



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 11411

Bacheloroppgave - Forretningsutvikling og digitalisering

Bacheloroppgave

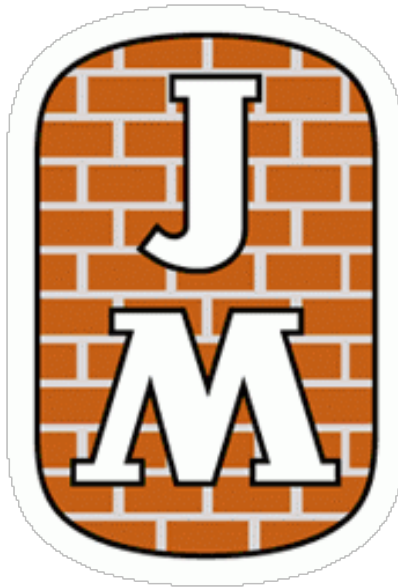
Hvordan kan JM øke kundetilfredsheten og intern effektivitet gjennom videreutvikling av "Mine sider"?

Navn: Marie Andersson Haug, Katinka Røise

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



Hvordan kan JM øke kundetilfredsheten og intern effektivitet gjennom videreutvikling av «Mine sider»?

BTH 1141 – Forretningsutvikling og Digitalisering

Innleveringsdato: 03.06.2020

Stuedsted: Handelshøyskolen BI Oslo

“Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.”

Innholdsfortegnelse

Sammen drag.....	iv
1.0 Innledning.....	5
1.1 Presentasjon av JM.....	5
1.2 Bakgrunn for valg av oppgave.....	6
1.3 Problemstilling.....	6
1.4 Presisering og avgrensing.....	6
1.5 Formål med oppgaven.....	6
2.0 Metode.....	6
2.1 Kvalitativ metode.....	7
2.2 Kvantitativ metode.....	7
2.3 Utvelgelse av informanter.....	7
2.3.1 Representant fra ledelsen.....	8
2.3.2 Representant fra markeds- og salgsavdelingen.....	8
2.3.3 Representant fra kundeserviceavdelingen.....	8
2.3.4 Representant fra IT-avdelingen.....	9
2.3.5 Kunder.....	9
2.4 Planlegging og gjennomføring av intervjuer.....	9
2.5 Validitet.....	10
3.0 Litteraturgjennomgang.....	10
3.1 Y-modellen.....	11
3.2 Systemarkitektur.....	11
3.3 Digitaliseringens posisjoner.....	12
3.4 Bransjenorm og teknisk gjeld.....	13
3.5 Interessentanalyse.....	15
3.6 Master Data Management.....	16
3.7 Brukergrensesnitt.....	17
3.8 SWOT-analyse.....	18
4.0 Situasjonsanalyse: Dagens situasjon.....	18
4.1 Systemarkitektur.....	18
4.2 Mastere Data Management.....	20
4.3 «Mine sider»	20
4.4 Innredningsvalg.....	21
4.5 Kundeservice.....	21
4.5.1 Reklamasjonshåndtering.....	22
4.6 Bransje og hovedkonkurrenter.....	24
4.7 Bransjenorm og teknisk gjeld	24
4.8 Interessentanalyse.....	25
4.8.1 Minimal innsats.....	25
4.8.2 Holdes informert.....	25
4.8.3 Tilfredsstilles.....	25
4.8.4 Tett oppfølging.....	26

4.9 SWOT-analyse.....	26
5.0 Situasjonsanalyse: Ønsket situasjon.....	28
5.1 Systemarkitektur.....	28
5.2 Master Data Management.....	29
5.3 «Mine sider»	29
5.3.1 Reklamasjonshåndtering.....	30
6.0 Endringsbehov.....	30
7.0 Løsningsalternativer.....	31
7.1 Kjøp av ferdig utviklet programvare.....	31
7.2 Videreutvikle «Mine sider» selv.....	32
8.0 Løsningsbeskrivelse.....	33
8.1 Bakgrunn for valg av løsning.....	33
8.2 Funksjoner.....	33
8.2.1 «Mine sider»	34
8.2.2 Mobilapplikasjon.....	36
8.3 Brukergrensesnitt.....	37
8.4 Forventede effekter.....	37
9.0 Anbefalinger.....	38
10.0 Refleksjonsnotat.....	39
Referanseliste.....	42
Vedlegg:	44
Vedlegg 1: Intervjuguide representant fra ledelsen.....	44
Vedlegg 2: Intervjuguide representant fra markeds- og salgsavdelingen..	44
Vedlegg 3: Intervjuguide representant fra kundeserviceavdelingen.....	44
Vedlegg 4: Intervjuguide representant fra IT-avdelingen	44
Vedlegg 5: Intervjuguide kunder	45

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med fordypningsretningen “Forretningsutvikling og Digitalisering” ved Handelshøyskolen BI, Oslo. Oppgaven er skrevet av to studenter ved studieretningen “Økonomi og Administrasjon” i samarbeid med boligutvikleren JM Norge AS (heretter JM) og omhandler økt funksjonalitet i selskapets kundeportal. Kundeportalen “Mine sider” brukes i dag hovedsakelig i første fase av kundereisen. JM opplyser at kundetilfredsheten i flere byggeprosjekter synker etter at kunden har flyttet inn. JM har digitalisert en del av kundereisen, men har ønske om å digitalisere flere funksjoner i tiden fremover. På bakgrunn av dette ble følgende problemstilling valgt:

“Hvordan kan JM øke kundetilfredsheten og intern effektivitet gjennom videreutvikling av “Mine sider”?”

Kvalitativ metode ble benyttet for å kunne gå i dybden på hvordan kunder og ansatte opplever dagens løsning. Gjennom dybdeintervjuer og møter med ansatte i JM fikk vi grundig innsikt i og forståelse av JM's situasjon og utfordringer. Intervjuer av kunder i ulike deler av kundereisen ga nyttig informasjon om dagens brukeropplevelse samt hva de opplever som positivt og negativt ved dagens løsning.

Etter kartlegging av dagens situasjon og ønsket situasjon fremkom klare endringsbehov. JM's kommunikasjon med kunden er preget av manuelle og tidkrevende prosesser, samt at “Mine sider” har et begrenset antall funksjoner. På bakgrunn av dette fremlegges et løsningsforslag der hensikten er å øke kundetilfredsheten og intern effektivitet. Løsningsforslaget innebærer at “Mine sider” brukes gjennom *hele* kundereisen og inneholder et større antall funksjoner som bygger kunde verdi. Forslaget innebærer økt grad av digital selvbetjening for kunden og mer effektiv informasjonsflyt. Løsningen vil også være tilgjengelig i form av en mobilapplikasjon.

1.0 Innledning

Oppgaven har som hensikt å belyse hvordan JM gjennom videreutvikling av «Mine sider» kan øke kundetilfredsheten og intern effektivitet. De siste årene har teknologi gitt bedrifter mulighet til å effektivisere driften ved å øke kundens digitale selvbetjeningsgrad. På bakgrunn av dette vil vi besvare oppgaven både fra et teoretisk og et praktisk perspektiv ved hjelp av Y-modellen (Figur 1) som beskrevet av Gottschalk og Henriksen (2004).

1.1 Presentasjon av JM

JM er en av Nordens ledende boligutviklere og ble grunnlagt i Sverige i 1945. I 1998 ble de etablert i Norge, og hovedkontoret ligger i dag på Lysaker.

Forretningsideen er å skape gode og bærekraftige bomiljøer gjennom kontinuerlig utvikling og med mennesket i sentrum. Selskapet er en solid områdeutvikler og samfunnsbygger, og har et sterkt fokus på bærekraft. JM jobber i alle faser, helt fra prosjektidé før tomtekjøp, til kunden har flyttet inn og bor i en JM-bolig.

Figuren under illustrerer dette. JM som konsern har aldri hatt negativ bunnlinje og omsatte i 2019 for 16 mrd. SEK med en driftsmargin på 11,7%. I dag har konsernet 2635 ansatte, hvorav 435 er ansatt i Norge (JM, 2020).



Figur 1: Illustrasjon av alle faser fra «Prosjektidé» til «Ettermarked»

1.2 Bakgrunn for valg av oppgave

Etter nøye vurdering og samtaler knyttet til hva vi ønsket å skrive om, tok vi kontakt med en vi kjenner som har en sentral stilling i JM. Vi opplever boligutvikling som svært interessant og spesielt den del av virksomheten som retter seg mot kunden og markedet. JM har allerede moderne systemer for de fleste prosesser, men «Mine sider» og et godt system for kundeservice har ikke vært prioritert. På bakgrunn av dette kom vi sammen med selskapet frem til en aktuell problemstilling som virket spennende og passende for oppgaven.

1.3 Problemstilling

Hvordan kan JM øke kundetilfredsheten og intern effektivitet gjennom videreutvikling av «Mine sider»?

1.4 Presisering og avgrensning

Vi har gjort visse avgrensninger for å kunne gå i dybden der vi mener det er viktig. Kostnader, investeringer, kompetanseutvikling og opplæring er derfor ikke behandlet i oppgaven. Vi vil heller ikke gå inn på JM's VIP-medlemskap.

1.5 Formål med oppgaven

Formålet er å skape en betydelig bedre brukeropplevelse for JM's kunder. «Mine sider» bør inneholde en rekke nye funksjoner og være integrert med systemene JM allerede anvender som håndterer bolig- og kundedata. Hvis kunden selv kan utføre mange av oppgavene kundeservice i dag håndterer vil dette avlaste kundeservice betraktelig. Vi håper dette også kan gjøre at JM møter kundens forventninger på en bedre måte når det gjelder digital intensitet og kvalitet i forretningsprosessene.

2.0 Metode

I dette kapittelet redegjøres det for den samfunnsvitenskapelige metoden som er anvendt for å komme frem til løsningsforslaget. Forskningsmetoden har som formål å samle inn, analysere og tolke data om den sosiale virkeligheten folk

opplever, samt samfunnsmessige forhold og prosesser. Samfunnsvitenskapelig metode har fokus på samhandling mellom mennesker og deres ulike fortolkninger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). I de følgende delkapitlene vil vi redegjøre for datainnsamling, utvelgelse av informanter samt planlegging og gjennomføring av intervjuer. Deretter diskuteres kvaliteten i lys av validitet. Formålet med kapitlet er å belyse hva vi har gjort, hvordan vi gjorde det i praksis, samt hvorfor vi så dette som den mest hensiktsmessige fremgangsmåten.

2.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode legger vekt på fortolkninger for å sette oss i stand til å se nye aspekter. Gjennom denne metoden forsøker man å forstå, samt forklare sosiale fenomener gjennom intervjuer, observasjoner og dokumentanalyser (Oppen, Mørk & Haus, 2020). Vi ser dette som den mest passende metoden å anvende, for å få grundig innsikt i og forståelse av JMs situasjon, samt kartlegge interne prosesser. Resultatene kommer fra dybdeintervjuer og møter med ansatte i JM, samt intervjuer av kunder som både bor i, og venter på sin JM-bolig. Våre innhentede data er ikke mengde- eller tallbaserte. Primærdataene er hentet fra dybdeintervjuene vi gjennomførte med nøkkelpersonene fra avdelingen for strategisk virksomhetsutvikling og salg- og markedsavdelingen i JM.

