



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg, CRM

Navn: Magnus Olafsen Laukas, Fredrik Graue Eide

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00



Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI, Bergen.

Eksamenskode og navn:

BTH 3202 – Bacheloroppgave salgsledelse & personlig salg

Studieretning:

Markedsføringsledelse

Utleveringsdato:

06.01.2020

Innleveringsdato:

03.06.2020

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet av Magnus Laukas Olafsen og Fredrik Eide. Selve prosessen med å skrive bacheloroppgaven startet i januar 2020, og gikk mot slutten sent i mai 2020. Den teoretiske delen av oppgaven ble skrevet høsten 2019 i faget BST 3202 Salgsledelse og personlig salg. Det var i begynnelsen mye usikkerhet rundt hvilken bedrift vi skulle samarbeide med. Usikkerheten forsvant derimot da vi fikk et hyggelig og utfyllende svar fra leder for data & analyse i Fjordkraft, Stig Rune Utstrand. Engasjementet fra Stig Rune gjorde at valget falt enkelt på Fjordkraft, som vi allerede hadde pekt ut som en spennende bedrift innenfor CRM.

Etter nærmere tre år på linjen markedsføringsledelse ved BI Bergen, så vi frem til å skrive en bacheloroppgave som en avslutning på en fin studieperiode.

Avslutningen ble derimot ikke slik hverken vi eller noen andre kunne se for seg. En bacheloroppgave er tidskrevende og utfordrende å skrive i utgangspunktet. At en pandemi skulle ramme verden gjorde bachelorskrivingen desto mer krevende. Vi prøvde likevel å gjøre det beste ut av situasjonen. Situasjonen så på enkelte tidspunkt håpløs ut, da hverken oss som forfattere hadde muligheten til å skrive fysisk sammen. I tillegg ble det ikke mulig å gjennomføre veiledningstimer. Selve utførelsen av oppgaven ble også utfordrende ved at all kommunikasjon med Fjordkraft ble gjort elektronisk, inkludert dybdeintervjuene. På bakgrunn av dette ble det vanskelig å sette seg inn i hvordan Fjordkraft faktisk benytter systemene sine, i tillegg til å avdekke fordeler og ulemper til de ansatte. Samtidig er det viktig å påpeke at dette har vært en svært nyttig og lærerik periode. Den har ikke bare lært oss å skrive en stor oppgave i samarbeid med en bedrift. Den har også lært oss det å arbeide under en krevende og uvanlig periode som krevet at man finner løsninger som ellers ikke ville vært naturlig.

Selv om situasjonen har vært utfordrende, vil vi utrette en stor takk til Stig Rune. Først og fremst for tilliten han har vist oss, sammen med tiden både han og de andre ansatte i Fjordkraft han har satt av for å hjelpe oss. Dette har motivert oss til å jobbe på videre og som til endte med en ferdigskrevet bacheloroppgave til slutt.

## Sammendrag

Denne oppgaven handler om hvordan en bedrift lykkes med implementering av CRM og hva det har å si for de ansatte. Det belyses hva CRM er, hvordan implementere det, hva det har å si for de ansatte og hvordan det vil påvirke bedriften. Dette er gjort med informasjon samlet fra bøker og modeller fra pensum, samt relevante eksterne kilder. Implementering av CRM er en lang og utfordrende prosess, dette gjør at mange mislykkes. Vi har valgt dette tema og denne problemstillingen fordi vi synes CRM er et spennende tema. Samtidig mener vi at dette er et tema med stort forbedringspotensial i markedet, med tanke på at ca 50% av alle implementeringene mislykkes.

CRM implementeringer mislykkes ofte grunnet manglende kompetanse, samtidig som bedriften vanligvis ikke er forberedt på den forandringen det faktisk er å skifte et system. I tillegg settes det for lite fokus på opplæring etter implementeringen. Fjordkraft er en nasjonal leverandør av strøm og mobilabonnement. Gjennom flere år har Fjordkraft oppnådd gode resultater, likevel er det som med alle bedrifter muligheter til forbedring. I markedet Fjordkraft befinner seg i, er det beinhard konkurranse. Dette gjør det desto viktigere å ha velutviklede systemer som fungerer optimalt for å beholde sin posisjon i markedet.

I denne oppgaven tok vi utgangspunkt i en kvalitativ metode gjennom et eksplorativt design og kvantitativ metode gjennom et deskriptivt design. For å kunne bygge opp under dataene samlet inn gjennom dybdeintervjuene, var det viktig å samle inn data gjennom spørreundersøkelsen for å få mer konkrete tallstørrelser å måle dataen mot. I de ulike analysene ble det forsøkt å avdekke motivasjonen til de ansatte, samt hvordan de forholder seg til forandringer. Bakgrunnen for analysene var om Fjordkraft har de interne forutsetningene for å kunne implementere et nytt og mer sammensatt CRM-system.

Mot slutten av oppgaven blir resultatene av analysen og teoriene drøftet. Her blir de ulike meningene blant de ansatte dratt frem for å belyse de ulike meningene og hva disse vil ha å si for en forandring i bedriften. Etter drøftelsen, kommer vi med en konklusjon som skal være med å svare på hovedspørsmålene i problemstillingen. Det blir her svart på om et nytt CRM-system vil øke motivasjonen til de ansatte, samt om det vil gjøre arbeidsdagen deres lettere.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Del 1</b> .....	<b>6</b>
1.1 Innledning.....	6
Problemstilling.....	6
<b>Del 2</b> .....	<b>8</b>
2.1 Hva er CRM? .....	8
2.2 Fordeler og begrensninger .....	11
2.2.1 Fordeler.....	11
2.2.2 Begrensninger.....	12
2.3 Selgeren .....	12
2.4 Ledelsen og de ansatte.....	14
2.5 Implementering av CRM-system: .....	15
2.5.1 Implementeringsprosessen: .....	16
2.6 Vellykket CRM implementering .....	19
2.7 Valg av CRM-system.....	20
2.8 CRM-system i hverdagen:.....	22
2.9 Kritikk.....	24
2.10 Teoretisk sammendrag.....	26
<b>DEL 3</b> .....	<b>27</b>
3.0 Metode og analyse .....	27
3.1 Eksplorativt design: .....	27
3.1.1 Kvalitativ metode:.....	27
3.1.2 Individuelle dybdeintervju:.....	27
3.1.3 Målefeil: .....	28
3.1.4 Utvalg:.....	29
3.1.5 Datainnsamling .....	29
3.2 Data fra dybdeintervju: .....	29
3.2.1 Sammendrag.....	30
3.2.2 Forandringer .....	30
3.2.3 Motivasjon .....	30
3.2.4 Kundesystemene .....	31
3.2.5 Gjennomgang av resultat .....	31
3.3 Deskriptivt design: .....	32
3.3.1 Kvantitativ metode: .....	32
3.3.2 Spørreundersøkelse:.....	33
3.3.3 Datarensing:.....	33
3.4 Resultat av spørreundersøkelsen: .....	34
3.4.1 Hvordan systemene motiverer de ansatte.....	34
3.4.2 Funksjoner: .....	36
3.4.3 Avdelingenes tids- og funksjonsbruk:.....	38
3.4.4 Analyse av motivasjon: .....	39
3.4.5 Forandring: .....	40
3.5 Drøftelse .....	41

3.5.1 .....	42
3.5.2 .....	43
3.5.3 .....	44
3.5.4 .....	45
3.5.5 .....	46
<b>DEL 4.....</b>	<b>47</b>
<b>4.0 Konklusjon:.....</b>	<b>47</b>
4.1 Sluttkommentar.....	48
<b>Referanseliste: .....</b>	<b>50</b>
<b>VEDLEGG:.....</b>	<b>52</b>
Vedlegg 1: Resultat dybdeintervju .....	52
Vedlegg 2: Resultat dybdeintervju 2.....	56
Vedlegg 3: Spørsmål spørreundersøkelse .....	58
Vedlegg 4: Svar spørreundersøkelse .....	62

### **Figurliste:**

Figur 1: <i>Hovedelementene i CRM-system</i> (Magma, 2011).....	8
Figur 2: <i>IDIC-modellen</i> (Lucidchart, 2019).....	10
Figur 3: <i>Ulike salgslederskap</i> (Hofbauer s. 232, 2016).....	14
Figur 4: <i>Implementeringsprosessen</i> (Kunøe s.209, 2010).....	15
Figur 5: <i>Kompetanseområder som skal dekkes</i> (Markedspartner, 2019).....	22
Figur 6: <i>The CRM process cycle</i> (W. Johnston & W. Marshall s.71, 2016).....	23

## Del 1

### 1.1 Innledning

CRM er en forkortelse for «Customer relationship management systems». CRM kan defineres som «Customer relationship management is a technology and system that sustains sales, marketing and customer service activities» (Hofbauer, 2016, s.248).

Med dette har vi valgt å ta for oss hvordan en bedrift kan optimalisere bruken av CRM-systemene og om de ansatte i Fjordkraft kan trenge et nytt system. Mange bedrifter har tatt i bruk systemene, men det er fortsatt store deler som ikke har klart å optimalisere systemene nok til å bruke de som den del av salgsprosessen. Fjordkraft har fungerende kundesystemer, men systemene stammer fra tiden ved BKK da det var fokus på strømanleggene. Systemene er derfor ikke optimalisert for Fjordkraft sin utvikling. I dag selger Fjordkraft både strøm, mobil og solcellepanel. Oppgaven tar derfor for seg de ansattes motivasjon og behov av systemet.

CRM-systemer kan være både dyre og kompliserte. Med bakgrunn i dette, er det spesielt lurt for hver enkelt bedrift å implementere og ta i bruk systemene på best mulig måte. Et eksempel på et vellykket CRM-system er SAS sitt bonuspoeng system. Her har SAS klart å implementere et system som både forenkler salgsprosessen, og gjør kundene fornøyde ved at de får fler fordeler jo mer de bruker tjenestene til SAS.

Systemene må være en støtte i det daglige arbeidet for at de ansatte skal hjelpes og for å automatisere deler av jobben med kundene (Kunøe, 2010). Å optimalisere systemene slik at de kan hjelpe selger og ansatte i det daglige arbeidet, er det altså viktig at de er enkel å bruke og at man ikke trenger spesiell kompetanse for å benytte seg av systemene.

### Problemstilling

Mange bedrifter benytter seg i dag av ulike CRM-systemer, enkelte mer vellykket enn andre. Problemet med dem som ikke blir vellykket implementert, er gjerne at opplæringen som blir gitt er for svak, eller at arbeiderne ikke er motivert nok for

forandring. Dette kan skape problemer for selger, da de ikke klarer å benytte seg av systemet på riktig måte, som kan skade forholdet til kunden, eller i verste fall føre til tap av kunde (Hofbauer, 2016). Vi har tatt utgangspunkt i dette, og valgt å formulere vår teoretiske problemstilling:

*Hvordan implementere CRM i de ansattes hverdag.*

Når vi beveger oss videre til undersøkelses og analysedelen blir problemstillingen noe forandret rettet mot Fjordkraft.

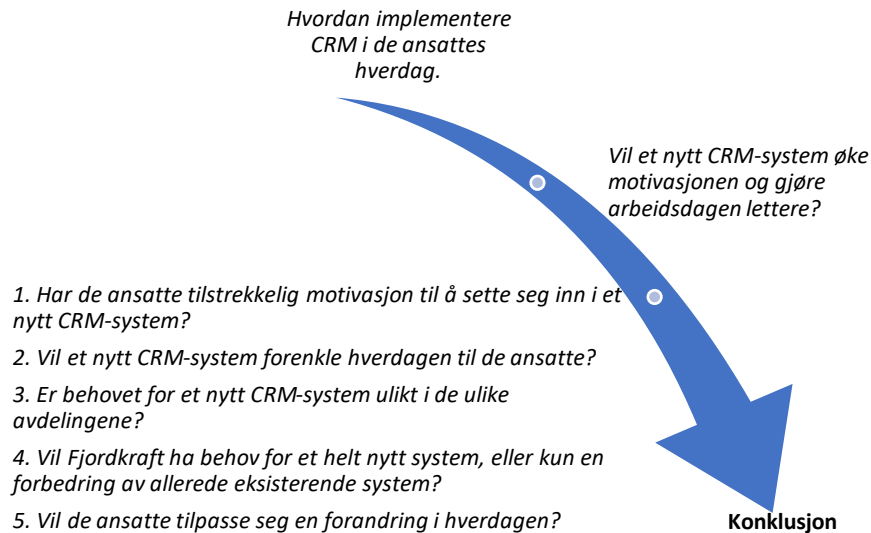
**Problemstilling:** *Vil et nytt CRM-system øke motivasjonen og gjøre arbeidsdagen lettere for de ansatte?*

Med denne problemstillingen tar vi for oss rollen til de ansatte ved bruken av CRM-systemer. En implementering er en prosess som involverer alle arbeiderne i bedriften. Det er derfor særdeles viktig at alle er motivert til forandring, særlig da ledelsen som må gå foran som et forbilde ved implementeringen.

Problemstillingen er videre delt inn i 5 undersøkelsesspørsmål vi mener vi trenger svar på for å kunne svare godt på problemstillingen.

1. *Har de ansatte tilstrekkelig motivasjon til å sette seg inn i et nytt CRM-system?*
2. *Vil et nytt CRM-system forenkle hverdagen til de ansatte?*
3. *Er behovet for et nytt CRM-system ulikt i de ulike avdelingene?*
4. *Vil Fjordkraft ha behov for et helt nytt system, eller kun en forbedring av allerede eksisterende system?*
5. *Vil de ansatte tilpasse seg en forandring i hverdagen?*





## Del 2

### 2.1 Hva er CRM?

*"Den som ikke får informasjon kan ikke ta ansvar. Den som får informasjon kan ikke unngå å ta ansvar"*

- Janne Carlzon (Kunøe, 2010)

Det å ha tilgang på data er en særdeles viktig faktor for å lykkes. Det vil gi bedre forståelse, kompetanse og snarhet. Du vil rett å slett ha mulighet til å ta mer ansvar og finne gode løsninger. Et stort problem i en bedrift kan være at informasjon er spredd og lagret på forskjellige steder. Dette vil gjøre at ulike medarbeidere sitter på informasjon som kan være viktig for andre medarbeidere. Noen liker kanskje Outlook, mens andre bruker Excel. Denne informasjonen kan også gå helt tapt dersom en medarbeider slutter. Hvilke prosesser er allerede gjennomført med kunden, hva må tas hensyn til? Kommer kunden til å følge etter medarbeideren? Dette er bare noen av spørsmålene som kan oppstå når informasjon forsvinner. Det å ha et strukturert felles system hvor alt av data lagres er derfor viktig. CRM er et slikt system.

Veldig enkelt består et CRM-system av 3 hoved elementer.

