det föreligger några skillnader i hur ni tillämpar CRM i jämförelse med motsvarande myndigheter utomlands?
14. Allt fler myndigheter har börjat beteckna medborgare/klienter som kunder. Hur upplever Du detta?