2.2 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode gjør det mulig å studere store populasjoner. I tillegg gjør generaliseringer at vi med en gitt grad av sannsynlighet kan si hvorvidt det er rimelig å anta at den kunnskapen vi har er representativ for virkeligheten (Oppen, Mørk & Haus, 2020). Den mest relevante målgruppen for en eventuell spørreundersøkelse, slik vi ser det, ville vært kunder av JM. Selskapet har faste kundeundersøkelser og ønsket derfor ikke å sende ut ytterligere spørreskjemaer til kundene. Oppgaven er derfor basert på kvalitativ metode.

2.3 Utvelgelse av informanter

Vi har valgt å intervju representanter fra tre av gruppene i interessentanalysen (Kapittel 4.8). Dette da vi ikke anser intervjuer av representanter i gruppen «Minimal innsats» (Kapittel 4.8.1) som hensiktsmessig. Denne gruppen utgjør

heller ingen risiko for prosjektet. Vi har derfor utelatt tidligere eiere av JM boliger fra intervjuprosessen, da de i svært liten grad har brukt dagens løsning for «Mine sider» og trolig ikke har relevant informasjon som kan tilføye oppgaven nyttige innspill.

2.3.1 Representant fra ledelsen

Første dybdeintervju var med lederen for strategisk virksomhetsutvikling i konsernet. Personen representerer gruppen «Tett oppfølging» fra interessentanalysen (Kapittel 4.8.4). Gjennom hele prosessen har denne personen vært en viktig kilde til informasjon. Vedkommende har god kunnskap om digitalisering av kunderelasjonen samt bred erfaring fra andre avdelinger i selskapet og ble derfor en naturlig informant. Videre bidro personen med dyp innsikt og samlet nødvendige data koblet til vår problemstilling. Vi valgte å ikke intervju andre fra ledelsen da denne personen var den mest sentrale innen det aktuelle fagområdet.

2.3.2 Representant fra markeds – og salgsavdelingen

Dybdeintervju nummer to var med markedsdirektør for region Oslo. Vedkommende har mye kompetanse innen utvikling av effektive kundeservicetjenester fra tidligere arbeidsforhold. Personen ble derfor en viktig kilde til informasjon og har bidratt med nyttige innspill og refleksjoner i arbeidet med oppgaven. Vi har hatt god kontakt med både lederen for strategisk virksomhetsutvikling og markedsdirektøren også i etterkant av intervjuene for å supplere på områder vi ønsket å utdype.

2.3.3 Representant fra kundeserviceavdelingen

Vårt neste dybdeintervju var med en person fra JM's kundeserviceavdeling. Vedkommende har god kjennskap til dagens rutiner og type henvendelser. Vi fikk dermed god innsikt i dagens prosesser. I tillegg har personen gitt sitt syn på fordeler og ulemper ved dagens arbeidsmodell og digitale løsninger. Vedkommende representerer gruppen «Holdes informert» (Kapittel 4.8.2).

2.3.4 Representant fra IT-avdelingen

JMs IT-avdeling har et godt nettverk av eksterne leverandører. Selskapet har et tett samarbeid med disse, både innen utvikling og drift av CRM og nettsiden. Det ble intervjuet en person fra avdelingen som hadde en sentral rolle da dagens «Mine sider» ble utviklet. Personen kjenner også dagens systemarkitektur godt og ble derfor en naturlig informant. Det var viktig å få innsikt i avdelingen hva gjelder ressurser og kompetanse. Personen representerer gruppen «Tilfredsstilles» (Kapittel 4.8.3).

2.3.5 Kunder

Det er svært viktig å inkludere kunder av JM i intervjuprosessen, da de er brukere av «Mine sider». Deres syn på dagens brukeropplevelse, samt hva de opplever som positivt og negativt ved dagens løsning er viktig informasjon i arbeidet med å videreutvikle en bedre løsning. Intervjuobjektene er en kvinne og tre menn som er i ulike faser av kundereisen. Disse fire har ikke kjennskap til hverandre. Informantene er i aldersgruppen 25-55 år, bosatt på Østlandet og har kjøpt eller bor i ulike boligprosjekter. Sammen med kundeservice representerer de gruppen «Holdes informert» (Kapittel 4.8.2).

2.4 Planlegging og gjennomføring av intervjuer

Forberedelsene til intervjuene ble gjort ved å formulere gode og vide spørsmål både rundt dagens- og ønsket situasjon. Spørsmålene var i hovedsak knyttet til relevante aspekter ved problemstillingen, men omhandlet i noen grad også selskapet som helhet. Ønsket var å få god innsikt i dagens «Mine sider» og utfordringer JM står ovenfor. I forkant av intervjuene fikk samtlige informanter tilsendt intervju spørsmålene som en pekepinn på hva intervjuene skulle omhandle. Det ble stilt åpne spørsmål for å skape rom for diskusjon og refleksjon. Intervjuene av JMs ansatte ble gjennomført i JM sine lokaler på Lilleaker. Intervjuene av kundene ble gjennomført digitalt grunnet Covid-19. Informasjonen som kom frem gjennom intervjuene har vært nyttig i arbeidet med oppgaven og ble transkribert i ettertid basert på lydopptakene som ble gjort. Å gjøre opptak tillot begge å være aktive og stille spørsmål under intervjuene og opplevdes derfor som hensiktsmessig.

2.5 Validitet

Validitet sier noe om oppgavens gyldighet og hvorvidt resultatene måler det man har til hensikt å måle. I tillegg sier validitet noe om i hvilken grad den innsamlede dataen er representativ nok til å kunne trekke konklusjoner ut ifra. Ytre validitet sier noe om i hvilken grad den innsamlede data kan generaliseres. At data kan generaliseres betyr at den er representativ for andre utenfor målgruppen (SNL, 2018).

Svakheter i vårt metodiske arbeid kan være:

- Begrenset aldersspenn blant intervjuobjektene: For å kunne generalisere innsamlet data med større grad av sikkerhet var planen å intervju en kvinne i aldersgruppen 75+. Dette lot seg ikke gjennomføre da hun ikke ønsket et digitalt intervju og det ikke var mulig å møte henne grunnet Covid-19.
- Liten geografisk spredning blant intervjuobjektene: Det ble kun gjennomført intervjuer i Østlandsområdet, og det er mulig at det kan foreligge regionale forskjeller. Riktignok er «Mine sider» identisk uansett hvor man befinner seg. Det er derfor ikke gitt at dette er en vesentlig svakhet.

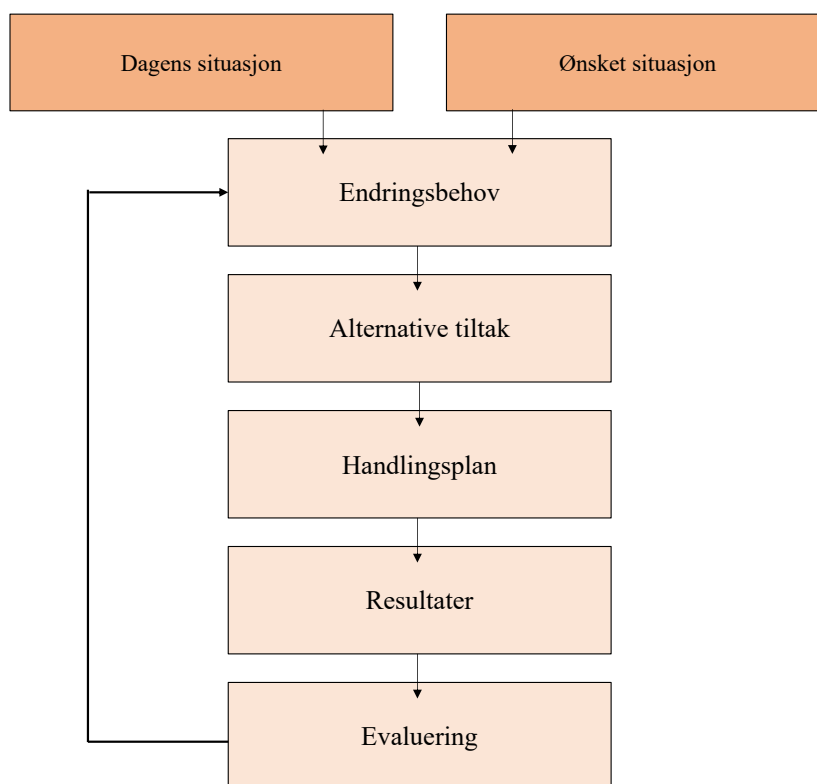
Faktorer som styrker validiteten i intervjuene er at vi på forhånd ikke hadde kjennskap til hvorvidt kundene var positive eller negative til «Mine sider». Intervjuene var med kunder i ulike faser av kundereisen og intervjuobjektene vurderes som gode og pålitelige informanter. Dialogen i intervjuene var meget bra og vi opplevde høy grad av samarbeidsvilje og seriøsitet. Dette bidro til realistiske tilbakemeldinger som kan ansees som positivt for validiteten av intervjuene.

3.0 Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet gjennomgås relevant litteratur for oppgavens problemstilling. Valg av teori er basert på hva som kan være gode verktøy for oppgavens analyse og drøfting.

3.1 Y – modellen

Y- modellen beskriver en metode for utviklingen av en IT – strategi (Magma, 2003). I Skandinavia ble modellen utviklet av Sørsveen, Anderson og Lundeberg på 1980-tallet (Ragnvald Sannes, Forelesning 06.09.2019 Handelshøyskolen BI). Først kartlegges dagens situasjon, deretter sammenliknes denne med ønsket situasjon, for så å avdekke endringsbehov. Basert på endringsbehovet foreslås tiltak og avslutningsvis fremlegges det en løsning for å dekke gapet mellom dagens situasjon og ønsket situasjon.



Figur 2: Y – modellen (Gottschalk & Henriksen, 2004)

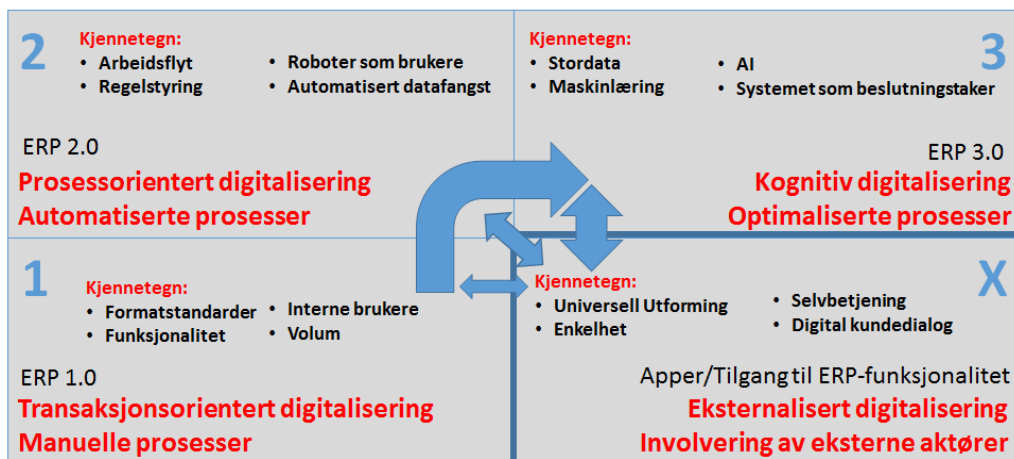
3.2 Systemarkitektur

I kompendiet til Bo Hjort Christensen, høyskolelektor ved Handelshøyskolen BI, “Anskaffelse og Implementering av forretningssystemer” (2019), er begrepet arkitektur utvidet til å omfatte abstrakte sider ved menneskers miljø, nemlig de organisasjoner vi er en del av, de prosesser vi deltar i og den informasjonsflyten vi

genererer. Christensen henviser til den svenske arkitekturhistorikeren Elias Cornell som har definert begrepet slik: «Arkitektur er estetisk organisering av praktisk virkelighet» Cornell referert i Christensen (2019, s. 195). I et organisatorisk perspektiv betyr det at systemarkitektur er en bruksoptimal utforming og organisering av systemer med den hensikt å støtte det praktiske arbeidsliv. Videre beskriver Christensen utforming av virksomhetsarkitektur som en prosess der vi oversetter forretningsstrategier, -visjoner og -mål til konkrete arkitekturmodeller og arkitekturprinsipper. Disse tydeliggjør virksomhetens fremtidige utforming. Christensen mener en slik tydeliggjøring er nødvendig for å kunne planlegge og styre endring, dvs. organisasjonsutvikling. IT-arkitektur beskrives videre som systemer og teknisk infrastruktur samlet (Christensen, 2019, s. 195).