- Datainnsamling
- Datalagring
- Anvendelse av data



*Hovedelementene i CRM-system (Magma, 2011)*

Innsamlingen av data gjøres fra bedriftens økonomisystemer, webside, kundeservice, SOME og ulike andre kilder med relevant informasjon. Denne informasjonen lagres og gjøres tilgjengelig for dataprogrammer som kan anvendes i ulike former som saksbehandling, salg, reklame, kundeservice. (Magma 2011)

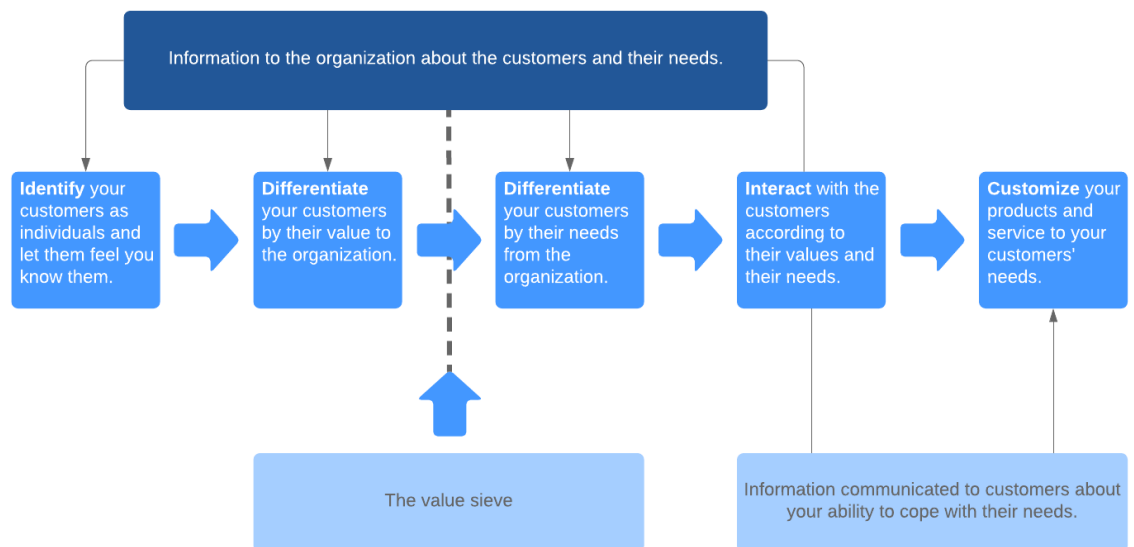
Det vil eksempel gi en kundeservice medarbeider muligheten til å kunne se hvilke prosesser en kunde har vært igjennom. Dette vil gjøre det lettere å ikke gjenta samme prosesser, men starte der den sluttet. CRM (Customer Relationship Management) Det hjelper altså å opprettholde en god relasjon med kunden. Det er viktig å presisere at CRM kun er en støttefunksjon og vil ikke skape noe på egenhånd. Det vil derimot gi en hjelpene hånd ved riktig bruk. Det å skape relasjoner gjennom menneskelig kontakt er fortsatt helt avgjørende, spesielt i b2b. (Kunøe 2010)

Ved å ha lagret mye data vil man lettere kunne forstå bedriftens kunder. Det å kjenne sine kunder er svært viktig innen bl.a. reklame, service, innovasjonsprosesser og salg. Systemet automatiserer prosesser og hjelper bedriften å organisere data som vil effektivisere og tilrettelegge for potensielle nye kunder og beholde eksisterende kunder. (Hofbauer 2016)

*Eksempel: En kunde fyller ut et skjema på bedriftens webside. Denne informasjonen blir lagret, og automatisk blir det sendt en respons til kunden om at deres henvendelse er mottatt, eller lignende. Samtidig blir det også lagret post-adresse og telefonnummer til kunden. Systemet lager da en planlagt henvendelse til kunden innen 24 timer. Saksbehandleren vil da fort kunne se hva det handler om, hvor kunden befinner seg og ringe opp kunden snarest.*

CRM delte seg i 1990 på 2 forskjellige måter. Innen B2C fikk man store lojalitetsprogram som er ment å skreddersy kommunikasjonen til den enkelte person eks SAS og Wallmart. Dette er programmer som vil hjelpe å beholde kunder. Det er mye dyrere å skaffe nye kunder en å beholde en eksisterende. Vi har også et system som er mer rettet mot forretningssegmentet. Dette møter kunden på et mer intimt nivå, hvor man har færre, men viktigere kunder. Dette for å kunne opprettholde relasjoner på 1-til1-basis. Brukes i B2B. Bedrifter med et stort antall kunder i både B2C og B2B bruker da ofte begge typene av CRM-system, hvor disse kommuniserer med hverandre. (Kunøe, 2010, s. 51-52)

**2.1.1** IDIC-modellen viser hvordan et CRM system hjelper å gjennomføre en kundeopplegg. Dette lar deg tilpasse deg kunden gjennom hjelp av automatisering. Det blir lettere å kapre kunder, men enda viktigere beholde allerede eksisterende kunder.



*IDIC-modellen* (Lucidchart, 2019)

*Identify* – Her samles det så mye data som mulig om kunden, navn, adresse, kjøps historie. Målet er å få en dyp forståelse av den enkelte kunde. Hva de trenger, hva de ønsker og hvordan de handler.

*Differentiate* – Differensiere kundene basert på deres livstidsverdi. Dette gjør det mulig å prioritere kunder med høy verdi og optimalisere profitten.

*Interact* – Her er du i dialog med kunden. Her bruke dataen fra CRM for å best mulig kunne forså å tilpasse seg kunden. Verdifulle kunder burde eksempel bli tilbyd en lojalistfordel. Disse dialogene bør hele tiden bli sett på som en læringsprosess for å forbedre fremtidige dialoger.

*Customize* – Etter en god dialog vi du her skreddersy tilbudet til kunden. Hvor du får en mer 1-1 service, slik vil kundens forventinger bli møtt.

(Kunøe 2010)

Bruke et system som medarbeidere faktisk trenger og er villig til å bruke. Finne ut hvor utfordringen ligger, å sammen komme fram til et system som kan utvikle verdiproposisjon og en ressurseffektiv løsning.

## 2.2 Fordeler og begrensninger

### 2.2.1 Fordeler

Fordelene ved bruken av CRM er mange, det gjelder bare å kunne anvende dem:

- Lettere komme i kontakt med kundene. Ett av hovedpoengene, men også en stor fordel med bruken av CRM, er at all informasjonen om de ulike kundene samles på ett sted. Dette gjør prosessen med å kontakte kundene lettere, da de ikke er behov for å samle informasjon fra flere ulike kanaler (Preact, 2019).
- Øker kundeforståelsen. Gjennom bruken av CRM, øker informasjonsbasen vi får om kunden. Dette forbedrer kunnskapen man har om kunden, som igjen vil øke forståelsen rundt kunden og deres behov (Kunøe, 2010).
- Åpner for muligheten om en-til-en markedsføring i stedet for markedsføring på markedsnivå. Gjennom informasjonen man tilegner seg og det man lærer seg om kundene, blir det lettere å avdekke deres behov, og man kan dermed tilspisse markedsføringen direkte mot enkeltindivider (W. Johnston & W. Marshall, 2016).

- Verdiskaping. Øker verdiskaping hos den enkelte kunden, da man får muligheten til å tilby riktig produkt til riktig tid (W. Johnston & W. Marshall, 2016).
- Lojale kunder. Når kunden først har brukt bedriften, har bedriften allerede lagret viktig informasjon om kunden. Dette kan kunden finne som en fordel, ved at kjøpsprosessen blir gjort enklere når bedriften hjelper kunden med å eliminere og velge produkter (W. Johnston & W. Marshall, 2016).

### 2.2.2 Begrensninger

Det er gjerne ikke selve systemene det er noe feil med, men implementeringen av de eller opplæringen som blir gitt.

- Bedrifter feiler ved implementering av CRM. Samspillet mellom selger og CRM er avgjørende for om det vil bli et vellykket implementering eller ei. Flere virksomheter forventer at CRM skal være en løsning på problemene de har, når hovedpoenget egentlig er at systemene skal fungere som et verktøy (Hofbauer, 2016).
- Vanskelig å utvikle kundespekteret. Når selger fokuserer på enkeltkunder, kan det være lett å glemme jakten på nye kunder.
- Vanskelig å håndtere. Ulike bedrifter leier gjerne inn «Management consultants» eller IT eksperter til å hjelpe med teknologien i systemene, på grunn av dårlig brukervennlighet i systemene (Hofbauer, 2016, s.249).
- Tiden det tar å lære seg systemene. Hvis selger bruker systemene for første gang, kan det være mye å sette seg inn i. Én ting er å sette seg inn i hvordan man bruker det, men det vil også ta tid å opprettholde bruken, og å implementere det i hverdagen (Businesspartnermagazine, 2018)

### 2.3 Selgeren

Man kan se på en virksomhet som et sett med tannhjul. Alle leddene må bevege seg for at hjulet skal gå rundt, om ett hjul stopper opp, stopper alle opp. Selgeren er ett av disse hjulene som skal gå rundt. Historisk sett har selgeryrket blitt sett litt ned på. Selgeryrket har gått fra å være en kunst, til å bli en vitenskap og bedriftene

har innsett at selgerne er de som faktisk kan skape konkurransefortrinn (Hofbauer, 2016, s.11).

Et CRM system blir utviklet med utgangspunkt i selgeren. Det sier seg derfor selv at en god selger er fundamentalt for en vellykket implementering av CRM. Likevel er systemet et verktøy som skal hjelpe å gjøre selgeren bedre. Om man ser litt tilbake i tid, var forventningene til hvordan en selger skulle opptre helt annerledes fra i dag. For å være en god selger på 90-tallet, burde man være aggressiv, oppsøkende og en som ikke tar nei for et nei. I dag har selgeren blitt mer en person som er god å lytte, skal avdekke behov og først og fremst hjelpe kunden gjennom kjøpsprosessen og alltid har kunden i fokus (Avidlyagency, 2019).

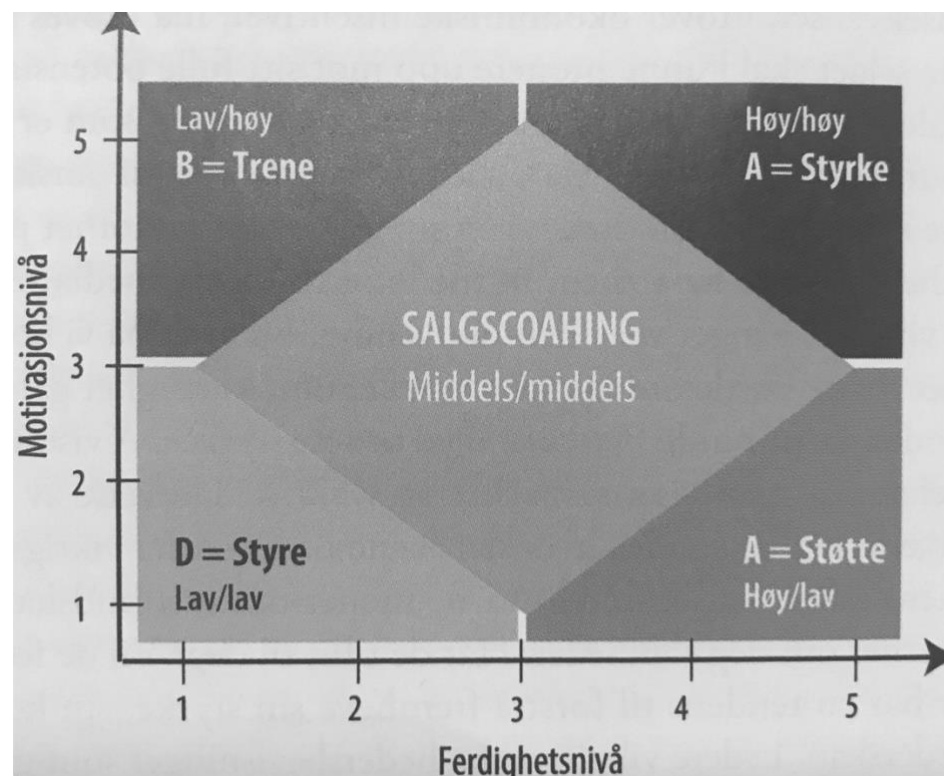
Utviklingen til selgeren har vært drastisk de siste tiårene. Selve rollen til selgeren forandrer seg ofte og er under stadig utvikling. Nettopp dette gjør selgeryrket til en utfordrende jobb, hvor selgeren stadig vekk er nødt å tilpasse seg omgivelsene. Et eksempel på dette er fremveksten av salgsteam som har blitt mer og mer vanlig de siste årene. Salgsteam kan være en bidragsyter til mersalg, men de kan også være en kilde til konflikter (W. Johnston & W. Marshall, 2016). I teorien burde CRM systemene være en fordel for alle i et salgsteam ved at selgerne kan dele informasjon og erfaringer gjennom systemene. Likevel kan dette føre til konflikter ved at selgerne ikke ønsker å dele informasjon i frykt for å bli frarøvet kundene sine og dermed miste viktig salg (Kunøe, 2010).

Et resultat av utviklingen rundt selgerens rolle handler mye om informasjon. Tidligere var det gjerne selgeren som hadde lest seg opp på et tema og visste alle aspekter rundt produktet som skulle selges. På grunn av utviklingen av sosiale medier og bruken av internett, er det svært vanlig at kunden kan like mye, om ikke mer enn det selgeren kan. Selgerens jobb er derfor enda mer utsatt enn den noen gang har vært og det er kunden som sitter med forhandlingsmakten. Alternativene til valg av selger er tilnærmet utallige på de fleste områder, det er derfor kritisk for selger å skille seg ut og differensiere seg for å bli foretrukket, da det skal svært lite til før kunden ombestemmer seg og velger en annen selger med tanke på alle alternativene de har. Nettopp her er CRM et viktig hjelpemiddel ved

at det kan hjelpe selger å differensiere seg på informasjon, og treffe de riktige punktene hos kunden.

#### 2.4 Ledelsen og de ansatte

En selger er ikke bare en selger. Som med alt annet, befinner selgere seg på ulike nivåer, har ulik kompetanse og ulik personlighet. Dette skiller de fra hverandre, gjør dem unik og danner grunnlaget for behovet for å bli styrt av en ledelse. Her kommer en salgsleder inn i bildet, som skal gå foran som et forbilde og motivere de ansatte i form av belønningssystemer, både indre og ytre (Hofbauer, 2016). En god leder skal klare å se styrkene og svakhetene til hver enkelt ansatt, og tilpasse lederstilen sin ut fra dette. Hvordan leder kan tilpasse ledelsen sin, kan bli illustrert ut ifra en modell.



*Ulike salgslederskap (Hofbauer, 2016, s.232)*

Med denne modellen kategoriserer Hofbauer de ulike selgerne som A, B, C og D spillere. Poenget med modellen er ikke å velge ut hvem som er de beste og dårligste selgerne, men å bli gitt en viss pekepinn på hvilke behov hvert enkelt individ har. F.eks. en A-spiller vil bli gitt styrket gjennom å bli gitt mer ansvar kontroll og innflytelse. På den andre krever en D-spiller litt mer veiledning, eventuelt en vurdering på om vedkommende egentlig passer i rollen som selger (Hofbauer, 2016, s.232).

Å kunne implementere et vellykket CRM system henger sammen med de ansatte, selgerne og ledelsen. Ledelsen er et viktig ledd for å kunne skape dyktige selgere som er bedriftens ansikt utad. Virksomheten må altså fungere som en enhet arbeidende mot et felles mål, hvor alle er avhengig av hverandre. Ved hjelp av CRM systemet skal bedriften kunne utvikle kundeforholdene sine. For å klare dette, er det viktig at forholdene innad i bedriften fungerer som de skal. Det vil si at ledelsen bør styre de ansatte i riktig retning ut ifra hvilken lederstil som passer den enkelte.

