



Handelshøyskolen BI

BTH 11411 Bacheloroppgave - Forretningsutvikling og digitalisering

Bachelor thesis 100% - W

Predefinert informasjon

Startdato: 10-01-2022 09:00
Termin: 202210
Sluttdato: 03-06-2022 12:00
Vurderingsform: Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform: D
Flowkode: 202210||10356||IN08||W||D
Intern sensor: (Anonymisert)

Deltaker

Navn: Linn Carine Vindfallet og Benedicte Henriksen

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Hvordan benytter bedrifter seg av CRM til forbedring av kundereisen, i samsvar med GDPR?
Navn på veileder *: Rolu Petter Storvik Amdam

Inneholder besvarelsen Nei **Kan besvarelsen** Ja
konfidensielt **offentliggjøres?:**

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 18
Andre medlemmer i gruppen: 1041442

BACHELOROPPGAVE

ved Handelshøyskolen BI



«Hvordan benytter bedrifter seg av CRM til forbedring av kundereisen, i samsvar med GDPR?»

BTH1141

Forretningsutvikling og digitalisering

Utleveringsdato

10.01.2022

Innleveringsdato

03.06.2022

Studiested

Handelshøyskolen BI Campus Oslo

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

Forord

Denne bacheloroppgaven bygger på fordypningskurset forretningsutvikling og digitalisering ved Handelshøyskolen BI Oslo. Dette er en avsluttende oppgave for bachelorstudier innen Markedsføringsledelse og Økonomi og Administrasjon. Da gruppe-medlemmene kommer fra to ulike studieretninger ga det muligheten til å se problemstillingen fra to ulike faglige perspektiver.

Oppgavens tematikk ble allerede vurdert i løpet av høstsemesteret under fordypningsfaget, ved å utpeke temaer som vi fant interessante. Vi endte opp med et utgangspunkt i å studere bruk av CRM i tillegg til personvern. Begrepene ble deretter knyttet opp mot kundereisen. Vi gikk inn i oppgaven med bevissthet om at de valgte temaene var dagsaktuelle men omfattende. Vi jobbet systematisk mot de målene vi satte oss. Dette har resultert i en interessant undersøkelse som vi har hatt et godt læringsutbytte av og som vi vil ta med oss videre.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder ved Handelshøyskolen BI for god rådgivning og motivasjon gjennom semesteret. Samtidig vil takke vår foreleser som har gitt oss godt faglig innblikk innen de aktuelle temaene. Avslutningsvis vil vi takke våre respondenter (A, B, C, D, E) for innsamling av data og bidrag til innblikk i bransjen. Uten deres fagkunnskap ville ikke utformingen av oppgaven vært komplett.

Oslo, juni 2022.

Sammendrag

CRM benyttes som et verktøy innad bedrifter ettersom flere har innsett verdien i utviklingen. Det forutsettes at CRM vil vokse til å bli det største software markedet. Det antydes at markedet vil oppnå inntekter på rundt \$80 milliarder i 2025 (Taylor, M., 2021). Selv om markedet er i vekst kan innføring av reguleringer som GDPR (Regjeringen, 2019) medføre svekkelse av markedets fremvekst.

Oppgavens sammenfattende problemstilling tar for seg: **“Hvordan benytter bedrifter seg av CRM til forbedring av kundereisen, i samsvar med GDPR?”**. Gjennom oppgaven vil fagfeltet studeres og drøftes for og videre resultere i en dypere forståelse av tematikken. Problemstillingen legger grunnlag for syv ulike antagelser som belyses gjennom oppgaven.

Datagrunnlag er basert på kvalitative data gjennom ulike intervjuer, hentet fra relevante kandidater. I tillegg ble et av intervjuene gjennomført skriftlig. Satt i sammenheng kunne vi knytte våre funn opp mot innhentet sekundærdata. Oppgaven er undersøkende og baseres på et eksplorativt forskningsdesign.

Gjennom analysen fremkommer data om hvordan bedrifter jobber med CRM opp mot kundereisen. I tillegg hvordan bedrifter samsvarer med GDPR lovverket og hva slags begrensninger det medfører. Avslutningsvis konkluderer oppgaven med at bedrifter benytter CRM gjennom ulike metoder med ulikt resultat, for å personalisere møtet med kunder gjennom kundereisen. GDPR-regelverket begrenser innsamling av data til CRM. Bedrifter må derfor opparbeide gode rutiner for å oppnå resultater i samsvar med regelverket.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Begrepsforklaring	5
1.0 Innledning	6
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Avgrensning	8
2.0 Bakgrunn	8
2.1 Personvern.....	8
2.2 CRM i vekst.....	9
3.0 Teoretisk rammeverk og begreper	10
3.1 Teori.....	10
3.2 GDPR.....	13
3.3 CRM.....	14
3.4 Kundereisen.....	16
3.5 Informasjonskapsler	17
3.6 Stordata	19
3.7 DPIA- personvernkonsekvenser.....	20
4.0 Undersøkellesmodell og antagelser	21
5.0 Metode	22
5.1 Forskningsprosessen.....	22
5.2 Forberedelse.....	23
5.3 Design, databehov og datainnsamling:.....	23
5.3.1 Valg av design	23
5.3.2 Utvalg av bedrifter og respondenter	25
5.3.3 Design av instrument: Intervjuguide, Kvalitative intervjuer.....	27
5.3.4 Datareduksjon	28
5.4 Dataanalyse og kvalitetskriterier.....	29

5.4.1 Pålitelighet (reliabilitet)	29
5.4.2 Troverdighet (intern validitet)	29
5.4.3 Overførbarhet (ekstern validitet)	30
5.4.4 Bekreftbarhet (objektivitet).....	30
6.0 Analyse og drøfting	31
6.1 CRM i daglig drift.....	31
6.2 Utvikling av CRM.....	34
6.3 CRM og kundereise.....	35
6.4 Muligheter med CRM.....	37
6.5 Følger av GDPR.....	38
6.6 Bruk av CRM i samsvar med GDPR	39
6.7 Antagelser:.....	41
6.8 Drøfting av undersøkelsesmodell og metode	43
7.0 Konklusjon	44
8.0 Refleksjonsnotat	46
9.0 Referanseliste	48
10.0 Vedlegg.....	52
10.1 Figuroversikt.....	52
10.2 Intervjuguide.....	52
10.3 Intervjuguide til Deloitte	53
10.4 Figurer	54

Begrepsforklaring

Spam - Høy frekvens på budskap som blir sendt.

Passiv data - Data som blir hentet fra handlinger kunder passivt utfører på en nettside. Som for eksempel hva som blir klikket på eller hva som blir søkt på. For å innhente denne type data kreves det at forbruker samtykker.

Aktiv data - Data som kunden bevisst legger inn. Som for eksempel når man fyller inn navn og e-post for å bli med på et event som bedriften arrangerer.

B2B - Bedrift til bedrift, Bedriften selger til andre bedrifter.

B2C - Bedrift til kunde, Bedriften selger til kunder.

CDP- Customer data platforms.

Cookies - Det engelske ordet for informasjonskapsler.

Cookiebanner - Det banneret som dukker opp for å godkjenne eller ikke godkjenne cookies.

Data input - Sette inn data.

EU- Den Europeiske Union.

Painpoint - Punkt hvor prosessen stopper opp eller oppleves problematisk i kundereisen.

Software - Programvare

Standardiserte data - Data som lettere kan sammenstilles med annen data av lik type. For eksempel utfyllingsfelt.

System 1 - Systemet er i hodet og opererer automatisk og raskt, med liten eller ingen reflektert innsats, og er derfor i stor grad utenfor vår bevisste kontroll. Alltid på (Olsen, 2018).

System 2 - Systemet krever vår fulle oppmerksomhet, mye kognitive ressurser og er nødvendig for krevende mentale operasjoner. Slåes av etter behov (Olsen, 2018).

Trigger - Noe som utløser noe annet.

1.0 Innledning

CRM ble rangert som en av de raskest voksende programvare på software markedet allerede i 2017 (Gartner, 2018). Dette er derfor et dagsaktuelt tema og noe flere bedrifter retter fokus mot. CRM kan benyttes som et verktøy som gir nye muligheter for bedrifter. Riktige investeringer i CRM-systemer har vist seg å gi resultater. 15% av norske bedrifter som har investert i CRM har oppnådd 50% resultatforbedring i form av økte inntekter, reduserte kostnader eller en kombinasjon av begge. Samtidig viser det at flertallet av bedriftene oppnådde en betydelig liten resultatforbedring på 10% eller mindre (Selnes & Hagen, 2011, s. 69-73). Et viktig funn var at de få som lykkes med CRM-investeringer, lykkes betydelig godt.

CRM er systemer som er avhengig av data for å gi resultater. Dette er noe man må se på i lys av GDPR. Den 20. juli 2018 trådte personopplysningsloven, GDPR, i kraft (Regjeringen, 2019). Lovverket kan sette begrensninger for bedrifter da de er nødt til å trå varsomt rundt hvilken data som samles inn og lagres. Det er sannsynlig at det nye lovverket kan sette begrensninger for utnyttelse av CRM. Da GDPR er et regelverk, er dette noe bedrifter er nødt til å forholde seg til. Samtidig må bedrifter bygge opp en strategi for hvordan de best mulig kan utnytte den data de har rettslig grunnlag til å innhente og bearbeide. Videre må bedrifter ha gode prosedyrer for hvordan krav om datainnsamling overholdes.

