

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

# BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Berg-Hansen på reise mot et mer verdiskapende CRM-prosjekt

Navn: Ronja-Helene Libakken, Anna Leikanger  
Voje

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00



Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI

«Berg-Hansen på reise mot et mer  
verdiskapende CRM-prosjekt»

Eksamenskode og navn:

**BTH 32031 – Bacheloroppgave i Salgsledelse og Personlig salg**

Utleveringsdato:

08.01.2018

Innleveringsdato:

04.06.2018

Stuedsted:

BI Trondheim

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet av Libakken og Voje våren 2018, som avslutning på bachelorstudiet i markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Oppgaven er skrevet i samarbeid med reisebyrået Berg-Hansen, avdeling Trondheim. Allerede i desember 2017, da vi hilste på vår kontaktperson og daglig leder, Line Viggan, skjønte vi at vi ville skrive i samarbeid med Berg-Hansen Trondheim grunnet Lines engasjement for faget, og ønske om at vi skulle lykkes med å skrive en god bacheloroppgave.

Prosessen med å skrive bacheloroppgaven har vært tidkrevende og belastende, men samtidig har arbeidet vært svært lærerikt og bygget mestringsfølelse. Vår interesse for fagfeltet kommer fra den lidenskapelige inspirasjonen vår foreleser og veileder Frank Kristiansen har gitt oss. Det er sjeldent en foreleser både kan inspirere deg faglig og samtidig røre deg på et personlig nivå, gjennom forelesninger, veiledninger og seminarer, slik som Frank kan.

Vi vil takke Frank for motivasjonen, inspirasjonen og kompetansen han har beriket oss med. Vi vil også takke Line for tilliten, motivasjonen og læringen hun har bidratt til i praksis. Videre vil vi gi en stor takk til alle de andre respondentene, som har bidratt til verdifulle samtaler og innsikt vi ikke kunne vært foruten.

Handelshøyskolen BI, Trondheim 4. juni 2018

---

Anna Leikanger Voje

og

Ronja-Helene Libakken

## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg hvordan reisebyrået Berg-Hansen kan videreutvikle sitt CRM-prosjekt til å bli mer verdiskapende. Ved å sammenligne tidligere forskningsfunn av kritiske suksessfaktorer for å lykkes med å innføre CRM, med aktuelle funn for hvordan reisebyråets innføring har lyktes, så kom vi fram til en rekke suksessfaktorer som har blitt utelatt og derav hindrer reisebyrået fra å skape verdi med CRM-prosjektet sitt.

CRM er komplekst, tverrfaglig og sammensatt av fagteori fra flere ulike fagfelt. I praksis feiler 70% av bedriftene som prøver å innføre CRM i sin bedrift, oftest på grunn av manglende strategier, implementeringsplaner og for lite fokus på organisasjonsendringene og opplæring som kreves for å skape verdi. Ofte mangler bedrifter nok forståelse og klarer ikke å innse at det er deres manglende forståelse som hindrer verdiskapningen, ikke CRM-metoden i seg selv. Berg-Hansen er et typisk eksempel på en slik bedrift, og sådan vil denne oppgaven også bidra til å belyse hvordan typiske bedrifter kan gå fra CRM-fiasko til CRM-suksess.

I denne oppgaven benyttet vi oss av både kvalitativ og kvantitativ metode for å samle inn dataen vår. Grunnet temaets kompleksitet og datainnsamlingens påtrengende natur så vi nødvendigheten av å supplere dybdeintervjuene med målbare svar gjennom spørreskjema. For å trekke ut konkrete funn sammenlignet vi både svarene mot hverandre og dybdeintervjuene. Gjennom analysen av dataen og drøftingen kom vi fram til en rekke svikt i CRM-prosjektet deres. Derav presenterer oppgaven syv anbefalinger som Berg-Hansen kan benytte seg av for å rette opp i sviktene sine og videreutvikle CRM-prosjektet til å bli mer verdiskapende.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>III</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	2
1.3 AVGRENSNING.....	2
1.4 DISPOSISJON.....	2
<b>2.0 TEORETISK UTDYPNING</b> .....	<b>3</b>
2.1 OM CRM.....	3
2.1.1 Hva er CRM?.....	3
2.1.2 Å skape verdi med CRM .....	4
2.1.3 Innføring av GDPR.....	5
2.2 KRITISKE SUKSESSFÅKTORER.....	7
2.2.1 Tankegang og teknologi.....	7
2.2.2 Prosess.....	10
2.2.3 Organisasjonsendring .....	16
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>20</b>
3.1 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN .....	21
3.1.1 Eksplorativt og deskriptivt design .....	21
3.2 VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODE .....	21
3.2.1 Kvalitativ og kvantitativ metode .....	21
3.3 KVALITETSSIKRING .....	22
3.3.1 Målefeil.....	22
3.3.2 intern og ekstern validitet.....	23
3.4 DATAINNSAMLING.....	23
3.4.1 Dybdeintervju .....	23
4.4.2 Spørreskjema .....	25
3.5 UTVALG.....	26
<b>4.0 RESULTATER OG ANALYSE AV DATA</b> .....	<b>27</b>
4.1 FUNN FRA DYBDEINTERVJU .....	27

---

4.2 FUNN FRA SPØRRESKJEMA .....	31
4.2.1 Leder og selgere .....	32
4.2.2 Reiserådgiverne .....	33
4.3 DRØFTELSE .....	35
4.3.1 Har avdelingen tilstrekkelig forståelse for å kunne skape verdi med CRM-prosjektet? .....	35
4.3.2 Bygger CRM-prosjektet på en bakomliggende forståelse for betydningen av en kunderstrategi og de organisatoriske endringene som må til for å skape verdi? .....	37
4.3.3 Er forholdene rundt bedriftens CRM-teknologi optimal for verdiskapning? .....	41
4.3.4 Har avdelingen tilstrekkelig kompetanse for å kunne skape verdi med CRM-prosjektet? .....	42
4.3.5 Kan reiserådgiverne bidra til mer verdiskapning? .....	44
<b>6.0 KONKLUSJON OG ANBEFALING .....</b>	<b>46</b>
6.1 KONKLUSJON .....	46
6.2 ANBEFALINGER .....	46
<b>7.0 AVSLUTTENDE REFLEKSJONER .....</b>	<b>49</b>
<b>8.0 REFERANSELISTE .....</b>	<b>50</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>56</b>
VEDLEGG 1: RESULTATER FRA DYBDEINTERVJU .....	56
VEDLEGG 2: RESULTATER FRA SPØRRESKJEMAET TIL LEDER .....	62
VEDLEGG 3: RESULTATER FRA SPØRRESKJEMAET TIL KAM .....	63
VEDLEGG 4: RESULTATER FRA SPØRRESKJEMAET TIL UTESELGER .....	64
VEDLEGG 5: RANGERTE FUNN FRA SPØRRESKJEMA .....	65
VEDLEGG 6: KATEGORISERT SPØRRESKJEMA MED SVAR .....	67

# 1.0 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Dagens reiselivsbransje konkurrerer om å tilby de laveste prisene gjennom å benytte teknologi for å effektivisere og kutte kostnader. De offentlige bedriftskundene er pålagt av myndighetene til å invitere til anbud, hvor leverandøren som tilbyr lavest pris vinner. Forbrukerkundene foretar selvstendige reisebestillinger for å få lavest pris. Flere flyselskap forsøker nå å trekke kunden over til deres distribusjonskanal, hvor strategien er å redusere service- og markedsføringskostnadene ved å bli eneleverandør av hele reisen. Flyselskapene vil tjene mer på å kreve ekstra gebyrer fra reisebyråene for billettbooking, samt selge kundene flere produkter gjennom hele reisen. Dette står i direkte konkurranse mot reisebyråene, som i tillegg prøver å levere verdi gjennom en helhetlig opplevelse. Med den høye konkurransen blir det stadig viktigere for reisebyråene å tilby kundene en samlet verdi som overgår prispapet ned til lavprisselskapene. Dette kan de få til ved å benytte CRM for å styrke relasjonen til kunden, slik at reisebyråene tilføre kundene en samlet verdi som får kunden til å se bort fra prisen.

Vår bacheloroppgave omhandler Trondheims-avdelingen til Norges største og eldste reisebyrå, Berg-Hansen (heretter forkortet: B-H). De har merket virkningene av den endrede konkurransen i form av kundetap og lavere fortjeneste. Reisebyrået som i alle år har vært sterkt posisjonert blant bedriftskundene, ser seg nå nødt til å svare på konkurransen ved å endre hvordan de opererer. Derfor jobber B-H mot å bli en mer kundesentrert organisasjon, som setter verdiskapning for kunden i fokus og benytter CRM i sin strategi. De har også digitalisert seg ved å utvikle Berg-Hansen-App samt den digitale nettportalen WebGate, som de nå benyttet til å gå ut i forbrukermarkedet for å øke inntjeningen. I B-Hs strategi for 2018 er hovedmålene “xxx i inntekter for jobbreiser, gruppereiser og privatreiser”, og “xxx romdøgn solgt”. Problemet er derimot at avdelingen står fast i en implementeringsfase og har ikke høstet

---

fortjeneste fra CRM-satsingen. Så lederen har et ønske om at vi skal hjelpe dem på vei til å bli mer verdiskapende.

## 1.2 Problemstilling

På bakgrunn av bedriftens situasjon har vi kommet fram til følgende problemstilling: *“Hvordan kan Berg-Hansen videreutvikle sitt CRM-prosjekt til å bli mer verdiskapende?”*

## 1.3 Avgrensning

For å avgrense problemstillingen har vi stilt følgende forskningsspørsmål: **F1:** *Hva skal til for å skape verdi med CRM?* og **F2:** *Hvordan utvinner Berg-Hansen verdi med sitt CRM-prosjekt i dag, og hvilke forbedringsområder har de?* F1 blir besvart i oppgavens teoridel, og F2 besvares gjennom analysen og drøftingen.

Oppgaven er også avgrenset til et perspektiv som fokuserer på hvordan menneskelige, organisatoriske og strategiske faktorer påvirker CRM-prosjektets verdiskapning. Dette er fordi disse områdene lar seg kartlegge innenfor det begrensede tidsrommet av bacheloroppgaven. Vi omtaler likevel teknologien og økonomien i sammenheng med hvordan de påvirker de menneskelige, organisatoriske og strategiske faktorene. Videre er forskningen i oppgaven avgrenset til avdelingen vi samarbeider med i Trondheim.

## 1.4 Disposisjon

Oppgaven er strukturert på følgende måte: Innledningen gir en introduksjon til bakgrunnen for oppgaven og problemstillingen. Den teoretiske utdypningen beskriver hvordan man kan skape verdi med CRM og hva forskning har funnet som kritiske suksessfaktorer for å lykkes. I metoddelen gjør vi rede for vårt valg av metode, hvordan vi gjennomførte undersøkelsene og hva vi gjorde for å sikre målefeil. I analysedelen presenterer vi funnene fra undersøkelsene samt våre analyser og drøftinger. Videre går vi over til en konklusjon og anbefaling som svarer på oppgavens problemstilling. Til slutt kommer forslag til videre forskning og avsluttende refleksjoner om oppgaven.



---

## 2.0 Teoretisk utdypning

### 2.1 Om CRM

#### 2.1.1 Hva er CRM?

CRM er en forkortelse av “customer relationship management”, som på norsk betyr kunderelasjonshåndtering. Å definere hva dette betyr er imidlertid ikke en enkel oppgave. Rababah, Mohd og Ibrahim (2010, s. 220-228) forklarer at CRM er multidisiplinært og må forstås ut fra ulike aspekter, slik som forretningsfilosofiske-, strategiske- og teknologiske aspekter. Greenberg (2009), referert til av Hammervik (2015), legger også til prosess som et aspekt som må inkluderes. Én ting er å forstå CRM ut fra organisatoriske og teknologiske perspektiver, men Aspen (2018) tilføyer at man i tillegg burde forstå CRM ut fra et salgsperspektiv, et markedsføringsperspektiv og et kundeserviceperspektiv. Denne graden av kompleksitet kan forklare hvorfor det finnes så mange forskjellige definisjoner på hva CRM egentlig er.

USUS (2018) definerer CRM som “en forretningsprosess eller en arbeidsmetode for å etablere langsiktige og lønnsomme relasjoner med kunder”. USUS understreker videre at et vesentlig poeng med CRM er at ikke alle kunder er like verdifulle, og at CRM gir bedrifter kunnskapen og verktøyene til å kunne ta de riktige strategiske beslutningene om hvilke kunder det skal satses på. Pedersen (2001) definerer CRM som “en strategi for å mobilisere hele organisasjonen til å yte bedre service overfor kundene”. Han mener at resultatet skal være mer lojale kunder som kjøper mer samtidig til en lavere kostnad. Videre definerer Aspen (2018) at CRM er “en bedriftsfilosofi med sterkt fokus på kundedialog, relasjonsbygging og kundeledelse, og IT-systemer for å underbygge disse”.

Hammervik (2015, s. 10) ser det som nærmest umulig å finne en heldekkende definisjon av CRM, men mener en tilstrekkelig beskrivelse kan være at “CRM er en strategi muliggjort av informasjonsteknologi, basert på teori om relasjonsmarkedsføring, hvor økt kunde verdi oppnås ved å handle etter en dyptgående innsikt om kundenes ønsker, behov og adferd”. Gjennom sin oppgave kommer Hammervik fram til at et CRM-system kun skal hjelpe bedrifter i

---

arbeidet mot å bli mer kundeorientert, og dermed skape langvarige kunderelasjoner og økt lønnsomhet på sikt.

### *2.1.2 Å skape verdi med CRM*

Problematikken rundt CRM stammer i at mange bedrifter investerer i et CRM-system med forventninger om kortsiktig økt lønnsomhet, og mangler et helhetlig bilde av CRM som forretningsstrategi og tankegang. Som vi tidligere snakker om er det enda svært mange bedrifter som mislykkes med CRM-prosjektet.

Markedsdirektør i Capgemini, Sverre Weisteen, tror så mange CRM-prosjekter har vært mislykkede, fordi bedriften har vurdert CRM-systemet som en del av teknologistrategien, og ikke forretningsstrategien (Dagens Perspektiv, 2004). En rapport fra Copenhagen Business School (2013), referert til i Dagens Perspektiv (2014), viste at 60 % av danske bedrifters CRM-prosjekt endte i fiasko. Dette er kjente tall som ikke har endret seg veldig mye over tid. Et studie utført av Gartner Group (2003), referert til av Reinartz, Krafft og Hoyer (2004), viste til at 70 % av CRM-prosjektene enten var fiaskoer eller ikke ga noen registrert effekt. Forskerne ved Copenhagen Business School konkluderte med at fiaskoene hadde skyld i mangel på en strategi for hvordan man skal oppnå verdiskapning. Effekten viser seg også forsterket ved at de fleste ser på CRM som en programvare, ikke en strategi, og derfor forventer at investeringene i programvare til CRM-systemene skal gi gevinster i seg selv, når det egentlig er den organisatoriske endringen og arbeidet med strategien som gir resultater (Hammervik 2015).

Tidligere snakket vi om at CRM-systemet er det som tilrettelegger for å kunne skape verdi med bedriftens kundesentrerte strategi. Andersen (2016) legger vekt på viktigheten av at hver bedrift som satser på CRM forstår at det finnes CRM-funksjoner som er nødvendige for alle avdelingene i en bedrift. For markedsavdelingen er det viktig at kunde- og markedsdata analyseres for å kunne skreddersy markedsføringen. For selgerne er det viktig å få tilstrekkelig innsikt i hele salgsprosessen fra leads til en leveranse, og å kjenne kundene. Ledelsen må kunne hente ut analyser av fremtidig inntjening, effektiviteten til de ansatte og nøkkeltall for bedriften. Regnskapsavdelingen som får fakturahenvendelser må dele innbetalingsoversikter med selgere og kundeansvarlige, slik at henvendelser

---

behandles riktig. Kundeservice- arbeiderene trenger å vite hvilke kunder de behandler, og ha rask tilgang på viktig kundeinformasjon (Andersen, 2016). Aspen (2018) poengterer viktigheten av kundeserviceavdelingens involvering i CRM-prosjekter. For etter at salgsavdelingen har brukt mye tid og krefter på å finne og vinne nye kunder, er det kritisk at disse får så god kundeservice at de blir værende som kunder. Derfor må CRM-systemet ha god servicefunksjonalitet som bidrar med å behandle, besvare og eventuelt eskalere henvendelser.

Rundt årtusenskiftet utviklet det relasjonsbaserte forretningsperspektiv seg. I nyere tid har det kundeinnsiktsdrevne forretningsperspektiv reist seg, med fokus på kontinuerlig lagring og analyse av kundedata, for videre å bruke dataen til å skape konkurransedyktige fortrinn for bedriften (McCormick, Hopkins og Schadler, 2016). De har også gjort en undersøkelse som viser at 73% av amerikanske bedrifter ønsker å bruke dataen sin, men bare 29% gjør det i dag. I en britisk undersøkelse fant Berntsen (2016) i tillegg ut at kun 7% av virksomhetene fulgte opp leads. Med framveksten av kunstig intelligens, bedre algoritmer og tilgang til billigere analyseverktøy av Big Data, er det de bedriftene som forstår seg på å ta i bruk og analysere dette materialet som vil bli mest konkurransedyktige i framtiden (Selz & Rodriguez, 2017). Et poeng som understreker viktigheten av å analysere kundedataen trekkes frem i en forskningsartikkel skrevet av Dagens Perspektiv (2004). De skriver at CRM-systemer er kostbare, og at det derfor kreves en helhetlig tilnærming dersom investeringen skal gi uttelling for bedriften. De skriver videre at mange bruker CRM-systemene mest som kunderegistre, og i liten grad som aktivt verktøy. En forutsetning for positiv avkastning er at resultatet av analysene som programvaren gir, får direkte konsekvenser for bedriftens strategi.

### *2.1.3 Innføring av GDPR*

25. mai 2018 ble den europeiske personvernforordningen, “The General Data Protection Regulation”, forkortet GDPR, innført. Fordi personer i større grad legger igjen personlig informasjon på internett i dag, har EU sett seg nødt til å innføre strengere lover som beskytter hvordan denne persondataen samles inn, taes i bruk og lagres. Nå må alle bedrifter som jobber med personopplysninger

---

kunne dokumentere samtykke av-, sikkerheten for- og formålet med informasjonen de lagrer. Denne endringen vil føre til at brukere av CRM-systemer vil møte på utfordringer de tidligere ikke hadde (Superoffice 2018). Hopkins og Schadler (2015) sa at “data er den nye valutaen å forhandle med”. Til tross for dette vil endringen føre til at registreringsarbeid blir mer kostbart nå. SuperOffice (2018) skriver at selskaper som samler inn masse data uten noe bestemt formål ikke vil kunne fortsette med dette under lovverket om GDPR, og brudd vil kunne medføre bøter og erstatningskrav på opptil 4 % av bedriftens omsetning. Som en konsekvens tror vi at bedriftens kundesegmentering vil bli mye viktigere, ikke bare for inntjeningen, men også for dataen man prioriterer å lagre.

SuperOffice (2018) påpeker at det ikke bare vil oppstå problemer med innføringen av GDPR. De sier at bedrifter vil kunne utvikle nye og bedre metoder for å håndtere kundedata i hele livssyklusen. Samtidig mener de det er trolig at selskaper som verdsetter enkeltpersoners personvern, og som er åpne for å fortelle hvordan de bruker opplysningen, vil oppleve høyere tillit og kundelojalitet. En ny rapport fra Capgemini (2018), referert til av Kotian (2018), viser at 39 % av forbrukere som er overbevist om at en organisasjon beskytter deres data, har kjøpt flere produkter og økt forbruket sitt hos bedriften med så mye som 24 %. Basert på rapporten kan Kotian (2018) bekrefte at de bedriftene som ikke spiller med åpne kort om hvordan de behandler personopplysninger, vil ende opp som tapere i kampen om kundens tillit.