### 2.5 Implementering av CRM-system:

Forskning viser at hele 70% av alle implementeringer av CRM ender opp i en fiasko eller ingen registrert effekt. Hvorfor går det galt? Dette kan være flere årsaker, men de vanligste er: (Kunøe 2010)

#### **Lederens manglende forståelse av kundebehandling og CRM generelt:**

Ledere har lett for å tro at CRM kun er et system som skal effektivisere ting, de glemmer altså at CRM faktisk er der for å tilføre kunden mer verdi.

#### **Bedriftskultur og strukturen av organisasjonen passer ikke et CRM-system:**

Det er selgeren og de andre ansatte som faktisk skal bruke systemet, integrasjonen av CRM handler derfor mye om kultur og prosesser. CRM systemet er avhengig av å kunne dele og gi informasjon med ulike systemer. Det er ikke alltid et slikt system passer inn, og kan derfor skape forskjellige problemer. Dette gjør at det ofte er lettere å implementere et CRM-system i små organisasjoner en store.

#### **Urealistiske forventinger:**

Om man ser på CRM som et system som kan løse alle bedriftens problemer, tar man feil. CRM er bare et system, en støttefunksjon for de ansatte. Det å motivere og lære de ansatte om systemet er derfor en svært viktig del av implementeringen.

#### **Dårlige funksjoner:**

Noen CRM-systemer er rett og slett bare dårlige. Det å la for eksempel bedriftens IT-avdeling lage systemet på egenhånd går ofte feil. Det er viktig at personene som skal bruke systemet er med i prosessen. Selv om det er et IT-system har ofte en IT medarbeider lite eller ingen salgs erfaring, og vet lite om hva som er viktig



for selgerne i bedriften. Funksjonene til systemet må være funksjoner som er relevante og riktige. (Kunøe 2010)

### **Forberedelse**

Det må lages en prosjektplan, skapt under riktig kompetanse. Dette vil hjelpe å velge riktig CRM-system som integrerer alle bedriftens kanaler. (Kunøe 2010)

### **Analyse**

Det må analyseres forhold til bedriftens sentrale elementer, marked, kunder, teknologi, organisasjon og juridisk. Slik at systemet kan tilpasses designet av systemet. (Kunøe 2010, s. 195)

### **Konseptdesign**

Hvordan systemet er sammensatt. Det må ha en logisk struktur som gjør det lett forståelig for brukere. Et CRM-system kommer ofte som en standard, deretter må det skreddersys etter bedriftens behov og funksjoner. Testing av systemet er en viktig fase for å avdekke eventuelle feil eller problemer som kan oppstå. Det hindrer mye unødvendig jobb som knekker motivasjonen. (Kunøe 2010)

#### 2.5.1 Implementeringsprosessen:



#### *Implementeringsprosessen* (Kunøe, 2010, s.209)

Den viktigste faktoren for suksess er de ansatte, en bedrift er avhengig av salg for å overleve. Hvor lang tid det tar å skape lønnsomhet og konkurransekraft er avhengig av

- 1) Hvor god basiskompetanse bedriften har på salg og direkte markedsføring
- 2) Hvor flink ledelsen er på å motivere de ansatte i ”gode og onde dager”, det kommer ikke til å gå knirkefritt.

(Kunøe, 2010, s.209)

### **Ledelsen går foran**

Ledelsen må forstå at et CRM-system vil hjelpe å skape en relasjon til kunden, kunden er ikke bare en sekk med penger, men en samarbeidspartner. Begge parter oppnår den verdien de er ute etter. Man får mer fornøyde kunder, og en mer lønnsom situasjon. Ledelsen må forstå mer enn bare den tekniske delen. CRM faller under hele forretningsprosessen, og dette må utnyttes! Du har muligheten til drive interaksjon med kundene i alle bedriftens kanaler, telefon, møter, e-mail, messer, web, e-handel, SOME, seminarer, tilfredshetsundersøkelser osv. Dette er mye data en bedrift kan samle om kundene sine, mye verdifull data. (Kunøe 2010)

### **Eierskap**

Bedriften må skape eierskap oss sine medarbeidere, de må være med i prosessen. Deres forståelse og kompetanse er særdeles viktig for å skape, lære og forså selve systemet. Man må kunne utvikle sine kunder på kundens premisser. (Kunøe 2010)

### **Referansebesøk**

Et av de sterkeste virkemidlene er å kunne se at andre har fått det til. Greier de det, greier vi det! Det må skapes begeistring, dette vil bli bedriftens viktigste system. Det å snakke med andre som har vært igjennom prosessen før vil gi mange flere svar enn en presentasjon. Organiserte besøk hvor de ansatte kan spørre om alle typer spørsmål i ferd og ro vil skape god læring. Den ansatte vil muligens få svar på ting den enkelte kanskje følte var for dumt å spørre sjefen sin om. Ulike måter som nedlastings muligheter hjemme vil også hjelpe medarbeideren å lære godt i sitt eget tempo. (Kunøe 2010)

### **Implementering**

Dette er en kritisk fase. De fleste CRM-systemer feiler grunnet at markedsførings – og salgsmessige implementering mislykkes. (kunøe 2010. Side 211)

Markedsføringen skal danna vei for salget, salget er nødvendig for lønnsomhet. Uten en riktig implementering her vil det helt klart gå galt. Det er derfor viktig å sørge for at de ansatte har den riktige kompetansen. Man på dekke de ansattes læringshull. Her er det viktig med kursing, markedsføringskurs, selgerkurs osv. Selv om det tekniske er på plass, må det også kunne brukes. *A fool with a tool is still a fool.* Det er den praktiske delen som må utvikles her, det er selgerne som

skal bruke systemet i praksis. Den tekniske delen må andre, bedre egnet, ta seg av. (Kunøe 2010)

### **Feiring**

Ledelsen må opprettholde motivasjonen, selv om implementeringen har vist seg å ikke gå helt på skinner må suksess feires. Heltene må synliggjøres. Målingene i første omgang er sjeldent et positivt syn, kunden har tenker rett å slett ikke over det. Ved riktig gjennomføring vil dette forhåpentlig vis forandre seg. De ansatte kan nå følge med på hva som skjer i bedriften helt ned på ordrenivå. Alle systemene i bedriften er sammensveiset. (Kunøe 2010)

### **Hold tempoet**

Dette er fasen hvor ting begynner å falle på plass, dette betyr fortsatt ikke at du kan lene deg tilbake. Det må ses på som en pågående prosess, hvor du hele tiden må se etter kompetanse og måter å gjøre det enda bedre. Alt gjøres med støtte fra CRM-systemet. I bakgrunn av all denne fremgangen må den motiverende faktoren settes høyt. Hjelp selgerne dine. (Kunøe 2010)

### **Evaluering**

En evalueringsprosess av systemet vil avdekke om ting går riktig vei. Særlig innen B2B er kundene veldig opptatt av ROI (Return of Investment). Strategien må være i samsvar med målingene. RFM modellen er ofte et fint utgangspunkt.

**Recency** – Når var vi hos kunden?

**Frequency** – Hvor ofte skal vi være der?

**Monetary** – Hva er det økonomiske utbyttet?

Se forbedrings potensiale og gjør noe med det! Evalueringsprosessen bør gjøres regelmessig, prioriteringer skifter, dermed også prinsippene det evalueres etter. (Kunøe 2010, Side 196).

## 2.6 Vellykket CRM implementering

Når en bedrift får til en vellykket implementering, skal de kunne få et unikt perspektiv på hver enkelt kunde. Dette innebærer å ha mengder med informasjon som skiller kundene fra hverandre, og skal være med på å skreddersy løsninger.

Det viktigste ved en implementering er at bruker av systemet må forstå av CRM er et verktøy og ikke en løsning på et problem. Dette har vi tidligere sett at har vært en fallgrube for enkelte bedrifter, som lener seg på CRM systemene som en løsning på hvordan skaffe lojale kunder, men glemmer at det må gjøres en jobb i tillegg. Så lenge bedrifter forstår dette, er mulighetene store for at implementeringen av CRM systemene blir vellykket og at det kan hjelpe bedriften i driften videre.

Selve implementeringen er en prosess som tar tid. For at prosessen skal bli vellykket, må bedriften ta seg den tiden som trengs før systemene er oppe og går. For mange vil dette bli en helt ny hverdag, som må krever prøving og feiling før man kan si at prosessen har vært vellykket. Et lurt tiltak for å gi retning til implementeringen, kan være å bruke en prosjektleder som skal være ansvarlig for prosessen (Superoffice, 2019). Ved å bruke en prosjektleder, vil prosessen være mer kontrollert, og ledelsen kan fokusere på andre oppgaver slik at det blir strukturert.

For en vellykket implementering, trengs det støtte fra ledelsen (Superoffice, 2019). Ledelsen må ta et overordnet ansvar, og motivere medarbeiderne nok til at alle blir klar for å gå «all in» for løsningen. En av de viktigste faktorene for en vellykket implementering er å kunne markedsføre internt i bedriften og overbevise medarbeiderne om at et CRM-system er et viktig verktøy for enhver selger.

Som med mye annet er det vanlig at mange ikke liker store forandringer. Dette kan altså være en utfordring bedriften møter på (Superoffice, 2019). En løsning på dette for å skape en vellykket prosess kan være å tilby nok opplæring, ut ifra hvor mye tid den enkelte arbeider trenger. Ledelsen bør begynne med å presisere at dette ikke er en løsning som skal implementeres i løpet av en dag eller to, men at det heller er en prosess som skal forenkle hverdagen til alle.

Når CRM-systemet er implementert, gjenstår det fortsatt en jobb når det kommer til videre bruk av systemet. Poenget med systemet er å kunne lagre informasjon om alle kundene, slik at alt ligger til rette for salg i neste samhandling med kunden. For at dette skal kunne gjennomføres i praksis, er man avhengig av at alle den ansatte er flink med å kontinuerlig legge inn all informasjon de har om hver enkelt kunde, slik at informasjonen er oppdatert til enhver tid (Magma, 2011).

## 2.7 Valg av CRM-system

Å velge riktig system er en kritisk suksessfaktor for implementeringen. Systemet bør være tilpasset den enkelte bedriften, samt den enkelte ansatt. Noen systemer inneholder alle muligheter og løsninger man kan tenke seg. For enkelte kan dette virke forlokkende, da man ikke blir å mangle noe. Det som likevel kan være lurt, er å begynne med en enkel løsning som er lettere å forstå, og ikke krever like omfattende opplæring.

Gjennom et enkelt google søk, ser man at det er utallige muligheter når det kommer til å velge et CRM-system. For å gjøre utvelgelsen enklere for bedriften, bør de begynne med å finne ut av hvilke funksjoner og løsninger de faktisk trenger (Superoffice, 2019). Bedriften kan velge mellom å utvikle et system selv ut ifra hvilke løsninger som passer dem best, eller så kan de velge å abonnere på et allerede utviklet system. Det er fordeler og ulemper med begge løsningene, men det som først og fremst gjelder er å finne ut hva som passer den enkelte bedriften best.

Etter bedriften har kartlagt behovene de har, blir det viktig å orientere seg om hvilke muligheter som faktisk eksisterer i markedet. Ved førstegangsbruk, er det lurt å velge en som har erfaringen innenfor området (Superoffice, 2019). Grunnen til at det er lurt å velge en med erfaring, er at de har da hatt tid til å utvikle smarte løsninger, og ser gjerne fort hva bedriften har behov for. I tillegg har leverandøren erfaring innen hvilken opplæring som kreves.

Før et eventuelt valg av leverandør, bør bedrifter forhøre seg om hvilke utprøvningsmuligheter de har innenfor flere ulike leverandører. Ved en utprøving av mulighetene, kan det bli lettere å avdekke hvilke løsning som kan passe best og være mest mulig lik bedriften. Det er nettopp samspillet mellom systemene og

bedriften som avgjør om det blir vellykket eller ikke. Om bedriften ender opp med et system som skaper frustrasjoner eller som føles utfordrende å anvende for de ansatte, er det mulig at de har valgt feil system. Løsningen bør altså passe til type bedrift, egenskapene til bedriften, men også de ulike programvarene bedriften allerede bruker fra før.

Bedriften kan etterhvert ha et behov for ytterligere assistanse etter en opplæringsprosess. En fordel kan derfor være å velge en lokal leverandør, som har tilfredse kunder lokalt (Markedspartner, 2019). Grunnen er at det blir lettere å kunne få bistand i prosessen. I tillegg vil leverandøren ha lokale samarbeidspartnere og nettverk, som gjør implementeringen både lettere og tryggere.

I utgangspunktet er det beste at systemet passer inn i hverdagen til de ansatte i bedriften. I praksis kan dette være vanskelig å få til. Det nærmeste man kommer, er å begynne med å velge en enkel løsning som er oversiktlig og lett forståelig. Det andre tiltaket man kan gjøre, er å velge et system som er så lik bedriften som mulig. For at dette skal være enklere å gjennomføre, trenger bedriften å gjøre en del research av mulighetene på forhånd. Forarbeidet er kritisk, for å kartlegge aspektene rundt bedriften som igjen avgjør hvilke system som passer.

Et brukervennlig system er nødvendig for at hverdagen til de ansatte skal forenkles. I en selgers travle hverdag, må det gjøres raskt og enkelt å legge inn nødvendig informasjon i systemet, slik at det ikke blir en hindring av tiden til selger. Med at dette verdsettes av ledelsen, kan det bli lettere å motivere de ansatte til å lære seg bruken av systemene i hverdagen sin.

Når bedriften har laget en strategi for bruken av CRM-systemet, og gjort undersøkelser på hvilke muligheter de har i markedet, er det enkelte punkter som bør være inkludert i systemet

IT-sikkerhet	Digitalt innhold	IT-drift	Web-utvikling og support
Prosjektledelse	Digitalt design	Søkemotor-optimalisering	Sosiale medier
Analytics	Digitale kampanjer	CRM-utvikling og support	eCommerce-SW
Video-SW	Adwords	Chat-SW	Publisering på web

*Kompetanseområder som skal dekkes (Markedspartner, 2019)*

Bildet ovenfor viser en oversikt over de ulike kompetanseområdene som går inn i et CRM-system (Markedspartner, 2019). Oversikten er ikke fullstendig, men viser sentrale aspekter, som f.eks. sosiale medier, digitalt design, digitalt innhold og web-utvikling som er fundamentale områder for CRM.

### 2.8 CRM-system i hverdagen:

Det er under den daglige bruken av CRM mulighetene åpnes for selgeren.

Integrert i systemet har vi alt fra kalendere som holder orden på avtaler, kundehistorikk, oversikt over produkter og tjenester, konkurrenters atferd i markedet, økonomisk oversikt over sannsynlige omsetninger osv.