Gjennom oppgaven vil temaene bli satt opp mot hverandre. Hvordan velger bedrifter å holde seg oppdatert på CRM slik at de kan benytte det på en resultatgivende måte? Samtidig uten å gå over grensen for det som GDPR regelverket tillater. Nøkkelen for tematikken er å skape muligheter med de begrensningene man har.

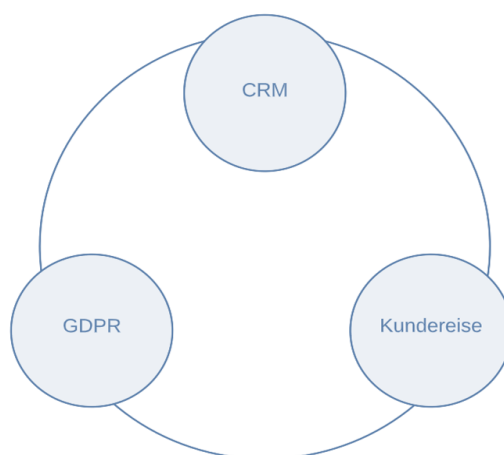
1.1 Problemstilling

Datainnsamling er sentralt for utvikling av CRM, for å bedre kundeopplevelsen. Samtidig reguleres innhenting, bearbeiding og lagring av data gjennom GDPR lovverket (Datatilsynet, 2019). Satt i sammenheng ble den utformede problemstilling som følgende:

«Hvordan benytter bedrifter seg av CRM til forbedring av kundereisen, i samsvar med GDPR?»

Gjennom oppgaven vil vi belyse problemstillingen med CRM som utgangspunkt. Det første spørsmålet som reises er hvordan bedrifter benytter seg av CRM i daglig drift for å skape en bedre kundereise. Det andre spørsmålet som oppstår, er hvordan GDPR lovverket begrenser bedrifters utnyttelse av CRM og hvordan de må forholde seg til reguleringen. Da CRM og GDPR motarbeider hverandre gjennom personvern, vil dette være en sentral del å studere gjennom oppgaven.

For å kunne besvare problemstillingen har vi utformet ulike antagelser for å danne veien videre, og gi en dypere forståelse for utformingen av oppgaven. Formålet er å gi leseren en utvidet forståelse av hvordan bedrifter omstiller seg gjennom lovgivning og arbeider mot å skape verdi gjennom CRM. Tematikken er dagsaktuell og derfor svært relevant å undersøke.



Modellen fremstiller at alle faktorene påvirker hverandre.

1.2 Avgrensning

Da oppgavens problemstilling er omfattende har vi valgt å avgrense oppgaven til hvordan bedrifter i finansbransjen i Norge benytter seg av CRM til å jobbe målrettet mot kunder. Finansbransjen er en bransje som sitter på betydelig høyt volum av personlig data om sine kunder. I tillegg beveger flere bedrifter seg over mot digitale løsninger. Vi ønsket derfor å avgrense vår problemstilling mot denne bransjen da våre funn vil reise relevante spørsmål, som kan gi verdi til oppgaven.

Ytterligere avgrensning av oppgaven ved å legge vekt på CRM rettet mot kunder, og ikke internt mellom ansatte i bedrifter. Utover dette, retter vi fokus på sammenheng mellom CRM og GDPR ved muligheter og begrensninger de gir. Denne avgrensningen så vi nødvendig da begge temaene er omfattende.

2.0 Bakgrunn

CRM ble rangert som den største programvaren på markedet i 2017 (Gartner, 2018). Den økende veksten i bruk av CRM-programvare for bedrifter, legger opp til nye muligheter for utvikling av virksomheter. Samtidig har nytt lovverk og reguleringer satt begrensninger for behandling av persondata (Datatilsynet, 2019). Gjennom dette kapittelet setter vi problemstillingen i kontekst.

Det er to viktige årsaker til at vi har valgt å studere det aktuelle temaet; personvern og CRM i vekst. Som følger av økt CRM, blir personvern naturlig mer sentralt. Vi ønsket å studere hvordan de to faktorene påvirkes av hverandre i en bedriftssammenheng.

2.1 Personvern

Personvern omfatter retten til privatliv og retten til å bestemme over egne personopplysninger. Dette prinsippet er forankret i Den Europeiske Menneskerettighetskonvensjonen EMK (Datatilsynet, 2019). Personopplysninger omhandler alle opplysninger og vurderinger som kan adresseres til deg som

enkeltperson. Typiske personopplysninger er navn, adresse, telefonnummer, e-post og fødselsnummer (Datatilsynet, 2019).

Begrepet personvern refererer ikke bare til vernet av privatlivet og den enkeltes personlige integritet. Begrepet omfatter også vernet av enkeltpersoners rett til å ha kontroll over bruk og spredning av personopplysninger om seg selv. Forbruker skal i høyest mulig grad kunne bestemme over egne personopplysninger. Etter de innførte personvernreglene i EU/EØS fra 2018, har disse rettighetene blitt ytterligere styrket (Datatilsynet, 2019).

I dag er personvern en grunnleggende rettighet. All bruk av personopplysninger må ha et rettslig grunnlag. Det vil si at bedrifter på forhånd må ha definert om det finnes et behandlingsgrunnlag. Hvis det ikke finnes, er behandlingen ulovlig (Datatilsynet, 2019). Et dårlig ivaretatt personvern vil på den andre siden true demokratiet, ved at folket begrenser sin deltakelse i meningsutveksling og politisk aktivitet, i frykt for at myndighetene registrerer og lagrer opplysningene (Datatilsynet, 2019).

2.2 CRM i vekst

I dag er det mer en forutsetning enn et spørsmål om en bedrift skal være på nett. Bedrifter må derfor holde seg oppdatert digitalt for å holde tett med konkurrenter. McAfee hevder at det har oppstått et skille mellom datadrevet bedriftsledelse og tradisjonell bedriftsledelse. Dette som et resultat av Big Data, som er store og komplekse data. En undersøkelse konkluderer med at datadrevne bedrifter oppnår 5% høyere effektivitet enn andre bedrifter (Heggernes 2020, s 178). Gjennom systemgenerert data, som er en kategori av store data, kan en bedrift holde følge med alle forbrukernes digitale skritt. Dette er verdifulle data som, brukt riktig, kan skape verdi for bedrifter. Over tid blir det samlet opp store mengder data, som til fordel blir strukturert i databaser. Utgangspunktet legger et godt grunnlag for bedrifter da flere legger større vekt på CRM som er avhengig av data.

Tidligere var en kundes møte med en bank personlig og preget av relasjoner til ansatte i banken. Da dette viste seg å være kostbart, samt ineffektivt, ble strategien forandret. Det personlige forholdet ble erstattet med anonymitet da bedrifter ikke hadde utarbeidet strategier for å møte sine kunder digitalt. Dette var i utgangspunkt en kostnadseffektiv løsning, men ikke kundeorientert. Utviklingen av teknologi har videre lagt til rette for strategi. Med blant annet bruk av CRM kan banker bygge opp sterke relasjoner til sine kunder og gi hver enkelt et personlig møte med dem (Peppard, J. 2000, s. 312).

3.0 Teoretisk rammeverk og begreper

I dette kapitlet vil vi ta for oss litteraturgjennomgangen. Vi vil med dette skape en bevissthet rundt de ulike emnene som oppgaven vil ta for seg. Vår teori er bygget på sekundærdata ved innhentede artikler, forskning og litteratur.

3.1 Teori

Forskning utført av Fred Selnes og Truls Hagen trekker frem forskjellen på de bedriftene som lykkes med CRM, kontra de som ikke gjøre det. Forskningen setter lys på forskjellen mellom de bedriftene som kun benytter seg av CRM-systemer, og de som i større grad fokuserer på kundestrategi i samsvar med CRM. Det fremgår hva bedriftene som lykkes, gjør annerledes enn de som ikke lykkes. Det første som trekkes frem er at bedrifter som lykkes med CRM setter kundestrategien betydelig høyere enn de som ikke lykkes. Kundetilfredshet trekkes også frem som en viktig faktor.

Sammenhengen mellom lønnsomhet og kundetilfredshet er godt dokumentert og noe som bedrifter er bevisste om. De bedriftene som setter kundetilfredshet i sentrum skaper resultater gjennom å rette CRM systemet mot kundens behov, sett i motsetning av de som jobber med CRM systemet internt. Her fokuseres det på hvordan man kan redusere kostnader eller skape inntekter internt for bedriften.

Segmentering blir deretter trukket inn som en faktor for å lykkes. De bedriftene som har et godt grunnlag for segmentering av sine kunder ved å gi ulike kundetjenester basert på hvilket segment kunden befinner seg i, oppnår bedre resultater. Vektlegging av markedsorientering er videre en faktor for å oppnå resultater. Undersøkelsen trekker frem at bedriftene som lykkes hadde større vilje til å investere i markedsdata, samt større behov til å analysere den tilgjengelige data innhentet av CRM. Slike analyser og data er med på å skape en dypere kundeinnsikt.