---

## 2.2 Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer (KSF) benyttes som et verktøy for å identifisere særdeles viktige elementer knyttet til utviklingen og implementeringen av virksomhetens strategiske planer (Boynton & Zmud, 1984). Med “kritisk” påpekes det at faktorene vil ha en avgjørende påvirkningskraft i positiv eller negativ retning for bedriften eller prosjektet, og må derfor prioriteres betydelig framfor andre faktorer. Bullen og Rockart (1981) definerte kritiske suksessfaktorer som “et relativt lite antall av veldig viktige områder som er absolutt nødvendig å lykkes med dersom virksomheten skal nå sine overordnede mål og sikre seg konkurransedyktighet” (*egen oversettelse*). Senere la Freund (1988) til at KSF også bør være målbare og kontrollerbare.

De kritiske suksessfaktorene bak CRM er som regel knyttet til implementeringen av CRM-prosjektet. De kritiske suksessfaktorene har blitt forsket fram gjennom flere år, med bakgrunn fra ulike fagfelt som; salg, markedsføring, kundeservice og innovasjon, ledelse, økonomi og organisasjonsutvikling. Sanad (2015) har identifisert 31 årsak-effekt relasjoner mellom kritiske suksessfaktorer i implementeringsprosessen. Dette understreker at de kritiske suksessfaktorene har gjensidige innvirkninger på hverandre og derav viktigheten av at bedriftene er nødt til å jobbe med alle de forskjellige kritiske suksessfaktorene for å lykkes med CRM-prosjektet sitt.

### 2.2.1 Tankegang og teknologi

#### **KSF #1: Utbredt forståelse av CRM i hele bedriften**

Forståelsen for CRM ligger som fundamentet når man skal jobbe med- og bygge opp et CRM-prosjekt. Desto bedre forståelse hele bedriften har, fra toppledelsen til de ansatte, desto stødigere vil CRM-prosjektet bli. Toppledelsen må forstå hvilke strategier, prosesser og økonomiske ressurser som skal til for å skape verdi. Ledelsen må forstå hvordan de skal tilrettelegge, skape forpliktelse, involvere, lære opp, engasjere, motivere og følge opp de ansatte. De ansatte er selve kilden til verdiskapningen når de har forstått strategien, akseptert prosjektet, bruker CRM-systemet riktig, jobber etter fastsatte mål og samarbeider på tvers av avdelingene for å nå ut til kunden.

De overnevnte punktene er en enkel oppsummering av de kritiske suksessfaktorene, men både Engberg (2017), Selnes & Hagen (2011) og Kale (2004) poengterer at mange bedrifter også undervurderer kompleksiteten av et CRM-prosjekt, tiden og ressursene som kreves for å lykkes. Forskere ved Harvard, referert til av Darrell, Reichheld og Scheffer (2002), har funnet at manglende forståelse av; (1) *forutsetningen for at CRM-systemet skulle gi effekt*, (2) *betydningen av en kundestrategi*, og (3) *de organisatoriske endringene som må til*, var grunner til dårlige resultater ved implementering av et CRM-prosjekt.

Selnes og Hagen (2011) har funnet ut at bedrifter som starter på et CRM-prosjekt med en utbredt forståelse, i forarbeidet, legger større vekt på å forstå hvilke oppgaver CRM-systemet må løse for at det skal skape verdi for kundene deres. Disse bedriftene forstår også verdien av å investere ressurser til å analysere kundedata fra CRM-systemet, med hensikt om å utvikle dypere kundeinnsikt og markedsforståelse. Til motsetning har de middelmådige bedriftene ikke forstått hvor potensialet for verdien av CRM ligger, og foretatt investeringer i CRM-system som fokuserer på å effektivisere interne arbeidsoppgaver, med troen på at investeringene skal bidra til redusere bedriftens kostnader, øke salget og raskt øke resultatene deres.

## **KSF #2: Utvelgelse og innføring av brukervennlig CRM-teknologi**

### **Tilstrekkelig kartlegging**

Manglende forståelse av forutsetningen for at CRM-systemet skal gi effekt, listes opp av Selnes og Hagen (2011) som et av hovedproblemene. Dette kan føre til at bedriften gjør feil i forarbeidsfasen og ikke grundig nok kartlegger; *behov, holdninger, funksjoner, kundens kjøpsprosess, hva som skaper verdi for de ulike kundesegmentene og de ulike avdelingenes bruksbehov*. Manglende eller utelatt kartlegging fører til problemer når bedriften videre skal liste kravspesifikasjonene, velge CRM-leverandør og utarbeide en implementeringsplan. (Selnes & Hagen, 2011)

---

### **Gode kravspesifikasjoner og riktig utvalgelse**

Engberg (2017) fant at teknologien i seg selv ikke er en suksessfaktor, men at designet og integrasjonen av teknologien var avgjørende for suksess. Pedersen (2001) og Fjermstad og Ramano (2003), referert til av Engberg (2017), tilføyer at et brukervennlig design som er tilpasset den enkelte bedriftens behov er essensielt for at de ansatte skal motiveres til å lære seg- og få rutiner for å bruke CRM-systemet riktig. Selnes og Hagen (2011) vektlegger at de mer vellykkede bedrifter også benytter føringer fra kundestrategien deres i kravspesifikasjonen og utvelgelsen av CRM-systemet. Engberg (2017) fant også at de bedriftene som ikke har valgt ut et tilpasset- og brukervennlig CRM-system sliter med å oppnå ønskede resultater fordi de ansatte sliter med å bruke systemet riktig og derav legger inn kundedata med for dårlig kvalitet til å skape verdi.

Jacobsen (2017) sier at manuell registrering av data, manglende kompetanse om CRM-systemet og at CRM-systemet ikke snakker sammen med andre systemer i bedriften, er de største utfordringene for selgere som jobber med tungvinte og dårlige CRM-systemer. Dette fører til at selgerne gjennomsnittlig bruker en time daglig på manuelle registreringer i CRM-systemet og mister motivasjonen for bruk. Jacobsen forklarer at man kan unngå tungvinte CRM-systemer ved at utvelgelsen baseres på en tverrfaglig beslutning basert på behov hos kunden, og service-, marked- og salgsavdelingens behov. Utvelgelsen skal ha en solid forankring i strategien fra toppledelsen, og må aldri overlates til IT-avdelingen alene.

### **KSF #3: Integrering med eksisterende systemer**

“Ulykkelig og ineffektiv er den selgeren som må fikle frem og tilbake mellom ulike systemer for å holde orden på hva de trenger å gjøre hver dag.”

*-Moderne ordtak, Leadify konsulentfirma*

Ofte poengteres det at selve CRM-teknologien i seg selv ikke er avgjørende for suksess, derimot blir de omgående prosessene rundt trukket fram, hvor integrasjon med de eksisterende systemene er ansett som så kritisk at dette trekkes fram som et eget punkt. Hammervik (2015) sier dette har en bred støtte i

---

forskningslitteraturen. Jacobsen (2017) viser til HubSpots undersøkelse *State of Inbound 2017* som bekrefter at en av selgernes største utfordringer i arbeidshverdagen fortsatt er at systemene ikke snakker sammen. Manglende integrasjon med eksisterende systemer har vært et gjennomgående problem, som fører til at selgerne bruker mye av tiden sin på manuell registrering og mister troen på effektiviteten til CRM-prosjektet. Videre får dette påfølgende konsekvenser slik som at selgerne får en mer negativ holdning til CRM-prosjektet, mister motivasjonen til å engasjere og endre seg, og derav økes behovet for endringsledelse som igjen fører til at prosjektet overskrider tids- og kostnadsrammene satt av toppledelsen (Shum, Bove & Auh, 2008; Bull, 2003; & Herscovitch & Meyer, 2002).

### 2.2.2 *Prosess*

#### **KSF #4: Forankring i toppledelsen**

Dersom organisasjonen skal endres til en kundesentrert organisasjon så må toppledelsen gå foran i prosessen om å skape endringen. Dette inkluderer at innføringen av CRM-prosjektet må skje med en sterk forankring i toppledelsen, slik at man sikrer støtte i form av nok økonomiske midler, tid og ressurser for at endringene skal lykkes (Kale, 2004; Young & Jordan, 2008; Hennestad, 2012).

Noen tar det kanskje som en selvfølge, men nok økonomisk støtte er en av de viktigste grunnene for at CRM-prosjektet må være forankret i toppledelsen. Toppledelsens økonomiske støtte må sikre at prosjektet får en kontinuitet, at bedriften klarer å gjennomfører implementeringen bra nok og at de klarer å gjøre implementeringen ferdig. Hvis ikke sier det seg nesten selv at prosjektet ikke kommer til å lykkes. Dette ble presentert i forelesning i *Salgsledelse og personlig salg*, 18.oktober 2017, av foreleser Frank Kristiansen.

Det holder ikke bare at toppledelsen støtter opp om prosjektet, for funn viser at prosjekt med en involvert toppledelse har større suksess for å lykkes med endringsledelse videre nedover bedriften. Selnes (2018) sier at det ofte er et problem at toppledelsen mangler forståelse av at endringstiltakene er deres ansvar og at de derfor skyver ansvaret over på sine avdelingsledere og ansatte.



---

Toppledelsen har mange forutsetninger for å kunne endre hvordan organisasjonen opererer. De kan tilrettelegge for de strukturelle og kulturelle endringene, oppfordre til organisasjonsbred deltakelse, utforme strategier for verdiskapning, forberede alle de ansatte, definere kundeorienterte mål for endringene, fjerne mål som dytter organisasjonen i gal retning og motivere mellom- og avdelingslederne til å forplikte seg i prosjektet (Chen og Popovich, 2003; Kale, 2004; Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán, 2006; Shum et al., 2008; Young & Jordan, 2008; Hennestad, 2012; Hammervik, 2015; Selnes, 2018).

### **KSF #5: En omfattende kundesentrert strategi**

Selnes og Hagens (2011) viktigste funn er at de få bedriftene som lykkes med CRM drives av en betydelig mer omfattende og dyptgående kundesentrert strategi med forankring i kundestrategien. Kortfattet handler den kundesentrerte strategien om hvordan bedriften skal tjene på å sette kunden i fokus, ved å forstå seg på hva kunden verdsetter, hvilke samlede verdi bedriften kan levere til kunden og hvilken verdi den enkelte kunden bidrar med til bedriftens bunnlinje (Rønneberg, 2012; Birkeland, 2015). Videre poengterer Birkeland at en bedrift med en kundesentrert strategi er kundefokusert, bedre enn konkurrentene på kundeinnsikt, integrerer merkevarebygging med kundefokus, belønner sine ansatte for kundefokusert innovasjon og at hovedfokuset deres ikke ligger på produktene eller løsningene de selger.

Den kundesentrerte strategien inkluderer en tydelig kundestrategi, som angir bedriftens verdikonsept, servicedesign og kundeutviklingsprogrammer, knyttet tett opp mot bedriftens segmenteringsmodell (Selnes 2011). Selnes og Hagen (2011) fant at bedriftene som lot seg føre av en god kundestrategi lyktes med CRM. Dessuten fant de også at bedriftene som hadde integrert kundestrategien godt inn i sin overordnede forretningsstrategi hadde større suksess. De understreker at det alltid vil være en sammenheng mellom kundestrategien og bedriftens overordnede strategi, men spesifiserer at hos de vellykkede bedriftene så er sammenhengen sterkere. Under følger flere eksempler på knytninger mellom suksessfulle CRM-bedrifter og kundestrategien som Selnes og Hagen fant; de vellykkede bedriftene valgte ut et tilpasset CRM-system som bidro til å nå målene i kundestrategien, de

---

benytter kundesegmenteringen fra kundestrategien for å tilpasse en differensiert kundeservice, og alle ansattes ytelser blir målt etter - samt selgernes bonuslønn knyttes til - kundetilfredsheten, som en indikasjon på hvor bra bedriften oppnår overordnede mål i kundestrategien.

Strategien og de tilknyttede sammenhengene har altså en kjempestor påvirkning på CRM-prosjektets suksess. Samtlige har funnet at fravær av strategi er den sterkeste årsaken til at mange CRM-prosjekt slår feil (Pedersen, 2001; Grabner-Kräuter & Mödritscher, 2002; Kale, 2004; Selnes & Hagen, 2011; Vazifehdust, Shahnavaizi, Jourshari & Sharifi, 2012). Som vi vet fra punkt 2.1.2, viser en rapport fra Copenhagen Business School at 60 % av CRM-prosjektene fortsatt ender i fiasko, på grunn av en manglende strategi for hvordan bedriften skal oppnå verdiskapning med CRM-prosjektet. Darrell et al. (2002) har blant annet knyttet mangelen av en strategi opp mot manglende forståelse. Selnes og Hagen (2011) eksemplifiserer dette med å vise til at mange kjøper inn CRM-systemet i troen om at det vil gi raske resultatforbedringer, mens Jacobsen (2017) forklarer at bedriften tror CRM er en del av teknologistrategien og derav legger ansvaret for prosjektet hos IT-avdelingen.

### **KSF #6: Segmentering og differensiert kundeservice**

Dette punktet henger egentlig veldig naturlig sammen under den kundesentrerte strategien som en kritisk suksessfaktor. I vår oppgave er fokusert på økt verdiskapning så sentralt at vi ser behovet for å utdype her. I sin oppgave om kritiske suksessfaktorer kom også Hammervik (2015) fram til at en bedrifts segmenteringsstrategi er en viktig og sentral del av CRM-konseptet.

Selnes og Hagen (2011) fant at bedriftene som lykkes med CRM-prosjektet, i større grad har utviklet et konsept for differensiert kundeservice for de ulike segmentene. Dette forklarer de med at ulike segment har ulike behov for kundeservice, samtidig som ulike kunder bidrar ulikt til virksomhetens økonomiske bunnlinje. Derfor fant de at bedrifter med en grundig segmenteringsmodell lykkes med å allokere ressursene sine og derav øker lønnsomheten. Dette er en sentral del av kunde- og segmenteringsstrategien.

Selnes (2018) har gått litt lengre til å utdype hvordan bedriftens arbeid med segmenteringen også kan ha en strategisk påvirkning på at bedriften kan bli mer kundesentrert. Siden det overordnede markeds målet for en kundesentrert bedrift er å skape verdifulle kunder, forklarer Selnes at å kunne analysere kundeporteføljen sin, ved hjelp av en segmenteringsmodell, er viktig i arbeidet med å utvikle et verdiforslag. Verdiforslaget har som formål å gjøre kunderelasjonen mer verdifull for begge parter, og inneholder en plan for å tilpasse kundens opplevelsesverdier som de får gjennom de ulike kontaktpunktene på tvers av bedriften. Kundeserviceavdelingen er ett av disse kontaktpunktene, og derav kommer behovet for å tilpasse kundeservicen inn.

### **KSF # 7: Grundig implementeringsplan**

Pedersen (2001) viser til at bedriften må lage en implementeringsplan for innføringen av CRM-prosjektet som både inkludere hvordan teknologien og strategien skal integreres i implementeringsarbeidet. Funksjonen til implementeringsplanen er å presisere hvilke aktiviteter som er nødvendige for å virkelig gjøre den kundesentrerte strategien i bedriften. Derav er implementeringsplanen nøkkelkomponenten for å lykkes med CRM-prosjektet.

Mendoza et al. (2006) påpeker at det derimot ikke finnes en standard metode for å implementere CRM i bedriften. Dette gjør CRM-implementeringen vanskeligere med tanke på at hver organisasjon er individuell og har sin egen kultur, forretningsstrategi, teknologiske løsninger og utfordringer. Gjennom sine undersøkelser kom Mendoza et al. (2006) fram til at bedriftene kan benytte de kritiske suksessfaktorene som retningslinjer i utformingen av en implementeringsplan, men også som et styringsverktøy for å måle og evaluere seg selv underveis i prosjektet.

### **KSF # 8: Riktig målsetting**

I faglitteraturen nevnes flere grunner for hvorfor det å sette realistiske mål og delmål er viktig for å lykkes med CRM-prosjektet.

---

I forkant av implementeringen vil utarbeiding av mål hjelpe bedriften til å svare på hva de ønsker å oppnå ved å innføre CRM, hvordan de skal oppnå ønskede resultater, hvilke måleparameter de skal benytte, hvor mye innføringen av prosjektet vil koste, hvor lang tid det vil ta, samt hvilke gevinster bedriften skal skape for kundene (Kotter, 1996; Kellen, 2002; Hammervik 2015; Engberg 2017). Derfor må forarbeidet med målene både være knyttet til utviklingen av kundestrategien og implementeringsplanen, og som nevnt tidligere burde målene innarbeides i bedriftens overordnede forretningsstrategi.

Mendoza et al. (2006) foreslår at man også kan bruke de kritiske suksessfaktorene som et styringsverktøy for å måle suksess underveis. Kellen (2002) påviser at utarbeidingen av målene i forkant hjelper bedriften til å bli mer kundeorientert underveis, noe de kritiske suksessfaktorene også bidrar til. Vazifehdust et al. (2012) påpeker at man burde sette krav til at målene må være realistiske og målbare. Samtidig viser de til at det er viktig å være bevisst på at delmål kan endre seg underveis i prosessen, ettersom bedriften får en bedre forståelse av hva CRM-prosjektet kan bidra med og derav får behov for å gjøre endringer.

Det er også ganske kjent at målene har en viktig funksjon som styringsverktøy for endringsledelse. Pries og Stone (2004) og Shum et al. (2008) viste til at 70% av lederne som ikke hadde klare mål i forkant av implementeringen slet med å få de ansatte med på overgangen til en kundesentrert strategi, samt å endre rutinene deres til å bruke CRM-systemet riktig. Jacobsen og Thorsvik (2007) utdyper at målene gir hele organisasjonen et bilde på hva de har som hensikt å jobbe mot og derav er målene en viktig motivator for de ansatte, samtidig som målene kan benyttes til å påvirke de ansattes atferd. Videre understreker de at utvelgelsen av de riktige måleparametrene er særs viktig. Eksempelvis fant Selnes og Hagen (2011) at de mest vellykkede CRM-bedriftene hadde et enda sterkere fokus på å evaluere selgerne, toppledelsen og de øvrige ansatte etter mål for kundetilfredshet fra kundestrategien.

---

**KSF #9: God opplæring**

Vazifehdust et al. (2012) kom i sine komparative studier fram til at et gjentakende problem var at de ansatte ikke hadde tilstrekkelig med teoretiske kunnskaper om CRM eller CRM-systemets funksjonalitet og hvordan det kan bidra positivt til deres arbeid, og dette skyldtes mangelfull opplæring. De nevner også opplæring rundt strategien som et problem, enten fordi strategien mangler eller nedprioriteres i opplæringen. Opplæring rundt strategien har som formål å gi de ansatte en forståelse av hva som kreves av dem under implementeringen og hvilke mål bedriften ønsker å nå. Verzifehdust et al. legger til at strategien også skal bidra til å skape en kundesentrert organisasjon, hvor den kundeorienterte kulturen oppfordrer til deling av informasjon og læring mellom de ansatte i alle avdelingene. Som en del av opplæringen må bedriften derfor gjøre om organisasjonen til en læringsarena som de ansatte kontinuerlig kan benytte for å styrke sin kompetanse.

God opplæring skal ikke bare bidra til at de ansatte får grunnleggende kunnskaper, men den skal også motivere de ansatte og forsterke deres holdninger og endringsvilje, samt bidra til å redusere endringsmotstand (Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Robey, Ross & Boudreau, 2002). Kompetanse er viktig for å lykkes med et CRM-prosjekt, og i denne oppgaven henter vi vår forståelse av kompetanse som presentert i forelesning i *Salgsledelse og personlig salg*, 19.oktober 2017, av Frank Kristiansen. Han sier at kompetanse kan forstås som “den teoretiske kunnskapen som driver de praktiske ferdighetene våre, bak selve handlekraften mot suksess”. Videre utdyper han at man kan jobbe med hvert enkelt element (kunnskap, ferdigheter og handlekraft) for å øke de ansattes kompetanse og derav øke bedriftens suksess. Mens holdninger inneholder tanker, meninger og følelser som fremprovoserer en atferd, så er motivasjonen det som gir atferden en retning mot et fastsatt mål. Alle elementene påvirker hverandre. Derfor stilles motivasjon synonymt med handlekraften som driver deg mot å lykkes, mens holdningene kan endres som et resultat av opparbeidet kompetanse og forståelse.