For at slik data skal være tilstede er det viktig med aktiv bruk, dette gjelder hele organisasjonen og ikke bare salg- og markedsføringsavdelingene. (Kunøe 2010)

Informasjonen vil skape leads som selgerne kan bruke, som vil skape salgsmuligheter. Den stadige aktive bruken vil skape nye rutiner som igjen skaper forandring, som gir enda mer økt bruk av CRM-systemet. Dette vil tilby tre muligheter:

- Automatisering av markedsføringsprosesser
- Automatisering av salgsprosesser
- Analyser av kundeforhold og effektivt salg

(Kunøe 2010, Side 276)

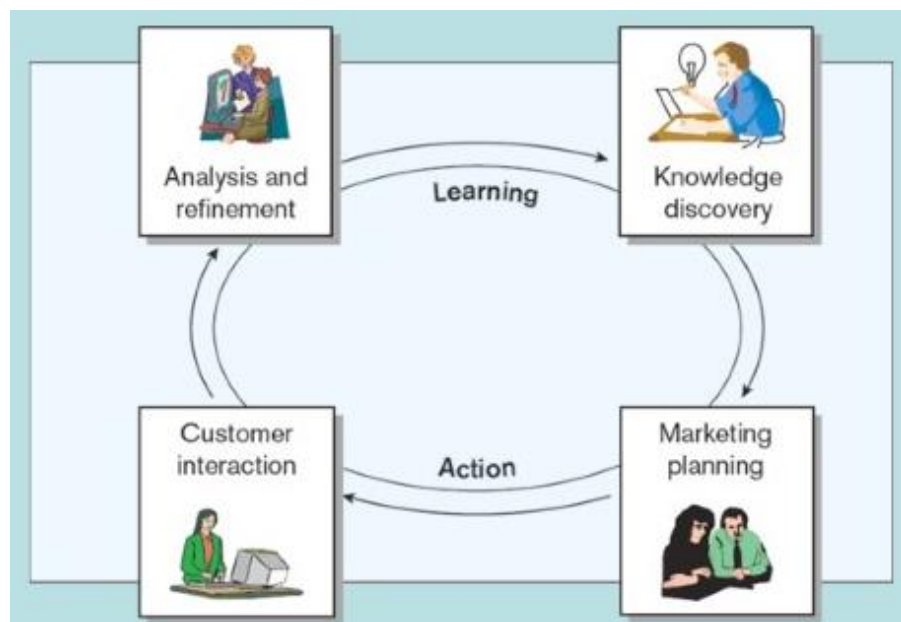
Problemer vil alltid oppstå, det kan skje ting i markedet som gjør at salget stagnerer eller faller. Veien til løsning av problemet ligger da ofte i det å kjenne kunden. Et aktivt CRM-system vil innholdet mye informasjon som vil gi retning for riktig løsning. Et typisk salgssystem vil være:

1. Generere liste over leads
2. Identifisere prospekt
3. Kvalifisere prospekt
4. Få tilgang til prospekts
5. Få tilgang til beslutningstaker
6. Bygge opp løsning
7. Få beslutning
8. Kundeutvikling

(Kunøe 2010, Side 281)

Dette er en prosess som vil gi selgeren potensielle kunder og en plan på hvordan kundens problem kan løses. Dette er punkter som du finner svar på ved å ta utgangspunkt i et CRM-system.

The process cycle of CRM er en modell som beskriver den daglige sirkelen som foregår under et aktivt CRM-system. Vi har 4 elementer:



*The CRM process cycle* (W. Johnston & W. Marshall, 2016, s.71)



**Knowledge Discovery:**

Her analyseres dataen om kunden ved å anvendes all informasjon om kunden fra CRM-systemet. All dataen kombineres, hvor det så brukes data mining teknikker for å finne den relevante dataen i et stort arkiv. (W. Johnston & W. Marshall, 2016)

**Marketing Planning:**

Her anvendes den informasjonen som er relevant fra *Discovery* til å planlegge marked og kunde strategier. Markedsmiksen blir flittig brukt for å gjøre riktige beslutninger. (W. Johnston & W. Marshall, 2016)

**Customer Interaction:**

Planen settes i verk, interaksjonen med kunden starter. Det er viktig at alle kundepunktene, både personlig og elektronisk tas hensyn til. Her spiller selgerens evner og forberedelser veldig inn. (W. Johnston & W. Marshall, 2016)

**Analysis and Refinement:**

Dette er en evalueringsprosess hvor responsen til kunden analyseres. Hva ble gjort riktig, hva ble gjort galt? Det blir en læringsprosess, hvor du lærer deg å kjenne kunden. Det blir gjort forandringer basert på kundens respons. Informasjonen som har blitt samlet opp i løpet av prosessen legges inn i CRM. Dette gjør da at vi får en oppdatert informasjon som kan brukes i *Discovery* igjen. (W. Johnston & W. Marshall, 2016)

## 2.9 Kritikk

CRM-systemene man finner på markedet i dag, består mer eller mindre av de samme tjenestene, hvor enkelte tilbyr fler eller mer kompliserte tjenester enn andre. Det som kan skille de ulike tilbyderne, er hvordan systemene er bygget opp, utseende og brukervennlighet. Problematikken med mange av systemene er at de blir for komplisert og har for mange funksjoner som bedriftene egentlig ikke bruker. Tilbyderne av systemer fokuserer tilsynelatende for mye på å inkludere flest mulig funksjoner i systemene, uten å ta nok hensyn til hvilke funksjoner bedriftene faktisk bruker i hverdagen.

I dagens bruk fokuseres det mye på hvordan videreutvikle relasjoner med allerede eksisterende kunder. Det som gjerne kunne blitt lagt mer vekt på, er hvordan man kan utvikle relasjoner med potensielle kunder, eller helt nye kunder som nærmest ikke har vært i kontakt med den eventuelle bedriften. Hadde det vært en lettere måte å lagre informasjon om potensielle kunder på, hadde det åpnet for et stort potensial for et større kundespekter.

Det er nettopp dette som er mye av kritikken rettet mot CRM-systemene. Det blir for tungvint for den enkelte ansatte å benytte seg av systemet, som resulterer i at bedriften betaler store summer for noe ingen bruker. I enkelte tilfeller er litt av problemet også at det krever mengder med kunnskap for å kunne gjennomføre en enkel prosess i systemet. Dette krever en del tid å lære seg, og mange velger heller å droppe bruken av systemet i det hele tatt i stedet for å investere i den tiden det faktisk tar (Compile, 2015).

En annen del av kritikken rettet mot CRM-systemene, er at det er ikke godt nok tilrettelagt for at flere personer skal bruke systemet sammen. I tillegg har det vist seg å være vanskelig for personer å dele informasjonen med hverandre innad i bedriften (Compile, 2015). Litt av grunnen til dette er at selgere er redd for å miste sine kunder eller andeler av dem, som gjør at de frykter å dele denne informasjonen. Samtidig kunne det vært gjort lettere å bruke systemet av flere, slik at det fri flyt av informasjon innad i bedriften hadde vært lettere.

Hovedproblemet med CRM handler for det meste om forberedelser til implementering, det brukes for komplekse programmer, som henger sammen med at det blir gitt for dårlig opplæring. Implementeringen og bruken kunne vært gjort mye lettere om det ble utarbeidet simple program med få og enkle funksjoner. Når programmene har for mange muligheter, blir det brukt mye tid på å finne de funksjonene som faktisk skal brukes (Compile, 2015). Disse punktene viser flere av fordommene folk har mot CRM, som gjør at de velger å ikke benytte seg av muligheten.

## 2.10 Teoretisk sammendrag

Oppgaven er skrevet med utgangspunkt I problemstillingen vår, *hvordan implementere CRM i de ansattes hverdag*. Vi har tatt for oss hoved elementer innenfor implementering av et CRM-system og hvor viktig de ansatte er i denne prosessen. Oppgaven er derfor noe todelt, hvor vi drøfter hva et CRM-system er og hvordan implementere det i den ene delen, og de ansatte, spesielt fokus på selgeren, i den andre. Ut fra dette har vi kommet frem til flere viktige faktorer som er kritiske. Implementeringen byr på mange forandringer både i bedriften og for de ansattes hverdag. Det er viktig at bedriften er i stand til å gjennomføre dette og ikke faller tilbake til de gamle trygge rutinene. Dette har veldig mye å gjøre med motivasjon. Ledelsen må være motivert og inspirere de ansatte til å være det samme. Ledelsen må også være inkluderende ovenfor de ansatte i prosessen. De må forstå viktigheten av at hele bedriften har en god forståelse. Selgeren sitter også på mye viktig kunnskap som er relevant for utviklingen av CRM-systemet. Bedriften fungerer som flere tannhjul, selv om alle leddene er viktige blir alle leddene frem til selgeren en form for støttefunksjoner. Uten salg blir det ingen profitt. Et Implementert CRM-system som flittig brukes vil gi bedriften mer og mer verdi etterhvert som dataen og funksjonene vokser. Det vil skape en ny hverdag for de ansatte. Selgeren vil ha mulighet til å systematisk finne en løsning som passer kunden som vil generere mer informasjon. Dette vil skape effektivitet og større kjennskap til kundene, noe som kommer godt med i hverdagen og i vanskelige tider.

Videre har vi presisert viktigheten av å ikke begynne med implementering av et CRM-system uten å ha en strategi for hvordan dette skal foregå. Dette innebærer ledelsen som må sørge for at det blir gitt nok opplæring i løpet av prosessen. Samtidig er det sentralt å velge et program som passer med bedriften. I tillegg gjør bedriften hverdagen lettere for seg selv om de velger et enkelt system som kun har funksjonene de faktisk trenger og som de faktisk kommer til å bruke.

Til slutt har vi også tatt for oss at det hadde vært en fordel om systemene var mer anvendelig når det kommer til at flere personer bruker det samtidig. For CRM-systemene hadde det vært en stor fordel om det var gjort lettere å kunne dele informasjonen om kundene på tvers av bedriften. Samtidig er dette gjerne en fordel når det kommer til personvern og at den enkelte selger som samlet

informasjonen er den som gjerne kjenner kunden best og bør derfor samhandle med denne kunden.

## DEL 3

### 3.0 Metode og analyse

#### 3.1 Eksplorativt design:

I utgangspunktet hadde vi lite kunnskap om saksområdet, formålet med oppgaven ble derfor å tilegne oss kunnskap. Dette gjorde vi gjennom både sekundærdata i tillegg til primærdata. Gjennom sekundærdataen har vi sett på CRM-systemer generelt og hva som skal til for å gjennomføre en vellykket CRM-implementering. Med primærdataen har vi samlet informasjon gjennom de ansattes øyne. Med dette skal vi undersøke om det vil være motiverende for de ansatte å innføre et nytt CRM-system samt om det vil forenkle arbeidshverdagen deres. Med bakgrunn i lite kunnskap på området, blir valgt av design derfor eksplorativt. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, s. 47)

Det er ingen sekundærdata som sier noe om Fjordkraft sin situasjon i dag. Denne informasjonen må derfor samles inn, noe som skjer gjennom analyser i dybdeintervjuer. Når informasjonen er samlet inn gjennom et eksplorativt/utforskende design, har vi en grunnleggende forståelse av problemområdet. Ved bruk av kun eksplorativt design vil det bli vanskelig å kunne analysere resultatene i tillegg til å se sammenhengen mellom flere variabler.

#### 3.1.1 Kvalitativ metode:

Opgaven følger først et eksplorativt design, vi vil derfor benytte en kvalitativ metode for innsamling av primærdata. Hensikten med denne metoden er å få svar på hva, hvilke, hvordan og hvorfor.

#### 3.1.2 Individuelle dybdeintervju:

For å undersøke om Fjordkrafts ansatte har den nødvendige motivasjonen og innstillingen til å implementere et nytt sammensatt CRM system, har vi valgt å gjennomføre individuelle dybdeintervju for å få et godt grunnlag med

primærdata. Under slike intervjuer vil man ofte få avdekket viktige faktorer om de ansattes personlige erfaringer, holdninger og meninger.

En slik form for metode er svært tidskrevende, og et intervju varer ofte 30-60min, med et omfattende etterarbeid som tolkning og analyse.

Intervjuet bygger på en utarbeidet intervjuguide. Denne vil hjelpe å opprettholde en god dynamikk mellom respondent og moderator, og vil fungere som en hjelpene hånd. Spørsmålene er flytende og vil bli fulgt opp med oppfølgingsspørsmål om nødvendig. Dette er for å ikke påvirke respondentens meninger. Dataen vi her samler inn vil hjelpe oss å få svar på problemstillingen. Ut fra et vurderingsutvalg basert på de ansattes ulike oppgaver består Intervjuobjektene derfor av ansatte fra bedrift og privatnæringen. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 49-50, 106-119)

### 3.1.3 Målefeil:

Ved analyse av dybdeintervjuene må vi ta hensyn til eventuelle målefeil. Dette er systematiskfeil, hvor respondenten blir påvirket av intervjuer, og dermed påvirkes resultatet.

Vi har derfor prøvd å stille spørsmålene så åpne som mulig for å unngå å «dytte respondenten mot et svar. Misforståelser kan være en annen, om respondent ikke forstår spørsmålet vil svaret ikke samsvare med den korrekte meningen. Vi stiller da ulike oppfølgingsspørsmål/forklaring for at respondenten lett forstår hva vi er ute etter.

Andre eksempler på systematiske feil kan være implisitte antagelser, tvetydighet, og moderators subjektivitet som vil påvirke tolkningen. Slike feil vil svekke resultatets reliabilitet og validitet og har vært i bakhodet under gjennomførelsen. For å lettere unngå en reservert respondent som ikke vil svare på spørsmål om konfidensielle og sensitive temaer har vi benyttet *projektive teknikker*. Her får vi personen til å snakke om en tredjepart eller forskjellige lignende hendelser. Selv om dette ikke har vært et stort problem har vi benyttet slike teknikker for å få ut mer og lettere forståelig data for oss. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 106-119)

#### 3.1.4 Utvalg:

Grunnet Covid-19 har vi støtt på ulike omveier, utvalget blir derfor intervjuet gjennom et videointervju. For å avdekke så mange mulige forhold hos de ansatte i Fjordkraft hadde det vært optimalt å intervju personer fra de forskjellige avdelingene, rettet mot både privat og bedrift. Covid-19 har gjort at flere prosesser har tatt noe lenger tid, utvalget består derfor av en person fra bedrift og en fra privatsektor. Disse er en blanding av vurdering og bekvemmelighets utvalg, vi har gitt vår kontaktperson Stig ønsker, hvor han har levert etter beste evne etter hvem som hadde tid. (Gripsrud, Olsson og Silkoset s161-182)

#### 3.1.5 Datainnsamling

Hensikten med dybdeintervjuet var å få en dypere forståelse av de ansattes bruk av CRM-systemene. I tillegg var det viktig å få frem faktorer som kan avdekke motivasjonen de ansatte har for et eventuelt bytte av CRM-system. Ved gjennomføring av individuelle dybdeintervju, er det viktig å kunne skape en dynamisk samtale som er ment til at intervjuobjektet kan snakke fritt innenfor visse rammer. Spesielt viktig er det at intervjuobjektet ikke blir ledet i en bestemt retning med ledende spørsmål, men heller en gjennomgående samtale mellom moderator og intervjuobjekt. Intervjuene ble derfor gjennomført med utgangspunkt i en intervjuguide.

#### 3.2 Data fra dybdeintervju:

Gjennom de individuelle intervjuene, forsøkte vi å være så konkret og presis i spørsmålsstillingen som mulig. Formålet var altså å få en dypere innsikt i kunnskapen og bruken av kundesystemene blant de ansatte. Det var derfor kritisk formulering av spørsmålene var så lite ledende som mulig, i tillegg til at de ga mye rom for respondentene til å svare ærlig. Dybdeintervjuet ble gjennomført med utgangspunkt i intervjuguiden for å sikre at alle kritiske punkter ble tatt med. I tillegg var intervjuguiden et godt hjelpemiddel for å ha et utgangspunkt, selv om de ulike respondentene fikk ulike oppfølgingsspørsmål med bakgrunn i at de satt med ulike stillinger i bedriften.