Avslutningsvis trakk undersøkelsen frem at de som lykkes har en betydelig mer omfattende implementering av CRM. Slike bedrifter kunne forklare godt hva CRM-systemene deres gjorde for bedriftene og hvorfor det var viktig. Samtidig har de en god opplærings-kultur slik at alle ansatte fikk et godt grunnlag. Et viktig funn fra forskningen var at bedrifter som lykkes med CRM setter kundestrategier og en kundesentrisk organisering i fokus. (Selnes & Hagen, 2011, s. 69-73). Dette tilsvarer det å benytte CRM- som en strategi.

Since the mandatory application of the General Data Protection Regulation in May 2018 it is more problematic to measure customer behavior for marketing goals (Schweigert & Geyer-Schulz, 2019, s. 64).

Ettersom GDPR begrenser hva slags informasjon bedrifter har mulighet til å samle inn, har det blitt vanskelig å måle kundeatferd. Dette påvirker bedrifters markedsføring ettersom mer informasjon om kunder gir muligheten til å være enda mer nøyaktig med budskapet man sender ut. Den nye reguleringen har samtidig begrenset innhenting av data om kunder, da GDPR regelverket legger opp til at man enklere kan si nei til at data blir lagret hos bedriften.

Måltrettet markedsføring er avgjørende for å bygge relasjoner med kunder. På grunn av det nye regelverket er det viktig å se etter andre måter å fange opp data som kan brukes til å kartlegge kunder.

A good way to collect information for the creation of such a purposeful campaign is the usage of feedback and the knowledge of previous campaigns (Portes, et al., 2020, s.90). Dette er metoder man kan benytte når kunden ikke ønsker å gi deg passiv data, ved f.eks. cookies.

Consumers like transparency initiatives by brands (Portes, et al., 2020, s.80). Gjennomsiktighet er med på å bygge tillit med kunder. Kunder er da sikre på hva som skjer med informasjonen de velger å dele, samt føler at de har kontroll over hva slags informasjon de deler. Dermed kan bedrifter som viser gjennomsiktighet for sine kunder, oppnå mer tillit. Hvordan bedrifter går frem med deling av informasjon har videre vist seg å være en faktor for å skape tillit.

In the view of most studies, transparency is likely to reduce information asymmetry and promote trust in the brand. Note, however, that in the light of the digital transformation, this transparency–trust link should be re-examined: transparency can also generate a climate of suspicion and mistrust toward the brand (Portes, et al., 2020, s.81).

Forskning viser at det ikke alltid er en positiv korrelasjon mellom tillit og gjennomsiktighet. Undersøkelsen trakk frem fire faktorer som man må rette seg etter for at gjennomsiktighet skal føre til tillit (Portes, et al., 2020, s.88). Når man skal oppnå gjennomsiktighet som bedrift er det viktig å ta hensyn til at mennesker vanligvis ikke opererer i System 2 (Olsen, 2018). Derfor vil for mye eller for kompleks informasjon skape usikkerhet og gi negativ respons, istedenfor positiv. Hvor klar bedrifter er med håndtering av personopplysninger er vanskelig for kunder å oppfatte. En kunde klarer å se om et merke er objektive og åpne. Da de fleste forbrukere ikke har kunnskap om hva GDPR egentlig handler om rent teknisk, er det vanskelig for kunden å måle bedrifter opp mot hverandre. Gjennomsiktighet har en negativ effekt dersom kunden ikke får kontroll. Det kan være overveldende om forbrukeren blir bevisst på hva slags data som blir lagret, hvordan dette blir brukt og ikke kan kontrollere det selv. GDPR regelverket pålegger at kunder selv skal ha kontroll over sine data, og bedrifter må selv tydelig vise at forbrukeren har denne kontrollen for å oppleve tillit.

Gjennomsiktighet kan i noen tilfeller skape mistillit. Da det å unngå unødvendig informasjon tyder på at bedriften gjør det de har plikt til. For mye informasjon kan føre til at kunden blir usikker da det kan gi en følelse av at bedriften prøver å skjule noe bak all informasjonen (Portes, et al., 2020, s.88).

Det er imidlertid usikkert hvor begrenset bedriftene har blitt etter det nye regelverket. Tidligere forskning viser til at forbrukere i liten grad vet hvordan de personlige dataene de utleverer på internett, blir samlet inn og benyttet (Strycharz, et al., 2021, Artikkel 106750). Det samme gjelder rettighetene forbrukere har knyttet til personvern. I en gjennomført studie fra 2019 kom det frem at 84% av google-forbrukere ikke visste at de har muligheten til å avvise bedrifter fra å behandle de dataene man som forbruker legger igjen på bedrifters nettside (Strycharz, et al., 2021, Artikkel 106750). Det tyder på at til tross for begrensningene er folk uvitende om at de kan avvise bedrifter fra å samle inn data.

Videre vil vi gå nærmere inn på fagbegreper som er sentrale for oppgavens oppbygging:

3.2 GDPR

General Data Protection Regulation

EUs personvernforordning, GDPR, har som formål å sikre behandling av personopplysninger i hele EU/EØS (Regjeringen, 2019). Reguleringen av GDPR trådte i kraft som norsk lov 20. juni 2018. Lovverket inneholder rettigheter og plikter for alle som benytter seg av innsamling og bearbeiding av personopplysninger fra EU/EØS. Regelverket rammer også behandlingsansvarlige som er registrert utenfor EU, men som tilbyr varer og tjenester til land i EU. Det samme gjelder bedrifter som behandler personopplysninger hentet fra EU. Felles for alle reglene er at de bygger på noen grunnleggende prinsipper, som alle behandlere av personopplysninger må opptre i samsvar med (Datatilsynet, 2019): Etter innføring av det nye regelverket, gikk GDPR fra å være et direktiv til en regulering for å ivareta enkeltindividets personvern ved å begrense bedrifters tilgang til å utnytte sensitiv data (Strycharz, et al., 2021, Artikkel 106750).

Lovlig, rettferdig og gjennomsiktig

Behandling av personopplysninger skal være lovlig, er det første prinsippet. Dette prinsippet innebærer at det finnes et rettslig grunnlag for å benytte persondata til formålet. Personvernforordningen består av en liste over rettslige grunnlag. For at behandlingen skal være lovlig må minimum ett krav være oppfylt (Datatilsynet, 2019).

Prinsippet om rettferdighet og gjennomsiktighet innebærer at behandlingen skal stå i respekt av den enkeltes interesser og forventninger. Med det skal behandling av personopplysninger være oversiktlig og forutsigbart. Det betyr at respondenten er informert om hva man svarer på og hvilke formål svarene skal benyttes til. Dette er for å bygge tillit og ivareta enkeltpersoners interesser (Datatilsynet, 2019).

Formålsbegrensning

Personopplysninger skal kun behandles for spesifikke formål. Ethvert formål med behandling av personopplysninger skal kunne identifiseres. Personopplysninger kan derfor ikke gjenbrukes til andre formål enn det opprinnelig var innhentet for (Datatilsynet, 2019).

Dataminimering

Prinsippet om dataminimering innebærer å avgrense mengden innhentede personopplysninger til kun det som er betydelig nødvendig for formålet. Dersom personopplysningene ikke er nødvendige til formålet, skal de ikke samles inn (Datatilsynet, 2019).

3.3 CRM

Customer Relationship Management, eller kunderelasjonshåndtering på norsk (Heggernes, 2020, s. 263). Det er en strategi som skal bedre kundelojaliteten og lønnsomheten. Strategien er støttet opp av IT-baserte forretningssystemer. Ved at bedriften har en kundeorientert kultur

oppnår de selv fordeler av mer fornøyde kunder. Vi har tatt utgangspunkt i definisjonen vi finner i boken, Digital forretningsforståelse;

«CRM er å bygge en kundeorientert kultur som grunnlag for en strategi for å skaffe, forbedre, lønnsomheten av og beholde kunder, som er gjort mulig ved hjelp av et IT-basert forretningsystem, og å oppnå gjensidig fordeler for både organisasjonen og kundene (Heggernes, 2020, s.263)».

Vi skiller mellom å bygge en kundeorientert kultur basert på CRM og det å kun benytte seg av CRM systemer. Selve systemet CRM er med på å hjelpe og håndtere kundedata (24seven, 2021). Ved et godt system vil bedrifter oppnå unik innsikt over kunder og hvordan de kan nå potensielle kunder. Videre gir CRM systemene mulighet for å skreddersy kundereisen, slik at møte med bedriften blir unikt.

Når man er i kontakt med en bedrift digitalt legger man fra seg digitale spor. CRM-systemer har i oppgave å samle opp disse sporene (Heggernes, 2020, s. 264). Bedrifter kan videre knytte de digitale sporene til ønsket forbruker. Systemet er derfor ikke selvgående. Bedrifter er avhengig av at de kan bruke systemet effektivt, samtidig som at hele organisasjonen er innstilt på en CRM-strategi (Heggernes, 2020, s.264).