Sådan kan man forstå at dersom man styrker de ansattes kompetanse, vil dette øke deres endringsvilje og redusere endringsmotstand, som Beer et al. (1990) og

---

Robey et al. (2002) nevnte tidligere. Shum et al. (2008) nevner at arbeidet med endringsledelse ofte blir undervurdert i forhold til tiden det krever å få de ansatte med på endringene, og derav overskrides tids- og kostnadsrammene for CRM-prosjektet, som igjen reduserer de ansattes affektive engasjement. Altså vil god opplæring føre til økt forståelse, kompetanse og suksess, samtidig som det reduserer kostnadene for prosjektet.

Det er kanskje ikke så rart at Selnes og Hagen (2011) fant at de bedriftene som lykkes kjennetegnes ved at de ansatte har fått en grundig forståelse av hvorfor og hvordan CRM-systemet skal bidra til å oppnå bedriftens overordnede mål, samt akseptert dette. Videre fant de at de suksessfulle bedriften viser større villighet til å gi de ansatte tilstrekkelig med tid og ressurser til opplæring, fordi bedriften forstår at dette fører til at de ansatte får økt motivasjon, økt kundeorientering og økt fokus på verdiskapning gjennom gode kunderelasjoner. Altså kan svikt i forståelse, feil bruk av systemet, utestående resultater, lav motivasjon, dårlige holdninger og en utilstrekkelig CRM-kultur måles og spores tilbake til lav kompetanse og dårlig opplæring.

### *2.2.3 Organisasjonsendring*

#### **KSF #10: CRM-organisasjonen og organisasjonskulturen**

Gjennom studiet sitt fant Shum et al. (2008) at de organisasjonene som lyktes i større grad fokuserer på strategien, menneskene og organisasjonen, fremfor teknologien. Engberg (2017) fant at mange bedrifter undervurdere kompleksiteten av CRM og hvor mye det krever for å gå over til å bli en markeds- og kundeorientert organisasjon, både når det kommer til strategiske, organisatoriske og kulturelle endringer.

En forutsetning for å lykkes med CRM innebærer at hele organisasjonen skifter over mot et fokus på å ivareta, styrke og videreutvikle kunderelasjoner ved å finne ut hva som skaper verdi for kunden, og derav hvilke verdier organisasjonen kan tilføre kunden. Dette vil si at organisasjonen går over mot en kundeorientert struktur- og kultur, som bidrar til at de blir mer konkurransedyktige (Selnes og Hagen, 2011; Vazifehdust et al., 2012; Hammervik, 2015). For organisasjoner i

---

markeder med høy priskonkurranse, vil en slik satsning på kundeutvikling føre til at kunden blir mindre opptatt av prisen på produktet eller tjenesten og mer opptatt av verdiene som leverandøren tilfører dem. Dette ble presentert i forelesning i *Salgsledelse og personlig salg*, 18.oktober 2017, av foreleser Frank Kristiansen.

Det som kjennetegner organisasjoner med en kundeorientert struktur er at de kultiverer til samarbeid og fri flyt av kompetanseutveksling på tvers av avdelingene i hele organisasjonen (Ryals & Knox, 2001). Ved å ta i bruk et CRM-system gjør organisasjonen det mulig å bli mer kundefokusert, ved å integrere avdelingene på tvers av organisasjonen og koordinere oppgavene til marked-, service- og salgsavdelingen, slik at de får mest mulig ut av enhver kundekontakt (Chen & Popovich 2003). I slike bedrifter er det heller ikke uvanlig at det forekommer insentivsystemer som belønner ansatte som styrker bedriftens kunderelasjoner (Chang, Park & Chaiy, 2010). Her finnes interne uenigheter mellom de lærde. Framnes, Pettersen og Thjømøe (2011) mener at markedsorienterte handlinger burde belønnes med insentiver, men at insentivene både kan være i form av pengebonuser eller heder og ros i organisasjonen, og at dette igjen vil motivere andre ansatte til lignende positive handlinger. Professor Anders Dysvik ved Handelshøyskolen BI, mener derimot at ansatte som allerede har gode fastsatte lønnsbetingelser er mer indre motiverte, presterer bedre og skaper mer fornøyde kunder (Stranden, 2014). Om en ting er sikkert så er det hvertfall at det en utfordring for organisasjonen å endre de ansattes fokus fra å være produktorientert til å bli kundeorientert og at de er avhengig av de ansattes støtte for å kunne bruke CRM til å styrke kunderelasjonene (Pedersen 2001). Selnes og Hagen (2011) legger til at de vellykkede organisasjonene i større grad fokuserer på markedsorientering. Organisasjonen måler absolutt alle ansatte etter kundetilfredshet og viser en større villighet til å investere i- og bruke ressurser på å analysere markeds- og kundedata for å skape et konkurransefortrinn. De organisasjonene som ikke opplever de ønskede resultatene har vist seg å slite med endringsledelse og å få de ansatte med på overgangen til denne kundeorienterte strukturen (Pedersen 2001).

I en tett tilknytning til den kundeorienterte strukturen finner man at en kundeorientert kultur også bidrar til at organisasjonen lykkes med CRM-

---

prosjektet. Strukturen legger allerede til rette for at de ansatte skal samarbeide, dele kompetanse og sette kundens verdier i fokus. Kulturen skaper i tillegg et miljø hvor det aksepteres og belønnes at de overnevnte punktene blir praktisert. En kundeorientert kultur bidrar til å fjerne intern konkurranse, den tillater de ansatte en høyere grad av autonomi, påvirker de dem til å få affektivt engasjement, gjør dem mer lojale overfor organisasjonen og styrker de ansattes endringsvilje (Shum et al., 2008; Vazifehdust et al., 2012; Hammervik, 2015).

### **KSF # 11: Tilretteleggende ledelse**

Å ha ledere med en tilretteleggende ledelsesstil er listet som en kritisk suksessfaktor fordi det har vist seg å være en sammenheng mellom denne stilen og en økt grad av affektivt engasjement for CRM-prosjektet blant de ansatte (Chonko, Jones, Roberts & Dubinsky, 2002; Rangarajan, Chonko, Jones & Roberts, 2004). Engberg (2017) viser til at mennesket er en svært viktig del av CRM-implementeringen, men at de også utgjør den største utfordringen grunnet menneskets skeptiske innstilling til ukjente endringer. Videre sier Engberg at desto større endringene i arbeidshverdagen føles for de ansatte, desto viktigere blir lederen jobb med å tilrettelegge og motivere de ansatte til å endre deres tanke- og arbeidssett.

Shum et al. (2008) påpeker at den tilretteleggende lederstilen er mer effektiv ved CRM-implementering, fordi stilen skaper endringer ved å fokusere på endringstiltak slik som; gruppelæring, organisasjonslæring og aktiv tilrettelegging for- og lytting til de ansattes bekymringer. Altså er lederstilen effektiv for å fremme endringer, samtidig som den går foran som et eksempel på hvordan man ønsker at en CRM-kultur skal være blant de ansatte.

### **KSF # 12: Involvering av de ansatte**

Engberg (2017) poengterer at det er de ansatte i organisasjonen som driver fram verdiene i CRM-prosjektet. Hun fant at de ansatte fikk en mer positiv holdning til endringen som CRM-prosjektet medfører, ved å inkludere de ansatte i forkant av implementeringen, underveis i prosessen og i etterkant.



---

I forkant av implementeringen er involvering av de ansatte særlig knyttet til at de ansatte klart og tydelig forstår bakgrunn for endringen, strategi og prosess for gjennomføring, samt verdiene og målene med CRM-prosjektet. Nøkkelen til dette er tydelig toveis kommunikasjon fra ledelsen, som også må hente inn relevante innspill til utformingen av CRM-systemet, slik at det blir behovs og brukertilpasset. Det er nemlig funnet en sterk sammenheng mellom å involvere de ansatte i utviklingsprosessen og riktig bruk av CRM-systemet i etterkant (Bull, 2003; Kumar & Reinartz, 2012; Engberg, 2017).

Underveis i prosessen nevner samtlige at involvering av de ansatte fører til et affektivt og forpliktende engasjement (Bull, 2003; Payne & Frow, 2006; Shum et al., 2008; Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). Et affektivt og forpliktende engasjement er nøkkelen til å få de ansatte til å spille på lag med endringene, strategiene, teknologien, målene, CRM-kulturen og de andre suksessfaktorene som driver CRM-prosjektet til suksess (Fjermestad & Romano, 2003.)

I etterkant av implementering har involvering av de ansatte vist sterkere holdninger og følt tilknytning. I tillegg fant de at ansatte som ble involvert hele veien hadde bedre forståelse, brukte CRM-systemet på en mer verdiskapende måte og gikk fram som forbilder for å vedlikeholde en sterk CRM-kultur (Engberg 2017)

## 3.0 Metode

I denne delen av oppgaven skal vi redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming. En “metode” betyr “en planmessig framgangsmåte”, altså er det et middel for å skaffe informasjonen om det temaet man ønsker å forstå, hvordan man bør velge ut respondenter og hvordan man bør analysere datamaterialet, for å til slutt komme fram til ny kunnskap (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 15). For å kartlegge analyseformålet vårt trengs det primær- og sekundærdata. Primærdata kjennetegnes ved at de er spesielt tilpasset og samlet inn for å besvare våre undersøkelsesspørsmål, mens sekundærdata allerede er samlet inn av andre bedrifter (Gripsrud et al., 2016, s. 69).

**Analyseformål:** Undersøke om det finnes interne faktorer i avdelingen som begrenser verdiskapningen. Her legges det vekt på å kartlegge de ansattes holdninger, tanker og meninger om CRM, hvordan CRM-prosjektet fungerer for avdelingen i dag og konkretisere forskjeller mellom leders oppfatning og den reelle CRM-situasjonen.

**Undersøkelsesspørsmål:**

1. Har avdelingen tilstrekkelig forståelse for å kunne skape verdi med CRM-prosjektet?
2. Bygger CRM-prosjektet på en bakomliggende forståelse for betydningen av en kundeforhold og de organisatoriske endringene som må til for å skape verdi?
3. Er forholdene rundt bedriftens CRM-teknologi optimal for verdiskapning?
4. Har avdelingen tilstrekkelig kompetanse for å kunne skape verdi med CRM-prosjektet?
5. Kan reiserådgiverne bidra til mer verdiskapning?

---

## 3.1 Valg av undersøkelsesdesign

Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. Designet omfatter alle stadiene i forskningsprosessen etter at formål og undersøkelsesspørsmål er bestemt, altså hvilke typer data man trenger, hvordan disse dataene skal skaffes til veie og hvordan de skal analyseres (Gripsrud et al., 2016, s. 46). Ved å velge riktig undersøkelsesdesign påser vi at validiteten på undersøkelsen blir så høy at resultatene representerer den reelle situasjonen.

### 3.1.1 Eksplorativt og deskriptivt design

For å få de beste svarene ut av undersøkelsene valgte vi å bruke både eksplorativt og deskriptivt design. Eksplorativt design brukes når man vet lite om et område, og ønsker å utforske temaet nærmere for å få bedre innsikt i problemområdet. Formålet med deskriptivt design er å få fram en kvantifisert beskrivelse av situasjonen på et bestemt område (Gripsrud et al., 2016, s. 47-50). I første omgang fordyper vi oss i hva som er skrevet om temaet tidligere, i form av teori og forskningsartikler. Deretter foretar vi vår egen datainnsamling for å få klare føringer om hvordan situasjonen er i vår samarbeidsbedrift. Etter at vi med det eksplorative designet har dannet oss grunnleggende forståelse, vil det være noen bestemte områder vi trenger en konkret beskrivelse av, og derfor foretar vi en ytterligere undersøkelse med deskriptivt design.

## 3.2 Valg av datainnsamlingsmetode

### 3.2.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Virkeligheten kan undersøkes ved hjelp av to ulike samfunnsvitenskapelige tilnærminger: kvalitative og kvantitative metoder. Kort sagt har kvalitative metoder den egenskapen at man ved benyttelse går i dybden for å forstå fenomener, altså *hvorfor* noe skjer, mens man i kvantitative metoder søker etter å forklare *at* noe skjer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 95). Man ønsker altså i kvantitativ metode å se om antakelser stemmer overens med virkeligheten og konstatere sammenhenger gjennom forskningsmetoder basert på

---

målbare tall. I kvalitativ metode er vi mindre interessert i årsakssammenhenger og mer opptatt av å forstå eller beskrive hvordan menneskene oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for dem (Johannessen et al., 2016, s. 27-28).

Vår problemstilling krever at vi går i dybden når vi undersøker fenomenet, og vi har derfor valgt å benytte en kvalitativ metode. Videre måtte vi finne ut hvordan situasjonen med CRM-prosjektet var i forhold til hvordan det optimalt burde vært, og vi valgte derfor å bruke en kvantitativ undersøkelse til dette formålet. På denne måten kunne vi konstatere hvilke spesifikke områder i CRM-prosjektet som eksisterer og ikke, i målbare tall. Siden den kvalitative metoden lar oss konsentrere oss om få informanter, vil vi få frem mange tanker og perspektiver som vil gi oss et godt bilde på hvordan fenomenet forstås av dem. Ved å få såpass stor innsikt i selgernes og lederens holdninger, tanker og meninger og konkrete svar på hvordan CRM-systemet fungerer for avdelingen, har vi tilegnet oss god kunnskap om hvordan avdelingen kan videreutvikle sitt CRM-prosjekt til å bli mer verdiskapende.

### **3.3 Kvalitetssikring**

I vår utforming av undersøkelsene vil vi tilrettelegge for god intern og ekstern validitet, til den grad det lar seg gjøre med hensyn til ressurser og oppgavens omfang. Det er viktig for validiteten at vi finner ut hvilket datamateriale som kan gi oss nok informasjon til å svare på problemstillingen (Johannessen et al., 2016, s. 113). I tillegg til validiteten er det ønskelig at resultatene blir reliable. Dette vil si at den samme målingen vil gi de samme resultatene hvis den gjentas flere ganger, altså at en kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud et al., 2016, s. 61, 135).

#### *3.3.1 Målefeil*

Det er klart at funnene fra de individuelle dybdeintervjuene som skal avdekke tanker, meninger og holdninger til CRM-prosjektet ikke bør behandles som absolutte. Vi har hatt et fokus på å benytte såkalte projektive teknikker i dybdeintervjuene, for å møte eventuelle utfordringer som kan oppstå ved sensitive

---

temaer (Gripsrud et al., 2016, s. 49). Vi har derfor benyttet en proaktiv teknikk som baserer seg på å “flytte” spørsmålet fra en personlig form til en tredjepersons form, ved eksempelvis å spørre om hva respondenten tror er grunnen til et frafall i kunder. Likevel kan respondentene ha følt en trang for å forsvare arbeidsplassen, og dermed hatt problemer med å svare ærlig på noen spørsmål. Lederen kan også ha funnet det vanskelig å skille mellom konfidensiell og ikke-konfidensiell informasjon. I spørreskjemaene, såvel som dybdeintervjuene, kan det oppstå misforståelser og feilbesvarelser som kommer som et resultat av uvitenhet om temaet.

### *3.3.2 intern og ekstern validitet*

Intern validitet handler om i hvilken grad resultatene er oppfattet som riktige, om beskrivelsene er sanne og om sammenhengene er riktig presentert. Ekstern validitet vil si om funnene kan overføres til andre sammenhenger og tegne et sant bilde av det aktuelle fenomenet (Gripsrud et al., 2016, s.58). Den kvalitative undersøkelsen konsentrerer seg om få enheter, og siden vi undersøker alle de tre selgerne i avdelingen blir deres svar 100 % representativt. Den kvantitative undersøkelsen utføres på alle i avdelingen, og er derfor også helt representativ. Sett bort ifra eventuelle målefeil har undersøkelsene gode forutsetninger for å bli valid.

## **3.4 Datainnsamling**

### *3.4.1 Dybdeintervju*

I den kvalitative metoden med eksplorativt design ønsket vi å komme nært innpå personer i den målgruppen vi var interessert i å vite noe om. Hensikten med dybdeintervjuer er å få fylldige beskrivelser av fenomenet, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider (Johannessen et al., 2016, s. 113). Dybdeintervjuer er en tidskrevende datainnsamlingsmetode, hvor hvert intervju varer i ca. 60 minutter og deretter skal tolkes og analyseres. Derfor er denne metoden i utgangspunktet svært kostbar (Gripsrud et al., s. 115-116).

Etter dybdeintervjuene skulle vi ha en klar oppfatning av hvordan bedriften brukte CRM-teknologien, og kunne se hvilke kritiske suksessfaktorer de manglet. Hensikten var å stå igjen med kunnskap om hvilke områder bedriften må endre eller forbedre på veien mot et verdiskapende CRM-prosjekt. Vi utformet en intervjuguide som skulle veilede oss underveis i intervjuet, for å sørge for at vi alltid hadde kontroll på spørsmålene og ikke fikk noen hull i informasjonen som var ment å samles inn. Samtidig er intervjuguiden lagt opp slik at samtalen ikke skulle bli ledet i noen spesiell retning, og tilrettela for dialog og diskusjon slik at vi kunne fange opp interessante områder som eventuelt skulle komme opp.

<u>Intervjuguide</u>
<u>Introduksjon</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Oppvarming (5-7 minutter):</b> Småprat for å få intervjuobjektet til å føle seg komfortabel og løsne opp stemningen. Vi takker intervjuobjektet for hans/hennes tid, og forklarer at det ikke finnes feil svar.</li> <li>2. <b>Informasjon (1-2 minutter):</b> Vi informerer om at intervjuet vil bli tatt opp for at vi skal kunne rekonstruere møtet, og at opptaket vil bli slettet når vi har fått det vi trenger. Videre forklarer vi formålet med møtet, og ber intervjuobjektet om å svare så konkret som mulig.</li> </ol>
<u>Del 1 - Generelt (5-7 min)</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overordnede spørsmål angående CRM-prosjektet.</li> </ul>
<u>Del 2 - CRM-teknologi (20-25 min)</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Behov <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spørsmål basert på kritiske suksessfaktorer som fanger opp de områdene avdelingen har behov for hjelp fra et CRM-system</li> </ul> </li> <li>2. Funksjoner <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spørsmål basert på grunnleggende funksjoner og kjernefunksjoner som kartlegger hvilke de mangler, hvilke de kjenner til og hvilke de bruker</li> </ul> </li> </ol>
<u>Del 3 - Menneskelige faktorer (20-25 min)</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kunnskap om CRM-systemet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spørsmål som kartlegger de ansattes tekniske ferdigheter, og forskjeller mellom deres CRM-bruk</li> </ul> </li> </ol>

<p>2. Forståelse av CRM-tankegangen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nøkkelspørsmål som gir oss svar på hvor de forskjellige intervjuobjektene ligger på forståelsen for CRM som tankegang</li> </ul> <p>3. Holdninger</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spørsmål som avslører intervjuobjektens holdninger til CRM-prosjektet</li> </ul> <p>4. Motivasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avdekke de motivasjonsfaktorene vi ikke allerede får besvart på de andre punktene i intervjuguiden</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Del 4 - Andre kritiske suksessfaktorer (20-25 min)</u></b></p> <p>1. Spørsmål basert på de kritiske suksessfaktorene implementeringsstrategi, forankring i toppledelsen, opplæring, tilretteleggende og motiverende ledelse, kundeorientert organisasjonsstruktur- og kultur, segmentering/differensiert kundeservice og målsetting.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supplerer med tilleggsspørsmål der det trengs ytterligere informasjon</li> </ul>

Vi utførte tre dybdeintervjuer - ett på avdelingslederen, ett på key account manageren og ett på den nyopplærte uteselgeren. I forkant av dybdeintervjuene utformet vi en intervjuguide, som vi brukte som rettleidende mal. Dette er for å ivareta dynamikken i intervjuet, å kunne forklare spørsmål med rettleidende oppfølgingsspørsmål og for å unngå å påvirke respondentens besvarelser. Intervjuguiden er utformet med alle fenomener vi behøver innsikt i for å kunne besvare problemstillingen, og intervjuguiden til dybdeintervjuet med lederen er supplert med spørsmål rettet til hennes situasjon. Det er ikke tilstrekkelig å kun kartlegge *hva* selgerne og lederen gjør i CRM-systemet, vi er også nødt til å forstå *hvordan* de oppfatter virkeligheten rundt seg og dermed også fordeler og ulemper med CRM-systemet kontra tradisjonelle systemer.