### 3.2.1 Sammendrag

Gjennom dybdeintervjuene, kom det frem at begge respondentene er flittige brukere av CRM-systemene gjennom deres arbeidshverdag. Respondentene forklarer at de opererer med ulike systemer i en kombinasjon for å gjennomføre arbeidsoppgavene. Det å ha flere ulike programmer oppe samtidig, kan være med på å forsinke enkelte arbeidsoppgaver i hverdagen. Dette fordi det må byttes mellom de ulike programmene for å utføre ulike arbeidsoppgaver. I samtalen kommer det frem at selve kundeprosessen er noe ulik for salgssjef på privatmarkedet og bedriftsrådgiver for små og mellomstore bedrifter (SMB). For salgssjef handler prosessen mer om å hente inn leads enn å bruke kundesystemene aktivt. For bedriftsrådgiveren brukes systemene litt mer effektivt, hvor det allerede foreligger en kundeportefølje som må behandles. I tillegg kombineres dette med å hente nye potensielle kunder.

### 3.2.2 Forandringer

Holdningene som først kommer frem her, er at respondentene er positiv til forandringer. Både salgssjefen og bedriftsrådgiveren presiserer her at de ikke er like glad i forandringer som ikke genererer bedre resultater. Salgssjefen forklarer at han er mer glad i resultatene som kommer av forandringen, enn selve forandringen i seg selv. Videre kommer det frem at forandringer som kun har som funksjon å gjøre noe finere, er ikke av interesse. Bedriftsrådgiveren er positiv til forandringer som gjør prosessene hennes mer effektiv.

### 3.2.3 Motivasjon

Ved spørsmål om hva respondentene forbinder med motivasjon, svarer bedriftsrådgiver at hun forbinder det med hva som driver hun til å gjøre jobben sin bedre. Ved samme spørsmålet mener salgssjefen at tenker på mestringsfølelse når han hører motivasjon. Det kommer frem at respondentene har en noe ulik arbeidshverdag under emnet motivasjon. Salgssjefen er mer drevet av å levere gode tall og tjene gode penger ved at salgssjefen arbeider mot et felles mål. Bedriftsrådgiveren motiveres mer ved følelsen av å få flere kunder i kundeporteføljen. Gjennom samtalen om motivasjon, er det tydelig at respondentene har mer fokus på de eksterne faktorene som faktisk genererer resultater. Ingen av respondentene nevner noe som gjelder systemene som faktisk motiverer dem. Systemet anses kun som et verktøy for å skape de resultatene som er motiverende, ikke som en motivasjonsfaktor i seg selv. Begge respondentene

fremstår som motiverte individer som ønsker å få jobben gjort så effektivt som mulig. Systemene er derfor en viktig faktor for å gjennomføre dette, noe som respondentene påpeker at de ønsker.

#### 3.2.4 Kundesystemene

Det som går igjen i begge samtalene, er at kundesystemene er helt avgjørende for å kunne ha en velfungerende arbeidshverdag. Likevel er det en del rom for forbedring. Bedriftsrådgiveren er fornøyd med systemene som brukes. Det hun er mest opptatt av er at systemene skal være rask å bruke i tillegg til at all informasjonen hun trenger kan finnes i ett bilde. Hun ønsker å ha så få vinduer som mulig oppe samtidig, og så mye informasjon om kunden som mulig oppe. I dagens system, er det flere programmer som må brukes, som tilsier at det må være mange vinduer oppe samtidig. Hun anslår at hun bruker 80-85% av funksjonene i dagens systemer, resten brukes ikke fordi de ikke er nødvendig i jobben hun gjør, da disse funksjonene er ment til jobben som gjøres i andre avdelinger. For fremtiden av CRM i Fjordkraft, mener hun det kan være desto viktigere. Grunnen til dette er at det blir flere og flere faktorer i CRM som spiller mot hverandre og er grunnen for et velfungerende CRM-system.

Salgssjefens syn på systemene er mye de samme som bedriftsrådgiveren. Han er opptatt av å skape verdi for kunden og er mer opptatt av å hjelpe kunden enn å gjennomføre et salg. Dette mener han systemene hjelper han med. For han er det viktig at systemene er brukervennlig og lett å anvende. Likevel er det mye «støy» i dagens programmer som gjerne kunne vært fjernet. Med tanke på CRM i fremtiden i Fjordkraft, mener han at dette vil være svært viktig. Dette vil ha større betydning i fremtiden for Fjordkraft, og det vil bli mer naturlig at kunden driver sin egen kundeservice ved at all informasjon blir samlet på én plattform hvor det vil være lettere å gi kunden det den ønsker.

#### 3.2.5 Gjennomgang av resultat

Samlet sett i samtalene ser vi at begge respondentene har en variert og rimelig ulik hverdag. Likevel deler de samme meninger når det kommer til selve bruken av systemene. Det som kommer frem er at systemene er for tungvint å bruke, respondentene ønsker et system som kan brukes på samme plattform. Med dette vil de slippe å bruke masse unødvendig tid på å skifte frem og tilbake mellom de



ulike vinduene. Salgssjefen mener systemene ikke har vært oppdatert siden «forrige århundre», hvorav han mente det var tid for en oppdatering. Respondentene mener systemene er lett å lære, men forteller likevel at det er tidskrevende å bli rutinert til å bruke systemene effektivt. Salgssjefen har her en formening om at man aldri blir utlært i systemene, da han har jobbet med de i flere år og har fortsatt mer han kan lære. På den andre siden mener bedriftsrådgiveren at systemene tar litt tid å komme inn i og at de er komplisert, men de er likevel forståelig og logisk bygget opp.

Gjennom samtalene skinner det gjennom at respondentene er for såvidt fornøyd med hvordan systemene brukes i dag. Videre er det tydelig at begge er klar for en fornying av systemer, da samtalene bærer preg av at de har sett seg lei av tidsbruken som går til å måtte bytte mellom de ulike programmene. CRM-systemene som brukes i dag fungerer slik som de skal. Det er likevel helt klart et forbedringspotensial når det kommer til enkelhet og funksjon.

### 3.3 Deskriptivt design:

Videre benytter vi et deskriptivt design. Bruken av deskriptivt design vil gjøre det lettere å beskrive situasjonen til Fjordkraft og dermed se samvariasjonen mellom motivasjonen til de ansatte og implementering av et nytt CRM-system på en større skala. Den praktiske gjennomføringen med et deskriptivt design utføres gjennom en spørreundersøkelse. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, s. 50-51).

Formålet er ikke å finne kausale sammenhenger, men heller finne samvariasjon som kan være med på å avgjøre om det vil være både lønnsomt og motiverende å implementere et nytt system (Gripsrud, Olsson og Silkoset, s. 50). Ved å først benytte et eksplorativt design for deretter å benytte et deskriptivt design, vil det være lettere å få oversikt over situasjonen i Fjordkraft gjennom både primær- og sekundærdata. I tillegg vil den eksplorative analysen skape et bedre grunnlag for å gjennomføre et deskriptivt design med bakgrunn i dataene som fremkom.

#### 3.3.1 Kvantitativ metode:

For å få en bedre bredde av de ansattes motivasjon og kunnskap rundt CRM-systemer har vi utført en kvalitativ spørreundersøkelse. Slik får vi innsamlet en

større mengde kalde, harde fakta, altså tall som kan analyseres og måles. Dette vil hjelpe oss å trekke riktig konklusjon.

### 3.3.2 Spørreundersøkelse:

Undersøkelsen er basert på dialogen med Stig og de to gjennomførte dybdeintervjuene. Den er laget for å gi svar på de hypotesene vi formulerte etter dataen som fremkom av den kvalitative metoden. Vi vil da få svar på om disse personenes meninger og holdninger stemmer overens med de ansatte i Fjordkraft.

Spørreundersøkelsen består av 20 spørsmål og vil gjøre svarene fra de ansatte om til tall i form av graden fra 1-6. Vi ønsker å oppnå høy grad av reliabilitet i undersøkelsen og har derfor prøvd å gjøre spørsmålene så entydige og presise som mulig. Dette vil hindre misforståelser og uklare oppfatninger av hva vi spør om. Vi har benyttet Qualtrics ved innsamling av data og JMP som operasjonaliseringsverktøy.

(Gripsrud, Olsson og Silkoset s. 238, 292, 323, 412)

### 3.3.3 Datarensing:

Når alt av data har blitt lagt inn i JMP må vi rense de innsamlede verdiene for ekstremverdier og missing values. Vurderingen av dataen skjer nedenfor og er nødvendig for at konklusjonen skal bli så presis som mulig.

(Gripsrud, Olsson og Silkoset s.95-97)

#### 3.3.3.1 Ekstremverdier:

Dette er svar som viser seg å være ekstreme forhold til resten av utvalget, både i negativ og positiv retning. Disse må vurderes med tanke på relevans for utvalget siden disse vil trekke gjennomsnittet opp eller ned. Vi har noen slike tilfeller hvor en person har svart dårlig/svært lite eller bruker kun 0 - 45min daglig i systemene. Siden utvalget er såpass lite blir disse tatt med i betraktning. De som bruker liten tid i systemene tilhører også en egen avdeling *marked* og det blir derfor svært relevant å ta disse med.

(Gripsrud, Olsson og Silkoset 95-97)

### 3.3.3.2 Missing values:

Det er mangler som forekommer i undersøkelser. Eksempel om noen ikke svarer på alle spørsmål eller skriver ugyldige kategorier. For å hindre slike mangler var det et krav å svare på hvert spørsmål før du ble sendt videre til neste, hvor de til slutt fullførte undersøkelsen på siste spørsmål. Vi valgte en slik metode fordi respondentene allerede var villige til å svare, det fikk dermed ikke noe særlig utslag på antallet besvarelser. Alle svar alternativer var også allerede kategorisert riktig etter allerede innhentet data. Av totalt 43 antall respondenter var det fire som ikke gjennomførte undersøkelsen. Disse er helt ekskludert og vil ikke regnes inn under det totale antallet som tok undersøkelsen. Under tekst spørsmålene spurte vi hvilke funksjoner som mangler og hvordan systemet motiverer. Her har vi kategorisert alle de oppgitte funksjonene/punktene etter hvor mange ganger de har blitt nevnt.

(Gripsrud, Olsson og Silkoset 95-97)

## 3.4 Resultat av spørreundersøkelsen:

### 3.4.1 Hvordan systemene motiverer de ansatte

Gjennom spørreundersøkelsen kommer det frem at av 43 respondenter totalt, er det 12 stk. som mener de blir motivert av systemene de bruker i dag.

**Enkel å bruke:** Det som er gjennomgående i undersøkelsen av de som blir motivert av systemene, er at de er enkel å bruke. Her kommer det frem at respondentene mener systemene er oversiktlige og det er lett å finne frem. I tillegg gjøres enkelte av funksjonene automatisk, noe som forenkler arbeidsdagen betraktelig og sparer store mengder med tid.

**Forbedringsmulighetene motiverer:** Blant enkelte av respondentene er det tydelig at ikke selve systemet er motiverende i seg selv, men det at systemene har rom for forbedring er motiverende. Her kommer det frem at de blir motivert av å jobbe daglig med systemene og se hva som kan gjøres for å forenkle arbeidshverdagen til de ansatte. Den kontinuerlige læringsprosessen for å forbedre kundesystemene fremstår her som motiverende i seg selv. Dette virker å gjelde da spesielt de som har i oppgave å utvikle systemene.

**Systemene er kritisk for arbeidshverdagen:** I responsene kommer det frem at det ikke er systemene i seg selv som motiverer, heller at fraværet av systemene er

demotiverende. Med dette menes det at kundesystemene er en meget stor del av arbeidshverdagen til de ansatte. Det er derfor kritisk at systemene er godt utviklet og ikke svikter, da det er systemene som driver arbeidsdagen. I undersøkelsen kommer det også frem at de som bruker mest tid i systemene er det som blir minst motivert av bruken.

#### Hvordan respondentene forholder seg til forandringer

I enhver bedrift og i enhver måte å gjøre ting på er det muligheter til forbedring. Det samme gjelder i kundesystemer. I et CRM-system er det spesielt viktig å ha medarbeiderne på lag for å kunne gjennomføre en vellykket implementering. Det er derfor viktig å avdekke hvor motivert arbeiderne er til forandring, samtidig som det er kritisk å finne ut hvilke faktorer som har størst forandringsbehov.

Motivert til forandringer: I undersøkelsen var det 25 respondenter som svarte at de liker forandringer godt. Videre var det 14 som svarte at de liker forandringer svært godt. Dette tilsvarer altså hele utvalget, da det var fire missing values av en total på 43. Ved spørsmål om i hvilken grad respondentene tilpasser seg forandringer, gikk de samme tallene igjen som ved spørsmålet om hvordan de liker forandringer.

Motivert til implementering av et nytt system: Da denne undersøkelsen har relativt enkle spørsmål som ikke reflekterer virkeligheten i bedriften, vil det være vanskelig å konstatere nøyaktig hvilke behov som er nødvendig. Likevel er det tydelige resultater som tilsier at det er mange som ønsker implementering av et nytt system. Hele 26 respondenter har svart at de er «Svært motivert» til implementering av et nytt og sammensatt CRM-system. I tillegg er det henholdsvis 16 som har svart at de er «svært motivert» og 19 som har svart de er «motivert» til å sette seg inn i nye systemer.

Forholdet mellom de ulike avdelingene: De ulike avdelingene har tilsynelatende en rimelig lik oppfatning av kundesystemene. Gjennom undersøkelsen er svarene fra de ulike avdelingene fordelt utover hvor glad de er i forandringer og til et nytt system. I tillegg er det en jevn fordeling over hvor motivert de ansatte er til systemene og generelt i arbeidshverdagen. Likevel ser vi at tidsbruken i

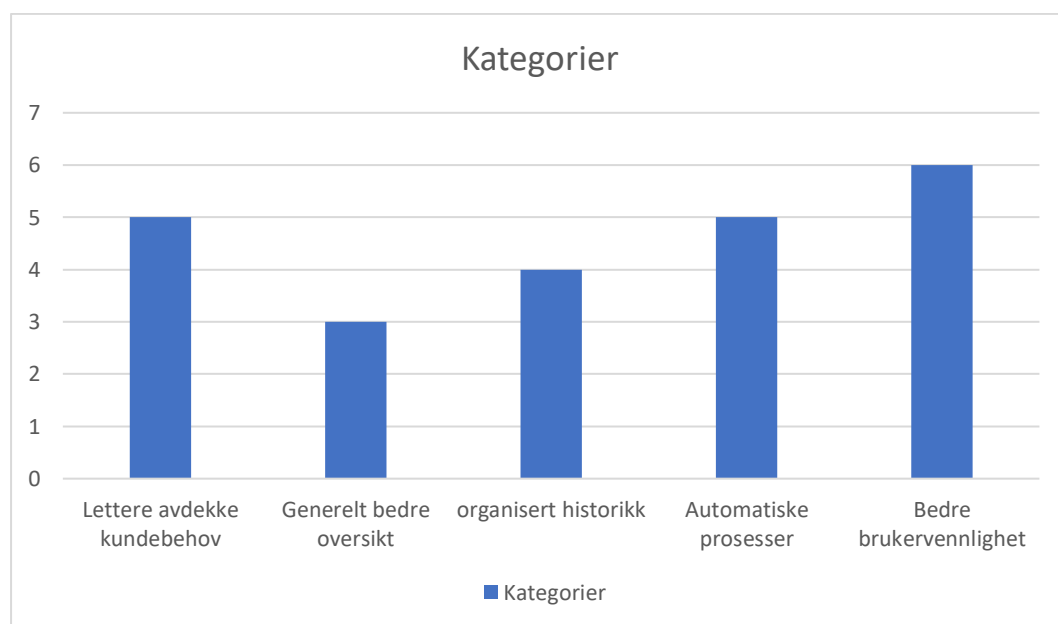
systemene er noe ulik. Salgs- og kundeserviceavdelingene bruker systemene i snitt mer enn markedsavdelingen. Markedsavdelingen har svart i nedre sjiktet av alternativene, på alt fra 0-3 timer. Salg og kundeservice ligger i den øvre delen av resultatene, på 4,5 – 7,5 timer.