En bedrift oppnår tre hovedfordeler ved bruk av et CRM-system. For det første får bedriften enkelt tilgang til kundedata og kan lett finne frem til ønsket data ved behov. Videre blir arbeidsflyten standardisert og knyttet til salg, markedsføring og kundeservice. Den siste fordel er at bedriften får verdifull data og innsikt som gir dem oversikt over kundemønster og deres egen måloppnåelse (24Seven, 2021).

Tre typer CRM-systemer

Det blir laget et skille mellom tre ulike CRM-systemer.

Operasjonell CRM:

CRM software støtter hovedsakelig opp tre prosesser i en bedrift. Dette er salg, markedsføring og service (Laudon & Laudon, 2022, s. 383). Operasjonell CRM er hovedsakelig automatisering av disse tre prosessene. Slik oppnår de å finne

potensielle kunder, gjøre dem til kunder og selge mer til eksisterende kunder (Heggernes, 20220, s. 263).

Analytisk CRM:

Analytisk CRM er dataanalyse. Dette inkluderer blant annet applikasjoner som analyserer kundedata som har blitt generert av operasjonell CRM applikasjoner. Informasjonene som blir analysert her er med på å forbedre hvordan bedriften presterer (Laudon & Laudon, 2022, s. 385)

Samarbeidsdrevet CRM:

Samarbeidsdrevet CRM har fokus det på interne og eksterne i bedriften. Internt blir det lagt til rette for deling av informasjon på tvers av avdelinger. Slik at den samme kunden opplever helhetlig informasjon, uansett hvilken avdeling i en bedrift de er i kontakt med. Eksternt er kommunikasjon med kundene sentralt, fokus på å gi relevant og oppdatert informasjon til kunden. Når det eksterne og det interne samarbeider unngår kunder å gi samme informasjon flere ganger, og det resulterer i et mer effektivt møte. Der systemer husker og lagrer informasjon som er viktig til neste møte med kunden, vil møtet med bedriften føles mer helhetlig.

eCRM

eCRM electronic Customer Relationship Management, er løsninger for kunderelasjoner som ligger på internett (Heggernes, 2020, s 269). Dette er en videreutvikling av CRM hvor man implementerer strategiene digitalt. Dette er den type CRM vi tar for oss i oppgaven. Ved å implementere IT i CRM skapes det enda flere muligheter for mer nøyaktig og bedre datainnsamling.

3.4 Kundereisen

Kundereisen kan beskrives som kundeopplevelser en kunde har med en virksomhet over tid, på tvers av flere kontaktpunkter (Heggernes, 2020, s. 264).

Man kan dele reisen inn i tre faser.

Før kjøp-fasen, dette er fasen fra kunden oppdager et behov til beslutningen om at dette behovet skal dekkes av et kjøp (Heggernes, 2020, s. 264). Etter oppdaget

behov leter kunden etter ulike måter å dekke behovet. Hvor kjøp blir svaret på hvordan behovet skal dekkes fortsetter kundereisen.

Kjøpsfasen, denne fasen er all interaksjon en kunde har med ulike merkevarer under selve kjøpet. Dette er alt fra valg av produkt til betaling. Da kunden har direkte kontakt med merket i denne fasen, er det en fase hvor bedrifter kan påvirke kunden betydelig. Dette er også fasen hvor kunden bestemmer hvilket merke de skal velge, og om de ønsker å foreta et kjøp. Ettersom kunden i mange situasjoner står mellom flere merker å velge mellom vil det kreve overbevisning, slik at kunden fortsetter kundereisen til den siste fasen (Heggernes, 2020, s. 264).

Etter-kjøp-fasen, dette er fasen etter at kunden har foretatt et kjøp. Fasen tar for seg opplevelsen av produktet eller tjenesten etter kjøp. Samtidig er også interaksjonen kunden har med merket en del av denne fasen. Dette er alt fra behov for service til kundeanmeldelser. I denne fasen er det viktig at bedrifter ikke glemmer kundene. Til tross for at de har gjennomført et kjøp er det viktig at bedrifter er til stede. I de tilfellene hvor det er noe galt med produktet eller tjenesten, er det viktig at kunden får god hjelp slik at de ikke gir dårlige anmeldelser eller sprer dårlige rykter om merket (Heggernes, 2020, s. 264).

Om en kunde opplever god kundereise vil de oppleve positive assosiasjoner til bedriften. Forskningsprosjektet Norsk Kundebarometer måler kundetilfreds og lojalitet kunder har til bedrifter (BI, 2022). Da implementering av CRM i en kundereise bygger på en mer kundeorientert kultur, er det aktuelt å sette dette i sammenheng med kundetilfredshet.

3.5 Informasjonskapsler

Informasjonskapsler er en liten tekstfil som blir lastet ned og lagret på brukerens enhet når brukeren åpner en nettside, som benytter dette. Informasjonskapsler går også under navnet Cookies, som er navnet vi kommer til å benytte i oppgaven (Heggernes, 2020, s. 236). Dette tas i bruk slik at man kan lagre informasjon som innloggingsdetaljer, men også registrere hvordan brukeren beveger seg på en nettside. Behandlingsansvarlige, den som står bak informasjonskapslene, kan da tilpasse tjenestene sine ut ifra informasjonen som blir lagret (Datatilsynet, 2019).

Slik kan brukere oppleve et mer tilpasset og brukervennlig møte med bedrifter også digitalt. Samtidig mottar bedrifter verdifull informasjon om deres kunder og potensielle kunder.

Det finnes tre forskjellige typer informasjonskapsler. (Nasjonal kommunikasjonsmyndighet, 2020).

Sesjonsavhengig informasjonskapsel (session cookies)

Dette er informasjonskapsler som slettes etter endt sesjon, altså etter du har lukket nettleseren. Dette brukes blant annet til å se hvor mange som er inne på en nettside og hva de gjør inne på siden (Nasjonal kommunikasjonsmyndighet, 2020).

Fast informasjonskapsel (persistent cookie)

Disse informasjonskapslene slettes ikke etter endt sesjon. De blir lagret slik at fremtidige besøk for brukere vil gå raskere og være mer tilpasset. De fleste slike informasjonskapsler har en utløpsdato på hvor lenge denne informasjonen blir lagret. Til tross for at denne informasjonen ikke blir slettet med en gang, vil den i de fleste tilfeller ikke ligge inne til evig tid (Nasjonal kommunikasjonsmyndighet, 2020).

Første eller tredjeparts informasjonskapsel (third party cookie)

Dette er informasjonskapsler som settes av en ekstern, som ikke har ansvar for nettstedet. Disse kan være både faste eller sesjonsavhengige. Eksempler på det kan være annonser eller reklamebannere (Nasjonal kommunikasjonsmyndighet, 2020).

Det er lovverk som regulerer bruken av cookies, ettersom dette er lagring av informasjon. Det er Ekomloven og ePrivacy-direktivet på den ene siden og personopplysningsloven på den andre. En nettside kan derfor ikke benytte seg av cookies om ikke brukeren godkjenner dette. Slik får brukeren alltid valget om en nettside ønsker å benytte seg av dette, og kan velge om de vil godkjenne. I mars 2019, kom det en ny uttalelse fra Personvernrådet angående cookies. Her legger de frem at det må være et gyldig samtykke etter personvernforordningene. Dette

var noe EU-domstolen også kom frem til i oktober 2019 (Datatilsynet, 2019). Resultatet var et høyere krav til samtykke for å plassere cookies på nettsider. Dette kravet ble opprettet for å opplyse folk om hva de godkjenner, når de benytter seg av sider med cookies. Det skal også være mulig å selv filtrere hva slags data bedriften skal kunne lagre om deg. Til tross for de nye reglene viser forskning at forbrukere benytter seg i liten grad av disse mulighetene (Strycharz et al., 2021, Artikkel 106750). Videre kommer det frem at mer kunnskap om hva som skjer når man lagrer informasjon ikke fører til negative assosiasjoner til lagring av data. Det viser at økt opplysning har en positiv effekt på forbrukeren. Man fjerner skepsis som kan dannes rundt temaet ved å bli informert (Strycharz et al., 2021, Artikkel 106750). Dette kan svare til en positiv sammenheng mellom GDPR og cookies.

3.6 Stordata

Betegnelsen av begrepet stordata dreier seg om data i seg selv og aktiviteter knyttet til innhenting, analyse og lagring av data (Datatilsynet, 2013). Hensikten med stordata er å bearbeide datastrømmene som fanges opp, til å danne mønster og sammenhenger. Med andre ord fanger stordata opp en trend hvor mengdene data gjennomgår omfattende analyser. Selv om stordata kan benyttes til samfunnsmessige formål, kan det samtidig utfordre sentrale prinsipper om personvern (Datatilsynet, 2017).

En av utfordringene knyttet til stordata er at opplysningene som hver for seg ikke er sensitive, gjennom bearbeiding av trend kan skape et sensitivt resultat. Det oppstår risiko for at enkeltindivider kan identifiseres fra datasett som i utgangspunktet er anonyme (Datatilsynet, 2017). Dersom utnyttelsen av stordata opptrer i tråd med personvernprinsippene, kan bedrifter dra stor nytte av dataene.