### 3.4.2 Spørreskjema

Spørreskjemaundersøkelser er en kvantitativ metode med deskriptivt design, som har som formål å standardisere kommunikasjonen mellom intervjuer og respondent (Gripsrud et al., s. 51). Etter dybdeintervjuene ønsket vi å gjøre om

---

besvarelsene på noen områder til målbare tall, slik at vi enkelt kunne se forskjeller. I tillegg var spørreskjemaenes hensikt å supplere med konkrete spørsmål vi ikke fanget opp i dybdeintervjuene. Vi lagde ett spørreskjema tilpasset selgerne, ett tilpasset lederen, og ett tilpasset reiserådgiverne. Siden reiserådgiverne er det ytterste leddet ut mot kunden så vi oss nødt til å kartlegge hvilke effekter CRM-prosjektet har hatt på dem, for å finne ut om dette utgjør et stort verditap, og eventuelt om det allerede finnes potensial for å ta ut mer verdiskaping hos reiserådgiverne. Når spørreskjemaene tolkes, vil vi klart se eventuelle forskjeller mellom det leder mener er situasjonen og den faktiske situasjonen. Vi har også stilt spørsmål som avslører deres forståelse av CRM.

### 3.5 Utvalg

Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse er en viktig del i samfunnsforskning, både i kvalitative og kvantitative studier. Rekrutteringen av informantene i kvalitative undersøkelser skal ha et klart mål (Johannessen et al., 2016, s. 113), og vi trakk derfor strategisk ut de(n) informant(en) i avdelingen som var selgere og leder, og som har erfart hvordan CRM-prosjektet har utviklet seg. I kvantitative metoder er vi vanligvis opptatte av å trekke et tilfeldig utvalg respondenter (Johannessen et al., 2016, s. 113) for å gjøre det representativt for en populasjon, men siden populasjonen vår er avdelingen i BH valgte vi her å velge ut alle reiserådgiverne. Som nevnt tidligere i oppgaven får ikke dette andre konsekvenser enn at utvalget blir 100 % representativt. Utvalget av reiserådgiverne gjorde det mulig å kartlegge deres kunnskap om- og deres behov for CRM.

Når man utfører dybdeintervjuer vil det oppstå et spørsmål om hvor mange respondenter man trenger for å finne all informasjonen man trenger om et tema. Det svaret som vanligvis gis, er at intervjueren kan stoppe å utvide antallet respondenter når han eller hun oppnår det som kalles "teoretisk metning". Dette betyr at man intervjuer personer helt til den kunnskapen man får fra dybdeintervjuene ikke gir noe nytt (Jacobsen, 2016, s. 192). Vi hadde kun tre personer vi kunne intervjuer, og var avhengig av å nå teoretisk metning etter disse. Vi fikk ikke kontrollsjekket metningen, men merket at vi fikk mange av de samme



---

svarene i det tredje dybdeintervjuet. Til slutt vil vi nevne at det var viktig at respondentene i dybdeintervjuene var kvalifiserte til å gi oss den informasjonen vi trengte. Grunnen til at tilfeldig utvelgelse ikke er egnet i kvalitative intervjuer er at disse studiene har et klart mål, og vi må trekke ut de kandidatene som er mest relevante og interessante ut fra formålet med studien (Johannessen et al., 2016, s. 113).

## 4.0 Resultater og analyse av data

### 4.1 Funn fra dybdeintervju

Under følger en forkortet oppsummering av de mest relevante funnene fra dybdeintervjuene. De fullstendige funnene kan finnes i vedlegg 1.

#### Generelt

Det fremkommer innledningsvis at kundetilfredsheten til B-H har hatt en merkbar økning etter at CRM-satsingen ble satt i gang for to år siden, men de har ikke sett noen økonomiske resultater. Et generelt problem er at “M3”, deres egenutformede CRM system, har blitt utviklet i forkant av CRM-satsingen, uten en god forståelse av CRM. Dette har ført til at individuelle programmer har blitt utviklet eller kjøpt inn senere, for å fylle manglene til M3. Derfor er det et klart sprik i hvorvidt kundeinformasjonen er godt nok organisert, lagret tilgjengelig for alle, enkel å finne fram i og enkel å benytte til verdiskapning. I løst prat forteller KAM at B-H holder på å ordne nettsiden sin fra å være en bestillingskanal til å bli en aktiv salgskanal, med flere pakketilbud. Her kommer det også fram at KAM synes det blir viktigere i hans arbeid å fokusere på å selge deres egenlagde produkter, nå som bedriften går igjennom store endringer.

#### CRM-teknologi

Vi fant et sterkt behov for tilpasset opplæring i å utnytte informasjonen i CRM-systemene. Ingen kan bruke M3 eller Superoffice til å kontrollere at alle leads blir

---

fulgt opp. Leder og KAM har en viss kontroll på hvor mange kunder de mister hvert år, men vet ikke hvordan de skal finne en nøyaktig oversikt.. Ingen bruker data fra Superoffice til å finne ut hvor i salgsprosessen de fleste salgene går tapt. Leder mener dataen i Superoffice uansett er mangelfull og forhindrer dem i å hente ut realistisk informasjon om hvor i salgsprosessen de oftest mister kundene. KAM mener han kan bruke dataen i M3 til å identifisere hvor i salgsprosessen de fleste salgene går tapt, dersom han bruker litt tid. KAM ser derimot ikke nytten av dette fordi han uansett har tilstrekkelig kontroll basert på erfaring. Videre sier KAM at han kan benytte M3 til å se hvor mange kundeserviceproblemer hver kunde har hatt og hvorfor, mens uteselger og leder ikke kan dette. Leder legger til at alle klager blir registrert i et eget system kalt "Improve", og at det er svært ønskelig at Improve blir integrert med Superoffice. KAM sier at Superoffice er kjempebra for kundeoppfølging og nysalg, men at det ikke er tilpasset deres behov som selgere i reiselivsbransjen. Derimot er M3 godt tilpasset. Alle mener at CRM-teknologien burde integreres, slik at programmene snakker sammen og blir lettere å bruke.

## **Kompetanse**

### *Kunnskap*

Respondentene scorer svært lavt på forståelsen for CRM-tankegangen. Alle synes CRM-systemet skal bistår med å effektivisere interne arbeidsoppgaver, fremfor å skape verdi for kundene. Med denne lave forståelsen er det interessant at KAM og uteselger mener at hele avdelingen har en felles forståelse av CRM-tankegangen, samtidig som det også fremkommer at reiserådgiverne ikke har tilgang til systemet. På grunn av at reiserådgiverne ikke har tilgang til Superoffice mener ikke lederen at hele avdelingen er involvert i CRM-prosjektet. Derimot mener uteselger at alle i avdelingen er middels involvert, og KAM mener at hele avdelingen er involvert. Vi undersøkte også intervjuobjektene forståelse av hvorfor riktig bruk av CRM-prosjektet er viktig for å nå bedriftens overordnede mål. Her har KAM middels forståelse, mens uteselger og leder mener de har høy forståelse av dette.

---

### *Ferdigheter*

Vi har gått inn på hvorvidt respondentene skaper verdi med CRM-systemet, og det fremkommer at de kun kan bruke CRM-teknologien på et minimalt nivå. Selgerne bruker systemet mest som kunderegistre, og leder bruker i tillegg systemet til møteplanlegging og invitasjonutsendelser. Ingen av respondentene bruker systemets analyse- eller segmenteringsfunksjoner, og lederen forklarer at de kun ser på informasjonen som ligger i M3 og Superoffice til å “analysere” i hodet. Leder har noe høyere ferdigheter, men siden dataen som er lagret i SuperOffice er mangelfull får ikke lederen utnyttet mange funksjoner. Leder meder sistnevnte skyldes at alle bruker systemet på forskjellig måte. Videre har det fremkommet at KAM og uteselger mener de har gode nok rutiner for datalagring, noe som også kan ha virket inn på den mangelfulle dataen. Avslutningsvis mener alle respondentene at de har gode nok tekniske ferdigheter til å bruke systemet slik det brukes i dag, men at det er et ønske om å kunne bruke det bedre.

### *Handlekraft*

Respondentenes mangelfulle kunnskaper og ferdigheter viser automatisk til at deres handlekraft er svak. Derimot har vi funnet at deres holdninger og motivasjon driver handlekraften i avdelingen. Uteselgerens besvarelser tilsier at hennes holdning til CRM-prosjektet er god. Hun synes CRM-systemet både hjelper henne med å holde styr på kundene, og bidrar til å skape verdi for B-H. Hun legger til at hun tror kundene legger merke til at de har kontroll. Hun er også fornøyd med mengden tid hun bruker på administrative oppgaver. Leder har også en god holdning til prosjektet, og føler at systemet hjelper henne med å “holde orden og følge med”. Hun har trua på at CRM-systemet etter tid og forbedring kan hjelpe henne og selgerne ytterligere med å skape verdi for B-H og kundene. Hun er likevel misfornøyd med mengden tid hun bruker på administrative oppgaver. KAMs besvarelser peker mot en middelmådig holdning til prosjektet. Han mener han forstår viktigheten av prosjektet, men sier samtidig at han gjerne skulle brukt all tiden på kundene. I prat som oppsto mot slutten av dybdeintervjuet sier KAM at han ikke er helt overbevist om at Superoffice har en lang framtid hos bedriften, med mindre avdelingen finner en måte å integrere alle systemene deres. Et svært

---

positivt funn er at verken KAM eller uteselger har problemer med å dele informasjon i fellesskapet, og leder føler heller ikke at hennes ansatte holder tilbake informasjon for å få salgsindividuelle forsprang.

Videre måles motivasjonen blant respondentene som høy. Superoffice er den foretrukne datalagringsmetoden, og alle mener de har tid til å bruke CRM-systemet slik det brukes i dag. Leder legger til at det derimot ikke er tid til å bruke det optimalt. Leder føler hun er en god CRM-bruker, KAM føler han er en middels god CRM-bruker og uteselger føler hun er en god CRM-bruker på de områdene hun kan til nå. Alle funn tilsier at motivasjonen for å ta del i CRM-prosjektet er der den bør være, og spiller positivt inn på handlekraften.

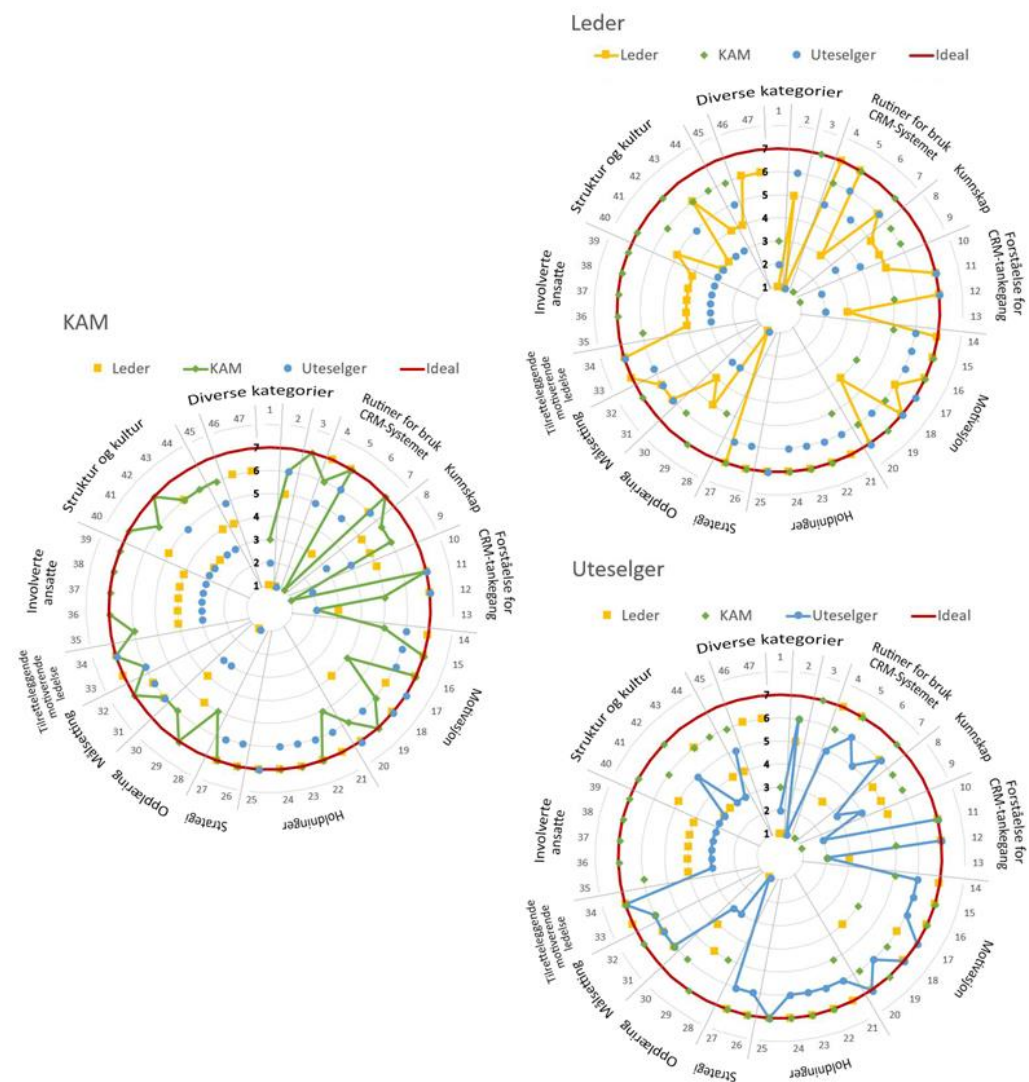
### **Resterende kritiske suksessfaktorer**

Til slutt har vi samlet de resterende kritiske suksessfaktorene og funnet at lederen verken har investert i et ordentlig implementeringsprogram eller føler at avdelingen har behov for det. Samtidig snakker hun mye om at systemet ikke fungerer optimalt, og at hun og de ansatte ikke har ferdighetene de behøver. Ved implementeringen fikk de som skulle bruke systemet en halv dag opplæring. Likevel mener KAM at han har fått opplæringen han trenger. Leder og uteselger mener de hadde trengt opplæring som var mer skreddersydd til deres bruksbehov. Det er enstemmig om at det ikke finnes tid å sette av til å lære seg noe nytt eller trene på teknikker. Det er også enstemmig om at ledelsen motiverer til CRM-bruk, og leder sier at toppledelsen stiller krav til at avdelingen skal bruke CRM-systemet. Lederen mener B-H har en kundesentrert strategi, og at de har blitt særlig kundeorienterte etter avdelingen begynte CRM-satsingen for to år siden. Det er derfor interessant at alle synes CRM-systemet bistår med å effektivisere interne arbeidsoppgaver.

Videre finner vi et stort forbedringspotensial i segmenteringen og hvordan denne påvirker avdelingens evne til å yte differensiert kundeservice på riktig vis. Per nå deles kundene blott inn etter omsetning, og siden dette ikke sier noe om deres faktiske inntjening har ingen kontroll på hvilke kunder som er mest lønnsomme. Differensiert kundeservice blir gjort på bakgrunn av denne kundeinndelingen.

Under målsetting har vi funnet at selgerne måles på salg, nye kunder, at de gjennomfører aktivitetene, og kundetilfredshet. I tillegg blir alt fra reiserådgivernes telefonsamtaler registrert og kan følges med på. Leder kan ikke fastslå andre målsettinger enn kundetilfredshetsmålet, hvor de har kundetilfredshetsundersøkelser noen ganger i året. I tillegg måler B-H deres leveranse til kundene hvert sekund. Selgerne rapporterer manuelt resultatene deres til lederen, og lederen måler disse ut fra et måleskjema. Leder sier at de har årlige samtaler hvor de setter individuelle mål, men selgerne kan ikke definere noen spesifikke individuelle mål de har for året.

## 4.2 Funn fra spørreskjema



*Figur 1: Sammenligning av trendlinjer fra spørreskjema*

---

### 4.2.1 Leder og selgere

Figur 1 viser styrkene og svakhetene hos leder og selgerne, inndelt etter kategoriene fra spørreskjema (se vedlegg 6) som er basert på de kritiske suksessfaktorene. Idealet er den røde linjen, som utgjør en fullstendig sirkel. Dersom trendlinjen i grafen går ut mot kanten, betyr det at vedkommende eller bedriften skårer høyt på suksessfaktorene innen de ulike kategoriene. Hver enkelt graf kan studeres nøyere som vedlegg 2, 3 og 4, mens figuren ovenfor er ment for å gi en sammenlignbar grafisk oversikt av de ulike trendlinjene.

**Funn:** Ut fra spørreskjemaene fant vi at: *motivasjon, holdninger, målsetting, strategi, forankring i toppledelsen og tilretteleggende ledelse*, er de kategoriene som skårer høyt hos alle respondentene. Mens på den ujevne siden finner man; *involvering av de ansatte, integrering av teknologi, organisasjonsstruktur og kultur, rutiner for bruk av CRM-systemet, kunnskap, opplæring, forståelse og utnyttelse av CRM-systemet*. Disse kategoriene representerer områder som avdelingen må videreutvikle for å få et mer vellykket CRM-prosjekt. Dog må de også jobbe med de førstnevnte.

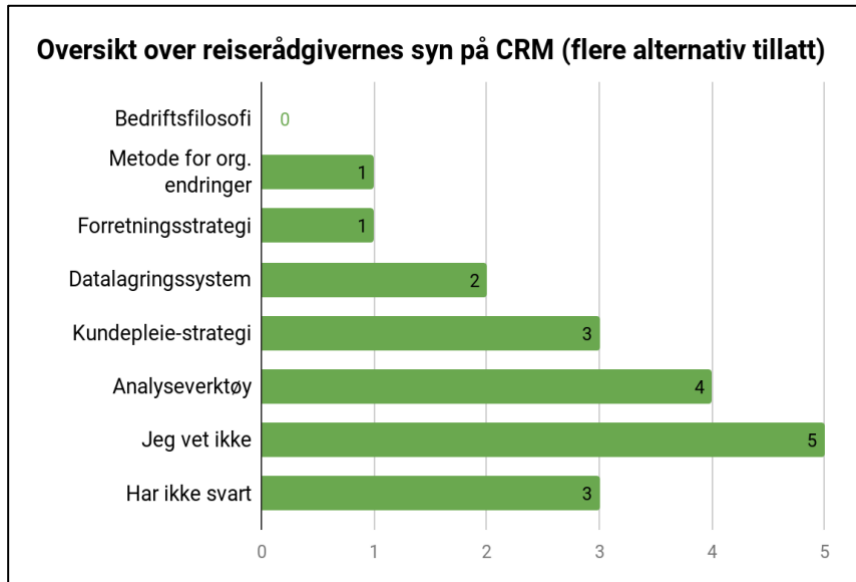
Da vi ba respondentene om å rangere deres syn på crm og hva som var viktig for en vellykket CRM-strategi, samt hvem som burde bruke CRM-systemet så fant vi følgende (funnene kan sees i sin helhet som vedlegg 5 ):

- **Funn:** Avdelingen har et for sterkt syn på at CRM er et datalagringsystem og et nedprioritert syn på at CRM først og fremst handler om organisatoriske endringer.
- **Funn:** Avdelingen mangler forståelse av at en vellykket CRM-strategi først og fremst beror seg på å skape verdi for kunden.
- **Funn:** Avdelingen mangler totalt sett forståelse av at alle i organisasjonen må ta i bruk CRM-systemet dersom de skal lykkes. Også reiserådgiverne og regnskapsavdelingen.

## 4.2.2 Reiserådgiverne

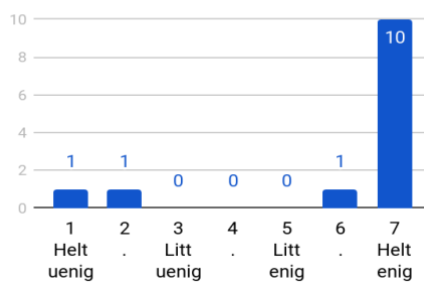
Under dybdeintervjuene kom det fram at avdelingen på sikt ønsker at reiserådgiverne skal ta del i CRM-bruken, samtidig som de ikke konkret forstår verdien ved at reiserådgiverne også blir en del av CRM-prosjektet.