3.3 Digitaliseringens posisjoner

Christensen har i sitt kompendium utviklet en modell for digitaliseringens posisjoner. Han beskriver fire ulike posisjoner som representerer fire digitale ambisjonsnivåer. Den første posisjonen, transaksjonsorientert digitalisering, kan sees på som digitaliseringens utgangspunkt. Her anvendes systemer og teknologi som et støtteverktøy i forretningsprosessene. Proessorientert digitalisering er den andre posisjonen i modellen. Her står prosessautomatisering sentralt. I posisjon 3, kognitiv digitalisering, finner vi kognitiv databehandling på et betydelig mer avansert nivå enn i posisjon 2. Denne posisjonen handler om analyse – og beslutningsautomatisering. I posisjon X, eksternalisert digitalisering, skjer det noe radikalt nytt. Oppgaver flyttes ut av selskapet og over til kunden, ofte kalt selvbetjening. Et viktig budskap er at selskaper må utvikle sin ERP – plattform trinn for trinn, da det kan være vanskelig å hoppe fra posisjon 1 og direkte til posisjon 3. Vi vil anvende denne modellen til å identifisere hvilken digitaliseringsposisjon JM befinner seg i samt hvor de ønsker å være i fremtiden.



Figur 3: Digitaliseringens posisjoner (Christensen, 2019, s. 21)

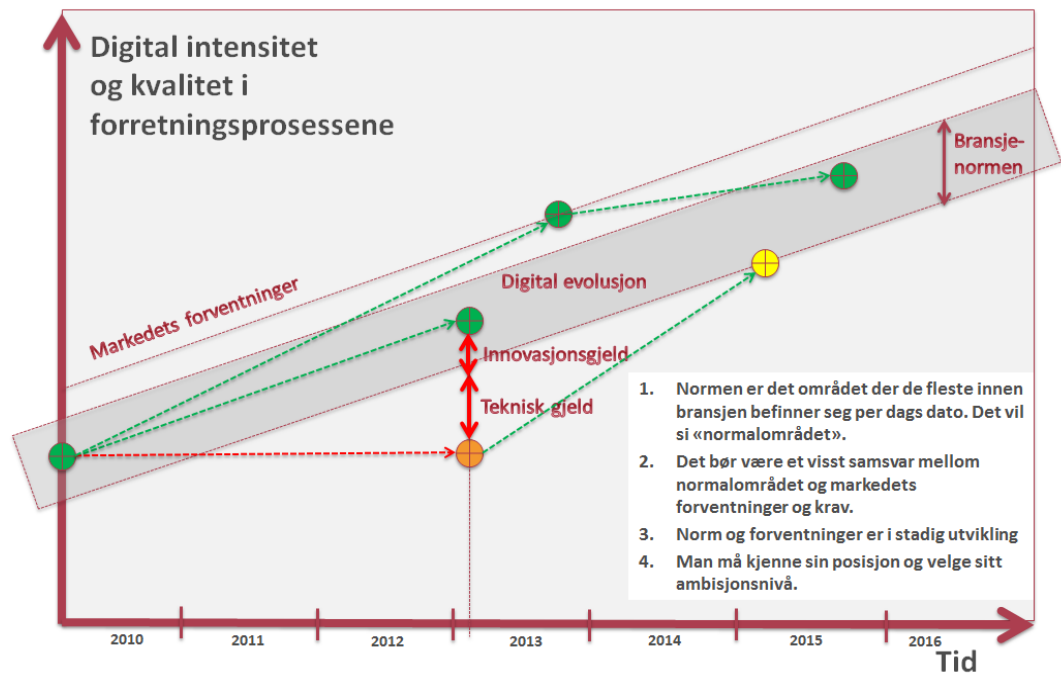
3.4 Bransjenorm og teknisk gjeld

«Ofte er det slik at enkelte programprodukter kan opparbeide en markedsledende posisjon innenfor en bransje. På den måten skapes en norm, en målestokk for hvilken ambisjon bransjen har for sin IT-anvendelse» (Christensen, 2019, s. 41). Christensen har i sitt kompendium utviklet en modell som forklarer en bransjes digitale utvikling. Han definerer bransjens IT-norm som; «Den til enhver tid *dominerende holdning* med hensyn til hva som er *beste IT-praksis*».

Normen påvirkes hovedsakelig av tre faktorer:

- Kundenes krav til servicegrad
- Krav som stilles fra myndighetene
- Bedriftenes ønske om   styrke egen konkurranseposisjon

Figuren under med digital intensitet og kvalitet i forretningsprosessene på y-aksen og tid på x-aksen, illustrerer bransjenormen, markedets forventninger, teknisk gjeld og digital evolusjon.



Figur 4: Bransjenormen (Christensen, 2019, s. 46)

Christensen beskriver digital intensitet som i hvilken grad prosessene støttes av digital teknologi, altså graden av automatisering. Digital intensitet omfatter også graden av digital samhandling mellom blant annet ansatte og kunder, som vi vil gå nærmere inn på i denne oppgaven. Sist, men ikke minst handler digital intensitet også noe om graden av sannhet i databasene. Med kvalitet i forretningsprosessene forstår vi i hvilken grad bedriften har lyktes med å tilpasse prosessenes struktur i moderniseringen av forretningssystemer.

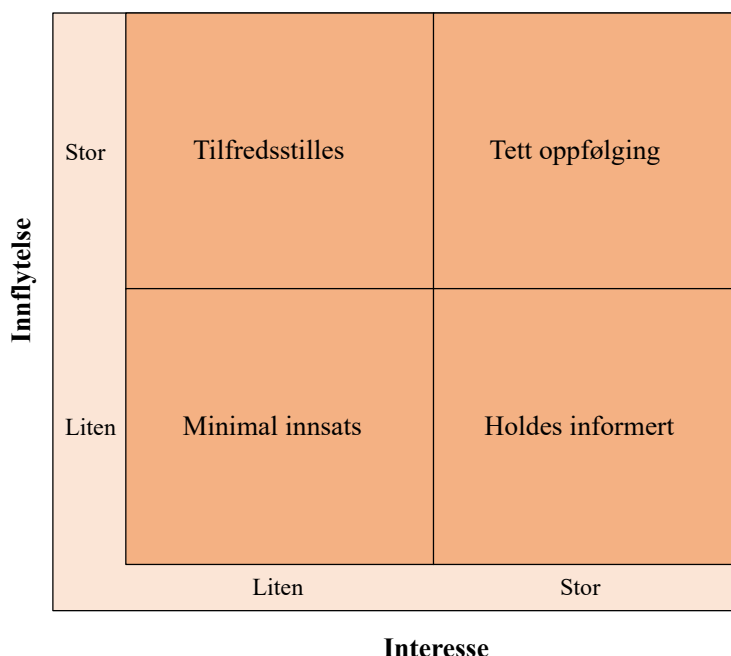
Fravær av oppgraderte systemer, i takt med det som har vært vanlig praksis i bransjen, vil over tid føre til teknisk gjeld. Man er da i en ugunstig posisjon under bransjenormen. Christensen forklarer at grunnen til dette eksempelvis kan være at leverandøren av systemet har stoppet vedlikehold og at det derfor vil være kostnadskrevende å oppgradere fordi det kanskje ikke finnes noen direkte konverteringsbroer mellom gammel og ny versjon. Christensen påpeker også at dersom man velger å se bort fra bransjens utviklingstrekk, både når det gjelder markedets krav og effektivitetskravene, vil man over tid komme i en umulig

posisjon som ikke lar seg reparere. Summen av markedets krav og forventninger tegner et bilde av en digital posisjon som ligger et godt stykke over

bransjenormen. For de aller fleste bedrifter er dette noe å strekke seg etter. Dersom bedriften befinner seg i en slik situasjon kan denne kontinuerlige utviklingen mot en stadig større grad av digital intensitet og kvalitet i forretningsprosessene beskrives som en digital evolusjon ifølge Christensen.

3.5 Interessentanalyse

«En interessent er et individ eller en gruppe som inngår i en bedrifts verdiskapning. En interessent kan selv utøve innflytelse på en bedrifts strategi, eller bli berørt av den» (Fjeldstad & Lunnan, 2018). Interessentanalysen kombinerer dimensjonene innflytelse og interesse. Interessentene kan kategoriseres i en modell som viser deres interesse langs x-aksen og deres innflytelse langs y-aksen. Analysen benyttes for å identifisere hvilke interessenter som befinner seg i de ulike gruppene.



Figur 5: Interessentanalyse (Ragnvald Sannes, Digital Presentasjon 03.04.2020)

- Minimal innsats: Interessentene i denne gruppen har liten interesse og innflytelse i prosjektet. De utgjør ingen trussel, men vil heller ikke være støttespillere.
- Holdes informert: Interessentene i denne gruppen har stor interesse for prosjektet, men liten innflytelse. Det vil være viktig å holde denne gruppen informert gjennom hele prosessen. Dette for at gruppen til enhver tid er oppdatert på prosjektets utvikling samt hvordan de vil påvirkes.
- Tilfredsstilles: Interessentene i denne gruppen har liten interesse, men stor innflytelse i prosjektet. Det vil av den grunn være viktig å tilfredsstille og holde god kontakt med denne gruppen. Hvis interessentene ikke blir tilfredsstilt kan de bli en trussel for gjennomføringen av prosjektet.
- Tett oppfølging: Denne gruppen har stor interesse og innflytelse. Dette er prosjektets nøkkelspillere og bør inkluderes og følges opp gjennom hele prosessen.

3.6 Master Data Management

Master Data Management (MDM) er en disiplin der forretningsfunksjonen og IT-funksjonen jobber sammen for å sikre likhet, nøyaktighet, konsistent språkbruk, ledelse og ansvar for bedriftens offisielle, delte masterdata. Organisasjoner bruker MDM for å eliminere endeløse tidkrevende diskusjoner om hvem som har de «rette» dataene, da disse kan føre til dårlig beslutningskvalitet og lav ytelse i organisasjonen (Heggernes, 2013, s. 125).

Christensen forklarer i sitt kompendium at det er viktigere enn noen gang å ha masterdata av meget høy kvalitet. Blant annet fordi masterdata ikke bare eksponeres for interne prosesser, men også for leverandører og kunder. Dette kan eksempelvis være i JMs «Mine sider». Han legger vekt på at for å lykkes med digitalisering må man parallelt stramme opp sine masterdata og fokusere på sannhet i databasene.