Muligheten til å generere store mengder data har ført til at flere bedrifter har oppdaget at datastrømmer kan utnyttes strategisk (Datatilsynet, 2017). En undersøkelse viser at mange har høye forventninger til at analysering av stordata

vil bidra til innovasjon (Niebel et al., 2018, s. 310). Det kommer av at mengder data kan være fordelaktig for å hjelpe bedrifter med å ta strategiske beslutninger.

3.7 DPIA- personvernkonsekvenser

Data Protection Impact Assessment

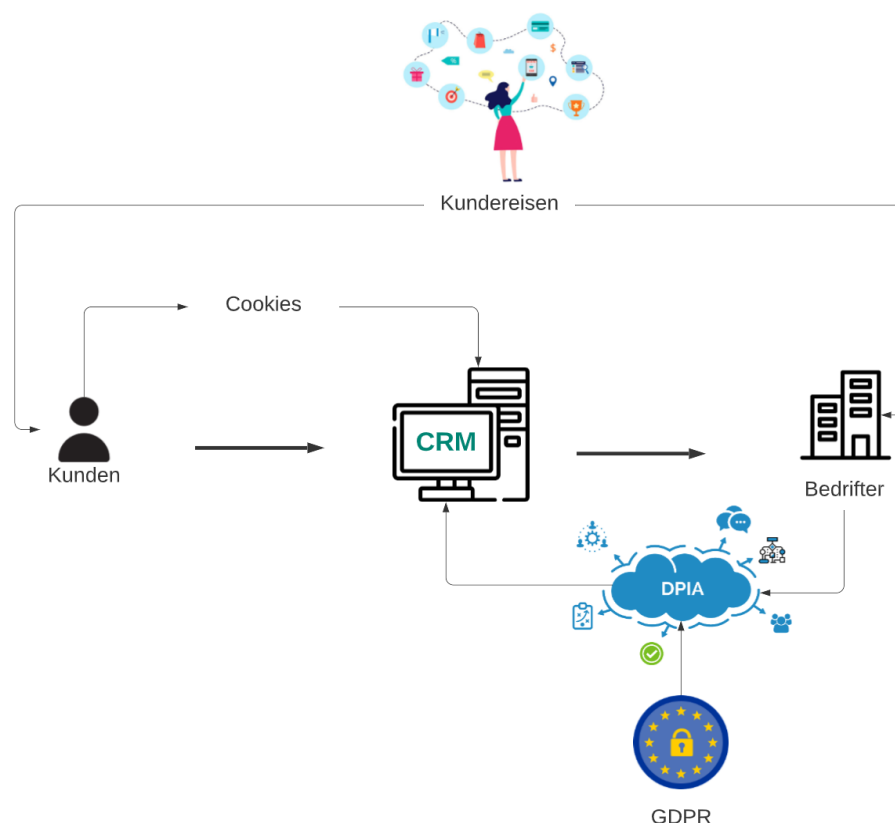
En vurdering av personvernkonsekvenser er en prosess som skal beskrive behandlingen av personopplysninger og håndtere risikoene behandlingen medfører, med hensyn til den enkelte persons rettigheter (Datatilsynet 2019). Vurdering av personvernkonsekvenser er et viktig verktøy for å hjelpe bedrifter med å sikre samsvar med kravene i personvernforordningen og at regelverket overholdes (Datatilsynet, 2019). Alle virksomheter som behandler personopplysninger, er nødt til å foreta en analyse av personvernkonsekvenser i henhold til artikkel 35 i personvernforordningen.

I GDPR-forordningen fastsettes enkelte kriterier for hva en DPIA skal inneholde. Først skal vurderingen inneholde en beskrivelse av aktiviteter for behandling som utføres og formålet ved disse. Etterfulgt av en vurdering om innhentet informasjon er nødvendig for å utføre det ønskede formålet. Videre følger en vurdering av brukernes rettigheter. Vurderingen avsluttes med en fremleggelse av tiltak for å håndtere risikoene som oppstår og for å bevise at behandlingen av personopplysningene står i samsvar med GDPR-regelverket (Datatilsynet, 2019).

Bedrifter benytter seg i stadig større grad av personopplysninger. For å bevare interessenters rettigheter om personvern, er DPIA et verktøy som benyttes som en sjekkliste for at alle punkter om personvern er overholdt. På denne måten ivaretas personvern.

4.0 Undersøkellesmodell og antagelser

Vi har fremstilt en modell hvor vi illustrerer sammenhengen mellom problemstilling og aktuell teori.



Modellen illustrerer delen av kundereisen hvor kunden og bedriften møtes digitalt. I møtet legger kunden fra seg digitale spor som bedriften kan innhente gjennom cookie-aksept og CRM systemer. Slik innhenter bedriften informasjon om sine kunder som kan benyttes til å personalisere og gjøre kundereisen enda mer relevant i det neste møte. Samtidig illustrerer modellen at GDPR vil påvirke møtet som oppstår ved å skape begrensninger for hvilken informasjon bedriften har rettsliggrunnlag for å innhente.

Ut ifra vår problemstilling, samt innsamlet teori har vi utarbeidet en oversikt av antagelser for videre undersøkelse.

ANTAGELSER	
CRM er godt innarbeidet i bedrifter	Utvikling av CRM fører til konkurransefortrinn
CRM skaper muligheter for å styrke kunderelasjoner	Bedrifter har et negativt syn på GDPR da det gir begrensninger.
Bedrifter som har kommet lengre enn sine konkurrenter innen digitalisering benytter seg i større grad av CRM	Mengde personopplysninger har sterk betydning for hvor god kvalitet det er på bedriftens CRM

5.0 Metode

Oppgavens data er samlet inn gjennom kvalitative intervjuer og i sammenheng med sekundærdata og faglig litteratur. Dette er en empirisk oppgave med et eksplorativt design. Gjennom denne delen av oppgaven gjennomgår vi forberedelse av intervju, samt hvordan data er innhentet og oppgavens undersøkelsesdesign. Avslutningsvis tar vi for oss de ulike kriteriene som stilles til innsamling av data.

5.1 Forskningsprosessen

Oppgavens metode er kategorisert, hvor vi har tatt utgangspunkt i 5 ulike faser (Silkose, et al., 202, s.61).

1. Forberedelse
2. Design og databehov
3. Datainnsamling
4. Kvalitetskriterier
5. Dataanalyse

Gjennom oppgaven vil vi kronologisk følge de ulike fasene. Vi vil ta for oss forberedelsesfasen, design og databehov, datainnsamling og kvalitetskriterier. Dataanalysen vil bli gjennomgått i et eget kapittel.

5.2 Forberedelse

Innledningsvis startet vi med å finne et interessant tema som vi ønsket å undersøke ytterligere. Med tematikken lagt til grunn, kunne vi starte forskningsprosessen. Vi fant litteratur og fagstoff knyttet til oppgaven, for å styrke kunnskap og skape et bredere perspektiv, for å danne et godt utgangspunkt for videre arbeid. Problemstillingen kom til ved at vi ønsket å se nærmere på hvordan bedrifter er nødt til å forholde seg til endringer i lovgivning og digitale implementeringer i finansmarkedet.

Etter problemstillingen var fastslått, kunne vi trekke frem teorier som var sentrale for utformingen av oppgaven. Vi var deretter i stand til å utforme antagelser rundt temaet. Antagelsene bidro til å skille ut hvilket undersøkelsesdesign og hvilken metode vi ønsket å bygge videre på, for å kunne besvare problemstillingen. Dette går vi nærmere inn på i det neste delkapitlet.

5.3 Design, databehov og datainnsamling:

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge hvordan bedrifter benytter seg av CRM. Når man gjennomfører en undersøkelse, er man avhengig av riktig design. Designet baserer man på kunnskap om hvilke data man behøver, hvordan disse skal innsamles og hvordan de skal analyseres (Silkose et al., 2021, s. 69).

5.3.1 Valg av design

Ved valg av design er det tre ulike design man kan skille mellom (Silkose et al., 2021, s. 69). Valget avhenger av kunnskapen man har innen området. De tre ulike

formene for design er; eksplorerende (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design og kausalt (årsak-virkning) design.

- Eksplorativt: Utforske et tema nærmere for å få bedre innsikt.
- Deskriptivt: Beskrive en enkelt variabel eller relasjon mellom to eller flere variabler.
- Kausalt design: Undersøker mulige årsakssammenhenger, gjennom et eksperiment.

Vår problemstilling omhandler to omfattende temaer, CRM og GDPR. Et eksplorativt design vil støtte opp under den valgte problemstilling, hvor vi ønsker å skape innsikt. De to hovedtypene av datainnsamling for eksplorativt design er fokusgruppe og dybdeintervju. Når vi gjennomfører undersøkelsen, ønsker vi å skape en dialog med formål om økt innsikt i de forskjellige bedriftene. Samtidig ønsker vi ikke eksplisitt generelle svar rundt tematikken. Formålet er å oppnå data rettet mot intervjuobjektet sin bedrift. På grunnlag av dette vil dybdeintervju i sammenheng med sekundærdata være mest utfyllende for vår problemstilling.