**Figur 2: Oversikt over reiserådgivernes syn på CRM**



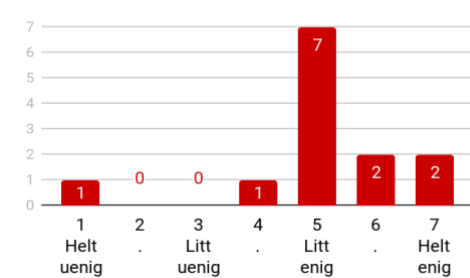
**Funn syn:** Mange av reiserådgiverne vet ikke hva CRM er, og unnlater også å svare. Det er litt kunnskaper blant noen, men generelt ligger de lavt.

**Alle kunder er like mye verdt**



**Figur 3: kundeverdi**

**Yter ekstra service til enkelte kunder**



**Figur 4: Yte ekstra service**

**Funn forståelse:** Fra grafene over ser vi at de fleste reiserådgiverne allerede faktisk yter ekstra service til enkelte kunder i noen grad, men at de færreste forstår

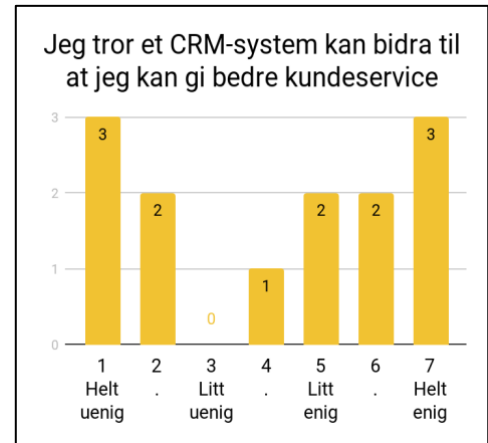
at enkelte kunder er mer verdt enn andre. Så man kan si at forståelsen for CRM ikke er sterk, men at de i praksis differensierer kundeservicen.

**Funn teknologi:** 54% av reiserådgiverne stiller seg positiv til at CRM-systemet kan hjelpe til å gi bedre kundeservice,

men det er fortsatt behov for en holdningsendring. Når det kommer til bedriftens teknologiske løsninger for kundeservice, sa de fleste at det ikke fantes eller kun delvis var tilgang til funksjoner som CRM-systemet vanligvis skal bidra med for å forbedre kundeserviceavdelingen. Riktig nok mente

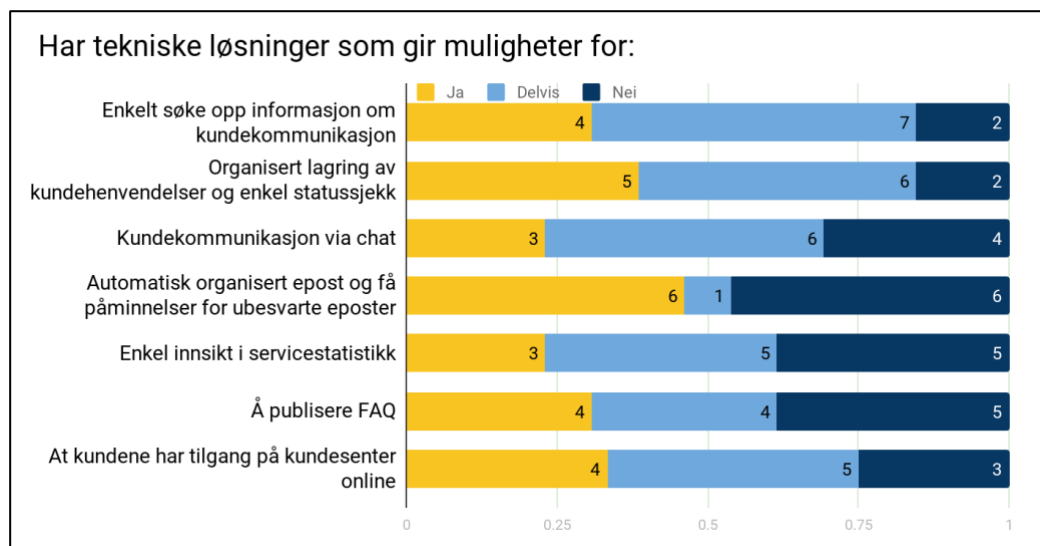
noen få at enkelte CRM-funksjoner var

fullstendig tilstede. Fra dybdeintervjuene har vi fått dette forklart med at Berg-Hansen har andre programmer med lignende funksjoner som bidrar til å forbedre kundeservicen, men som nødvendigvis ikke er utformet spesifikt til å fungere i en CRM-sammenheng.



**Figur 5: Holdning til CRM**

**Figur 6: Reiserådgivernes tilgang på serviceforbedrede CRM-løsninger**





---

## 4.3 Drøftelse

Gjennom drøftingen ønsker vi å svare på hvordan Berg-Hansen kan videreutvikle sitt CRM-prosjekt til å bli mer verdiskapende. For å finne fram til forbedringsområder har vi sammenlignet funn fra teoridelen med funn fra undersøkelsene. Videre fant vi det hensiktsmessig å benytte undersøkelses-spørsmålene som grunnlag for drøftingen, slik at det blir tydelig hvordan vi har kommet fram til konklusjonen og anbefalingene.

### *4.3.1 Har avdelingen tilstrekkelig forståelse for å kunne skape verdi med CRM-prosjektet?*

Fra KSF #1 vet vi at forståelsen ligger som fundamentet når man skal jobbe med og bygge opp et verdiskapende CRM-prosjekt. I teorien poengteres det at toppledelsen må legge føringer for hele prosjektet og dermed er ansvarlig for å legge grunnlaget for verdiskapingen. I drøftingens punkt 4.3.2 fremkommer det at toppledelsen i B-H ikke har en tilstrekkelig forståelse av strategien og prosessen som skal til for å skape verdi, dermed mangler prosjektet viktige grunnsteiner, og alt avdelingen gjør vakler på et ustødig fundament. Gjennom dybdeintervjuene og spørreskjemaene kommer det derimot fram at lederen har en god forståelse av oppgavene hun må utføre, slik som å motivere, engasjere, forplikte og følge opp de ansatte. Lederen poengterer videre at hele avdelingen ikke har en forståelse av CRM-tankegangen og at dette er et problem. Andre funn viser i tillegg at avdelingen har et litt for sterkt syn på at CRM omhandler CRM-systemet og hvordan det kan benyttes til å effektivisere de interne arbeidsoppgavene og øke inntektene. Vi tror denne forståelsen opprinnelig er utbredt i hele B-H som en gjenspeiling av strategien fra toppledelsen.

Det kommer tydelig fram i spørreskjemaet at reiserådgiverne ikke har tilstrekkelig forståelse, som en følge av at de har blitt fullstendig ekskludert fra CRM-prosjektet. Dette utdypes nærmere under punkt 4.3.5. Fra de andre respondentene fremkommer det at uteselgeren også mangler en fullstendig forståelse, noe som skyldes at hun er nyansatt og under opplæring. Et mer alvorlig funn er den manglende forståelsen hos KAM, som vi skal utdype videre. Totalt viser

---

undersøkelsene våre at avdelingen ikke har nok forståelse for å kunne skape verdi med CRM-prosjektet, og det blir nødvendig med bedre opplæring.

### **Manglende forståelse hos avdelingens viktigste selger**

En kjent del av å satse på et CRM-prosjekt er at man overlater 80 % av bedriftens inntjening til en KAM, som jobber spesifikt for å utvikle og pleie de viktigste kunderelasjonene. Med et så høyt ansvar er det avgjørende at KAM har en plettfri forståelse av CRM-tankegangen og hele prosjektet, inkludert bedriftens strategier og mål. Fra spørreskjemaet fremkommer det at KAM kun er litt enig i at kunderelasjoner er viktig for å gi bedriften et konkurransefortrinn, mens de andre er helt enige. KAM har et syn på at alle kundene er like mye verdt og at CRM-prosjektet vil føre til økte inntekter på kort tid. KAM sier også at en viktig del av arbeidet hans, som et resultat av bedriftens nye strategiske satsing, blir å promotere bedriftens egenlagde produkter til kundene. Dette lener mer mot et produktorientert syn, men heldigvis mener KAM at det viktigste i arbeidet hans er å følge opp relasjonene.

Samlet kommer vi fram til at KAM kun har en middels forståelse av CRM og derav trekker vi fram mangelen på en fullstendig forståelse som et bekymringsmoment. Dette er fordi KAM har ansvar for bedriftens viktigste relasjoner, og hans handlinger kan utgjøre et større verditap enn andre selgeres. Mye tyder også på at KAM er kunnskapsrik som et resultat av lange erfaringer, og benytter disse for å kompensere for den dårlige opplæringen avdelingen har fått. Dette betyr likevel ikke at KAM har en helhetlig forståelse av hvordan man skal skape verdi med CRM.

I dybdeintervjuene knytter alle respondentene bedriftens kundefrafall til at de har tapt sin største kunde til en konkurrent som vant anbudet på pris. Ingen tror at avdelingen har påvirkningskraft til å endre dette. Dersom KAM hadde hatt en fullstendig forståelse, ville han ha visst at han kan utnytte relasjonen han har til kunden, og påvirke kundens kravspesifikasjoner. Slik ville B-H fått en større

---

fordel i anbudsrundene, og få muligheten til å posisjonere seg bedre for å vinne anbudene.

#### *4.3.2 Bygger CRM-prosjektet på en bakomliggende forståelse for betydningen av en kundestrategi og de organisatoriske endringene som må til for å skape verdi?*

Fra KSF #1 vet vi at bedriftene som feiler med CRM ikke forstår betydningen av en kundestrategi, samt de organisatoriske endringene som må til for å skape verdi med CRM-prosjektet. Det blir poengtert at toppledelsen er ansvarlig for endringstiltak i organisasjonen, spesielt utformingen av en kundesentrert strategi og kundestrategien. For å svare på dette omfattende spørsmålet må vi innom teorien fra flere av de kritiske suksessfaktorene knyttet til prosess og organisasjonsendringer.

#### **Den kundesentrerte forretningsstrategien og kundestrategien**

Fra KSF #5 lærte vi at de få bedriftene som lyktes med CRM hadde en betydelig mer omfattende og dyptgående kundesentrert strategi, med forankring i kundestrategien. Lederen bekrefter i dybdeintervjuet at CRM-prosjektet har en sterk forankring i toppledelsen, som både er pådrivere og innvilger nok økonomisk støtte. I spørreskjemaene svarer samtlige at kundestrategien har en betydelig mer sentral posisjon i B-Hs overordnede forretningsstrategi. Likevel finner vi også at det er mye som tyder på at B-H ikke har en tilstrekkelig forståelse av hva det vil si å være kundesentrert.

#### *Ikke kundesentrerte mål eller tilstrekkelig kundestrategi*

Fra KSF #5 og #8 kommer det svært tydelig fram at den kundeorienterte bedriftens overordnede mål fokuserer på hvilke verdier bedriften kan skape for kunden, fremfor inntjeningsmål. I B-Hs strategi for 2018 er hovedmålene “xxx-inntekter for jobbreiser, gruppereiser og privatreiser”, og “xxx-romdøgn solgt”. Dette stemmer ikke overens med målene som typisk driver og skaper den kundeorienterte organisasjonen. Det må dog nevnes at vår innsikt i B-Hs strategi

---

kan være mangelfull fordi avdelingen ikke har mulighet til å dele hele strategien med oss.

For sikkerhetens skyld ser vi nærmere på kundestrategien til B-H. Fra KSF #7 vet vi at den kundesentrerte forretningsstrategien inkluderer en tydelig kundestrategi, som angir bedriftens verdikonsept, servicedesign og kundeutviklingsprogrammer, knyttet tett opp mot bedriftens segmenteringsmodell. I dybdeintervjuene kom det fram at avdelingen ikke bruker CRM-systemet til å segmentere for dem.

Avdelingen har heller ikke en tilstrekkelig segmenteringsmodell som deler kundene inn etter fortjeneste eller kundens verdi basert på forventet fremtidig kontantstrøm, slik som Selnes (2018) anbefaler. I strategien kommer det også fram at verdikonseptet ut mot kunden er at *“det skal det være lett, lurt og lønnsomt å velge B-H”*. I teorien fremkommer det at de kundesentrerte leverandørene typisk måler seg selv på leveransen opp mot verdikonseptet. I dybdeintervjuene finner vi at B-H ikke måler seg selv etter verdikonseptet, men heller effektivitet i form av at mail skal svares innen to timer og telefonen innen tjue sekunder. Å måle seg selv etter effektivitet kan gi verdi for kundene, men hos B-H er dette dessverre knyttet opp mot bedriftens overordnede mål om inntekter. Det er også lite enighet om at B-H har en tydelig strategi for differensiert kundeservice til deres ulike segmenter. Altså mangler bedriften mye som typisk ville vært inkludert i en velutviklet kundestrategi.

#### *Manglet implementeringsplan og forståelse fra begynnelsen*

Forklaringen bak de ovennevnte manglene kan vi kanskje finne i at B-H kjøpte inn Superoffice flere år før de tok systemet aktivt i bruk og begynte å inkludere systemet i sin strategi. I drøftingens punkt 4.3.1 fant vi derimot at hele bedriften har et teknologisk syn på CRM. I punkt 4.3.3 kommer det også fram at lederen sier at «det ikke finnes retningslinjer og mål for CRM-implementeringen, fordi Superoffice er et verktøy de skal bruke, og derfor finnes det kun en teknisk veiledning». Fra teoridelen vet vi at bedriftene ofte mislykkes med CRM-implementeringen fordi de tror CRM inngår i bedriftens teknologistrategi, og dermed unnlater å knytte CRM-prosjektet opp mot forretningsstrategien. Mye tyder på at B-H lider av denne forståelsen.

---

Fra KSF #8 vet vi at utarbeidingen av målene til implementeringsplanen har en sterk tilknytning til målene i kundestrategien og den overordnede forretningsstrategien. B-H har derimot ikke utviklet en implementeringsplan, og derfor mangler de forarbeidet til CRM-prosjektet. Dette kan knyttes som en bakomliggende årsak til at de ikke har en velutviklet kundestrategi.

*Mangler dyptgående kundesentrert strategi med forankring i kundestrategien*

Fra KSF #5 vet vi at bedriftene som har knyttet kundestrategien sin tett opp mot en overordnet kundesentrert forretningsstrategi typisk; 1) benytter kundesegmenteringen fra kundestrategien for å tilpasse en differensiert kundeservice, 2) valgte ut et tilpasset CRM-system som bidro til å nå målene i kundestrategien og 3) alle ansattes ytelser blir målt etter, samt selgernes bonuslønn knyttes til, kundetilfredsheten. Som vi vet har ikke B-H differensiert kundeservice, og senere i punkt 4.3.3 kommer det tydelig fram at CRM-systemet heller ikke er tilpasset for å bidra med å oppnå målene i kundestrategien.

Funn i dybeintervjuene viser også til at B-H ikke benytter bonuslønn for å motivere selgerne sine til å prestere bedre, tatt i betraktning at det i KSF #10 fremkommer uenigheter blant fagfolk rundt praksisens virkning. Vi fant heller ikke at B-H benyttet kundetilfredsheten aktivt for å måle bedriftens ytelse eller som motivator for å få de ansatte til å nå mål i kundestrategien.

*Oppsummert*

I den overnevnte drøftingen kommer vi fram til at B-Hs overordnede forretningsstrategi og kundestrategi ikke er godt integrert i hverandre. Begge strategiene er mangelfulle og mye tyder på at målene for den overordnede forretningsstrategien ikke er kundesentrert.

**De organisatoriske endringene som må til**

Fra KSF #10 vet vi at en forutsetning for å lykkes med CRM innebærer at hele organisasjonen går over mot en kundeorientert struktur- og kultur, som bidrar til at de blir mer konkurransedyktige. Fra KSF #4 kommer det fram at toppledelsen må stå ansvarlig for å tilrettelegge for endringene. Toppledelsen må blant annet

---

utforme en overordnet kundesentrert forretningsstrategi som legger føringer for de strukturelle og kulturelle endringene, og oppfordre til organisasjonsbred deltakelse på tvers av hele bedriften. Vi har flere funn som tyder på at B-Hs overordnede kundesentrerte strategi er mangelfull, til tross for at toppledelsen er engasjert og støttende. I teorien knyttes dette til at toppledelsen har manglende forståelse av forutsetningen som skal til for å bli en kundeorientert organisasjon, samt å ikke ha utarbeidet overordnede mål som gjenspeiler kundeorienteringen. Dette stemmer med funnene ovenfor.

#### *Ikke tilrettelagt for tverrfaglig samarbeid*

Fra KSF #10 vet vi at det som kjennetegner organisasjoner med en kundeorientert struktur er at de kultiverer til samarbeid og fri flyt av kompetanseutveksling på tvers av avdelingene i hele organisasjonen. Fra spørreskjema fant vi at spesielt leder og uteselger ikke føler at CRM-systemet bidrar til et tverrfaglig samarbeid på tvers av avdelingen.

#### *Ingen arena for kompetanseutvikling*

I KSF #10 påpekes det at den kundeorienterte organisasjonen også benytter strategien til å skape en organisasjonsstruktur- og kultur som skal danne en læringsarena de ansatte kontinuerlig kan benytte til å forsterke kompetansen og læringen. Fra dybdeintervjuene kom det fram at avdelingen kun fikk en halv dag opplæring da prosjektet startet. Leder og uteselger mener at opplæringen deres ikke er tilstrekkelig og at de kunne trengt en behovstilpasset opplæring. Leder mener også at avdelingen sliter med litt motkrefter mot CRM internt, noe som tyder på at de ikke har fått nok kompetanse til å endre holdningene.

#### *Benytter ikke strategien for å endre organisasjonene internt*

Ingenting tyder på at toppledelsen benytter strategien i B-H for å legge føringer som tilrettelegger for kontinuerlig læring, i den grad en kundeorientert organisasjon må for å kunne skape verdi. Selnes og Hagen (2011) viser til at den kundeorienterte organisasjonen forstår verdien av å gi de ansatte riktig opplæring og tid til å lære seg nye ting, fordi kompetansen deres fører til mer verdiskapning. I dybdeintervjuene kommer det fram at ingen mener de har tid til å lære seg nye ting eller å trene på nye teknikker.

### *Oppsummert*

Gjennom drøftingen finner vi at toppledelsen ikke har forståelse av de organisatoriske endringene som skal til for å skape verdi. Heller ikke strategien legger til rette for endringene, og derfor må B-H jobbe med disse.

### *4.3.3 Er forholdene rundt bedriftens CRM-teknologi optimal for verdiskapning?*

Det er ikke bare tilpassing av teknologien som fører til verdiskapning. En rekke forhold rundt teknologien må spille på lag for at teknologien kan brukes til optimal verdiskapning. Fra teorien fant vi følgende fem; 1) *forståelse av forutsetningene for at CRM-systemet skal gi effekt*, 2) *tilstrekkelig behovskartlegging i forkant*, 3) *gode kravspesifikasjoner og riktig utvelgelse av brukervennlig CRM-teknologi* og 4) *integrering med eksisterende system*.

### **Manglende forståelse av forutsetningen for at CRM-systemet skal gi effekt**

I teoridelen fant vi at bedrifter med lav forståelse kjennetegnes ved at de har foretatt investeringer i et CRM-system med fokus på å effektivisere interne arbeidsoppgaver, i troen på at investeringene raskt skal bidra til redusere bedriftens kostnader og øke resultatene deres. I dybdeintervjuet kom det fram at alle mener at CRM-systemet bidrar til å effektivisere de interne arbeidsoppgavene. I spørreskjemaet svarte alle at de tror CRM-systemet innen kort tid vil kunne øke inntektene og forbedre kundehåndteringen. I tillegg fant vi at avdelingen har et for sterkt syn på at CRM kun er et datalagringsystem. Avdelingen har flere kjennetegn på dårlig forståelse av forutsetningen for at CRM-systemet skal gi effekt.