3.7 Brukergrensesnitt

«Med brukergrensesnitt menes den delen av en applikasjon som interagerer med brukeren av applikasjonen» (Heggernes, 2019, s. 99). Brukergrensesnittet bør

tilpasses både brukeren av applikasjonen og enheten. De fleste brukergrensesnitt er i dag grafiske. Det innebærer bruk av grafikk, symboler og tekst for å tydeliggjøre hvordan applikasjonen skal anvendes. I JMs tilfelle er dette viktig blant annet for at kunder i alle aldre skal kunne anvende «Mine sider». Heggernes referer i sin bok *Digital Forretningsforståelse* (2017) til forfatteren Ben Shneiderman som har skissert åtte prinsipper for å opprette et brukergrensesnitt: Shneiderman (2009) referert i Heggernes (2017, s. 99).

1. Konsistens: Handler om at elementer i brukergrensesnittet skal plasseres på samme sted hver gang. Eksempelvis at «Logg inn» er plassert øverst i høyre hjørne.
2. Snarveier: Dette kan for eksempel være mulighet til å benytte hurtigtaster for lettere å gjennomføre handlinger.
3. Informativ tilbakemelding: Handler om å gi brukeren beskjed om hvilke valg de har foretatt. I «Mine sider» kan dette for eksempel være «Du har nå valgt Fiskebensparkett type 2».
4. Avslutning: Det er viktig å forsikre brukeren om at en handling er avsluttet. Et eksempel på dette kan være «Du har nå logget ut av Mine sider».
5. Enkel feilbehandling: Det er viktig at brukeren ikke kan gjøre alvorlige feil. Man kan for eksempel legge inn begrensninger for å sikre at et postnummer består av fire sifre.
6. Angring: Å angre sine valg skal være en enkel mulighet for brukeren.

7. Kontroll: La brukeren føle en kontroll over utførte handlinger. En stolpe kan eksempelvis vise fremdriften i en prosess.
8. Unngå belastning av brukerens korttidsminne: Det er systemet som skal huske, ikke brukeren.

3.8 SWOT – analyse

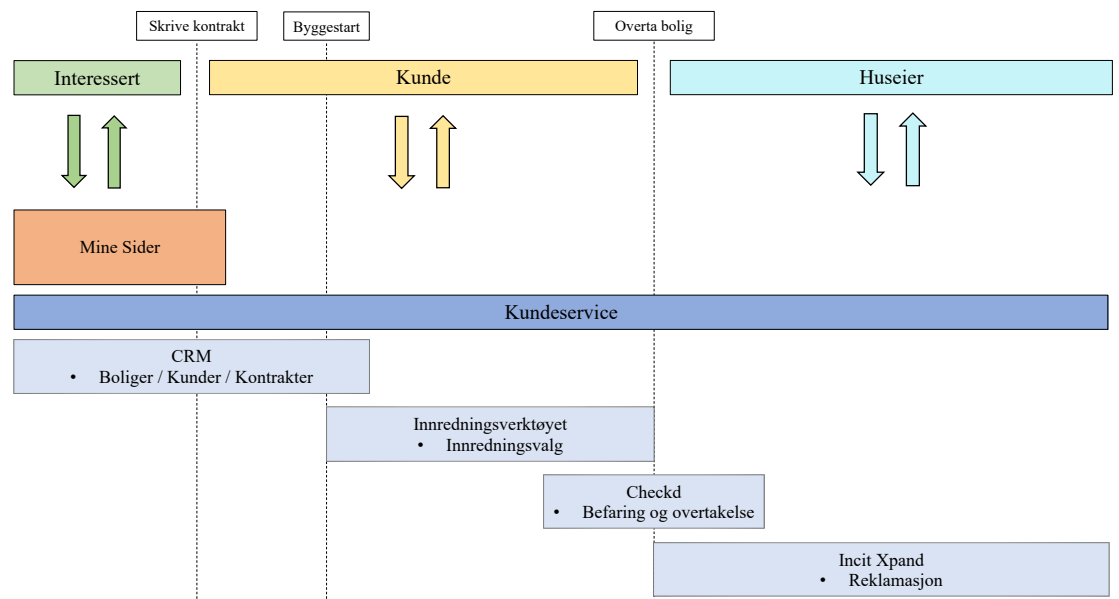
En SWOT – analyse er en metode for å identifisere selskapets sterke og svake sider, samt hva som kan være markedsmessige muligheter og trusler. Metoden består både av en ekstern og en intern analyse (SNL, 2020). Vi vil benytte en SWOT – analyse for å oppsummere dagens situasjon.

4.0 Situasjonsanalyse: Dagens situasjon

Det første trinnet i Y-modellen (Figur 2) er beskrivelsen av dagens situasjon. Formålet med situasjonsanalysen er å identifisere viktige strategiske problemer, da disse danner selve kjernen i planleggingsprosessen (Selnes & Lanseng, 2015). Ved hjelp av analyser og innsamlet informasjon kan problemer identifiseres. Den nåværende situasjonen til JM består av en kombinasjon av manuelle og automatiserte prosesser innen kundebehandling. Kunden kan kun utføre et svært begrenset antall oppgaver i «Mine sider» og JM befinner seg derfor mellom posisjon 1 og 2 i modellen for digitaliseringens posisjoner (Figur 3).

4.1 Systemarkitektur

En detaljert systemarkitektur kan være svært kompleks hvis den også skal synliggjøre alle integrasjoner og koblinger mellom programmer. Vi vil fokusere på den delen av JM's systemarkitektur som omhandler kunde- og boligdata. JM opplever at mange av dagens systemer har vært innkjøpt og tatt i bruk uten at en helhetlig systemarkitektur og tilhørende informasjonsmodell har ligget til grunn. Figuren under viser at det kun er i fasen som interessert og ved kontraktskriving at «Mine sider» brukes i dag. Videre illustrerer figuren dataprogrammenes hovedtyngde gjennom kundereisen.



Figur 6: Dagens situasjon - utdrag av systemarkitektur og illustrasjon av dataprogrammenes hovedtyngde gjennom kundereisen

- CRM:** I dag inneholder CRM-systemet fra Microsoft Dynamics informasjon om alle JMs boliger, kunder og koblingen mellom disse. I systemet kan man se hvilken relasjon en person har til JM, som for eksempel interessert, kunde som venter på bolig, eller boligeier. CRM systemet er også koblet til jm.no hvor boligene presenteres med ulike statuser som ledig, reservert eller solgt. I tillegg inneholder systemet informasjon om kontrakter og avtaler med kunder. JM opplever at systemet fungerer godt, men kvaliteten på masterdataene er varierende blant annet fordi det kreves mye manuelt arbeid for å holde disse oppdatert.
- Innredningsverktøyet:** JM var først i bransjen med å ta i bruk et digitalt verktøy for håndtering av innredning og tilvalg. Systemet ble lansert i 2006 og har blitt kontinuerlig utviklet i samarbeid med Ågrenshuset. Systemet har vært en stor hjelp for JM for å strukturere og gjennomføre tilvalg på en god måte. En ulempe er at systemet ikke har et grensesnitt

mot kunden. Dette innebærer at kunden verken kan foreta digitale innredningsvalg eller se disse visualisert.

- Incit Xpand: Dette systemet anvendes av en rekke selskaper innen eiendomsdrift og forvaltning av eiendom. JM opplever at systemet har mange funksjoner, men at både oppbygning og brukergrensesnitt ikke er optimalt. I tillegg har JM store utfordringer med å samarbeide med leverandøren om utvikling av softwaren. Systemet mangler en god portalløsning ovenfor kunden med blant annet et mobilt brukergrensesnitt. Ved anskaffelse var planen rask integrasjon mot bolig og kundedata i CRM, men grunnet mange utfordringer i arbeidet med å tilpasse systemet til JMs virksomhet er dette enda ikke på plass.

4.2 Master Data Management

CRM fra Microsoft Dynamics, Innredningsverktøyet fra Ågenshuset og Incit Xpand fra Aareon er i dag alle preget av manglende integrasjon, ulikheter i begrepsdefinisjoner, cellereferanser og mangler en helhetlig informasjonsmodell. Hus, leilighet, etasje og feltinformasjon benevnes ulikt i de forskjellige systemene. I tillegg er det varierende datakvalitet da disse legges inn av en rekke ulike personer med påfølgende mulighet for feiltasting, feiltolkning og bruk av feil formater. Selskapet mottar heller ingen informasjon vedrørende nye eiere av deres boliger. Dersom en bolig selges videre, blir ikke eierbyttet automatisk registrert hos JM. Dette fordi systemene ikke er koblet opp mot matrikelregisteret. JM må dermed manuelt innhente og oppdatere informasjon om eierbyttet i alle tre systemer.

4.3 «Mine sider»

Alle kan opprette en profil på jm.no og dermed få tilgang til den åpne versjonen av «Mine sider». Figuren under viser hvilke funksjoner man da har tilgang til. I det kontrakt tegnes går man over fra fasen «interessert» til fasen «kunde» av JM. Samtidig utvides «Mine sider» til også å inneholde kjøpekontrakt med vedlegg.

Min oversikt
<ul style="list-style-type: none">• Boligprosjekter lagret som favoritter• Prosjekter det er meldt interesse for
Mine boliger
<ul style="list-style-type: none">• Interessemeldinger• Kjøpstilbud• Lagrede favoritter
Innstillinger
<ul style="list-style-type: none">• Personopplysninger• Av/påmelding til nyhetsbrev på e-post• Aktiver innlogging med BankID• Bytt passord• Slett konto (ved å ringe kundeservice)

Figur 7: Dagens funksjoner på «Mine sider»

4.4 Innredningsvalg

På JMs nettside ligger informasjon om originalinnredning og mulig tilvalg. Selve *valget* av innredning blir gjort i et personlig innredningsmøte. I etterkant av møtet får kunden tilsendt en avtale på e-post med oversikt over valgt innredning. Denne signerer kunden digitalt, og eventuell ekstra kostnad faktureres gjennom oppgjørsmegler.

4.5 Kundeservice

Kundeservice er i dag en funksjon som preges av høy grad av manuelt arbeid og manglende systemstøtte. Henvendelser fra kunder kommer stort sett via e-post og telefon, men noe kommer også via sosiale medier. JM opplyser at de i fjor mottok ca. 10 000 e-poster, hvorav ca. halvparten gjaldt reklamasjoner som vi vil gå nærmere inn på i neste delkapittel. Utenom reklamasjoner opplyser JM at henvendelsene stort sett gjelder følgende:

- Kunder som bor i eldre JM-boliger som ønsker fremhenting av byggetegninger eller annen informasjon.
- Henvendelser om ting kunden tror er feil, men som skyldes manglende/feil vedlikehold eller informasjon. Eksempelvis at kunden bruker feil kjele til induksjonstopp.
- Henvendelser fra naboer til byggeplasser eller JM-eide tomter. Eksempelvis om støy, sprengningsarbeid, trafikksikkerhet eller skader påført av anleggsbiler.

4.5.1 Reklamasjonshåndtering

Reklamasjonshåndtering er trukket ut i et eget delkapittel da dette i dag er en tungvinn prosess som trenger nærmere forklaring. I dag ligger all informasjon om hvordan kunden kan reklamere på JM's nettid. JM opplyser at de mottar ca. 5000 reklamasjoner i året, at disse oftest kommer i tiden rett etter at kunden har flyttet inn, og at kundetilfredsheten i en del tilfeller synker i denne perioden.

Reklamasjoner sendes i dag på e-post til kundeservice. Ofte inneholder ikke reklamasjonene tilstrekkelig med informasjon, og kundene blir bedt om å ettersende bilder eller lignende. Kundeservice registrerer saken i saksbehandlingssystemet Incit Xpand og sender den videre til ansvarlig for gjeldene prosjekt i ettermarkedsavdelingen. Dersom denne avdelingen ikke har mulighet til å løse saken, sendes den videre til gjeldene underleverandør.