Vi valgte dybdeintervju som oppgavens primærdata, hvor vi gjennom intervjuer går i dybden av kandidatens personlige erfaringer. Vi ser også på hvordan deres bedrift jobber rettet mot CRM i samsvar med GDPR. Vi skaper da grunnlaget for dybdeintervjuet gjennom en intervjuguide. Prosessen omfatter en kvalitativ metode ettersom vi går i dybden for en grundig forståelse og ikke analyserer konkrete tall (Gripsrud et al., 2021, s. 117).

For å drøfte vår problemstilling benytter vi oss av en rekke ulike sekundærdata. Dette er data som er blitt brukt til andre analyseformål, men som kan være utdypende for vår oppgave (Gripsrud et al., 2021, s. 97). Vi legger vekt på validitet når vi velger ut data, slik at vi finner informasjon som er ekte og relevant for oppgaven. Data kan være offentlige kilder, faglitteratur standardiserte undersøkelser og Big data (Gripsrud et al., 2021, s. 97).

5.3.2 Utvalg av bedrifter og respondenter

Vi vil se problemstillingen i lys fra et bedriftsperspektiv og ikke forbrukernes. For å analysere problemstillingen var det nødvendig å kontakte representative bedrifter med sterk tilknytning til tematikken. Det vil si bedrifter som har etablert CRM som enten strategi eller system som en del av sin daglige drift, for å kunne oppnå en informativ analyse. Vi ønsket å oppnå innsikt innen hvordan bedrifter benytter seg av fagområdet. Det var derfor viktig å kontakte bedrifter som har satset på denne type utvikling.

Ved valg av respondenter vektla vi fagkunnskap innen temaene og så derfor etter kandidater med en stilling innen CRM, eller relatert til det. I tillegg til respondenter med kunnskap om bruk av CRM og GDPR innen sin bedrift. Da de to temaene er nært knyttet var det naturlig at informantene hadde kunnskap om sammenhengen mellom dem. Etersom CRM er relevant innen flere avdelinger i samme bedrift, så vi verdi i det å snakke med respondenter fra ulike avdelinger.

Undersøkelsen foregår på organisasjonsnivå. Vi benyttet oss av et kriteriebasert utvalg når vi skulle velge ut kandidater. Under leting etter respondenter var vi nøye med å få frem problemstillingen vår, slik at respondenter forsto hva vi ønsket å få ut av intervjuet. I de tilfellene vi endte opp med å kontakte ansatte som selv mente de ikke hadde kompetanse til å besvare spørsmålene til intervjuet; la vi opp til at de kunne videresende oss til relevante kollegaer. På denne måten endte vi opp med et av våre intervjuer.

Da vi har valgt å undersøke et fagområde som krever relativt spisset kunnskap innen et område, ble utvalget naturlig filtrert. Vi lette eksplisitt etter kandidater med relevante stillinger og det var derfor et mindre utvalg vi kunne kontakte. Vi møtte derfor på noen utfordringer i fasen hvor vi prøvde å kontakte aktuelle respondenter. Under prosessen kontaktet vi omtrent 50 ulike ansatte gjennom LinkedIn og e-post. Dette gjaldt alt fra små til store bedrifter innen finansbransjen. Vi oppnådde kontakt med et utvalg av disse, men i planleggingsprosessen falt et stort utvalg bort. Dette skyldes at intervjuet var tidkrevende og de aktuelle kandidatene ikke hadde mulighet til å sette av tid utenfor sitt arbeid. Dette var

også noe vi tok forbehold om da vi vet at det er utfordrende å oppnå kontakt med relevante fagpersoner. Utfallet ble 5 ulike respondenter hentet fra 4 forskjellige bedrifter.

Gjennom søkeprosessen etter kandidater fikk vi først avtalt et intervju med en representant fra Sbanken. Sbanken er en ren nettbank. Vi anser dem derfor som en svært digitalisert bedrift. Sbanken skårer samtidig høyt på kundetilfredshet gjennom forskningsprosjektet NKB (BI, 2022). De er den banken med høyest tilfredshet og lander som nummer 6 av alle bedrifter som er med i undersøkelsen. Med dette utgangspunktet fant vi det interessant å undersøke koblingen mellom tilfredshet og utvikling av CRM. Vi gjennomførte et intervju med bankens kandidat A med stillingstittelen CRM & Marketing Automation Lead.

Videre fikk vi kontakt med Vipps. Vipps er det ledende selskapet innen smartbetaling og tilbyr også elektronisk ID. Bedriften driver både med B2B og B2C, men da B2B i høyere grad er knyttet til bruk av CRM, vil vi derfor i denne oppgaven fokusere på B2B markedet. Vi fant det interessant å undersøke hva slags fokus de har på CRM, da de er en løsning for betaling og jobber tett med bedriftskunder. På denne måten oppnår vi et annet syn på bruk av CRM. Vi intervjuet to ulike kandidater i bedriften, som jobbet med CRM innen ulike avdelinger i Vipps. Kandidat B sin stillingstittel er Marketing Lead B2B og respondent C sin stillingstittel er CRM Entusiast i Vipps Salg og Kunde Team.

Deloitte befinner seg i motsetning til de andre kandidatene ikke i finansbransjen, men er et konsulentfirma. Vi fant det likevel interessant å benytte Deloitte som en representativ bedrift da de har høy kunnskap innen B2B i ulike bransjer, da de er et rådgivningsfirma og blant annet tilbyr tjenester for CRM og GDPR. Med sitt store kundenettverk har bedriften opparbeidet seg høy kompetanse om hva som fungerer bra og mindre bra innen de tilbudte systemene innen CRM og GDPR. Vi intervjuet respondent D med stillingstittelen Senior Manager i Marketing Operations Team led, Brand, Communication & Marketing.

Senere fikk vi kontakt med en representant fra Nordea Finans. Nordea Finans er en underavdeling i banken Nordea. Vi fant det interessant å kontakte dem ettersom de ikke er en heldigitalisert finansbedrift. Det er da interessant å sette

denne data opp mot Sbanken og Vipps, som kun opererer digitalt. Grunnet at det var vanskelig å planlegge tidspunkt for intervju, ble data i dette tilfellet innsamlet gjennom et skriftlig svar på LinkedIn. Dette intervjuet er av den grunn ikke like utfyllende data som et dybdeintervju og vil derfor svekke intervjuets pålitelighet. Intervjuet er fremdeles et spennende aspekt å undersøke da det gir dybde til oppgaven.

BEDRIFT	RESPONDENTER
Sbanken	Respondent A: CRM & Marketing Automation Lead
Vipps	Respondent B: Marketing Lead B2B Respondent C: CRM Entusiast Vipps Salg og Kunde Team
Deloitte	Respondent D: Senior Manager, Marketing Operations Team Lead, Brand, Communications & Marketing
Nordea Finans	Respondent E: CRM-ansvarlig

5.3.3 Design av instrument: Intervjuguide, Kvalitative intervjuer

Ved å benytte oss av kvalitative intervjuer kan vi oppnå utdypende svar til å analysere problemstillingen. Det skilles mellom tre grader av struktur ved kvalitative intervjuer med ulik gjennomføringsmåte (Johannessen et al., 2020, s. 107). Vi ønsket å skape en åpen samtale rundt vår problemstilling og utformet åpne spørsmål rettet mot temaet. Vi var åpne for å stille andre spørsmål enn de vi hadde forberedt og erstatte spørsmål dersom kandidaten kom opp med temaer av høyere relevans. Et semi-strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som blir utgangspunktet for intervjuet (Johannessen et al., 2020, s. 108). Vi sammenfattet en egen intervjuguide til Respondent D, da respondentens bedrift opererer i en annen bransje, derfor fant vi det nødvendig å tilpasse spørsmålene. Med dette utgangspunktet vil spørsmål og rekkefølge kunne variere. Slik vil vi oppnå en naturlig samtale med kandidaten som spisser seg mot vår problemstilling. Med intervjuguiden navigerer vi kandidaten gjennom de ulike temaene vi ønsket å avdekke i analysen.

Vi har utformet 9 spørsmål og lagt opp til at vi kommer til å stille oppfølgingsspørsmål ut ifra kandidatenes svar. Spørsmålene tar først for seg CRM og går over til spørsmål om GDPR og dens sammenheng med CRM. Noen av spørsmålene er mer rettet mot hvordan bedriftene jobber med temaene, hvor andre er rettet mot innsikt i det faglige aspektet. Alle spørsmålene er utformet for å skape en dialog hvor oppfølgingsspørsmålene kommer naturlig og vil variere mellom de ulike kandidatene. Intervjuguiden legges frem under vedlegg.