### **Ikke integrert eller behovstilpasset CRM-teknologi**

I teoridelen fant vi at teknologien i seg selv ikke er en suksessfaktor, men at brukervennlig design og integrasjon av teknologien er avgjørende for suksess. I spørreskjemaene fant vi at leder og uteselger er fornøyd med Superoffice sin brukervennlighet, mens KAM synes det er middels brukervennlig. Alle mener

---

derimot at mangelen på integrasjon er et gjennomgående problem, og at det derfor er vanskelig å jobbe med systemene. KAM og leder er ikke fornøyd med tiden de må bruke på registreringsarbeid, og KAM vil heller bruke tiden på kundene. Dette kan settes i sammenheng med det teorien sier om at manuell registrering stjeler verdi fra CRM-prosjektet og motivasjon fra brukerne.

Fra KSF #2 fant vi også at teknologien må være tilpasset bedriftens behov slik at de ansatte motiveres til å lære seg- og få rutiner for å bruke CRM-systemet riktig. Videre fant vi i teoridelen at de bedriftene som ikke har valgt ut et tilpasset og brukervennlig CRM-system sliter med å oppnå ønskede resultater. Dette kommer av at de ansatte sliter med å bruke systemet riktig, og dermed legger inn kundedata med for dårlig kvalitet til å skape verdi. Da B-H investerte i Superoffice, gjorde de ikke en grundig kartlegging av deres interne behov og de oppgavene systemet burde dekke. I dybdeintervjuene fant vi ut at dette har resultert i at de ansatte bruker teknologien ulikt, og at kunderegistreringen blir mangelfull. Dermed kan ikke de ansatte bruke dataen til å trekke ut verdifull kunde- og markedsinnsikt fra CRM-systemet. Det blir spesielt viktig å få systemene integrert, samt orden på dataen sin, nå som GDPR trer i kraft og forhindrer bedriftene fra å lagre overflødig data. B-H kan vente seg millionbøter i tap dersom de ikke prioriterer dette.

Et annet viktig funn vi har trukket ut fra dybdeintervjuene er at KAM synes Superoffice er kjempebra for kundeoppfølging og nysalg, men at det ikke er tilpasset deres behov som selgere i reiselivsbransjen, slik som M3. Derfor har han ikke troen på at superoffice kommer til å vare, med mindre det blir integrert som en del av en helhetlig plattform de kan bruke.

#### *4.3.4 Har avdelingen tilstrekkelig kompetanse for å kunne skape verdi med CRM-prosjektet?*

##### **Behov for bedre kunnskaper og teknologiske ferdigheter**

Som kjent fra teoridelen er et problem for mange CRM-prosjekter at de ansatte ikke har tilstrekkelige kunnskaper og ferdigheter om CRM-systemets funksjonalitet og hvordan systemet kan brukes til å realisere mål i strategien. I



---

dybdeintervjuet fremkommer det at alle respondentene mener de har gode nok kunnskaper og ferdigheter til å bruke CRM-systemet slik de gjør i dag. De legger likevel til at de ønsker å lære å bruke systemet på en måte som er skreddersydd til deres behov. I teoridelen fant vi videre at mange bedrifter som mislykkes bruker CRM-systemene mest som kunderegistre, og at en forutsetning for positiv avkastning er at resultater av analysene som systemet gir får direkte konsekvenser for bedriftens strategi. Vi har funnet at måten respondentene bruker systemet på i dag i hovedsak kun omfatter registreringsarbeid, og ingen kan benytte CRM-systemet til å analysere kundedata. Det dette forteller oss er at CRM-systemet ikke utgjør særlig verdi for B-Hs overordnede strategi. Videre legger leder merke til at systemene blir benyttet på forskjellige måter, da hun sliter med å trekke ut noe fornuftig av kundedataen. Uteselgerens manglende kunnskaper og ferdigheter kan forklares ved at hun er nyansatt, mens KAM og leders mangler skyldes kvalitetsfattig opplæring. Inkompetente brukere vil legge inn uegnet data, som fører til at analysene også blir verdiløse. Dersom de velger å integrere disse analysene i strategien vil de også få en inkapabel strategi. Vi ser et klart behov for å forbedre kunnskapene og ferdighetene dersom prosjektet skal bli mer verdiskapende.

### **Handlekraft drives kun av motivasjon**

Fra KSF #9 vet vi at handlekraften påvirkes av kunnskap og ferdigheter. Videre vet vi også at motivasjon stilles synonymt med handlekraften som skal til for å lykkes, mens holdningene kommer som et resultat av den kompetansen og forståelsen man har bygd opp. I dybdeintervjuene fant vi ut at respondentenes kunnskaper og ferdigheter er mangelfulle, og at handlekraften derfor blir svekket. Likevel fant vi at respondentene har høy motivasjon og gode holdninger for prosjektet, og at disse kun begrenses av den manglende integreringen av systemene. Dette står i stil med det KSF #3 forklarer om at manglende integrasjon fører til negative holdninger til CRM-prosjektet og mindre motivasjon til å engasjere og endre seg. Det som kan trekkes ut av dette er at deres høye motivasjon er det som driver respondentenes handlekraft, og at det ligger et potensiale for verdiskapende handlekraft dersom kunnskapene og ferdighetene styrkes til et optimalt nivå.

### *4.3.5 Kan reiserådgiverne bidra til mer verdiskapning?*

#### **Ikke inkludert**

Fra undersøkelsene våre fant vi at lederen på sikt ønsker at reiserådgiverne skal bruke CRM-systemet, men at dette er nedprioritert i den nåværende situasjonen. Reiserådgiverne har ikke vært involvert i CRM-prosjektet fordi B-H ikke forstår verdien av å involvere alle de ansatte i prosjektet. Effekten av dette er at reiserådgiverne har for liten kunnskap og forståelse rundt CRM til å skape verdi. Eksempelvis mangler reiserådgiverne forståelse av kundenes individuelle verdi, hvordan de skal yte differensiert kundeservice og verdien CRM-systemet kan tilføre dem.

#### **Dårlige holdninger til CRM-prosjektet**

I KSF #12 kommer det fram at det er viktig å involvere de ansatte både før og gjennom hele prosessen, slik at de ansatte knytter eierskap til prosjektet, forstår verdien av det og dermed blir mer motivert til å bidra til endringene de skal gjennom. I spørreskjemaene kommer det fram at ca. 46 % av avdelingens reiserådgivere er skeptisk til virkningene av CRM. Uteselger har tidligere jobbet som reiserådgiver og forklarte at det var vanskelig å forstå hvorfor de som reiserådgivere skulle bruke CRM-systemet, når de hadde sin egen ordning å jobbe etter. Da uteselger ble overført fra stillingen som reiserådgiver, inkluderte dette en grundig opplæring. Dette førte til at uteselger endret holdningen og bedre kan forstå verdien av at alle bruker CRM-systemet. Man vil trolig se en lignende endring hos reiserådgiverne dersom de også får opplæring og større forståelse av CRM-prosjektet.

#### **Mangler tilpassing for kundeservice**

Det er også forståelig at reiserådgiverne ikke forstår verdien av å bruke et CRM-system, når systemet ikke er tilrettelagt for kundeservice og de komplekse oppgavene reiserådgiverne står ovenfor når de skal sette sammen ulike reiseprodukter til kundene. I KSF#3 fremkommer det at manglende integrasjon mellom de teknologiske systemene fører til at de ansatte får en negativ holdning til CRM-prosjektet og mindre motivasjon til å endre seg. Desto viktigere er det at

---

de teknologiske systemene snakker sammen for at holdningene hos reiserådgiverne skal forbedres.

### **Differensiert kundeservice**

Med større forståelse i bakhånd vil det også bli lettere for reiserådgiverne å yte differensiert kundeservice på riktig måte. Vi vet fra funnene i spørresjemaet at de fleste reiserådgiverne yter ulik service til enkelte kunder. Men hvordan vet de at de yter bedre service til de rette kundene? Fordi B-H mangler en grundig segmenteringsmodell vil ingen i avdelingen vite hvilke kunder som er mest lønnsomme, eller hvilke kunder som krever ulik kundeservice.

Reiserådgiverne utgjør en uutnyttet ressurs som må utnyttes i CRM-prosjektet. Ved opplæring vil reiserådgiverne bli mer kompetente, og vil i større grad være i stand til å levere verdi ut mot kundene. Klare føringer for differensiert kundeservice i kundestrategien vil hjelpe reiserådgiverne å bidra til å skape verdi for kunden.

---

## 6.0 Konklusjon og anbefaling

### 6.1 Konklusjon

Gjennom undersøkelsene og analysen har vi kommet fram til at B-Hs CRM-prosjekt har en rekke mangler og feil som det er essensielt å rette opp i før det kan bidra til verdiskapning. På grunnlag av dette vil vi komme med 7 anbefalinger som vi mener vil hjelpe B-H til å skape verdi med sitt CRM-prosjekt.

### 6.2 Anbefalinger

#### 1. Iverksette en reimplementering

B-H er særs dyktige til å sette sammen alle komponentene som fører til at kundene kommer seg fra A til B, men for sin egen reise mot verdiskapning har de fullstendig glemt å lage en "reiseplan". Dette har medført betydelige mangler ved prosjektet, og vi vil derfor anbefale B-H at de setter i gang en reimplementering av prosjektet, hvor de vektlegger våre videre anbefalinger. Dette vil de dog ikke klare uten en ordentlig implementeringsplan, med en overordnet kundesentrert forretningsstrategi som ankerfeste. For å styrke gjennomføringen burde implementeringsplanen baseres på de kritiske suksessfaktorene, slik at B-H kan måle sin egen fremgang og suksess gjennom hele implementeringen.

#### 2. Øke kompetansen og forståelsen

Hele organisasjonen burde sette seg bedre inn i hva det vil si å skape verdi med et CRM-prosjekt. Prosjektet i dag er sterkt preget av manglende forståelse hos både toppledelsen, avdelingsleder og de ansatte. Dersom prosjektet skal bli verdiskapende må toppledelsen spesielt forstå verdien av å utvikle en overordnet kundesentrert strategi, samt forstå verdien av riktig opplæring og endringene som kreves for å skape en kundeorientert organisasjonsstruktur- og kultur. Videre må B-H også forstå at alle i bedriften må inkluderes i CRM-prosjektet og at det er menneskene som leverer verdien ut mot kundene. Derfor må rikelig med ressurser investeres i å øke alle de ansattes kompetanse, med spesielt fokus på KAMs. Desto mer kompetanse B-H får inn, desto mer verdi vil de kunne ta ut av CRM-prosjektet.

---

### **3. Ta grep for å bli en virkelig kundesentrert organisasjon**

Et gjennomgående problem som hindrer verdiskapningen er at B-H forsøker å være kundesentrert i sine strategieutforminger, men så får de ikke dette til i praksis. Derfor må B-H ta grep for å virkelig bli en kundeorientert organisasjon. Dette inkluderer at toppledelsen må utforme en overordnet kundeorientert forretningsstrategi med en sterk forankring i kundestrategien og tilhørende mål. Dessuten må det også tas høyde for hvordan bedriftsstrukturen- og kulturen skal tilrettelegge for tverrfaglig samarbeid, læring og kompetansedeling, ikke bare for Trondheimsavdelingen, men for alle avdelingene. Dersom B-H får en strategi som blant annet ordner opp i bedriftens interne struktur, kan de slutte å bruke CRM-systemet for å effektivisere interne oppgaver, og virkelig vende seg ut mot å skape verdi for kundene.

### **4. Jobbe med kundesegmenteringen**

For å kunne gjøre verdiskapende analyser må avdelingen jobbe med kundesegmenteringen sin, både for bedriftskundene og forbrukerkundene. Vi anbefaler avdelingen å ta i bruk metoder som deler inn kundene basert på kundens verdi, beregnet av fremtidig forventet kontantstrøm, i stedet for omsetningen som de fokuserer på i dag. Spesielt for bedriftskundene anbefaler vi å ta i bruk en ABC-inndeling, slik at KAM får bedre kontroll på hvilke bedriftskunder som utgjør deres viktigste ressurser og kan fokusere mer på å jobbe med relasjonen til de viktigste kundene. I tillegg anbefaler vi B-H å benytte en markedssegmentering, som vil gjøre det lettere å dele kundene etter deres behov og derav tilby differensiert kundeservice, tilpasset markedsføring og de produktene som skaper mest verdi for kundegruppen. Dessuten er arbeidet med segmenteringen essensielt for å utvikle kundestrategien.

### **5. Utarbeide en grundig kundestrategi**

Mange av problemene til B-H bunner ut fra dårlig arbeid med kundestrategien. Derfor anbefaler vi B-H på det sterkeste å jobbe med den og knytte den sterkt opp med sin overordnede forretningsstrategi, slik at bedriften også blir mer kundeorientert. Arbeidet med kundestrategien er både viktig for å utarbeide mål som også skal benyttes i den nye implementeringsplanen, men også for at B-H skal

---

ha et grunnlag å jobbe etter når de starter arbeidet med å integrere M3, Superoffice og de andre systemene.

## **6. Integrere systemene**

Vi har funnet det svært hensiktsmessig for B-H å integrere systemene sine, ikke bare for å øke de ansattes motivasjon og holdninger, men også fordi systemene ikke er kapable til å skape verdi hver for seg. CRM-systemet må tilpasses slik at det bidrar til å nå målene i kundestrategien. Med innføringen av GDPR vil bedriften også begrenses i mengden kundedata de kan lagre, og derfor kan ikke systemene lengre holde flere sett av identisk kundedata lagret.

## **7. Alle i bedriften må inkluderes**

Alle i hele bedriften må inkluderes i CRM-prosjektet, slik at de kan bidra til å levere en samlet verdi ut til kundene. Reiserådgiverne er også selgere og står for verdileveransen direkte ut til kunden. Det vil være sentralt i reimplementeringen at reiserådgiverne får en tilstrekkelig opplæring og helhetlig kompetanse, både for å kunne bidra til verdiskapningen, men også for å endre holdningene deres. I tillegg vil den nye kundestrategien legge føringer for den differensierte kundeservicen. Det blir reiserådgivernes hovedoppgave å levere denne servicen, og derfor må B-H muliggjøre leveransen. Dersom den nye CRM-plattformen ikke har de rette hjelpemidlene etter integreringen, kan det være en løsning å investere i tilleggspakken Superoffice tilbyr for kundeserviceavdelinger. Dermed vil B-H oppnå en mer helhetlig verdiskapning enn i dag.

---

## 7.0 Avsluttende refleksjoner

Å jobbe med en bedrift som har vist seg å ha dårlig forståelse av CRM, har virkelig utfordret oss til å utvide vår forståelse slik at vi kunne være i stand til å hjelpe dem. Vår forståelse har hatt en bratt læringskurve fra start til slutt, og vi er derfor nå i stand til å se svakheter på flere områder av vårt tidligere arbeid.

For det første var arbeidet som ble utført de første månedene preget av harde tidsfrister for når de forskjellige delene av oppgaven skulle være ferdig. Dette resulterte i at spørsmålene til dybdeintervjuene og spørreskjemaene ble utformet før vi hadde fått en tilstrekkelig teoretisk forståelse. Da vi omsider dannet oss høyere forståelse, fant vi områder i undersøkelsene vi kunne kartlagt bedre, eller på andre måter. Eksempelvis ville en dypere forståelse tillatt oss å avdekke hvor besvarelsene i dybdeintervjuene ikke var tilstrekkelige, og dermed stille nødvendige oppfølgingsspørsmål. Dette ville ha styrket funnene og oppgaven vår. Etter hvert som problemstillingen spisset seg til, så vi også nødvendigheten for å ta bort og legge til teori. Dette har satt spor ved at strukturen til dybdeintervjuene er utformet noe annerledes. Vi ser nå at vi kunne gjort det enklere for oss selv å sammenligne funnene med teorien i drøftingen, dersom undersøkelsene hadde vært bedre strukturert.

For det andre vil vi bemerke målefeilene ved undersøkelsene. I dybdeintervjuene opplevde vi at respondentene ikke alltid hadde grunnlag for å gi oss de svarene vi trengte, på grunn av manglende forståelse. I tillegg la vi merke til at noen områder ble oppfattet som sensitive, og at noen av respondentene kan ha svart litt i forsvar for seg selv og arbeidsplassen. Likevel er dybdeintervjuene mer representative, da respondentene ikke like lett kunne avgi feilbesvarelser. Spørreskjemaene hadde blant annet en hensikt om å kontrollere de områdene som trengte ytterligere innsikt. Det hadde vært fornuftig å vente med å utforme disse spørreskjemaene til vår egen forståelse var på et så høyt nivå at vi fikk bedre kontroll. Vi innså ved innsamlingen av spørreskjemaene at noen av spørsmålene var førende, slik at respondentene skjønner hva som er “riktig” svar. Derfor kan respondentene ha oppgitt svar som er nærmere idealet enn de ellers ville gjort.

---

## 8.0 Referanseliste

- Andersen, E. (2016). *Stortest av CRM-systemer: Kontroll på arbeidsflyten*.  
Hentet fra: <http://www.cw.no/artikkel/crm/stortest-av-crm-systemer-kontroll-pa-arbeidsflyten>.
- Aspen, C. (2018). *Hva er CRM, og hvorfor er det viktig?* Hentet fra:  
<https://www.enkelt.no/aktuelt/hva-er-crm/>.
- Baker, P. (2018). *The Best 5 CRM Analytics*. Hentet fra:  
<http://www.crmsearch.com/best-crm-analytics.php>.
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change : effective corporate renewal starts at the bottom, through informal efforts to solve business problems. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166. Hentet fra  
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=29b932f5-d3a0-40ab-a1af-3ebb39bc8a53%40sessionmgr104>.
- Berg-Hansen. (2018). *Dette er Berg-Hansen*. Hentet fra:  
<https://www.berg-hansen.no/about/organization/>.
- Berntsen, T. (2016). *Har du ikke et CRM-system? Her er 4 grunner til at du bør investere i et*. Hentet fra:  
<https://blogg.markedspartner.no/4-grunner-til-a-investere-i-et-crm-system>.
- Birkeland, E. (2015). *Hva kjennetegner suksessfulle bedrifter*. Hentet fra:  
<https://ez.no/no/Blogg/Hva-kjennetegner-suksessfulle-bedrifter>
- Boynton, A., & Zmud, R. (1984) An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27. Hentet fra:  
<https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/business/docview/206802329/fulltextPDF/A39BD398E7504F2APQ/1?accountid=142923>
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592-602.  
doi: 10.1108/14637150310496703
- Bullen, C., & Rockart, J. (1981). A primer on critical success factors. *Center for Information Systems Research*, 15(2), 1-64. Hentet fra:



---

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.3321&rep=rep1&type=pdf>

- Chang, W., Park, J., & Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.07.003
- Chen, J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688. doi: 10.1108/14637150310496758.
- Chonko, L., Jones, E., Roberts, J., & Dubinsky, A. (2002). The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change, and Salesperson Learning in the Success of Sales Force Change. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 227-245. doi: 10.1080/08853134.2002.10754311
- Dagens Perspektiv. (2004). *CRM-fiaskoer i fleng – nå må bedriftene lykkes*. Hentet fra: <https://www.dagensperspektiv.no/crm-fiaskoer-i-fleng-%E2%80%93-n%C3%A5-m%C3%A5-bedriftene-lykkes>
- Dagens Perspektiv (2014). *Derfor flopper CRM-investeringene*. Hentet fra: <https://www.dagensperspektiv.no/2014/derfor-flopper-crm-investeringene>
- Darrell, R., Reichheld, F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101-109. Hentet fra: <https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm>
- Engberg T. (2017). *Vellykket CRM - en kvalitativ studie om fellestrekk for suksess*. Hentet fra: [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2459157/BCR3102\\_9009.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2459157/BCR3102_9009.pdf?sequence=1)
- Fjermestad, J., & Romano, N. (2003). Electronic customer relationship management. *Business Process Management Journal*, 9(5), 572-591. doi: 10.1108/14637150310496695
- Framnes, R., Pettersen A., & Thjømøe, M. (2011). *Markedsføringsledelse* (8. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Freund, Y. (1988). Planner's guide: Critical Success Factors. *Planning review*,