### 3.4.2 Funksjoner:

Fra dybdeintervjuene kom det frem at Fjordkrafts kundesystem ikke var komplett og mangler noen funksjoner som kan bli viktig for fremtiden. Det finnes også noen overflødige funksjoner som ikke blir benyttet. Spørreundersøkelsen tar derfor for seg hvilke funksjoner de ansatte savner for å forenkle hverdagen deres. Av de totale 43 respondentene hadde 31 svart at systemene manglet funksjoner, av de var det 24 som ga oss respons på hva de mente manglet. Under har vi slått sammen alle meningene i 5 hovedkategorier.

*Lettere å avdekke kundebehov, generelt bedre oversikt, organisert historikk, automatiske prosesser og bedre brukervennlighet.*

De forskjellige kategoriene er en felles betegnelse innenfor funksjonene de ansatte mente manglet. Totalt sett hadde 14 respondenter også presisert at systemet Fjordkraft benyttet i dag var for fragmentert og trengte bedre integrasjon løsninger, eller samle alle funksjonene på et system.



*Lettere avdekke kundebehov:*

De ansatte føler flere komponenter i systemet er for tungvint, ønsker som har blitt presisert er

- En enklere måte å gjennomføre produktbytte for kunden
- Lettere å finne informasjon og gjennomføre prismatch ovenfor kunden
- Lettere å hente timepriser på spot pris
- Få hjelp av informasjonen i systemet til å tilby relevante tilbud og fordeler for kunden.

#### *Generelt bedre oversikt:*

Siden funksjonene befinner seg i forskjellige systemer ser det ut til å påvirke oversikten. Det er kun 3 stk. som har presisert dette, men 14 mener at det er for mange systemer å forholde seg til. Et ønske her er en bedre produktoversikt.

#### *Organisert historikk:*

Det virker som historikken som blir lagret ikke blir godt nok anvendt. Her spiller også oversiktligheten inn. Det ønskes en bedre oversikt over kundeforholdene, en lett måte å se tilbake på hva kunden allerede har vært igjennom. Her presiseres det at det må bli lettere å se restkontoen, hva kunden har og mangler å betale og forbruk en kunde har i perioder. Flere ting gjøres her manuelt. Dette åpner også opp muligheten for å finne løsninger som kan generere leads fra egen data, spesielt ovenfor *salg bedrift*.

#### *Automatiske prosesser:*

For å hindre tungvinthet og spare tid er det ulike automatiske prosesser de ansatte savner, disse er:

- Automatisk kreditering
- Hente frem kunden automatisk ved en henvendelse
- Automatisk oppslag

Det er 19 stk som er «enig» og «svært enig», 14 som er «nøytrale» og 4 som er «uenig» eller «svært uenig» på at dagens system er tidskrevende.

#### *Bedre brukervennlighet:*

Selv om kun 3 stk er uenig med at dagens systemer er lette å lære, hvor 13 er «nøytrale», 19 «enig» og 3 «svært enig». Har det blitt presisert av 5 stk. at

systemet trenger enklere løsningen i forbindelse med kundedata. En ide som har blitt foreslått er en «drag and drop» løsning.

#### 3.4.3 Avdelingenes tids- og funksjonsbruk:

Ved å se de ulike avdelingene sitt hverdagslige tidsbruk i systemet vil vi kunne lage hos noen holdepunkter om hvor mye systemet blir brukt til salg/kundeservice i bedrift og til privat. Siden hver avdeling har et forskjellig antall respondenter som har svart vil vi måle ut fra gjennomsnittlig tidsbruk for avdelingene.

*Kundeservice privat: 5,1 timer*

*Salg privat: 4,6 timer*

*Kundeservice bedrift: 6,1 timer*

*Salg bedrift: 5,7 timer*

*Marked: 1,25 timer*

Vi ser her at kundeservice bruker mer tid enn hva salg gjør, og at bedrift bruker mer enn privat. Personene innenfor marked bruker klart minst tid.

Videre tester vi avdelingene opp mot i hvilken grad de bruker alle funksjonene som finnes i systemet. Undersøkelsesspørsmålet er mål på en 1-5 skala hvor 5 er svært høy og 1 er svært lite.

De ulike avdelingene fikk en gjennomsnitt score på:

*Kundeservice privat: 4 (høy)*

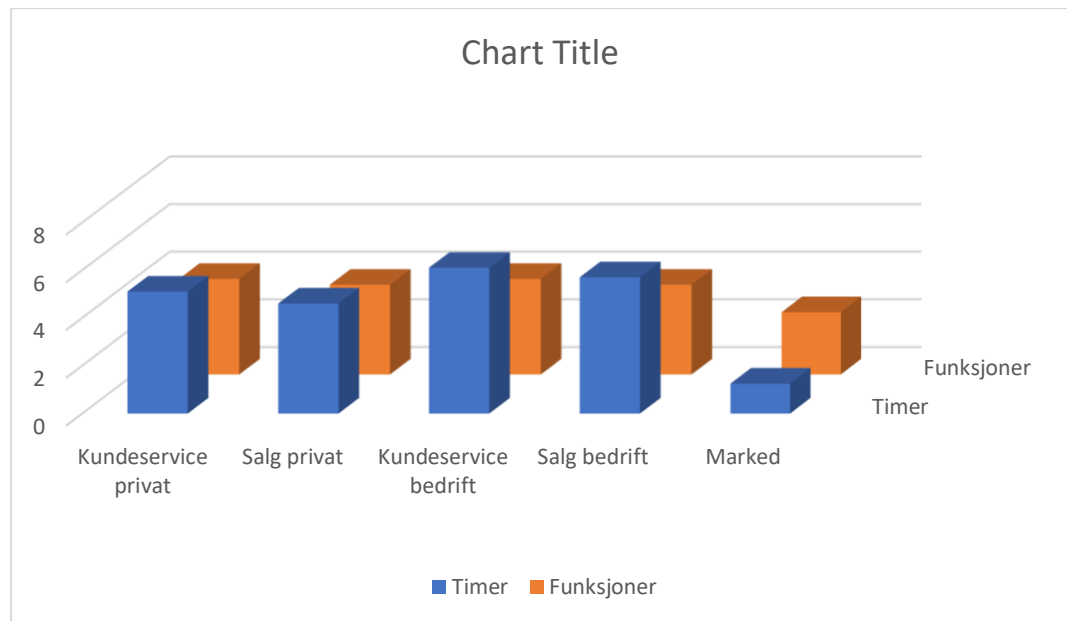
*Salg privat: 3,75 (litt under høy)*

*Kundeservice bedrift: 4 (høy)*

*Salg bedrift: 3,75 (litt under høy)*

*Marked: 2,6 (mellom lite og middels)*

Kundeservice bruker flere funksjoner enn salg. Begge grupper bruker mange funksjoner, men ingen benytter alle (*svært høy*). Marked ligger utenfor med en lav score mellom *lite* og *middels*.

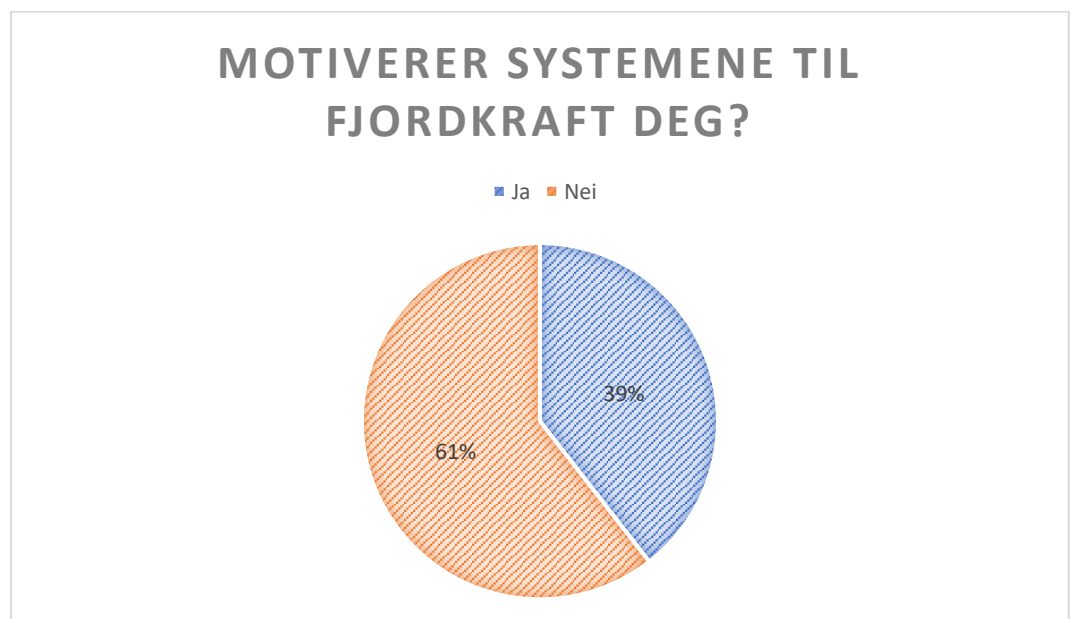


#### 3.4.4 Analyse av motivasjon:

For å se om de ansatte har den motivasjonen som trengs for å gjennomføre en implementering av et nytt CRM system har vi stilt 3 forskjellige spørsmål.

- *Motiverer systemene til Fjordkraft deg?*
- *Hvor motivert er du til å sette deg inn i nye systemer?*
- *Er du generelt en motivert person i jobbsammenheng?*

Disse er ment å identifisere om det allerede eksisterende systemet motiverer, om denne motivasjonen kunne blitt rettet mot implementering, og om personene er generelt motiverte.



Vi ser at i dagens situasjon så blir 39% motivert og 61% ikke motivert.



Motivasjon mot nye systemer:

Av de som har svart «nei» har 10 sagt de er «motivert» og 13 sagt de er «svært motivert». Dette er altså en gruppe som vil ha endring.

Av de som har sagt «Ja», har 1 svart «svært lite», 2 «nøytral», 9 «motivert», 3 «svært motivert». Begge gruppene er ganske motiverte til et nytt system, men denne er allerede fornøyd og scorer litt lavere på motivasjonen.

Generelt motivert:

Gruppen som svarte «nei» har følgende score. 1 «nøytral», 10 «motivert» og 12 «svært motivert». Gruppen ligger midt i mellom «motivert og «svært motivert».

Av de som svarte «ja» har 8 svart «motivert» og 7 «svært motivert». Disse ligger også mellom «motivert» og «svært motivert» Gruppene er altså svært like. Alle respondentene mener altså at dem selv er godt nok motivert i jobben.

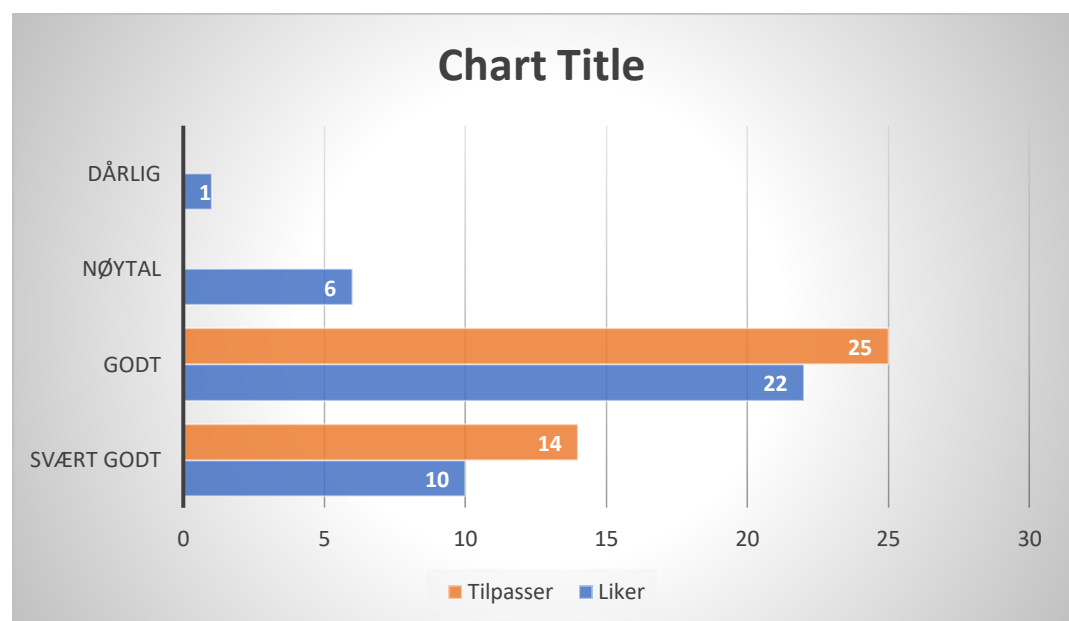
## 3.4.5 Forandring:

Får å se hvordan de ansatte selv mente de ville tilpasse seg en forandring spurte vi 3 spørsmål i spørreundersøkelsen.

*I hvilken grad liker du forandring?*

*I hvilken grad tilpasser du deg forandring?*

Dette vil hjelpe oss å avdekke om det finnes noen transsynte holdninger og om de ansatte vil har en riktig innstilling.