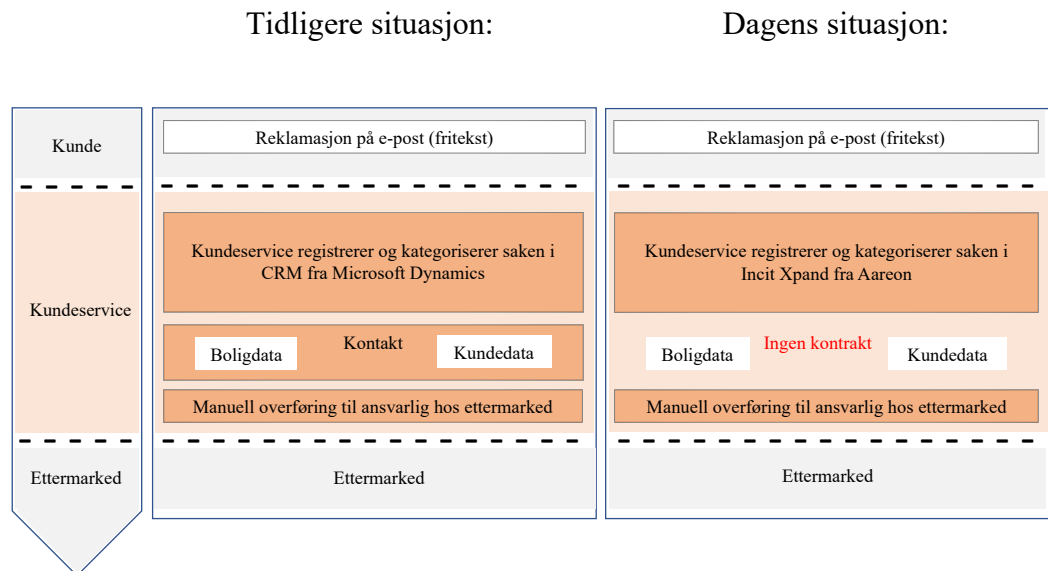
Underleverandørene mottar da saken i egen serviceportal, utfører og avslutter den. Ettermarkedsansvarlig registrerer en feilkode når saken avsluttes som brukes til statistikk og kvalitetsoppfølging. Melder kunden eksempelvis om knirk i parkett og en dør som må justeres, blir dette registrert som to saker, uavhengig av om kunden melder sakene inn samtidig eller hver for seg. Dette fordi dagens saksbehandlingssystem ikke registrerer disse som én.

I utgangspunktet er det ikke lagt opp til kommunikasjon mellom kundeservice- og ettermarkedsavdelingen, men i praksis kommuniserer avdelingene mye.

Kundeservice fungerer kun som en pådriver for å sikre at kunden får svar i de saker ettermarkedsavdelingen ikke har forutsetninger for å svare på.

Figuren nedenfor illustrerer tidligere og dagens håndtering av reklamasjoner. Den øverste stiplede linjen er grensesnittet mot kunden.

- Tidligere situasjon: Kunden registrerte reklamasjonen i fritekst på e-post. Deretter registrerte og kategoriserte kundeservice saken i CRM-systemet Microsoft Dynamics. I dette systemet var informasjon om boliger og kunder integrert. Saken ble deretter overført fra kundeservice til ettermarkedsavdelingen som behandlet den.
- Dagens situasjon: JM har anskaffet Incit Xpand, men systemet er foreløpig ikke integrert med mot CRM-systemet. Dette innebærer at kundeservice ikke ser hvilke kunder som eier hvilke boliger. JM beskriver den manglende integrasjonen som en stor ulempe for reklamasjonshåndteringen.



Figur 8: Dagens situasjon - reklamasjonshåndtering

4.6 Bransje og hovedkonkurrenter

JM befinner seg i bransjen for eiendomsforvaltning og –utvikling (Proff, 2018).

Vi vil ikke gå i dybden på konkurrenter som helhet, men se på konkurrentenes løsninger for kundesider. JM opplyser at deres største konkurrenter er OBOS, Skanska og Veidekke. Felles for disse tre er at de *i tillegg* til eiendomsforvaltning og –utvikling har virksomhet innen flere områder.

- OBOS er Norges største boligbyggelag og eies av medlemmene. De driver også spare- og utlånsvirksomhet, samt forsikring og utleie av eiendom (SNL, 2019). På OBOS sine nettider kan man opprette en profil med oversikt over sitt medlemskap. Dersom man bor i en OBOS-bolig har man tilgang til “Min bolig” (OBOS, 2020). Dette er sammenlignbart med JMs «Mine sider».
- Skanska er et entreprenørkonsern som også utvikler kommersielle lokaler og prosjekter i offentlig-privat samarbeid. På Skanska sin nettside finner vi ingen mulig for å opprette eller logge inn på en egen profil (Skanska, 2020).
- Veidekke utfører alle typer bygg- og anleggsoppdrag, samt vedlikeholder veier og produserer asfalt, pukk og grus. Vi kan heller ikke her finne noe funksjon for å logge inn på egne sider (Veidekke, 2020).

4.7 Bransjenorm og teknisk gjeld

Bransjenormen trekkes både av bedriftens ønske om å styrke egen konkurranseposisjon og kundens krav til servicegrad, slik det fremkommer i kompendiet til Christensen.

Det er vanskelig å si noe om JMs posisjon i forhold til hovedkonkurrentene, da vi har tilgang på begrenset informasjon. Sett fra et større perspektiv, ved å vurdere JMs posisjon opp mot digitale selvbetjeningsløsninger tilgjengelig i markedet, kan det diskuteres om JM befinner seg i en posisjon under normen. Vi opplever at bransjer som tele, bank og luftfart i stor grad har gode digitale

selvbetjeningsløsninger. Dette kan bidra til at kunden har høyere forventninger også til bransjen JM befinner seg i. På bakgrunn av dette mener vi det er tilstrekkelig grunnlag for å kunne si at JM har et stort potensial ved å øke fokus på digital intensitet og kvalitet i forretningsprosessene.

4.8 Interessentanalyse

I dette delkapittelet identifiseres interessenter som befinner seg i de ulike gruppene som presentert i kapittel 3.5. Dette basert på hvor stor interesse og innflytelse de har ovenfor prosjektet.

4.8.1 Minimal innsats

Tidligere eiere av JM-boliger vil ha liten interesse for videreutvikling av «Mine sider». Dette da deres kundeforhold til JM er avsluttet og de ikke lenger har nytte av kundeportalen. De vil heller ikke ha noen innflytelse angående prosjektet. Denne gruppen er likevel relevant da de tidligere har hatt et forhold til selskapet og muligens fortsatt har profil på «Mine sider». I tillegg er det mulig at denne gruppen ved en senere anledning ønsker å kjøpe bolig av JM igjen.

4.8.2 Holdes informert:

Kundeserviceavdelingen inngår i denne gruppen fordi de har stor interesse for prosjektet. Videreutvikling av «Mine sider» kan både påvirke og avlaste avdelingen i stor grad. Videre har denne gruppen begrenset innflytelse da de ikke er i en posisjon for å legge premisser for prosjektet. Det er likevel viktig å understreke at kundeserviceavdelingen kan sitte på informasjon som kan være svært relevant i videreutviklingen av «Mine sider». Andre interessenter i denne gruppen er kunder av JM. De vil ha stor interesse for prosjektet da funksjonaliteten vil øke. Gruppen har samtidig liten innflytelse og er ikke i posisjon til å legge premisser for prosjektet.

4.8.3 Tilfredsstilles:

JMs IT-avdeling har stor innflytelse hva gjelder videreutvikling av «Mine sider». De har bred kompetanse og deres meninger blir derfor sterkt vektlagt.

Avdelingens interesse begrenses samtidig til IT perspektivet, da prosjektet som helhet ikke påvirker avdelingen i særlig grad.

4.8.4 Tett oppfølging

Ledelsen har stor innflytelse vedrørende prosjektets gjennomføring og ressurstilgang. Videre har de stor interesse for at prosjektet lykkes da det forhåpentligvis vil øke kundetilfredsheten samt møte kundens forventninger til grad av digital selvbetjening.

4.9 SWOT - analyse

På bakgrunn av situasjonsanalysen oppsummeres styrker, svakheter, muligheter og trusler gjennom en SWOT-analyse:

<p>Styrker</p> <ul style="list-style-type: none"> • Godt system for CRM • Eksisterende nettplattform • Kompetanse og nettverk • Personlig kundeservicefunksjon • Stabil økonomi 	<p>Svakheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Høy grad av manuelt arbeid • Manuell innredningsprosess • Tungvinn reklamasjonsprosess • Begrenset funksjonalitet på «Mine sider» • Mangelfull MDM
<p>Muligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videreutvikle «Mine sider» • Selvbetjening • Utvikle et mobilt grensesnitt • Oppkobling mot Matrikkelen 	<p>Trusler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fremtidig teknisk gjeld • Konkurrenter • Tap av kompetanse og personlig kundekontakt

Figur 9: SWOT – analyse

- Styrker: JM har gode systemer for CRM og en allerede eksisterende nettplattform. Dette vurderes som en styrke da denne allerede inneholder grunnleggende funksjoner som kan bygges videre på. Videre innebærer dagens kundefølgning stor grad av personlig dialog og oppfølging. Dette anses som en styrke da det tillater JM å gi personlig kundebehandling, tilpasset den enkelte.
- Svakheter: Høy grad av manuelt arbeid og tidkrevende prosesser er en vesentlig svakhet ved dagens situasjon. Måten innredningsvalg utføres på stiller krav til fysisk tilstedeværelse. Dette vurderes som en svakhet da møtested kan innebære reisevei samt at begge parter må forholde seg til et gitt tidspunkt. Dagens håndtering av reklamasjoner vurderes som spesielt ufordelaktig. Dette da håndteringen innebærer flere unødvendige ledd samtidig som systemet Incit Xpand kun kan registrere én reklamasjon om gangen. Videre er dagens situasjon at «Mine sider» kun har relevant funksjonalitet i første del av kundereisen (Figur 6). Dette er en svakhet da kunden trolig forventer funksjonalitet gjennom *hele* kundereisen. I tillegg ser vi at mangelfull Master Data Management byr på store utfordringer. Systemene er preget av manglende integrasjon, ulikheter i begrepsdefinisjoner og mangler en helhetlig informasjonsmodell.
- Muligheter: Selskapets største mulighet, slik vi ser det, er å videreutvikle «Mine sider». Ved å øke funksjonaliteten og flytte oppgaver over i kundens hender vil dette kunne bidra til økt intern effektivitet. Samtidig vil kundetilfredsheten trolig øke som en følge av å gjøre «Mine sider» tilgjengelig gjennom et mobilt grensesnitt.

- Trusler: En trussel vil være å havne i en posisjon med teknisk gjeld grunnet fravær av digitalisering. Dersom selskapet ikke prioriterer dette over tid vil den eventuelle posisjonen med teknisk gjeld umulig la seg reparere. Videre kan automatisering og flytting av oppgaver over i kundens hender føre til et redusert behov for arbeidskraft. En følge av dette kan være tap av kompetanse og personlig kontakt med kunden.