---

16(4), 20-23. doi: 10.1108/eb054225

- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437-444. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.002
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hammervik, R. (2015). *Hvordan lykkes med innføringen av CRM*. Trondheim: Handelshøyskolen i Trondheim.
- Hennestad, B. (2012). Endringsledelse og Sticky culture ; å lede endring med kulturell bevissthet. *Magma*, 15(8), 59-67. Hentet fra: <https://www.magma.no/endringsledelse-og-sticky-culture>
- Herscovitch, L. & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.474
- Hopkins, B., & Schadler, T. (2015). *Digital Insights Are The New Currency Of Business*. (Forrester Research-rapport). Hentet fra: [http://www.lavastorm.com/assets/Digital\\_Insights\\_New\\_Currency\\_Forrester.pdf](http://www.lavastorm.com/assets/Digital_Insights_New_Currency_Forrester.pdf)
- Jacobsen, D. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Ø. (2017). *Hvor mye tid stjeler et tungvint CRM-system fra en selger?* Hentet fra: <https://feed.leadify.no/hvor-mye-tid-stjeler-et-tungvint-crm-system-fra-en-selger>
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kale, S. (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management*, 13(5), 42-46. Hentet fra: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/detail/detail?vid=0&sid=a1fb21b3-123b-4b5c-b235->
-

---

[dd74bd7baace%40sessionmgr4010&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=14371395&db=bth](https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.7319&rep=rep1&type=pdf)

Kellen, V. (2002). *CRM Measurement Frameworks*. Hentet fra:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.7319&rep=rep1&type=pdf>

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press

Kotian, R. (2018). 85 % av spurte virksomheter strever med å etterkomme

GDPR kravene innen tidsfristen, men mulighetene er der for de som får

det til. Hentet fra: [https://www.capgemini.com/no-no/news/85-av-spurte-](https://www.capgemini.com/no-no/news/85-av-spurte-virksomheter-strever-med-a-etterkomme-gdpr-kravene-innen-tidsfristen-men-mulighetene-er-der-for-de-som-far-det-til/#)

[virksomheter-strever-med-a-etterkomme-gdpr-kravene-innen-tidsfristen-](https://www.capgemini.com/no-no/news/85-av-spurte-virksomheter-strever-med-a-etterkomme-gdpr-kravene-innen-tidsfristen-men-mulighetene-er-der-for-de-som-far-det-til/#)

[men-mulighetene-er-der-for-de-som-far-det-til/#](https://www.capgemini.com/no-no/news/85-av-spurte-virksomheter-strever-med-a-etterkomme-gdpr-kravene-innen-tidsfristen-men-mulighetene-er-der-for-de-som-far-det-til/#)

Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management:*

*Concept, Strategy, and Tools*. Berlin: Springer

Lundalogic. (2017). *Hva er analytisk CRM*. Hentet fra:

<https://blogg.lime-crm.no/hva-er-analytisk-crm/>

McCormick, J., Hopkins, B., & Schadler, T. (2016) *The Insights-Driven*

*Business*. (Forrester research-rapport). Hentet fra:

[https://www.visioncritical.com/wp-content/uploads/2017/06/Insights-dri-](https://www.visioncritical.com/wp-content/uploads/2017/06/Insights-dri-ven-business-forrester.pdf)

[ven-business-forrester.pdf](https://www.visioncritical.com/wp-content/uploads/2017/06/Insights-dri-ven-business-forrester.pdf)

Mendoza, L., Marius, A., Pérez, M., Grimán, A. (2006). Critical success

factors for a customer relationship management strategy. *Information*

and Software Technology, 49(8), 913-945.

doi:10.1016/j.infsof.2006.10.003

Moholdt, D. (2015). *Ny sjef i Berg-Hansen Trondheim*. Hentet fra:

[http://travelnews.no/nyheter/reisebyra/ny-sjef-i-berg-hansen-trondheim-](http://travelnews.no/nyheter/reisebyra/ny-sjef-i-berg-hansen-trondheim-2/)

[2/](http://travelnews.no/nyheter/reisebyra/ny-sjef-i-berg-hansen-trondheim-2/)

Payne, A & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from

Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*,

22(1-2), 135-168. doi: 10.1362/026725706776022272

Pedersen, J. (2001). Utarbeidelse av en fremtidsrettet CRM-strategi. *Magma*,

4(3), 31-40. Hentet fra: [https://www.magma.no/utarbeidelse-av-en-](https://www.magma.no/utarbeidelse-av-en-fremtidsrettet-crm-strategi)

[fremtidsrettet-crm-strategi](https://www.magma.no/utarbeidelse-av-en-fremtidsrettet-crm-strategi)

Pries, C., & Stone, M. (2004). Managing CRM implementation with

consultants - CRM or change management? *Journal of Change*

- 
- Management*, 4(4), 351-370. doi: 10.1080/1469701042000328445
- Rababah, K., Mohd, H. & Ibrahim, H. (2010). *An unified definition of CRM towards the successful adoption and implementation*. Malaysia: Lifelong Learning International Conference 2010
- Rangarajan, D., Chonko, L., Jones, E., & Roberts, J. (2004). Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundaryspanning teams: a conceptual framework and propositions for research. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 289-305. doi: 10.1016/S0019-8501(03)00072-5
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305. Hentet fra: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/detail/detail?vid=0&sid=40cdcf10-fb08-4f68-ae36-14af181dc526%40pdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=14365033&db=bth>
- Robey, D., Ross, J., & Boudreau, M. (2002). Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 17-46. doi: 10.1080/07421222.2002.11045713
- Rouse, M. (2007). *CRM Analythics*. Hentet fra: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM-analytics>
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19(5), 534-542. doi: 10.1016/S0263-2373(01)00067-6
- Rønneberg, E. (2012). *Å være kundesentrisk er mer enn å tilby god kundeservice*. Hentet fra: <https://open.bekk.no/kundesentrisk>
- Sanad, A. (2015). Identifying the Interrelationships of Critical Success Factors for Customer Relationship Management. *UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2015, Spring 4-1*. Hentet fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/e1b8/e6c44c2922c7ddece8c74345243b14e2c935.pdf>
- Selnes, F., & Hagen, T. (2011) Hvordan lykkes med CRM?. *Magma*, 14(4),
-

- 
- 69-73. Hentet fra: <https://www.magma.no/hvordan-lykkes-med-crm>
- Selnes, F. (2011). *Introduction to modern marketing management*. Oslo: Unipub.
- Selnes, F. (2018). *Kundesentrisk - hva må til?*. Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/05/kundesentrisk--hva-ma-til/>
- Selz, D. Rodriguez, S. (2017, 10. oktober). *How your CRM System can benefit from Big Data and AI* [filmklipp]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=uHv7Btf1vOA>
- Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1346-1371. doi: 10.1108/03090560810903709
- Stranden, A. (2014). *Motiverte ansatte gir mer fornøyde kunder*. Hentet fra: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-marked-penger/2014/04/motiverte-ansatte-gir-mer-fornoyde-kunder>
- Superoffice. (2018). *Hva er GDPR, og hva betyr det for din bedrift?* Hentet fra: <https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/hva-er-gdpr/>
- USUS. (2018). *Hva er CRM?* Hentet fra: <https://usus.no/kunnskap/crm-verktoykasse/hva-er-crm/>
- Vazifehdust, H., Shahnavaizi, A., Reza M., Jourshari, T., & Sharifi, F. (2012). Investigation Critical Success Factors of Customer Relationship Management Implementation. *World Applied Sciences Journal* 18(8), 1052-1064. doi: 10.5829/idosi.wasj.2012.18.08.3751
- Young, R., Jordan, E. (2008). Top management support: Mantra or necessity? *International Journal of Project Management*, 26(7), 713-725. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.06.001

---

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Resultater fra dybdeintervju

#### Generelt:

- CRM-satsingen som startet for to år siden har bidratt til at kundetilfredsheten har gått opp
- Ingen merkbare økonomiske resultatforbedringer enda
- M3 har blitt utviklet gjennom tid, og programmer som “Improve” og Superoffice har blitt kjøpt inn for å fylle manglene i M3.
- Reiserådgiverne har vært totalt ekskludert fra CRM-prosjektet
  - Lederen sier at hun på sikt ønsker at reiserådgiverne skal bruke CRM-systemet, men at dette er nedprioritert i den nåværende situasjonen.
- Deres sterkeste differensieringspunkt er at de tilbyr kundene sikkerhet 24 timer i døgnet.
  - Det finnes et marked for dette både nasjonalt og internasjonalt, med KAM sier at de ikke beveger seg aktivt ut mot dette markedet. I stedetfor satser de på å utvikle egenlagde produkter, siden bedriften går igjennom store endringer.
- KAM nevner at avdelingen kan bli bedre på oppfølging av kundene.

#### CRM-teknologi:

##### **Behov:**

- Selgerne mener at all informasjon er lagret på ett sted som er tilgjengelig for de som har tilgang til CRM-systemet, mens leder sier at informasjon er lagret både i Superoffice, M3, filer på PCen og i hodene til de ansatte.
- Ingen har kontroll på om alle leads blir fulgt opp.
- KAM kan til en viss grad identifisere de områdene i salgsprosessen der de fleste salgene går tapt, men ser ikke behovet for å vite dette. Uteselger vet ikke hvordan man gjør dette og leder kan ikke gjøre dette grunnet mangel på lagret informasjon.
- KAM og leder vet sånn ca, i hodet, hvor mange kunder BH mistet i forrige kvartal, men ser ikke dette i CRM-systemet. Uteselger vet ikke dette i hodet.

- KAM mener at han i deres egenutformede “CRM-system”, M3, kan se hvor mange kundeserviceproblemer hver kunde har hatt og hvorfor, mens uteselger og leder er uenig. Leder legger til at alle klager blir registrert i et eget system kalt “improve”, og at det er svært ønskelig at dette ble integrert med CRM-systemet.
- KAM og leder er misfornøyde med mengden tid de bruker på administrative oppgaver, mens uteselger er fornøyd.
- KAM arbeider i Amadeus, mail, chat, telefon, Superoffice og M3. Uteselger arbeider i mail, Amadeus, Superoffice og M3. Leder arbeider i mail, chat, M3, word og excel, og de lengter alle etter at systemene integreres.

**Konklusjon: Avdelingen har et stort behov for et velfungerende CRM-system.**

#### **Funksjoner:**

- KAM mener at funksjonene han bruker i CRM-systemet er å kartlegge kundene, oppfølging, og å følge med på om- og når prospects/kunder har vært i kontakt med bedriften sist. Uteselger bruker CRM-systemet til å finne eksisterende kunder og deres kontaktopplysninger, se om noen av de andre avdelingene har noen som kunde, og se hva som har skjedd og hva som har blitt sagt. Lederen bruker systemet til møteplanlegging og invitasjoner, og å holde orden på kundene og salget.
- KAM er ikke i stand til å generere nøyaktig informasjon om salgsprognoser på sekunder, men kan ved litt tidsbruk finne fram til dette. Uteselger vet ikke hvordan hun gjør det, mens leder er ikke i stand til å gjøre dette grunnet mangel på lagret informasjon.
- KAM er ikke i stand til å se all salgsaktivitet og resultater med ett tastetrykk, og uteselger vet ikke hvordan hun gjør dette i det hele tatt. Leder er ikke i stand til å gjøre dette grunnet mangel på lagret informasjon.
- Det er enstemmig om at kalenderfunksjonen er god, og integrert med Outlook.
- Alle opplever også at de kan følge med på når hverandre er opptatte og ledige, men at kundene ikke kan følge med på dette. Leder sier at det ikke er ønskelig at kundene skal kunne gjøre dette.
- CRM-systemet gir ingen automatiske varslinger om hvilke aktiviteter som bør utføres og når de burde utføres.
- KAM mener han bruker M3 til å utføre analyser. Lederen forklarer at de kun ser på informasjonen i M3 og CRM-systemet for å selv “analysere”. Uteselger utfører ikke analyser.

- De har ikke tilgang til systemet på annet enn stasjonær og bærbar jobb-PC.

**Konklusjon: Lederen og selgerne kjenner til et fåtall grunnleggende funksjoner, og analysefunksjonene blir ikke brukt. Lederen hindres i å bruke informasjon fra CRM-systemet fordi det ikke er lagret tilstrekkelig med kundedata, men selgerne ser ikke ut til å vite at registreringsjobben ikke er tilstrekkelig. Respondentene har betydelig mye å lære seg om CRM-teknologien før CRM-prosjektet kan bli vellykket.**

### Menneskelige faktorer

#### **Bruk:**

- Alle mener de har gode rutiner for lagring av kundedata.
- KAM kan hente ut noe av kundedataen i CRM-systemet, men for å finne omsetning, utvikling og bevegelse må de inn i M3. Uteselger vet ikke hvordan hun henter ut kundedata, og leder sier hun ikke er i stand til å hente ut all kundedata fordi alle bruker systemet forskjellig.
- KAM mener at hele avdelingen er involvert i CRM-bruken, mens uteselger mener at hele avdelingen er middels involvert. Leder mener ikke at hele avdelingen er involvert fordi det kun er de tre som har tilgang til det.
- Alle mener de har gode nok tekniske ferdigheter til å bruke CRM-systemet slik som de gjør i dag, men det er ønskelig å lære å bruke det bedre.

#### **Forståelse av CRM-tankegangen:**

- Alle synes CRM-systemet har til hensikt å effektivisere interne arbeidsoppgaver, og ikke å skape merverdi for kunden
- KAM og uteselger sier at hele avdelingen har en felles forståelse av CRM-tankegangen, men leder svarer nei på dette spørsmålet. Hun utdyper svaret med at alle bruker CRM-systemet på forskjellig måte, og at reiserådgiverne ikke har tilgang til CRM-systemet.
- KAM har middels forståelse av hvorfor CRM-prosjektet er viktig for å nå bedriftens overordnede mål, mens uteselger og leder sier de har høy forståelse av dette.

#### **Holdninger:**



- **KAM:** Middelmådig holdning til CRM-prosjektet. Påstår han forstår viktigheten av CRM, men ser samtidig CRM som ineffektiv bruk av tid og skulle gjerne brukt tiden på kundearbeid. Har ingen problemer med å dele informasjon i fellesskapet.
- **Uteselger:** God holdning til CRM-prosjektet. Synes CRM-systemet hjelper henne å holde styr på kundene, og bidrar til å skape verdi for både BH og kundene. Derimot synes hun ikke CRM-systemet bidrar til å skape verdi for reiserådgiverne. Hun har ingen problemer med å dele informasjon i fellesskapet. Fornøyd med mengden tid hun bruker på administrative oppgaver.
- **Leder:** God holdning til CRM-prosjektet. Føler at CRM-systemet hjelper henne med å holde orden og følge med. Føler ikke hennes ansatte holder tilbake informasjon for å få salgsindividuelle forsprang. Har trua på at CRM-systemet etter tid kan hjelpe henne og selgerne ytterligere og skape merverdi for B- H. Synes CRM-systemet har forbedringsområder, men i utgangspunktet en god teknologisk løsning. Er misfornøyd med mengden tid hun bruker på administrative oppgaver.
- Det er enighet om at holdningene begrenses av at systemene er vanskelige å betjene, grunnet manglende integrasjon.

#### **Motivasjon:**

- Det er enighet om at CRM-systemet er den foretrukne datalagringsmetoden.
- KAM og uteselger mener de har tid til å bruke systemet, mens leder mener at hun ikke har nok tid til å bruke det optimalt. KAM hadde likevel foretrukket å bruke mer tid på å skaffe nye kunder.
- KAM føler han er en middels god CRM-bruker, uteselger føler hun er en god CRM-bruker på de områdene hun har lært til nå, og leder føler hun er en god CRM-bruker.
- KAM er ikke helt overbevist om at Superoffice har en lang fremtid hos bedriften med mindre avdelingen finner en måte å integrere alle systemene deres.
- Det er enstemmig om at de ikke har tid til å lære noe nytt eller trene på nye teknikker.
- Det er også her enighet om at motivasjonen begrenses av at systemene er vanskelige å betjene, grunnet manglende integrasjon.

**Konklusjon:** Også her kommer gapet mellom lederens og selgerens syn på hva som er tilstrekkelig registreringsarbeid fram. Selv om reiserådgiverne ikke har tilgang til CRM-systemet, mener KAM at hele avdelingen er involvert i CRM-bruken. KAM og uteselger

**mener at hele avdelingen har en felles forståelse av CRM-tankegangen, samtidig som at ingen forstår at CRM-systemet først og fremst skal bistå med å skape merverdi for kundene. Alle har lav kunnskap om CRM-systemet og scorer lavt på forståelsen for CRM-tankegangen. Uteselger og leder har relativt gode holdninger, mens KAM har moderat holdning til CRM-prosjektet. Motivasjonen til å bruke CRM-systemet er god, men KAM og leder føler at det tar mye tid.**

### Andre kritiske suksessfaktorer:

#### **Implementeringsstrategi:**

- Leder har ikke investert i tilbudet om et implementeringsprogram knyttet til Superoffice systemet, og føler heller ikke at de trenger det fordi noen i hovedavdelingen jobber med å legge inn data i systemet..

#### **Opplæring:**

- Da CRM-satsingen begynte fikk avdelingen en halv dag opplæring i Oslo.
- KAM mener at han har fått opplæringen han trenger, mens uteselger og leder mener at de ikke har fått tilstrekkelig opplæring og at den burde vært mer skreddersydd til deres bruksbehov.

#### **Tilretteleggende ledelse og forankring i toppledelsen:**

- Det er enighet om at ledelsen motiverer til CRM-bruk, og leder sier at toppledelsen stiller krav til at avdelingen skal bruke CRM-systemet.

#### **Kundeorientert organisasjonsstruktur- og kultur:**

- Leder mener B-H er en kundeorientert organisasjon, og at den har blitt spesielt kundeorientert etter de begynte CRM-satsingen.

#### **Segmentering/differensiert kundeservice:**

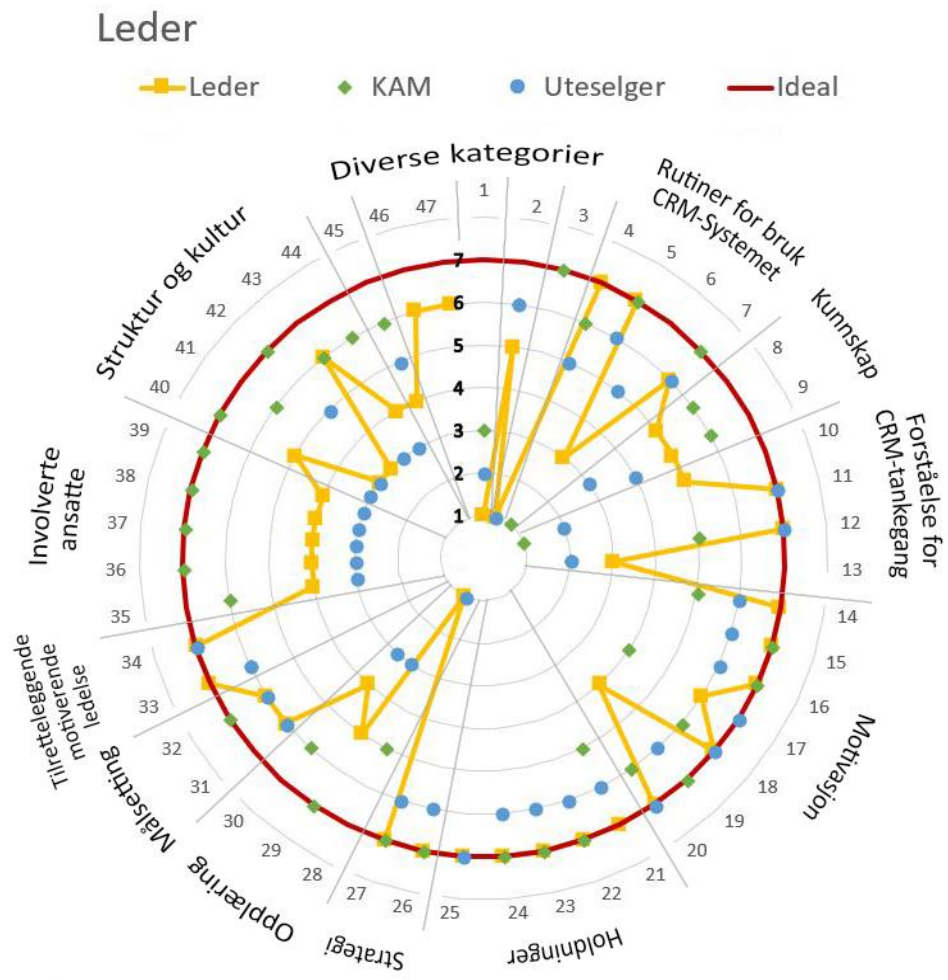
- Det er enstemmig om at CRM-systemet ikke segmenterer for dem, og at segmenteringen deres er dårlig. De segmenterer kun etter omsetning, og kaller inndelingen "store bedriftskunder" og "små til mellomstore bedriftskunder". Tallene kundeinndelingen baseres på sier ingenting om den faktiske inntjeningen hver kunde har for B-H.