For å forberede intervjuobjektene sendte vi på forhånd over problemstilling, emnene vi skulle gjennomgå og hvordan intervjuet ville foregå. Slik fikk respondentene en oversikt over hvordan intervjuet ville utformes, samt være forberedt på hva spørsmålene ville omhandle. Hovedsakelig ønsket vi å gjennomføre fysiske intervjuer, men ettersom ikke alle intervjuobjektene holdt til i Oslo ble intervjuene gjennomført både fysisk og online. Intervjuene ble alle utført på rundt en time. Under intervjuene var det en talsperson som stilte spørsmål og en som noterte. Vi var åpne for at også den som noterte kunne stille oppfølgingsspørsmål. Det varierte i om kandidatene ønsket at vi tok opp intervjuet eller ikke, men der vi kunne ta opptak gjorde vi også det. Vi hadde da enklere muligheten etter endt intervju å finne fram til data, da det er vanskelig å notere alt som ble sagt. Opptakene, samt notater fra intervjuer ble slettet som avtalt etter endt oppgave.

5.3.4 Datareduksjon

Etter endt intervjuer var det nødvendig å organisere all innsamlet data for å oppnå en bedre struktur. Slik skiller man ut data, for å enklere trekke frem og analysere de mest relevante funnene. Med andre ord, å gjennomføre en datareduksjon (Johannessen et al., 2020, s. 157). Dette blir utført gjennom en tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data. Samtidig tar vi også i bruk diagrammer og tabeller for å få en struktur på dataen, slik at vi bedre kan finne en helhet.

5.4 Dataanalyse og kvalitetskriterier

For å vurdere kvaliteten på et kvalitativt forskningsdesign må vi studere reliabilitet og ulike validitetsformer. Vi vil i denne delen av oppgaven ta for oss begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen et al., s. 249, 2020). Det som skiller forskningens kvalitet mellom kvalitative og kvantitative studier, er at i kvalitativ forskning vil man ikke skille mellom «enten/eller», men man benytter seg av «både og» (Johannessen et al., s. 249, 2020).

5.4.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Forskningens reliabilitet baseres på selve undersøkelsens data. Hvilke data som er benyttet, hvordan dataene er innhentet og bearbeiding av data (Johannessen et al., s.250, 2020). Innen kvalitativ forskning vil krav for testing av dataens reliabilitet være lite hensiktsmessig, da det finnes ulike måter å teste dataen på. Det er fremdeles hensiktsmessig å se på forhold som ligger til grunn for forskningens pålitelighet.

I denne oppgaven er data innhentet fra 5 ulike intervjuer med varighet på cirka en time, med unntak av det ene intervjuet som fremkommer ved svar gjennom tekst. For å styrke påliteligheten har vi trinnvis forklart de ulike fasene under hele forskningsprosessen, slik at leseren får forståelse for oppgavens oppbygging og hvordan vi begrunner for valg som er tatt. Konklusjonen baseres på primærdata hentet fra intervjuobjektene, sett i sammenheng med sekundærdata hentet fra faglig litteratur og forskning. Oppgavens konklusjon vil være unik, da forskningen ikke vil være imiterbar.

5.4.2 Troverdighet (intern validitet)

I kvalitativ forskning er studier ikke valide da de ikke kan måles. Intern validitet benyttes i denne sammenheng til å undersøke “i hvilken grad forskernes fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen et al., s. 250, 2020).

Formålet med forskningen er å besvare den aktuelle problemstillingen. For å kunne konkludere, startet vi med å samle inn sekundærdata for å styrke vår kunnskap innen fagfeltet. Vi konstruerte en kategorisert intervju manual for innhenting av primærdata, med formål om at spørsmålene skulle være åpne og dekke de relevante områdene. Forskningens data er inndelt i ulike kategorier for at leseren skal få en strukturert oversikt over analysen som har blitt utført. Vi styrket troverdigheten ved at respondentene samtykket til utforming av analysen, på forhånd av innlevering av oppgaven. På denne måten sikrer man å unngå misforståelser som kan ha oppstått mellom respondent og forsker under intervjuet.

5.4.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet dreier seg i hovedsak om vi kan overføre data fra forskning til liknende fenomener (Johannessen et al., s. 251, 2020).

Forskningens primærdata innhentet fra fem ulike kandidater som har en stilling i relevans med problemstillingen. Fire av respondentene har en relevant stilling knyttet til CRM i finansbransjen. En av kandidatene jobber overfor bransjen, i et konsultantselskap som er tilbyder av CRM- og GDPR systemer. Kunnskapen som respondentene sitter på innen fagfeltet er overførbart for både bransjen og lignende virksomheter. Da det varierer i hvor langt virksomheter innen bransjen har kommet innen implementering og utvikling av CRM, vil innhentet data være interessante for ulike bransjer med lignende formål.

5.4.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet er til for å sikre at resultatene som er blitt gjort er hentet fra forskning og ikke forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., s. 252, 2020). Med andre ord benytter vi bekræftbarhet til å studere i hvilken grad funnene kan bekreftes av andre forskere gjennom lignende undersøkelser (Johannessen et al., s. 252, 2020).

Vi har fra oppgavens start til slutt forklart de ulike stegene og begrunnet for valg som er blitt tatt. Vi har på denne måten styrket oppgavens objektivitet gjennom at leseren får oversikt over hvordan vi navigerer oss fremover i vår forskning.

Oppgaven trekker frem viktige funn fra sekundærdata og belyser tematikken i sammenheng med primærdata. Vi studerer deretter om det finnes korrelasjon mellom dataen.

Gjennom utforming av intervjuguiden og selve intervjuene har vi prøvd å forholde oss objektive og unnlate å la personlige synspunkter skinne gjennom. Det er fremdeles umulig å si med sikkerhet at intervjuet ikke kan bære preg subjektivitet. Det samme gjelder for undersøkelsens analyse og drøfting, hvor vi har prøvd å unnlate preg av subjektivitet. Dersom snev av subjektivitet er å finne i deler av oppgaven, vil det medføre en svekkelse av oppgavens bekræftbarhet.

6.0 Analyse og drøfting

Formålet med analysen er å studere sammenhengen mellom CRM og kundereisen. Med andre ord; hvordan benytter de utvalgte bedriftene seg av CRM til å forbedre kundens opplevelse i møte med bedriften. Vi vil deretter drøfte hvilke muligheter bruk av CRM vil kunne gi, hvor langt de har kommet innen utvikling av CRM, i tillegg til hvordan GDPR-reguleringen påvirker innhenting av informasjon.

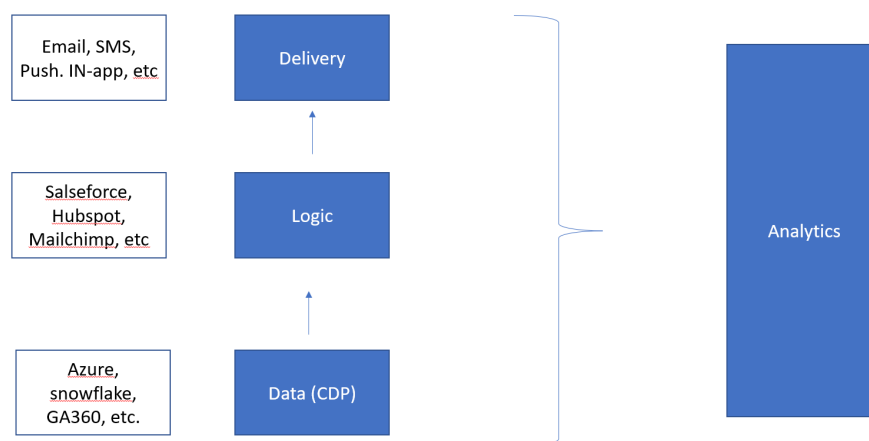
6.1 CRM i daglig drift

CRM er både et system du kan sette opp, men også en strategi man kan bygge bedriften sin på (Heggernes, 2020). Kandidat A trekker frem at CRM består både av tradisjonell form, CRM programmene, og Marketing Automation som Sbanken bruker. Marketing Automation bygger på CRM som strategi, hvor man ikke lenger skal ha “min personlige kunde” å forholde seg til, men der Marketing Automation består av å automatisere personlig kommunikasjon til kunder (Respondent A). Vi benytter oss av CRM systemer, men CRM i Vipps er mer enn bare softwaren vi bruker (Respondent C). Nordea Finans benytter CRM som verktøy i all kunde- og partner kommunikasjon. Samtidig som vi tracker alle salg og salgsoppfølginger i CRM-systemet vårt (Respondent E). Ettersom Deloitte sitt CRM-system blir utlevert globalt, sitter ikke vi lokalt sett på mye av strategien rundt det. Vi jobber heller slik at vi kan komme med tilbakemeldinger til systemet

globalt i bedriften (Respondent D). Respondent E trekke frem at de jobber med CRM både operativt og strategisk. Analysen får frem at det varierer hvordan bedriftene har valgt å ta i bruk CRM, men Sbanken, Nordea Finans og Vipps legger mer vekt på å bygge bedriften sin strategi rundt CRM. Deloitte er et globalt selskap hvor det er en overordnet avdeling over den lokale avdelingen i Oslo som sitter på ansvaret. Det er veldig synd, men vi har ikke en klar strategi på dette området (Respondent D).