5.0 Situasjonsanalyse: Ønsket situasjon

Det andre trinnet i Y-modellen er å avdekke en ønsket fremtidig situasjon. På grunnlag av intervjuene fremkommer utfordringer og forbedringspotensial selskapet har. Det er bred enighet i JM om at «Mine sider» skal videreutvikles og at kundens digitale selvbetjeningsgrad bør økes betraktelig. Som en følge av dette vil arbeidsinnholdet til flere avdelinger påvirkes. JM's ønskede fremtidige situasjon befinner seg mellom posisjon 2 og 3 i modellen for digitaliseringens posisjoner. I kombinasjon med dette vil de også ligge i posisjon X der arbeidsoppgaver flyttes over til kunden.

5.1 Systemarkitektur

For å beskrive ønsket systemarkitektur trekker JM gjerne paralleller til et leilighetsbygg hvor det legges betydelig arbeid i prosjektering og utforming av bygget før selve byggeprosessen starter. I prosjekteringsfasen samarbeides det med arkitekten for å komme frem til utforming og løsninger som gir ønsket funksjonalitet. Samtidig som kravet til lønnsomhet ivaretas. For eksempel må ventilasjonsanlegget nøye planlegges for å kunne gi tilstrekkelig effekt i alle rom og fungere på en tilfredsstillende måte. I tillegg må hver leilighet utformes slik at den blir attraktiv for boligkjøper og tilfredsstillende markeds behov. Overført til IT-verden er det svært viktig å planlegge en arkitektur før innkjøp av dataprogrammer og sammenkobling av disse.

JM ønsker å fastsette hvor kildedata skal være, hvordan dataene skal fremkomme, hva som skal være integrert av systemer innen selskapets digitale økosystem og ikke minst hvilken informasjon som skal flyte mellom systemene. Videre ønsker JM å identifisere de ulike grensesnittene mot brukerne slik at man som ansatt i salgsavdelingen, økonomiavdelingen eller som kunde skal oppleve et hensiktsmessig brukergrensesnitt, riktig mengde informasjon og nytte av systemet.

5.2 Master Data Management

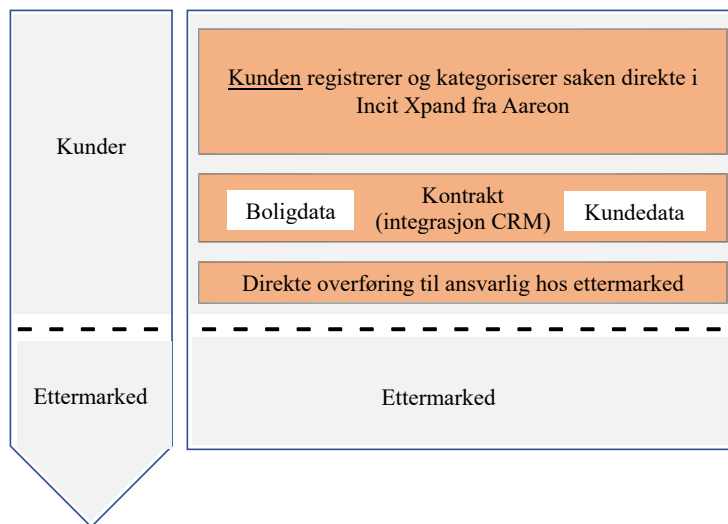
JM ønsker så langt det er mulig at all data skal genereres direkte inn i alle systemer. Dette gjelder aktiviteter og handlinger både ansatte i JM og kunder gjør. Videre er det ønskelig å ha kontroll på dataene knyttet til hver bolig og hver kunde samt koblingen mellom disse. Dette fordi én kunde kan eie flere boliger i ulike faser av kundereisen, samtidig som flere personer kan eie samme bolig, og igjen kombinasjoner av dette. I tillegg kan også én person eie en bolig selv, mens en annen bolig står i navnet til et firma som personen eier. Videre ønsker JM å stramme inn retningslinjene for datainnlegging, hvilken informasjon som skal ligge hvor samt hvordan informasjonen benevnes. De ønsker systemer og retningslinjer som gjør at det ikke er mulig å gjøre feil. I tillegg ønsker JM å integrere sine systemer opp mot matrikelregisteret slik at de mottar informasjon om nye eiere automatisk. Dette vil være en fordel, blant annet fordi JM har garantiansvar for alle boliger i fem år.

5.3 «Mine sider»

JM ønsker at «Mine sider» skal være en plattform med stor funksjonalitet og mye informasjon. Ønsket er en høy grad av digital selvbetjening. Eksempelvis ønsker JM at reklamasjoner registreres direkte i «Mine sider» og derfra overføres direkte til ettermarkedsavdelingen, uten at kundeservice er involvert. Da ønsket er å befinne seg mellom posisjon 2 og 3 i en kombinasjon med situasjon X, burde «Mine sider» kunne gjenkjenne kundens adferd via maskinlæring.

5.3.1 Reklamasjonshåndtering

JM ønsker en funksjon under «Mine sider» der kunden kan reklamere direkte. Videre ønsker de et kundevennlig mobilt grensesnitt som gjør det mulig for boligkjøper å reklamere fra sin mobiltelefon. JM ser for seg at kunden kan kategorisere feilen, og deretter ha mulighet til å legge ved bilder som dokumentasjon. I tillegg ønsker de en funksjon som gir kunden statusoppdateringer på reklamasjonen. Kommunikasjon med kunden for å avtale tid for inspeksjon og leveringstid for deler, er også ønskelig. Figuren under viser ønsket situasjon der kunden registrerer og kategoriserer reklamasjonen selv, uten at kundeservice er involvert.



Figur 10: Ønsket situasjon - reklamasjonshåndtering

6.0 Endringsbehov

Endringsbehov er trinn tre i Y-modellen. Det foreligger klare endringsbehov da avviket mellom dagens situasjon og ønsket situasjonen er vesentlig. Det fremkommer av analysen at det foreligger et stort avvik for MDM. Å fjerne dette avviket er essensielt for å oppnå ønsket situasjon. Videre fremkommer det at JM's kommunikasjon med kunden er preget av manuelle og tidkrevende prosesser. Det foreligger her et stort forbedringspotensial ved å øke graden av eksternalisert digitalisering. Fokuset videre i oppgaven vil være å oppnå dette potensialet. To

mulige løsninger er at selskapet selv videreutvikler «Mine sider» eller kjøper en ferdig utviklet programvare. Videre ser vi det som hensiktsmessig å utvikle en mobilapplikasjon da dette trolig vil bidra til at JM i større grad møter kundens forventninger.

7.0 Løsningsalternativer

Trinn fire i Y-modellen er å søke etter alternative tiltak. I dette kapitlet presenteres to løsningsalternativer som drøftes basert på problemstillingen. Målet er at JM ved å gjennomføre et av alternativene vil oppnå sitt forbedringspotensial.

7.1 Kjøp av ferdig utviklet programvare

Den første alternative løsningen er at JM kjøper en ferdig utviklet programvare. Et viktig poeng i denne sammenheng er hvordan de eksisterende funksjonalitetene i «Mine sider» skal håndteres. Det må tas stilling til om disse skal flyttes til en ferdig utviklet programvare eller forbli der de er i dag.

Å flytte funksjonene over til en ferdig utviklet programvare vil kreve en dypere analyse av grunnleggende data. Det må da tas stilling til hvilke data som skal lagres hvor, og hvilke oppdateringer av kundedata i den eksterne programvaren, som skal speiles tilbake til CRM. Dersom eksisterende funksjonalitet beholdes på «Mine sider», og ny funksjonalitet i ekstern programvare blir lagt til, vil det være nødvendig å investere i en «Single Sign On-løsning». Dette for å unngå at kunden må veksle mellom ulike påloggingsplattformer i en og samme portal. Dette vil kreve at utviklerens løsning er kompatibel med Single Sign On – løsningen (Frend, 2020).

Fordelene ved dette alternativet er at JM får tilgang til en ferdig løsning, hvor en stor del av grunnleggende funksjonalitet allerede er på plass. Det vil av den grunn være stor sannsynlighet for at plattformen blir ferdig på et tidligere tidspunkt enn ved egenutvikling. En ekstern programvare vil antakelig ha et bedre brukergrensesnitt mot redaktørene, enn hva JM kan utvikle selv, da de allerede har

et etablert brukergrensesnitt å bygge videre på. I tillegg får JM muligheten til å fokusere på verdiskapende oppgaver.

Ulempene ved denne løsningen er at det utgjør en stor intern utfordring å outsource utviklingen til en annen part i form av oppfølging og kvalitetssikring. Selv om dette er en tredjepartsløsning, vil det kreve mye intern styring i eksempelvis integrasjon, for å betjene løsningen. Vi vil videre anta at kostnadene ved dette alternativet vil være høye med tanke på utviklingstilpasning. JM trenger trolig også å investere i en SSO - løsning.

7.2 Videreutvikle «Mine sider» selv

Det andre alternativet er at JM videreutvikler «Mine sider» selv. Selskapet har gode systemer for CRM og en allerede eksisterende nettplattform, som kan utgjøre grunnlaget for «Mine sider». Videre har JM dyktige CRM-utviklere og en IT-avdeling som sitter på forretningskritisk kunnskap samt ferdigheter for å kunne videreutvikle «Mine sider». Disse har et nettverk av eksterne leverandører som JM samarbeider fast med innen utvikling og drift av CRM og nettsiden gjennom agile team.

Fordelene for JM ved egenutvikling av «Mine sider» er at de kan prioritere hva som skal utvikles og kontrollere i hvilket tempo dette skal skje. Selskapet vil også ha mulighet til å ansette eksterne konsulenter dersom de ønsker å øke leveringskapasiteten. Gjennom egen utvikling har de mulighet til å bygge grunnlaget for en plattform som på sikt kan inkludere flere funksjoner. Dette kan eksempelvis være betalingsstrømmer, boligjenester og saksbehandling. Ved å videreutvikle «Mine sider» selv vil selskapet opprettholde kontrollen over virksomhetskritisk funksjonalitet internt. De interne teamene i selskapet har oversikt over total funksjonalitet innen kundeområdet og kan på bakgrunn av dette velge arkitektur og løsninger som er optimale for JM. Tid som ville blitt brukt på integrasjon og teknisk støtte ved valg av en tredjepartsløsning, kan i stedet brukes på utvikling. Ved dette alternativet vil JM heller ikke behøve å investere i en SSO – løsning.

Det er viktig å påpeke at dette er et svært omfattende prosjekt som krever grundig planlegging, kompetent prosjektledelse og et betydelig budsjett. Bekymringer knyttet til egen utvikling kan blant annet være at et slikt prosjekt kan fortrenge

flere andre utviklingsinitiativ. Det kan også være vanskelig og tidkrevende å få et enkelt grensesnitt for administrator og de som jobber redaksjonelt. Videre vil egenutvikling kreve en høyere grad av ledelse, og stiller høyere krav til ressurser og riktig kompetanse i teamene, enn ved valg av en tredjepartsløsning.

8.0 Løsningsbeskrivelse

I dette kapittelet presenteres detaljene ved valgt løsningsforslag samt løsningens funksjonalitet som nettversjon og mobilapplikasjon. Videre omtales forventede effekter samt løsningens utfordringer. Dette er trinn fem i Y-modellen.