**Målsetting:**

- KAM nevner at alle selgerne måles på salg, nye kunder, at de gjennomfører aktivitetene, og kundetilfredshet. I tillegg blir alt fra reiserådgivernes telefonsamtaler registrert og kan følges med på. Uteselger er nyansatt og har ikke fått noen mål enda. Leder kan ikke fastslå andre målsettinger enn kundetilfredshetsmålet. For å måle kundeservicen registreres B-Hs leveranse til kundene hvert sekund gjennom et automatisk system, og i tillegg har de kundetilfredshetsundersøkelser noen ganger i året. For å kartlegge og følge opp individuelle målsettinger rapporterer de manuelt salgene deres til lederen. Leder følger et måleskjema som går på hvor effektive reiserådgiverne er, hvor mange poeng de scorer og hvor mange hotelledøgn de selger. Lederen sier at hun har mulighet til å følge alle selgerne sine mye tettere fordi bedriften er liten og de merker hvis noe ikke går som det skal. Leder sier også at hun har årlige samtaler med de ansatte hvor de setter individuelle mål. Selgerne kan likevel ikke definere noen spesifikke individuelle mål de har for året.

**Konklusjon: Avdelingen har en motiverende ledelse, og toppledelsen krever at de bruker CRM-systemet. Likevel har de ikke fått opplæringen de trenger. Både leder og selgerne ønsker opplæring som er mer skreddersydd til deres bruksbehov, men leder er ikke villig til å investere i implementeringsprogrammet Superoffice tilbyr. Leder sier avdelingen har en kundeorientert kultur- og struktur, men under “forståelse av CRM-tankegangen” er det ingen som synes CRM-systemet bistår med å skape merverdi for kundene. De ansatte har årlige oppfølgingssamtaler for å sette individuelle mål, men selgerne kan ikke redegjøre for noen individuelle mål de har for året.**

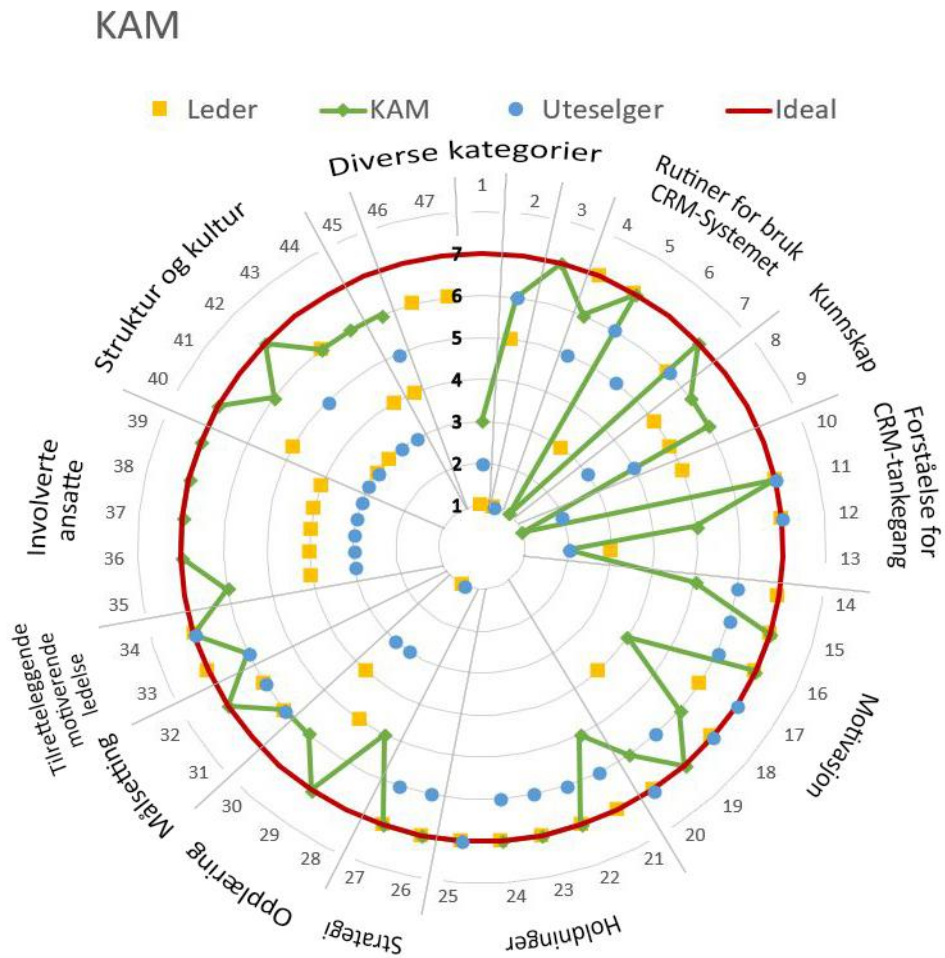
## Vedlegg 2: Resultater fra spørreskjemaet til leder



### Spm : Kategori

- 1 : Utnyttelse av CRM-systemets fulle potensialet i dag
- 2 : Gode kravspesifikasjoner
- 3 : Integrerte funksjoner
- 4-7 : Rutiner for bruk av CRM-systemet
- 8-9 : Kunnskap om CRM-systemet
- 10-13 : Forståelse av CRM-tankegang
- 14-20 : Motivasjon
- 21-25 : Holdninger
- 26-27 : Strategi
- 28-30 : Opplæring
- 31-32 : Målsetting
- 33-34 : Tilretteleggende og motiverende ledelse
- 35-39 : Involverte ansatte
- 40-44 : Struktur for CRM-kultur
- 45 : Differensiert kundeservice
- 46-47 : Forankret i toppledelsen

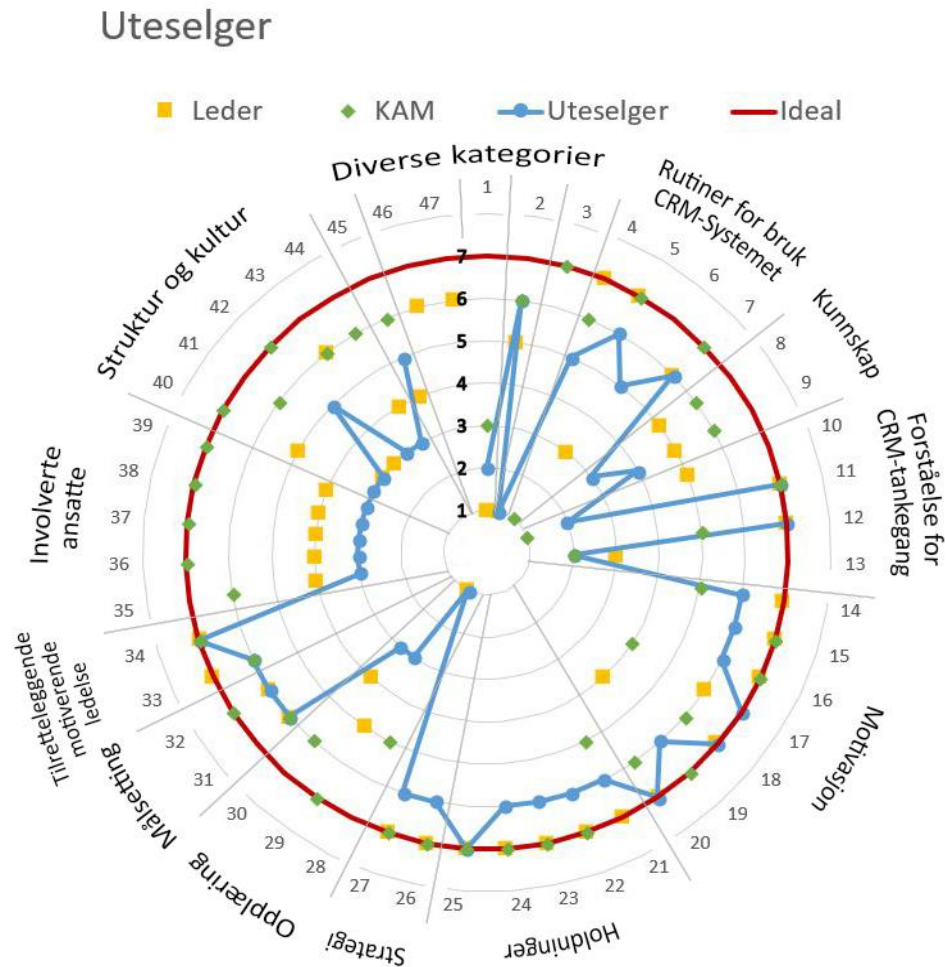
## Vedlegg 3: Resultater fra spørreskjemaet til KAM



### Spm : Kategori

- 1 : Utnyttelse av CRM-systemets fulle potensialet i dag
- 2 : Gode kravspesifikasjoner
- 3 : Integrerte funksjoner
- 4-7 : Rutiner for bruk av CRM-systemet
- 8-9 : Kunnskap om CRM-systemet
- 10-13 : Forståelse av CRM-tankegang
- 14-20 : Motivasjon
- 21-25 : Holdninger
- 26-27 : Strategi
- 28-30 : Opplæring
- 31-32 : Målsetting
- 33-34 : Tilretteleggende og motiverende ledelse
- 35-39 : Involverte ansatte
- 40-44 : Struktur for CRM-kultur
- 45 : Differensiert kundeservice
- 46-47 : Forankret i toppledelsen

## Vedlegg 4: Resultater fra spørreskjemaet til uteselger



### Spm : Kategori

- 1 : Utnyttelse av CRM-systemets fulle potensialet i dag
- 2 : Gode kravspesifikasjoner
- 3 : Integrerte funksjoner
- 4-7 : Rutiner for bruk av CRM-systemet
- 8-9 : Kunnskap om CRM-systemet
- 10-13 : Forståelse av CRM-tankegang
- 14-20 : Motivasjon
- 21-25 : Holdninger
- 26-27 : Strategi
- 28-30 : Opplæring
- 31-32 : Målsetting
- 33-34 : Tilretteleggende og motiverende ledelse
- 35-39 : Involverte ansatte
- 40-44 : Struktur for CRM-kultur
- 45 : Differensiert kundeservice
- 46-47 : Forankret i toppledelsen

## Vedlegg 5: Rangerte funn fra spørreskjema

Vi ba også respondentene om å rangere følgende i spørreskjemaet:

Spm:	Hva ser du først og fremst CRM som? (rangert)
Leder	1.En kundepleie strategi, 2.Et analyseverktøy, 3.Et datalagringsssystem, 4.En forretningsstrategi, 5.En bedriftsfilosofi 6.En metode for organisatorisk endring
KAM	1.Et datalagringsystem, 2.En forretningsstrategi. Resterende alternativ er blank.
Uteselger	1.En forretningsstrategi, 2.En kundepleie strategi, 3.En bedriftsfilosofi, 4.Et datalagringsssystem, 5.Et analyseverktøy, 6.En metode for organisatorisk endring

- **Funn:** Avdelingen har et for sterkt syn på at CRM er et datalagringsystem og et nedprioritert syn på at CRM først og fremst handler om organisatoriske endringer.

Spm:	Hva er viktigst i en vellykket CRM-strategi? (1= viktigst)
Leder	1.Å effektivisere arbeidsoppgaver, 2.Å øke inntektene, 3.Å skape verdi for kunden, 4.Å finne nye kunder
KAM	1.Å finne nye kunder, 2.Å skape verdi for kunden, 3.Å effektivisere arbeidsoppgaver, 4.Å skape verdi for kunden
Uteselger	1.Å øke inntektene, 2.Å skape verdi for kunden, 3.Å finne nye kunder, 4.Å effektivisere arbeidsoppgaver

- **Funn:** Avdelingen mangler forståelse av at en vellykket CRM-strategi først og fremst beror seg på å skape verdi for kunden.

Spm:	Hvem burde bruke CRM-systemet? (flere svar var tillatt)
Leder	Selgerne, markedsavdelingen og ledelsen.
KAM	Selgerne, markedsavdelingen og ledelsen.
Uteselger	Selgerne, markedsavdelingen, ledelsen og reiserådgiverne.

- **Funn:** Avdelingen mangler totalt sett forståelse av at alle i organisasjonen må ta i bruk CRM-systemet dersom de skal lykkes. Også reiserådgiverne og regnskapsavdelingen.

---

## Vedlegg 6: Kategorisert spørreskjema med svar

NB: Til lederen hadde noen av spørsmålene en formulering tilpasset hennes posisjon.

### Inndeling

Spørsmål	Spm.nr.	Leder, KAM, uteselger, ideal
----------	---------	------------------------------

\* Markerer at tallverdiene er vrent i forhold til de originale svaralternativene (1= helt uenig, 3= litt uenig, 5 = litt enig og 7=helt enig), slik at idealverdien alltid blir 7.

### CRM-teknologi

#### Generelt

Jeg tror avdelingen utnytter CRM-systemet til sitt fulle potensiale i dag.	1	1,3,2,7
--	---	---------

#### Gode kravspesifikasjoner og riktig utvelgelse:

Vår CRM-teknologi er bygget opp- og basert på vår kundestrategi.	2	5,6,6,7
--	---	---------

#### Funksjoner:

Vårt CRM-system er integrert med "marketing automation", som kan analysere kundenes atferd på internett med hensikt om å generere, kvalifisere og pleie leads til de er klare for å bli tatt hånd om av meg som en salgsperson. <i>(Eksempel: En forbruker som har søkt etter reise til Praha kan, gjennom deres marketing automation system, få en automatisk mail hvor Berg-Hansen spør om de kan hjelpe forbrukeren med reisen til Praha).</i>	3	1,7,1,7
--	---	---------

#### (Rutiner for) bruk:

Jeg synes Superoffice hjelper meg til mersalg, kryssalg og/eller gjensalg.	4	7,6,5,7
--	---	---------

Jeg synes Superoffice bidrar til å gi meg god oversikt.	5	7,7,6,7
---	---	---------

Jeg føler at jeg automatisk jobber etter innlærte rutiner.	6	3,1,5,7*
--	---	----------

Jeg fokuserer mye på å samle inn, oppdatere og lagre kundedata.	7	6,7,6,7
---	---	---------

### Menneskelige faktorer

#### Kunnskap om CRM-systemet:

Jeg føler jeg har tilstrekkelige kunnskaper om CRM og Superoffice.	8	5,6,3,7
--	---	---------

Jeg føler at jeg har kontroll på de konkrete resultatene CRM-systemet er ment å oppnå.	9	4,5,4,7
--	---	---------



**Forståelse av CRM-tankegangen:**

Jeg føler at alle kunder er like mye verdt.	10	5,1,2,7*
Jeg yter ekstra service til enkelte kunder.	11	7,7,6,7
Jeg tror gode kunderelasjoner er viktig for å gi konkurransefortrinn.	12	7,5,7,7
Jeg tror CRM-systemet innen kort tid vil kunne forbedre kundebehandlingen og øke inntektene.	13	3,2,2,7*

**Motivasjon:**

Superoffice har bidratt til å motivere meg til å utføre arbeidet mitt i større grad nå enn før vi fikk det.	14	7,5,6,7
Jeg tror min CRM-bruk øker verdien for kundene.	15	7,7,6,7
Jeg tror min CRM-bruk øker verdien for bedriften.	16	7,7,6,7
Jeg synes Superoffice er brukervennlig.	17	6,4,7,7
Jeg synes Superoffice bidrar til å forbedre min håndtering av kunderelasjonene	18	7,6,7,7
Superoffice hjelper meg til å levere tjenestene våre mer effektivt til kunden.	19	4,7,6,7
Superoffice har bidratt til at jeg kan gi bedre kundeservice.	20	7,6,7,7

**Holdninger:**

Jeg synes Superoffice bidrar til å gjøre meg til en bedre selger.	21	7,5,6,7
Jeg synes Superoffice gjør arbeidsoppgavene mine enklere.	22	7,7,6,7

---

Jeg synes Superoffice har bidratt til bedre kundeinformasjonshåndtering.	23	7,7,6,7
--	----	---------

Jeg tror at avdelingen kan se betydelige resultater av CRM-bruken i fremtiden.	24	7,7,6,7
--	----	---------

Jeg synes Superoffice bidrar til en bedre håndtering av kundeinformasjonen	25	7,7,7,7
--	----	---------

### Andre kritiske suksessfaktorer

#### Strategi:

I Berg-Hansen er kundestrategien betydelig mer sentral, og sterkt posisjonert i bedriftens overordnede strategi.	26	7,7,6,7
--	----	---------

Vår kundestrategi har klare og overordnede mål for kundetilfredsheten.	27	7,7,6,7
--	----	---------

#### Opplæring:

Jeg føler meg helt utlært i Superoffice.	28	1,5,1,7
--	----	---------

De som holdt opplæring i Superoffice var kompetente personer med full kontroll på alle aspekter ved CRM-implementering- og bruk.	29	5,7,3,7
--	----	---------

Jeg føler at vår bedrift har hatt en mer omfattende opplæring rundt CRM enn andre bedrifter.	30	4,6,3,7
--	----	---------

#### Målsetting:

Jeg setter meg ofte mål for arbeidet mitt.	31	6,6,6,7
--	----	---------

Jeg har klart for meg bedriftens mål for kundetilfredshet.	32	6,7,6,7
--	----	---------

#### Tilretteleggende og motiverende ledelse:

Jeg blir i stor grad motivert av ledelsen til å legge sjela mi i CRM-bruken.	33	7,6,6,7
--	----	---------

Som ansatt er jeg forpliktet til å bruke CRM.	34	7,7,7,7
---	----	---------

### **Involvering av de ansatte:**

Før avdelingen innførte Superoffice, følte jeg meg inkludert i planleggingsprosessen.	35	4,6,3,7
---	----	---------

Da avdelingen innførte Superoffice, følte jeg meg informert om bakgrunnen for endringene.	36	4,7,3,7
---	----	---------

Da avdelingen innførte Superoffice, følte jeg meg informert om hva som skulle gjøres og hva som krevdes av meg for å nå bedriftens langsiktige mål.	37	4,7,3,7
---	----	---------

Da avdelingen innførte Superoffice, følte jeg meg informert om prosessen vi skulle igjennom.	38	4,7,3,7
--	----	---------

Da avdelingen innførte Superoffice, ble CRM-strategien tydelig kommunisert og forstått.	39	4,7,3,7
---	----	---------

### **Kundeorientert organisasjonsstruktur- og kultur:**

Vår organisasjon har en større villighet til å bruke penger på å investere i innhenting av markedsdata.	40	5,7,3,7
---	----	---------

Vår organisasjon fokuserer på å analysere data, innhentet i CRM-systemet, for å utvikle en dypere kundeinnsikt.	41	3,6,3,7
---	----	---------

### **Samarbeidskultur- og struktur:**

I vår organisasjon møter vi på motkrefter mot CRM internt.	42	3,7,5,7*
--	----	----------

Superoffice hjelper meg til å samarbeide med mine kolleger.	43	6,6,3,7
---	----	---------

Jeg føler at Superoffice bidrar til et tverrfaglig samarbeid på tvers av avdelingene.	44	4,6,3,7
---	----	---------

---

**Segmentering/differensiert kundeservice:**

Vi har en kundestrategi som har tydelige retningslinjer for hvordan vi skal gi differensiert service til ulike segmenter.	45	4,6,5,7
---	----	---------

**Forankret i toppledelsen:**

Jeg mener at toppledelsen har villighet til å investere i tiden og arbeidskraften som kreves i et CRM-prosjekt.	46	6,-,-,7
---	----	---------

Jeg mener at toppledelsen er villig til å investere nok penger i CRM-prosjektet/ fortsatt innvilger nok økonomiske midler til CRM-prosjektet?	47	6,-,-,7
---	----	---------