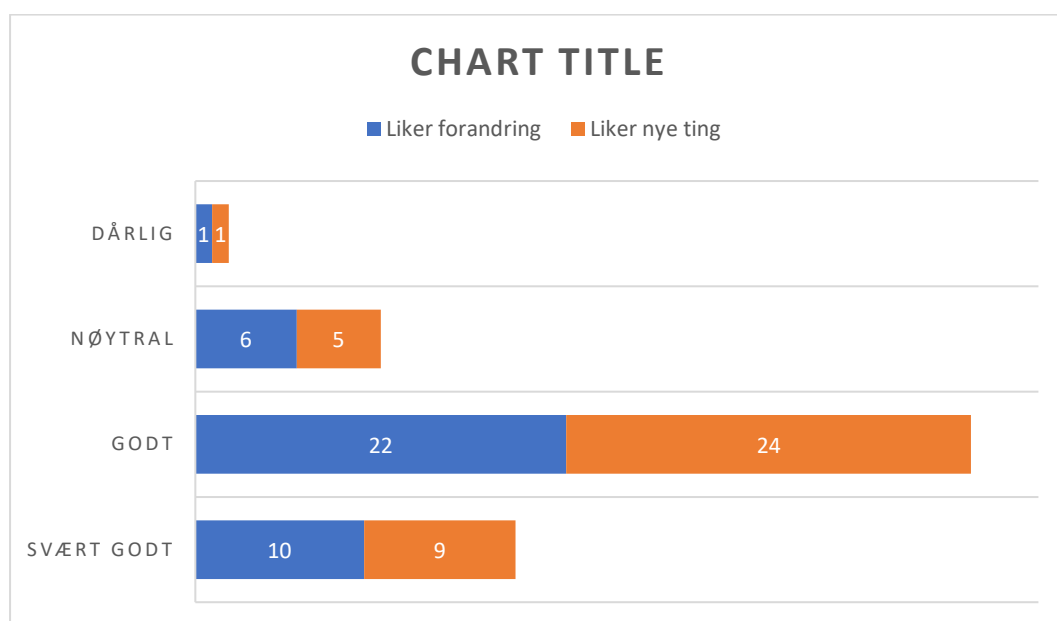


Vi ser at det ikke er alle som ser på seg selv som en som liker forandring. Dette er da kun en liten gruppe, men det er viktig å få med alle på en forandring. Vi spurte derfor om hvor godt dem eventuelt da hadde tilpasset seg en forandring. Her viser det seg at alle hadde tilpasset seg, og en stor gruppe hadde gjort dette «svært godt» også.

Vi spurte så et annet spørsmål:

*I hvilken grad liker du å gjøre ting på nye måter?*

Dette er et spørsmål som ligner veldig på om du liker forandring, dette er gjort bevist for å se om respondentene svarte oppriktig på undersøkelsen. Svarene på disse spørsmålene bør derfor være nesten like.



Svarene er nesten identiske, og det er en positiv korrelasjon. Vi kan derfor se at respondentene har svart oppriktig, og ikke bare trykket igjennom undersøkelsen.

### 3.5 Drøftelse

Hele oppgaven skrives med bakgrunn i om arbeidshverdagen kan forbedres for de ansatte og gjøre dem mer effektiv. Gjennom både teoretisk gjennomgang i tillegg til undersøkelser, skal vi i drøftingen komme frem til konklusjonen sammen med vår anbefaling. De økonomiske aspektene rundt denne problemstillingen blir ikke tatt høyde for, det er derfor et spørsmål om motivasjon og behovet for endring i Fjordkraft. For å kunne komme frem til en konklusjon som svarer på problemstillingen, tar vi utgangspunkt i undersøkelsesspørsmålene i drøftelsen.

## 3.5.1

*1. Har de ansatte tilstrekkelig motivasjon til å sette seg inn i et nytt CRM-system?*

Gjennom de teoretiske analysene, kommer det tydelig frem at motivasjonen til de ansatte er kritisk for å implementere et vellykket CRM-system. Systemene skal fungere som et verktøy for å hjelpe til med kundeprosessene og for lettere å kunne innhente leads. Tanken bak undersøkelsene var altså å kunne avdekke om motivasjonen de ansatte har innenfor sitt felt er tilstrekkelig for at implementeringen skal foregå knirkefritt. Samtidig kan det foreligge ulike typer motivasjon som skaper grunnlaget for implementering av kundesystem. Motivasjon kan defineres som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse (Martinsen, 2015, s.271). Et velutviklet system med gode motivasjonsfaktorer kan være med på å gi de ansatte en retning mot et mål som kan hjelpe dem videre i arbeidshverdagen. Dette er faktorer som bygger opp under motivasjonen mot et nytt system.

Motivasjonen vil være individuell for hver enkelt. Likevel er det en samlet vurdering av alle som vil avgjøre om en implementering kan resultere i en mer effektiv prosess. Gjennom dybdeintervjuene kom det frem at intervjuobjektene var motivert for all forandring, så lenge det gir resultater. Det kom i tillegg frem i undersøkelsen at det er nødvendig med en forbedring av systemene i bedriften. Det må på bakgrunn av at intervjuobjektene har behov for at endringene skaper gode resultater vurderes om systemoppdateringen forandrer bedriften i en positiv retning. Det ble gjennom spørreundersøkelsen også testet om hvordan motivasjonen er generelt i bedriften. Resultatene viser tydelig at respondentene er motivert i en jobbsammenheng. Videre er det klart at de er motivert til implementering av et nytt og sammensatt system.

Gjennom analysen vises det at flertallet har svart de ikke blir motivert av kundesystemene slik de er i dag i Fjordkraft. Spørsmålet som oppstår her er om det er selve systemet i seg selv som er bakgrunnen for dette, eller om det er andre faktorer som står bak. Gjennom samtalene får vi inntrykk av at de ansatte som bruker CRM aktivt, har en svært travel hverdag. En problemstilling som reises da er om motivasjonen vil svekkes ved at det tar lang tid å læres opp i et system. I

tillegg er det store mengder data som skal overføres til det nye systemet, noe som vil være krevende både tidsmessig og i forhold til å selve gjennomføringen. Ved gjennomføringen av spørreundersøkelsen kommer det frem at svært få er motivert av systemene som er i dag, og majoriteten ønsker et system som er sammensatt og mindre tidskrevende å anvende i dag. Dette kan altså tolkes som at en implementeringsprosess vil være krevende der og da, men at de ansatte vil opprettholde motivasjon mot resultatet de ender opp med til slutt. I tillegg har respondentene svart at de bruker store deler av dagen sin i systemene. Dette taler for at en implementering vil være en investering for dem, som de vil dra nytte av etterhvert.

### 3.5.2

#### 2. *Vil et nytt CRM-system forenkle hverdagen til de ansatte?*

For at et nytt CRM-system skal forenkle hverdagen til de ansatte må det tas hensyn til hva de ansatte trenger og savner. Gjennom analysen over gikk vi gjennom hvilke funksjoner de ansatte manglet. Det at 31 følte de manglet funksjoner av totalt 38 tyder på at det er noen viktige funksjoner som mangler for et optimalisert system. Systemet er svært fragmentert, og flere av de ansattes ønsker vil bli oppfylt om disse systemene hadde blitt samlet til ett system, dette må da kunne fungere eller kommunisere på tvers av avdelingene. Analysen viser at mer tid enn nødvendig går til å avdekke kundebehov, dette er fordi flere funksjoner er tungvinne. For at det nye systemet skal gjøre hverdagen enklere for de ansatte må det nye systemet ta hensyn til de ansattes ønsker og bestå av en bedre brukervennlighet. Med dette så menes det gode oversiktlige menyer, mer informasjon på en side og lette brukemetoder som «drag and drop». Dette vil spare tid både på navigering, men også utfylling og plassering av data.

Et nytt system vil også åpne muligheten for å integrere hurtigverktøy som ikke har eksistert før. Fra analysen ser vi at slike verktøy kunne blitt laget for å lettere kunne matche pris og tilby relevante tilbud og fordeler til kunden.

Sekundærdataen viser at et nytt system vil igjen også øke risikoen for fiasko. Det er ikke alltid en implementeringsprosess er vellykket. Det finnes flere historier om bedrifter som har kjøpt et nytt og moderne system, men ikke fått det til å fungere. Dette vil medføre store kostnader og det kan derfor være fristende å oppgradere

systemet litt og litt. Dette vil igjen bli en større kostnad enn å implementere alt i ett.

Gjennom en oppgradering eller en implementering av systemet må også manuelle prosesser gjøres automatisk. Ønsker som de ansatte presiserte her er automatisk kreditering, automatisk oppsalg og en automatisk henting av kunden når en henvendelse skjer. Dette vil spare den ansatte for tid. Vi ser fra analysen at det er et ganske stort overtall av personer som synes dagens system er tidskrevende og det er altså store forbedringspotensialer. Det virker som dagens lagrede historikk heller ikke blir godt nok anvendt. Dette er data som finnes i systemene, men ikke er godt nok tilgjengelig.

Mulighetene innen kunstig intelligens er også store. Fra dybdeintervjuet med salgsleder presiserer han at han liker forandring kun om det gir resultater. En forandring som kun vil være «fancy» interesserer han ikke. Han snakker om muligheten til å få kunden til å gjøre sin egen service. Dette vil kreve en integrasjon av boter/apper som kan gjøre menneskelige oppgaver eller gi kunden mulighet til å gjøre oppgaver selv. Slik kunstig intelligens må da integreres i systemene. Slike prosesser vil kunne både spare kostnader gjennom færre nødvendige ansatte og skape en større omsetning ved å kunne behandle «cold lead» og sende disse videre til en ansatt når de blir varme. (The art of CRM)

### 3.5.3

#### 3. *Er behovet for et nytt CRM-system ulikt i de ulike avdelingene?*

Vurderingen om det vil være lønne seg å implementere et nytt system er en helhetsvurdering med bakgrunn i flere aspekter i bedriften. Ett av disse aspektene er hvordan de ulike avdelingene veier opp mot hverandre. Gjennom analysene kommer det frem at det er et ulikt bruksmønster i de forskjellige avdelingene. I f.eks. avdelingen marked, bruker de helt klart mye mindre tid i systemene til dagen enn i f.eks. kundeservice privat. Dette taler for at systemene brukes veldig ulikt i bedriften og det kan dermed diskuteres om alle får det samme utbytte av å bytte system. Nyttan kan med andre ord sies å være større i de avdelingene som brukes systemene mest, hvor det vil være en større ulempe for de som ikke er like aktiv bruker av CRM.

Det er naturligvis mer arbeid i CRM for en som jobber med kundeservice eller salg enn det er for en som jobber i markedsavdelingen. Behovet for en oppgradering kan derfor sies å være større for en i kundeservice eller salg, enn for en i marked. Likevel kan det diskuteres for at prosessene i alle avdelingene vil bli mer effektivisert. Gjennom analysen kommer det frem at det ikke er særlig forskjell på hvor motivert respondentene i de ulike avdelingene er til et nytt system. Dette kan antyde at selv om ikke alle avdelingene bruker like mye tid i systemene, er behovet det samme.

Behovet for et nytt system er det samme i alle avdelingene. På bakgrunn av analysene fremkommer det at motivasjonen og viljen for en implementeringsprosess er jevnt over høy gjennomgående i bedriften. Behovet kan derfor sies å ikke være ulikt gjennom bedriften, da respondentene svarer at det er funksjoner de savner og som ville vært tidsbesparende å innføre. Samtidig bygger responsen fra spørreundersøkelsen opp under resultatene fra dybdeintervjuene. Her var både salgssjefen og bedriftsrådgiveren motivert for forandringer, så lenge de forbedret funksjonene slik at de ble mer effektiv.

#### 3.5.4

##### *4. Vil Fjordkraft ha behov for et helt nytt system, eller kun en forbedring av allerede eksisterende system?*

Ved gjennomgang av analysen, er det klart at en av hovedfunksjonene de ansatte savner, er at funksjonene i dagens system ikke er samlet på en plattform. Dette kommer først og fremst frem gjennom dybdeintervjuene. Her forklarer respondentene at de blir motivert av å se resultater i tillegg til å øke kundebasen sin. For å kunne gjøre dette på best mulig måte, er det kritisk at systemet er godt utviklet og fungerer som det skal. Dagens system fungerer over flere plattformer gjennom flere ulike systemer.

Gjennom spørreundersøkelsen ser vi at hele 23 respondenter har svart at de er «svært glad» i sammensatte systemer. Videre blir det et spørsmål om hva som vil lønne seg både økonomisk og tidsmessig for Fjordkraft med tanke på et helt nytt system eller en oppgradering av eksisterende system. Ut fra analysene, er det

grunnlag for å forandre hvordan systemene fungerer i dag. Det er naturlig å gå ut ifra at et helt nytt system vil være det beste i bedriften.

Gjennom intervjuene kom det frem at det skjer små oppdateringer i systemene kontinuerlig. Disse oppdateringene gjelder forbedringer som gjerne ikke er synlig for den daglige brukeren, men går mer på selve programvaren. Samtidig mente salgssjefen at oppsettet i systemene ikke hadde blitt oppdatert siden «forrige århundre». I samtale med vår kontaktperson Stig Rune Utstrand ble det diskutert muligheten for et nytt og mer sammensatt system. Fjordkraft har tidligere vært inne på tanken, men har kommet frem til at dette vil kreve store ressurser og ikke minst store økonomiske utgifter. I tillegg ble fremtiden til Fjordkraft tema, hvor både Stig Rune og intervjukandidatene har troen på at kunstig intelligens kan være en del av fremtiden, i tillegg til mer automatisert kundebehandling i form av f.eks. en app. Med bakgrunn i dette vil det være naturlig å helle mot at det vil være en fordel å innføre et nytt system. Dette er fordi da vil systemet være sammensatt slik som flere av de ansatte har presisert at er svært ønskelig. I tillegg vil det være en fordel i forhold til at systemet vil være med fremtidsrettet og kan dermed samarbeide bedre med fremtidens teknologi.

### 3.5.5

#### 5. *Vil de ansatte tilpasse seg en forandring i hverdagen?*

Gjennom analysen om forandring så vi at selv om ikke alle likte forandring ville alle tilpasse seg en forandring som skjer. Hvor 25 hadde sagt de tilpasset seg «godt» og 14 «svært godt». Dette viser at de ansatte mener de har en god arbeidsmoral ovenfor forandringer. Og en stor gruppe av dem liker dem godt og svært godt også. Dette vil gjøre en implementering lettere, de ansatte vil gjøre mye mer fra egen vilje for å lære seg systemet. Dette vil spare tid ved at de ansatte både lærer fortere og bedre. Det må så klart her være rom for å gjøre feil gjennom en prøve og feile metode.

Fra dybdeintervjuene kom det frem fra begge respondentene at de likte forandring svært godt, men det måtte ha noe for seg. Salgssjefen var svært interessert i forandring om det kunne påvirke resultatet. I forhold til systemet vil nok en forandring som kun vil gjøre at det ser bedre ut og lettere å forstå ikke være noe han vil like. Forandringen må kunne åpne for sparing av tid og nye funksjoner.

## DEL 4

### 4.0 Konklusjon:

Etter gjennomgang av teori, undersøkelse og analyse har vi kommet frem til at det er forbedringsmuligheter i Fjordkraft sine prosesser. Fjordkraft har både behov for å gjøre ting på nye måter, i tillegg til at de har forutsetningene blant de ansatte for å kunne gjennomføre en implementering. Med bakgrunn i analysene, har vi kommet frem til noen konklusjoner i forhold til hva Fjordkraft bør gjøre videre.

#### **Motivasjonen for et nytt system**

Ett av hovedspørsmålene vi ønsket å besvare gjennom problemstillingen, var om de ansatte var motivert nok til å implementere et nytt system. Bakgrunnen for at vi fant dette interessant, var at et av hovedtemaene som gikk igjen i sekundærdataen var at en stor andel av implementeringsprosessene ble mislykket. Under arbeidet med informasjonen vi har hentet inn, har vi altså kommet frem til at de ansatte har en del mangler i systemene som de savner. Det er derfor konklusjonen ender på at de har tilstrekkelig med motivasjon for å kunne gå gjennom en implementeringsprosess. Majoriteten av respondentene var helt klar på at de ønsker et system som er mer sammensatt og fungerer over en plattform i stedet for flere forskjellige.