8.1 Bakgrunn for valg av løsning

Valg av løsning avhenger av fordeler og ulemper ved de ulike alternativene. Etter nøye vurdering av disse konkluderes det med at å videreutvikle «Mine sider» selv er det mest hensiktsmessige alternativet. Dette muliggjør at JM kan bygge en plattform som på sikt kan inkludere tilleggsfunksjoner samtidig som de opprettholder kontrollen over virksomhetskritisk funksjonalitet internt. JM har tilstrekkelig kompetanse og et godt IT-faglig nettverk, hvilket er nødvendig for å kunne gjennomføre løsningen. Videre er det en stor fordel for JM å videreutvikle «Mine sider» selv da de kjenner sitt eget behov best, og på bakgrunn av dette kan skreddersy en optimal løsning.

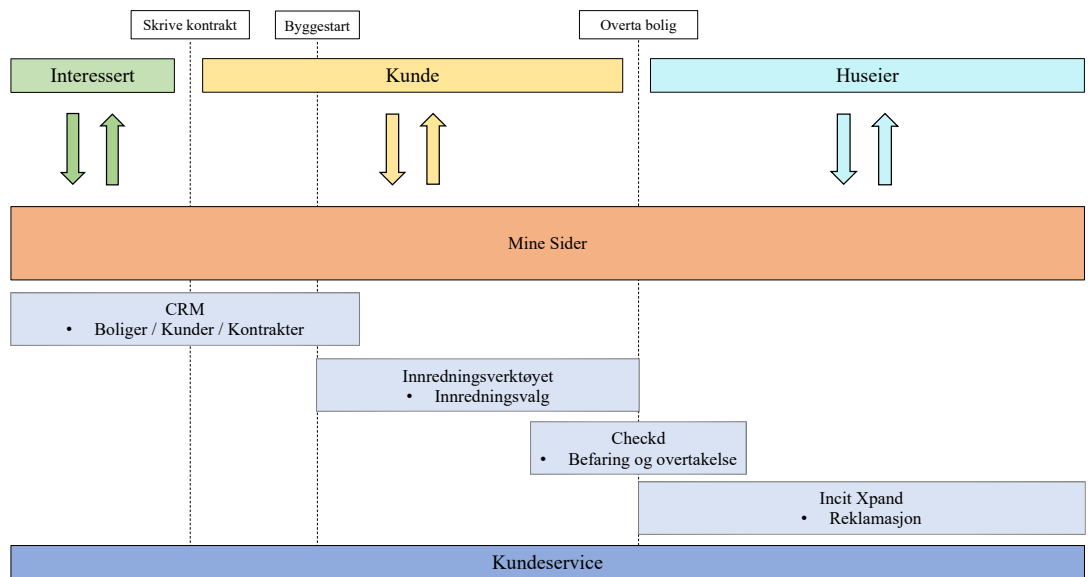
8.2 Funksjoner

Vi vil anbefale JM å beholde alle nåværende funksjoner i «Mine sider», men i tillegg utvikle betydelig flere. Videre presenteres funksjoner som vil bli tilgjengelig i «Mine sider» både som nettversjon og mobilapplikasjon.

8.2.1 «Mine sider»

Det er avgjørende at kunden gjennom hele kundereisen har mulighet til å følge boligprosjektets utvikling og får tilgang til viktig informasjon. Videre er det viktig å utvikle funksjonalitet i fasene «kunde» og «huseier», fordi det i dagens løsning

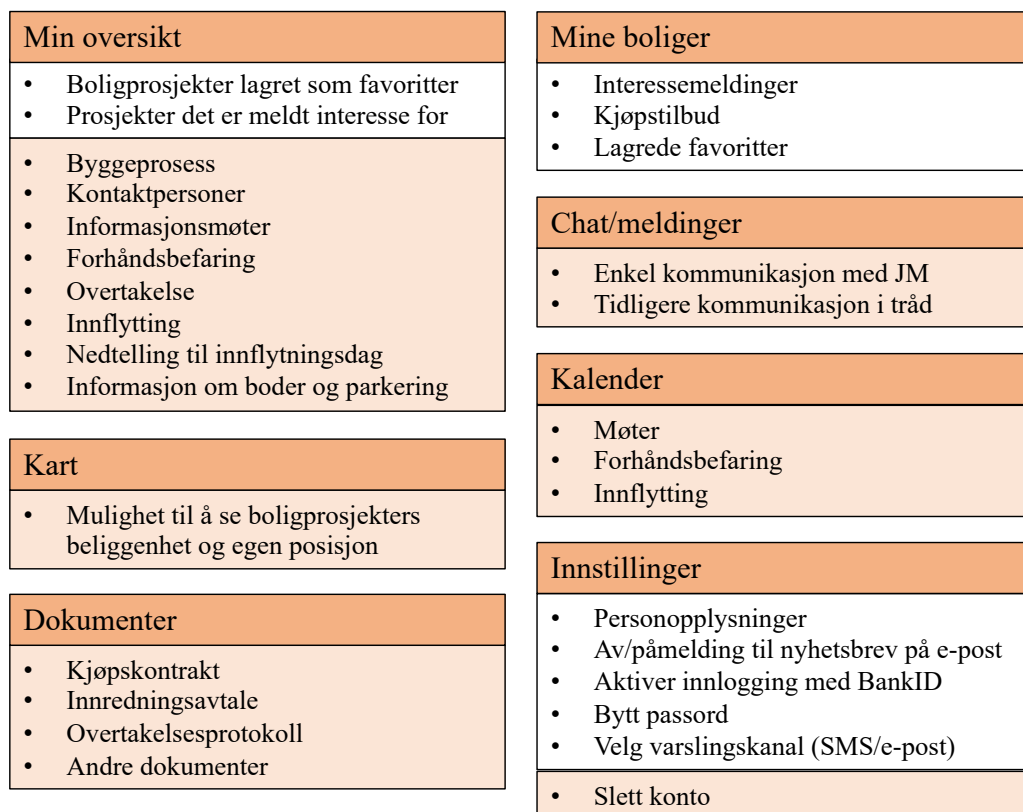
kun er funksjonalitet knyttet til fasen «interessert» og kontraktskriving. I tillegg er det i overgangen fra «kunde» til «huseier» at kundetilfredsheten synker. Økt funksjonalitet gjør at «Mine sider» vil være en del av *hele* kundereisen, som illustrert i figuren nedenfor.



Figur 10: Løsningsforslag - utdrag av systemarkitektur og dataprogrammenes hovedtyngde gjennom kundereisen

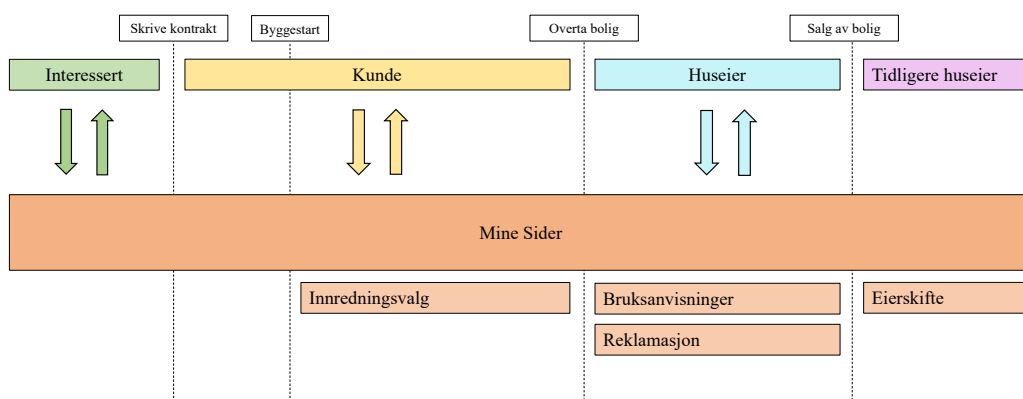
Figuren under viser en komplett oversikt over «Mine siders» funksjoner.

Eksisterende funksjoner er uten bakgrunnsfarge og nye funksjoner er markert i lys oransje.



Figur 11: Løsningsforslag - funksjoner på «Mine sider»

Etter hvert som kunden beveger seg over i nye faser av kundereisen vil «Innredningsvalg», «Bruksanvisninger», «Reklamasjon» og «Eierskifte» aktiveres på «Mine sider». Figuren under illustrerer dette.



Figur 12: Funksjoner som aktiveres i ulike faser av kundereisen

- Innredningsvalg: Kunden kan se alle alternative innredningsvalg, med priser, visualisert i egen bolig og gjøre valgene direkte i portalen. Alle kundevalg lagres i løsningen og vil være tilgjengelig i ettertid.
- Bruksanvisninger: Her finner kunden bruksanvisninger til boligens innredning som hvitevarer, VVS-produkter, hyllesystemer, kjøkken, digitale løsninger med mer.
- Reklamasjon: Gjennom skjematisk utfylling kan kunden kategorisere type feil/mangel, angi hvilket rom det gjelder, beskrivelse feilen/mangelen i fritekst og legge ved bilder. Saken vil føres direkte til personen i ettermarkedsavdelingen som er ansvarlig for det aktuelle boligprosjektet.
- Eierskifte: Ved salg av bolig har kunden mulighet til å registrere eierskifte og sikre at personlige dokumenter beholdes av selger og boligrelaterte dokumenter overføres til kjøper.

8.2.2 Mobilapplikasjon

Mobilapplikasjon er et viktig verktøy som vil gjøre JM mer tilgjengelig. Det vil bli enklere for kunden å bruke løsningen og kan bidra til å skille JM fra konkurrentene.

Under «Mine sider» i innlogget versjon av applikasjonen har kunden tilgang på alle funksjoner i nettversjonen, samt mulighet til følgende:

- Benytte kamera til å ta bilder av skader ved reklamasjon.
- Aktivere pushvarsler. Ved endring av tidspunkter, status på reklamasjoner eller lignende vil kunden motta varslings.
- Innlogging med ansiktsgjenkjenning eller fingeravtrykk.
- Synkronisere kalenderfunksjonen opp mot personlig kalender.

Det er viktig at valgt applikasjon kan sende ut pushvarsler og har tilgang til mobilenhetens funksjoner. Dette innebærer blant annet kamera, GPS, kalender og ansiktsgjenkjenning eller fingeravtrykk. Videre er det fordelaktig at applikasjonen kan fungere uten nettilgang i en begrenset periode, og synkroniseres automatisk når nettilgangen er tilbake. Dette er aktuelt da det i mange tilfeller ikke er dekning i kundens parkeringshus og boder.

8.3 Brukergrensesnitt

Et intuitivt, grafisk og selvforklarende brukergrensesnitt er spesielt viktig da JM's kunder har et vidt aldersspenn. Kunden skal oppleve kontakten med JM som sømløs, enkel og enhetlig. Med dette menes at kunden opplever én og samme løsning både i nettversjonen og i mobilapplikasjonen. Brukeropplevelsen skal være den samme gjennom hele kundereisen selv om det i praksis er flere underliggende systemer. Videre bør Schneiders åtte prinsipper legges til grunn ved utforming av brukergrensesnittet. Prinsippene «Informativ tilbakemelding», «Enkel feilbehandling», «Angring» og «Unngå belastning av brukerens korttidsminne» vil være spesielt viktig. I tillegg er brukervennlig administratorgrensesnitt viktig for at interne brukere enkelt skal kunne anvende systemet, dele på oppgaver og sikre redaksjonell kvalitet.

8.4 Forventede effekter

Løsningsforslaget antas å ha effekter både for kunden og de ansatte i JM. Først presenteres forventede eksterne effekter og deretter interne. Avslutningsvis presenteres tre forslag til hvordan JM kan måle effekter.

Den viktigste effekten, slik vi ser det, er økt kundetilfredshet. Effekten vil være avhengig av i hvilken grad kunden opplever «Mine sider» som brukervennlig, funksjonell og tilgjengelig. Med brukervennlig menes at løsningen er enkel å ta i bruk og veiledende. Med funksjonell menes at innholdet på «Mine sider» møter kundens behov og at det er mulig å utføre ønskede aktiviteter. Med tilgjengelighet menes at «Mine sider» er åpen til enhver tid, tilgjengelig på flere plattformer og at kunden enkelt kan ta kontakt med selskapet.

Økt kundetilfredshet kan gi positive ringvirkninger for JM. Kunder som har en svært positiv opplevelse av «Mine sider», vil trolig fortelle om dette til sitt nettverk. Troverdigheten er stor når et slikt budskap kommer fra bekjente. På den måten kan økt kundetilfredshet påvirke JMs posisjon i forhold til konkurrentene.

De største effektene for JM internt vil trolig være redusert manuelt arbeid og forbedret kundekommunikasjon. I tillegg vil kundeserviceavdelingen i stor grad avlastes da de ikke lenger vil håndtere reklamasjoner. For innredningsavdelingen vil den største effekten være en reduksjon i antall innredningsmøter. Avdelingene kan av den grunn fokusere på andre verdiskapende oppgaver.

Det er viktig å måle videreutviklingens effekter både ovenfor kunden og internt. Dette kan være utfordrende, men følgende forslag fremlegges:

- Autogenererte spørsmål på «Mine sider». Eksempelvis «Var denne informasjonen nyttig?»
- Undersøkelser til kunden både før og etter videreutviklingen av «Mine sider».
- Intern undersøkelse rettet mot administratorer og brukere av systemet.

9.0 Anbefalinger

JM har valget mellom å videreutvikle «Mine sider» selv eller å kjøpe en ferdig utviklet programvare. Vår anbefaling til JM er å videreutvikle «Mine sider» selv. Dette er mulig da selskapet har tilstrekkelig kompetanse og forutsetningene som kreves. Gjennom egen utvikling har de mulighet til å bygge en plattform som på sikt kan inkludere flere funksjoner. Videre innebærer egen utvikling at JM opprettholder kontroll over virksomhetskritisk funksjonalitet internt.

Når det gjelder plattform anbefaler vi at JM videreutvikler nettversjonen først. Bakgrunnen er at JM allerede har en eksisterende nettplattform og et godt CRM-

system som kan utgjøre grunnlaget for «Mine sider» og mobilapplikasjonen. Samtlige funksjoner i løsningsbeskrivelsen (Figur 11 og 12) anbefales. Mulighet til å kunne gjøre digitale innretningsvalg samt å reklamere direkte til JM's ettermarkedsavdeling gjennom «Mine sider» vurderes som mest kritisk å få på plass. Bakgrunnen for vår anbefaling er at disse funksjonene sannsynligvis vil ha størst utslag på kundetilfredshet og intern effektivitet. For å kunne måle i hvilken grad kundetilfredsheten påvirkes anbefales det å legge inn autogeneratede spørsmål i den digitale løsningen.

Prioritet nummer to er å utvikle en mobilapplikasjon. Dette mener vi vil føre til økt kundetilfredshet ved at JM blir mer tilgjengelig og kunden kan forholde seg til JM på en mer moderne og hensiktsmessig måte. En mobilapplikasjon gjør det mulig for kunden å utføre en rekke oppgaver direkte i applikasjonen. Et eksempel på dette er å kunne ta bilder av feilene når kunden skal reklamere. Det anbefales å utvikle mobilapplikasjonen kort tid etter nettversjonen er ferdigstilt.

Kost/nytte perspektivet er vesentlig for om anbefalt løsning blir iverksatt. Intern forbedring av effektivitet kan estimeres i kroner og øre. Kundetilfredshet er vanskeligere å måle, men det er mulig å verdsette gjennom at en gitt forbedring i kundetilfredshet settes til et definert beløp. Før JM igangsetter utviklingsprosjektet, anbefaler vi at det gjennomføres en kost-/nytteanalyse og at det settes opp et detaljert budsjett med alle relevante kostnader. I tillegg er det svært viktig å ta stilling til hvordan løsningen skal driftes etter implementering fordi «Mine sider» skal være i funksjon 24/7 og stiller strenge krav til støtte fra JM sin side.

10.0 Refleksjonsnotat

Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en svært givende prosess. Læringsutbytte har vært stort og det har vært spennende å knytte teori opp mot et praktisk case.

Gruppens medlemmer kjente hverandre godt fra før, og har ved tidligere anledninger samarbeidet om prosjektoppgaver. Vi visste av den grunn at samarbeidet ville fungere godt, og bestemte oss tidlig i høstsemesteret for å skrive om fordypningsretningen «Forretningsutvikling og Digitalisering».

Etter nøye vurdering om hva vi ønsket å skrive om, tok vi kontakt med en vi kjenner med en sentral stilling i JM. Vi opplevde boligutvikling som svært interessant og spesielt den delen som retter seg mot kunder og marked. På første møte med JM kom vi frem til en problemstilling som omhandlet digitalisering og effektivisering av kundeserviceavdelingen. Etter analyse av dagens situasjon justerte vi problemstillingen til å omhandle videreutvikling av «Mine sider». Dette fordi vi så at «Mine sider» hadde et stort forbedringspotensial, og i større grad kunne effektivisere selskapet.

Planleggingen av bacheloroppgaven begynte tidlig og vi avtalte faste dager for arbeidet. Dette bidro til en jevn flyt i oppgaveskrivingen. Videre var vi fleksible dersom en av oss ikke kunne møte til avtalt tid. Arbeidsmiljøet har vært preget av optimisme og samholdet i gruppen har vært godt gjennom hele prosessen. Det har vært åpenhet for diskusjon og uenigheter. Dette har bidratt til ulike perspektiver og refleksjon rundt emner vi har hatt forskjellig syn på.

Dialogen med JM har vært god hele veien. De har vært svært hjelpsomme og kommet med nyttige innspill og informasjon til oppgaven. Dybdeintervjuene og møtene ble gjennomført i deres lokaler på Lilleaker. Ytterligere kontakt foregikk over telefon og e-post. Vi har også hatt god dialog med vår veileder som har gitt nyttige tilbakemeldinger og innspill gjennom hele arbeidsprosessen.

Sett i ettertid kunne vi gjennomført en spørreundersøkelse vedrørende kundeportaler generelt. Dette kunne gitt innsikt i viktighetsgraden av funksjonalitet ved kundeportaler. Samtidig er kjøp av bolig en stor investering og «Mine sider» er derfor i liten grad sammenlignbart med eksempelvis NorgesGruppens “Trump” eller SAS’ “Eurobonus”. Å gjennomføre en

spørreundersøkelse i forbindelse med bacheloroppgaven ble derfor vurdert som lite hensiktsmessig.

Vi er fornøyd med innsatsen som er langt ned i arbeidet med bacheloroppgaven. Fordypningsretningen «Forretningsutvikling og digitalisering» har vi begge opplevd som svært interessant og relevant for videre studier og arbeid.

Referanseliste

- Christensen, B. H. (2019); *Anskaffelse og Implementering av forretningsystemer*; Forretningsutvikling og gevinstrealisering i en digital tidsalder: Versjon 18. Forretningsutvikling og Digitalisering: Kompendium. Oslo: Utgitt til studenter i fordypningen Forretningsutvikling og Digitalisering
- Fjeldstad, Ø & Lunnan, R. (2018). *Strategi*. Bergen: Fagbokforlaget
- Frend. (2020). Fordelene med Single Sign On (SSO)
Hentet fra: <https://frend.no/fordelene-med-single-sign-on-sso/>
- Gottschalk, P & Henriksen, T. (2004). *Operativ IT-ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Heggernes, T (2013). *Digital forretningsforståelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Heggernes, T (2019). *Digital forretningsforståelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- JM. (2020). Historie
Hentet fra: <https://om.jm.no/om-oss/Om-JM/historie/>
- JM. (2020). Om oss
Hentet fra: <https://om.jm.no/om-oss/Om-JM/>
- JM. (2020). Strategi
Hentet fra: <https://om.jm.no/om-oss/Om-JM/strategi/>

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Magma. (2003). Betydningen av IT for en effektiv logistikkprosess
Hentet fra: <https://www.magma.no/betydningen-av-it-for-en-effektiv-logistikkprosess>
- OBOS. (2020). Dette er OBOS
Hentet fra: <https://nye.obos.no/dette-er-obos>
- Oppen, M., Mørk, B. & Haus, E. (2020) *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag* Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Proff. (2018). JM Norge Hovedkontor Oslo
Hentet fra: <https://www.proff.no/selskap/jm-norge-hovedkontor-oslo/oslo/bygg-og-anleggsleverandører/IDPRUNE0CVG/>
- Selnes, F & Lanseng, E. (2015). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Skanska. (2020) Hvem vi er
Hentet fra: <https://www.skanska.no/hvem-vi-er/>
- Store Norske Leksikon. (2019). OBOS
Hentet fra: <https://snl.no/OBOS>
- Store Norske Leksikon. (2020). SWOT-analyse
Hentet fra: <https://snl.no/SWOT-analyse>
- Veidekke. (2020). Kompetanse
Hentet fra: <http://veidekke.no/om-oss/kompetanse/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide representant fra ledelsen

1. Kan du fortelle om dagens systemarkitektur?
2. Hvilke systemer benytter dere?
3. Hvordan ser du for deg at “Mine sider” ser ut i fremtiden?
4. Hvilke funksjoner er vesentlig å inkludere i “Mine sider”?
5. Hva er de største utfordringene med måten systemet fungerer på i dag?
6. Hva er de største fordelene med måten systemet fungerer på i dag?

Vedlegg 2: Intervjuguide representant fra markeds- og salgsavdelingen

1. Hvordan vil du beskrive dagens kundetilfredshet og hvordan måles denne?
2. Hvordan ser du for deg at “Mine sider” ser ut i fremtiden?
3. Hvilke funksjoner er vesentlig å inkludere i “Mine sider”?
4. Hva er de største utfordringene med måten systemet fungerer på i dag?
5. Hva er de største fordelene med måten systemet fungerer på i dag?

Vedlegg 3: Intervjuguide representant fra kundeserviceavdelingen

1. Kan du gi noen spesifikke eksempler på hvordan prosessen i dag er fra en kunde tar kontakt og til de får svar?
2. Hva gjelder stort sett henvendelsene?
3. Hva er de største utfordringene med måten systemet fungerer på i dag?
4. Hva er de største fordelene med måten systemet fungerer på i dag?
5. Gjennom hvilke kanaler kommer flest henvendelser?
6. Har du tall på antall henvendelser i løpet av et år?

Vedlegg 4: Intervjuguide representant fra IT-avdelingen

1. Kan du fortelle om dagens systemarkitektur?
2. Hvilke systemer benytter dere?
3. Hvordan ser du for deg at “Mine sider” ser ut i fremtiden?
4. Hvilke funksjoner er vesentlig å inkludere i “Mine sider”?
5. Hva er de største utfordringene med måten systemet fungerer på i dag?
6. Hva er de største fordelene med måten systemet fungerer på i dag?

Vedlegg 5: Intervjuguide kunder

1. I hvilken grad benytter du “Mine sider”?
2. Er det noe du savner du ved dagens løsning?
3. Er det noe du opplever som spesielt positivt ved dagens løsning?
4. Hvordan opplever du at “Mine sider” som helhet møter dine forventninger?
5. I hvilken grad opplever du “Mine sider” som brukervennlig?