Flere svarte i undersøkelsen at systemene er for «fragmentert». Det er nettopp dette vi var ute etter å undersøke da vi skal trekke en konklusjon om implementeringen vil bli vellykket. Det vil oppleves at de ansatte er svært motivert til forandring og er positivt innstilt til muligheter som kan gi dem bedre resultater. Konklusjonen blir dermed at et nytt system vil fungere på bakgrunn av at de vil bli motivert av de positive mulighetene dette skaper, i tillegg til at de er motivert til forandringen i seg selv.

#### **Vil et nytt system gjøre arbeidsdagen lettere for de ansatte?**

Hverdagen med CRM systemene i dag kan oppleves som mer tidskrevende enn den behøver å være. Det kommer frem gjennom undersøkelsen at det tar tid å bevege seg mellom plattformene, og at det burde vært mer flyt av informasjon. Et nytt system ville derfor gjort arbeidshverdagen lettere for de ansatte, når det først er implementert. Denne konklusjonen trekkes på bakgrunn av analysene, da det er mange av respondentene som mener systemene kunne vært mer effektivisert.



En større flyt av informasjon vil kunne forenkle hverdagen til de ansatte ved at det vil være lettere å innhente leads. I tillegg vil informasjonsflyten gjøre arbeidsdagen lettere ved at kundedataen er lettere å innhente når den er tilgjengelig for alle til enhver tid samlet på en plattform.

#### 4.1 Sluttkommentar

Mesteparten av denne oppgaven er skrevet i en utfordrende tid. Utfordringene stod i kø for å kunne skrive en god bacheloroppgave da Covid-19 lammet verden. Likevel har vi klart å gjennomføre oppgaven noenlunde slik vi hadde sett for oss. Dette er store deler på grunn av den gode hjelpen og oppfølgingen vi fikk av vår kontaktperson Stig Rune Utstrand, Leder for data & analyse i Fjordkraft.

For å påpeke enkelte forbedringer som kunne vært gjort under normale omstendigheter, vil vi begynne med den ekstra tidsbruken som har gått med til å gjennomføre alt elektronisk. Det har ikke vært mulig å møte eller kommunisere med noen i Fjordkraft direkte, som har gjort at validiteten av dybdeintervjuene har blitt noe svekket da flyten og dynamikken i samtalen ikke var optimal. I tillegg har veiledningstimer ikke vært mulig, som da har gjort at vi har måttet prøve oss frem i et område hvor vi har særdeles lite bakgrunnskunnskap.

Når det er sagt, er det enkelte interne faktorer i selve oppgaven vi kunne gjort mye bedre. For det første burde vi ha egnet oss litt mer kunnskap før vi begynte med gjennomføringen av både dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen. Disse ble utformet ut ifra lite kunnskap, og det var derfor vanskelig å se for seg hva disse undersøkelsene faktisk skulle gi svar på. I tillegg burde vi ha lagt en sterkere plan for oppgaven. Når skrivingen først begynner, er det en utfordring å kunne se den røde tråden gjennom hele oppgaven.

Selve dybdeintervjuene har også forbedringspotensial, da det ble utformet en intervjuguide, som vi i ettertid la merke til at vi var altfor bundet til. Her burde vi vært flinkere å stille oppfølgingsspørsmål, slik at vi var sikker på at respondenten har oppfattet spørsmålet riktig. I tillegg ønsket vi en hyggelig samtale, noe som har vært bakgrunnen for at vi ikke stilte enkelte spørsmål som kunne blitt

fremstått som krasse, noe vi burde gjort. Alt dette tatt i betraktning, mener vi helheten av oppgaven kunne blitt styrket under normale omstendigheter.

## Referanseliste:

Preact. What are the top Benefits of CRM?

Hentet: 05.12.19

<https://www.preact.co.uk/why-crm/how-businesses-benefit-from-crm>

Businesspartnermagazine. The pros and cons of CRM software

Hentet: 01.12.19

<https://businesspartnermagazine.com/pros-cons-crm-software/>

Avidlyagency. Den tradisjonelle selgeren vs. Selgeren anno 2019

Hentet: 25.11.19

<https://www.avidlyagency.com/no/growthhub/den-tradisjonelle-selgeren-vs-selgeren-anno-2019>

Superoffice. Tips til en vellykket implementering av CRM-system

Hentet: 16.11.19

<https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/crm-implementering/>

Superoffice. Hvordan velge rett CRM-system?

Hentet: 16.11.19

<https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/hvordan-velge-rett-crm-system/>

Markedspartner. Hvorfor CRM-prosjekter feiler og hvordan lykkes bedre?

Hentet: 12.11.19

<https://blogg.markedspartner.no/ledelse/hvorfor-crm-prosjekter-feiler-og-hvordan-lykkes-bedre>

Lucidchart. CRM-models that boost customer loyalty

Hentet: 12.11.19

<https://www.lucidchart.com/blog/crm-models>

Introduction to CRM (27.12.2014)

Hentet: 12.11.19

<https://www.youtube.com/watch?v=SEIp-Gfgf1g>

Hentet: 04.11.19

<https://www.magma.no/hvordan-lykkes-med-crm>

Kunøe, Gorm. 2010. *Salg og salgsledelse med CRM-systemer*. Oslo: Scanforum AS.

Johnston, M & Marshall, G. (2016) *Sales force management* (12th ed). New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Hofbauer, Christian. (2016). *Salgets helter*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Øyvind Lund Martinsen (2015) *Perspektiver på ledelse*, Gyldendal Norsk Forlag AS, 4.utgave, 1.opplag

Geir Gripsrud, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset (2018) *Metode og dataanalyse*, 3.utgave

Max Fatouretchi (2019) *Art Of CRM*, Packt Publishing

## VEDLEGG:

## Vedlegg 1: Resultat dybdeintervju

<p><b>Innledning</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respondent nr. 1 er bedriftsrådgiver for små og mellomstore bedrifter. Har jobbet i Fjordkraft i snart seks år, begynte som telefonselger, men har i senere fått tildelt en kundeportefølje i stillingen som bedriftsrådgiver.</li> </ul>
<p><b>Bakgrunnsinformasjon</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hverdagen består av å kontakte flest mulig av kundene i kundeporteføljen. I tillegg tar kundene kontakt med henne.</li> <li>- Kundekontakten foregår over mail og telefon, det foregår heller ingen kundemøter. Det er ønskelig å få så mange som mulig inn i kundeporteføljen til respondenten.</li> <li>- I kundekontakten inngår litt direkte salg, i tillegg til litt rådgiving.</li> <li>- Bruker CRM til å søke opp kunde, som viser kundeforholdet og anleggende de har registrert. Bruker ofte systemene til å behandle f.eks. faktura, som å utsette en faktura.</li> </ul>

<p><b>Hovedspørsmål</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedriftsrådgiveren er åpen for forandringer, så lenge det gir mer effektivitet og er til det bedre for arbeidsprosessen. Eksempler bedriftsrådgiveren har på forandringer er nye leverandørsystemer i tillegg til at de bytter systemene de bruker til kredittsjekk.</li> <li>- For respondenten er det ingen forskjell på om det er mye eller lite forandring. Hun er positiv til forandringen så lenge den blir effektiv.</li> <li>- Med ordet motivasjon forbinder bedriftsrådgiveren det som får henne til å gjøre jobben bedre. I tillegg er det det som trigger henne til å få mer salg. Følelsen av å få flere kunder er også en god motivator. Jobben begynte med et visst antall kunder, det som er motiverende er at denne kundeporteføljen vokser.</li> </ul>
<p><b>Kundesystemer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- For respondenten er det viktig at kundesystemet er godt utviklet og at det jobber raskt med de prosessene som må gjennomføres samtidig.</li> <li>- Det er viktig at man har mest mulig informasjon om kunden på det systemet man er i. I</li> </ul>

	<p>tillegg er det beste for respondenten at man slipper å ha så mange vinduer oppe samtidig. Med dette er det beste å ha så mye informasjon om kunden som mulig i det samme bildet.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bedriftsrådgiveren er fornøyd med systemene som brukes i dag. De har gradvis blitt bedre etterhvert. Det er likevel ønskelig med et system som har alt på en plattform. Det er tungvint å ha så mange bilder oppe samtidig og måtte bla gjennom de ulike vinduene for få tak i den informasjonen man trenger. Det er ønskelig med mer forandringer i systemene.</li><li>- Systemene er lett å lære, fordi de har en logisk oppbygging. Man trenger gjerne en del repetisjon for å bruke systemene, men den beste måten å lære de på er å lære den grunnleggende, for så å bruke dem selv og dermed lære de.</li><li>- Forrige forandring i systemet var nå i mai 2020. Forandringen gjorde at man kan se litt mer om kunden i</li></ul>
--	---

	<p>selve kundebildet. Store forandringer skjer ikke så ofte, men kommer hele tiden små oppdateringer som f.eks. versjon 3.01 og 3.02.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedriftsrådgiveren benytter ca. 80-85% av funksjonene i systemene.</li> <li>- Det er flere funksjoner i systemet hun ikke kan, har fått opplæring i og ikke har behov for. Flere av funksjonene hun har i kundesystemene sine er ikke for hennes avdeling, så derfor har hun ikke behov for å bruke dem. Systemene er lik for alle avdelingene, så derfor får hun opp funksjoner som er ment for enkelte andre avdelinger.</li> </ul>
<b>Betydning av CRM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har veldig mye å si for arbeidet. Spesielt etter Fjordkraft har begynt med mobilabonnement i tillegg til solceller.</li> <li>- Det er svært viktig med et velfungerende CRM system. Kan fortsatt gjøres enklere med f.eks. en mobilapp som skal kunne scanne strømmålere. Dette vil dermed gjøre kundeprosessen lettere</li> </ul>



## Vedlegg 2: Resultat dybdeintervju 2

<p>Innledning:</p>	<p>Respondent nr. 2 Salgsleder på privat markedet Jobbet 9 år innenfor salg, jobbet i Fjordkraft litt under et år. Leder den interne salgsavdelingen, 4 avdelinger.</p>
<p>Bakgrunnsinformasjon:</p>	<p>Høy kunnskap innenfor salg, jobbet med dette i flere år. Blitt kåret til best i Norge innenfor salg.</p> <p>God kunnskap innenfor kundesystemer, bruker dette 5-7 timer daglig og er en viktig del av jobben.</p> <p>Jobber primært innenfor tlf og epost salg. Sjekker leads og ringelister, dagen består også mye av å behandle ulike caser.</p> <p>Jobben består av motivering, salg og koordinering. Forhold til den fulle kundeprosessen arbeider han med salgsbiten, en kort, men viktig prosess. Salgsprosess kan vare alt fra 30 sekunder og utover.</p>
<p>Hovedspørsmål:</p>	<p>Synes Fjordkraft sitt system er godt, men er glad i forandring så lenge de er av betydning, ikke forandre bare for at det skal bli mer «fancy». Må være betydelig for salg eller kostnader. Tilpasser seg godt.</p> <p>Forbinder motivasjon med mestringsfølelse. Han blir motivert av å kunne se tydelige resultater og lønn. Jobber med provisjon.</p> <p>Det å få alle til å jobbe mot et felles mål, alle kan se hverandres resultater. Hjelp hverandre er svært viktig.</p>

Kundesystemer:	<p>Viktige faktorer i et CRM-system er brukervennlighet, et felles system for alle ansatte. Alle kan finne data. Kritisk hvordan informasjonen blir tatt videre.</p> <p>Han er fornøyd med Fjordkraft sitt system, men ser at det finnes mangler. Er en del funksjoner han ikke kan så ser ikke på seg selv som ferdig utlært. Systemet er logisk og lett. Men har ulike punkter som gjør det tungvint. Hopper primært mellom 3 ulike programmer i dag. Får alt av tall på selgerne (kan se når de går på do) produktiviteten blir registrert.</p> <p>Systemet har i dag mange små funksjoner som er unødvendige og kunne blitt fjernet for å gjøre det lettere.</p> <p>Kundesystemet har ikke blitt oppgradert på lenge, men kommet små system oppdateringer.</p> <p>Viktig å bry seg mer om kunden en selve salget forhold til kundebehandling</p>
Betydning av CRM:	<p>CRM kan ha større betydning for Fjordkraft i fremtiden</p> <p>Fremtiden kan by på mer selvbetjening fra kunden sin side</p> <p>Forslag om et system hvor all kundeinformasjon er samlet og kunden kan legge til informasjon selv.</p>

## Vedlegg 3: Spørsmål spørreundersøkelse

Q20 Hvilken avdeling jobber du i?

Marked

Kundeservice privat

Kundeservice bedrift

Salg privat

Salg bedrift

Page Break

Q4 I hvilken grad liker du forandringer?

Svært godt

Godt

Nøytral

Dårlig

Svært dårlig

Page Break

Q5 I hvilken grad tilpasser du deg forandringer?

- Svært godt
- Godt
- Nøytral
- Dårlig
- Svært dårlig

Page Break

Q6 I hvilken grad liker du å gjøre ting på nye måter?

- Svært godt
- Godt
- Nøytral
- Dårlig
- Svært dårlig

- Q13 Er du generelt en motivert person i jobbsammenheng?
- Svært motivert
  - Motivert
  - Nøytral
  - Lite
  - Svært lite

Page Break

- Q7 Hvor motivert er du til å sette deg inn i nye systemer?
- Svært motivert
  - Motivert
  - Nøytral
  - Lite
  - Svært lite

Page Break

- Q24 Hvor glad er du i sammensatte systemer? (Alt på en plattform)
- Svært glad
  - Glad
  - Nøytral
  - Lite
  - Svært lite

Page Break

- Q27 I hvilken grad forenkler kundesystemer arbeidshverdagen din?
- Svært mye
  - Mye
  - Middels
  - Lite
  - Svært lite

Page Break

Q8 Hvor fornøyd er du med systemene Fjordkraft benytter i dag?



Svært fornøyd



Fornøyd

Nøytral

Lite

Svært lite

Page Break

Q12 Er det teknologiske funksjoner du savner i kundesystemene Fjordkraft benytter?



Ja



Nei

Q15 Motiverer systemene til Fjordkraft deg?



Ja

Nei



Display This Question:

If Motiverer systemene til Fjordkraft deg? Ja Is Selected

Q18 Hvordan motiverer systemene til Fjordkraft deg?



Display This Question:

If Motiverer systemene til Fjordkraft deg? Nei Is Selected

Q19 Er det systemet som er problemet?



Ja

Nei

Systemene Fjordkraft benytter er lett å lære

Q21



- Svært enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Svært uenig

Page Break

Systemene Fjordkraft benytter er tidskrevende

Q22



- Svært enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Svært uenig

Hvor stor del av arbeidsdagen din brukes i systemene?

Q23



- 6 - 7,5 timer
- 4,5 - 6 timer
- 3 - 4,5 timer
- 1,5 - 3 timer
- 45 min - 1,5 time
- 0 - 45 min

Page Break

I hvilken grad benytter du deg av alle funksjonene i kundesystemene til Fjordkraft?

Q25



- Svært høy
- Høy
- Nøytral
- Lite
- Svært lite

I hvilken grad hadde du satt pris på en oppdatering av systemene dere bruker i dag?

Q26

Svært høy

Høy

Nøytral

Liten

Svært liten

Page Break

---

I hvilken grad hadde du satt pris på et nytt og sammensatt kundesystem i Fjordkraft? (alt på en plattform)

Q20

Svært høy

Høy

Nøytral

Liten

Svært liten

Vedlegg 4: Svar spørreundersøkelse