Som følger av forskning er et viktig funn at de bedriftene som lykkes med CRM-investeringer, er de som har en overordnet god kundestrategi som er godt integrert i den overordnede forretningsstrategien (Selnes & Hagen, 2011, s. 69-73).

Undersøkelsen bygger på at bedrifter opplever betydelig bedre resultater av å bygge sin strategi rundt CRM, og i tillegg sette kundetilfredshet høyt. De som lykkes opplevde 50% resultatforbedringer eller mer i form av inntekter, reduserte kostnader eller en kombinasjon. Dette var det kun 15% av bedriftene i undersøkelsen som oppnådde. De som ikke oppnådde dette, hadde lave resultatforbedringer i forhold, med 10% økning eller mindre (Selnes & Hagen, 2011, s. 69-73).



Sbankens CRM-struktur

Sbanken satte opp en modell for ulike måter man kan jobbe med CRM. Mange bedrifter er fortsatt i startfasen og jobber veldig enkelt med CRM i dag. Når var

sist du fikk en e-post fra banken din? Dette er noe vi har lagt vekt på, og jobber derfor med alle tre faktorene i modellen. I sammenligning med andre, er det et stort antall som ikke har kommet like langt i utviklingen enda (Respondent A). Modellen beskriver først *Delivery* som tar for seg de ulike plattformene bedrifter opererer på. Det er viktig at disse kanalene blir brukt om hverandre, slik at bedriften ikke kun kommuniserer med kunden gjennom e-post, men også over andre plattformer. Her er det viktig at man velger riktig plattform for riktig budskap.

Videre tar modellen for seg *Logic* som legger opp for at når en kunde har gjort X, vil den motta beskjed Y. Ulik markedsføring har forskjellige logikker. Her er det viktig å kontrollere at alt som kommuniserer henger sammen, slik at kunden får samme opplevelse gjennom hele møtet med bedriften. Kandidat B trekker også frem at de i Vipps har gode rutiner på at dersom det skjer et bestemt utfall er det kodet til et annet utfall.

Til slutt skal alt dette analyseres og man måler ut fra hvor godt våre kanaler treffer og hvem er mest tolerant for markedsføring gjennom e-post. Dette er eksempler på variabler som blir analysert. Samtidig gjennomfører vi en analyse av hele kundemassen (Respondent A).

Det er likhet med hvordan de ulike kandidatene benytter CRM til i deres daglige drift. Nøkkelordene som går igjen, er datainnsamling og personalisering (Respondent A; B; C; D; E). Både Sbanken og Vipps trekker frem personlige beskjeder som tilpasses etter kunden. CRM i markedsføring er veldig viktig. Markedsføring mot egne kunder skjer på SMS, pushvarsler, men også inne i appen. Vi har ikke et salgsteam som ringer, men vi benytter heller digitale kanaler for å nå ut. (Respondent A). Vi følger med på hvor det oppstår painpoints i kundereisen, altså hindringer for kunden. Slik kan man undersøke hvor kundene sitter fast og hvor det skjer ting som ikke skal skje. Med slik informasjon kan man gi personlige beskjeder til kunder på bakgrunn av "painpointsene" vi oppdager (Respondent B). Her ser vi at Sbanken og Vipps har samme prinsipp på hvordan de benytter data hentet fra kunder. Skillet oppstår ved at Sbanken bruker CRM mye i B2C sammenheng, der Vipps hovedsakelig bruker det i B2B. Vi trenger ikke den samme informasjonen som banker trenger om sine kunders livssituasjon

(respondent B). Derfor spiller det en viktig rolle hvem målgruppen din er når man samler inn data. I Deloitte ble bruken av CRM presentert på en noe annerledes måte. CRM-systemer handlet for dem om å skape transparens i bedriften opp mot klienter. Slik at klienter alltid kan se hva som foregår i bedriften. Samtidig benyttes CRM til å følge opp kunder med f.eks. anbefaling av tjenester (Respondent D). Her er det et fellestrekk blant bedriftene, hvor de segmenterer kunder som skal motta den samme informasjonen (Respondent A; B; C; D; E).

CRM er ikke bare noe som man benytter på eksisterende kunder, men også på potensielle kunder, samt kunder som ikke lenger bruker tjenesten aktivt (Respondent C). Dette er noe som også er tilfellet hos de andre bedriftene. Det tyder på at daglig bruk av CRM er noe likt på tvers av bedriftene, hvor Deloitte skiller seg noe ut. Hovedfokuset er å nå ut til kunden med riktig informasjon (Respondent A; B; C; D; E).

6.2 Utvikling av CRM

“In a nutshell, a good CRM system helps you know better who is really interested in what you have to offer, who is still being on the fence, and who’s cold as ice” (Plaksij, 11. februar 2020).

Selv om CRM til forbedring av kundereisen har vært høyt oppe på agendaen i bransjen i mange tiår, ble ikke CRM implementert som et teknisk verktøy i bedriften før i 2018. Måten og muligheten for å snakke med kundene har med tiden blitt enklere og enklere. (Respondent C). Da vi har en stor kundebase, er det veldig viktig for banken å lykkes med CRM (Respondent A). Sbanken jobber derfor for at kun en ansatt kan gjøre samme jobb uansett hvor mange kunder bedriften har. Respondent D forteller at Deloitte kun har arbeidet med CRM i omtrent 3 år. Selve implementeringen av CRM i bedriften var en stor overgang da de var nødt til å gjennomføre en grundig datarensing. Dette med formål om å starte med et godt utgangspunkt og skille ut data slik at bedriften ikke ble sittende på unødvendig data. Vi må til enhver tid ligge i forkant og ha et system som lett kan tilpasse seg alle nye lover og regulativer som har kommet (Respondent E). Gjennom utsagnet “CRM blir ikke bedre enn de dataene du putter inn”

(Respondent D), tas det utgangspunkt i at CRM er lite nyttig for en bedrift dersom det ikke ligger god data til grunn. Deloitte må være gode på data input for å generere god data. Vi blir møtt med samme synspunkt fra kandidat C fra Vipps “Datakvalitet er alfa og OMEGA!”. Det er viktig at data som benyttes er korrekt, hvor gammel informasjon blir slettet og ny informasjon blir opprettet. Vi må bestemme oss hvor sannheten ligger, da det er ulike kilder til data. Vi ser at mulighetene ved innhenting og analysing av store mengder data, trekker bedriftene mot datadrevet bedriftsledelse. Ved godt strukturerte data kan man benytte analyser for å finne sammenhenger til å trekke beslutninger (Respondent C). Utnyttet data er et relativt nytt felt for satsing med et stort potensial, og vi har alle en lang vei å gå (Respondent A; B; C; D; E). Det er vanskelig å si hvordan vi ligger an i forhold til konkurrenter. Det er for lite informasjon om dette (Respondent A; B; C; D; E).

6.3 CRM og kundereise

Kundereisen kan beskrives som kundeopplevelser en kunde har med en virksomhet over tid, på tvers av flere kontaktpunkter (Heggernes, 2020, s. 264). Når vi spør de ulike bedriftene om CRM har en innvirkning på bedring av kundereisen, er det enighet mellom alle at det spiller en viktig rolle (Respondent A; B; C; D; E). CRM er med på å påvirke hele kundereisen, påpeker kandidat C fra Vipps ved å trekke frem bruk av CRM for potensielle kunder, nåværende kunder og ikke aktive kunder. Da vi ikke kan snakke med alle kunder “face to face” bruker vi CRM for å snakke digitalt med kunder (Respondent C). Nordea Finans har satt hvordan de kan benytte seg av CRM til å forbedre kundereisen øverst på deres agenda. Kundereisen er vår viktigste KPI (Respondent E). Dette tyder på at CRM mot kundereisen er et viktig tema.

“Relationship is by far the most important part of CRM. Why? Because customer relationships are a bridge between your business offering and your customer needs” (Plaksij, 11. februar, 2022).

Det er et stort tema å forbedre kundereisen. Det handler om å kartlegge våre egne kundereiser, og hvor man kan benytte CRM i disse (Respondent A).

Nøkkelordet for utviklingen av CRM er å forbedre kundereisen. Vi ser hele tiden på hvordan vi kan gjøre det enklere å være kunde i Vipps, med hjelp av våre verktøy. Det gjennomføres kvartalsvis kundeundersøkelser gjennom CRM systemer. Det handler om å ha en god arkitektur å henvende seg til kundene med riktig innhold og til riktig tidspunkt (Respondent B). CRM har nå større relevans til kundereisen da det er mer fokus på utnyttelse av data mot kunden. Bedriftene trekker frem at det er viktig at budskapet de sender ikke skal føles unødvendig eller plagsomt for kunden. Om du samtykker til de riktige tingene kan man følge kunder opp i stor grad (Respondent A). Samtykke fører til mer data og mer data gjør at bedrifter har større mulighet for å sende budskap som kunden ser verdi i. Bank er kjedelig for folk flest. Derfor er det viktig at den informasjonen man gir engasjerer. Kundetilfredshet går opp om man ikke sender uønsket reklame (Respondent A).

Det er essensielt at kunder ser verdi i å dele data med oss. Slik kan vi forbedre kundereisen for at det skal bli enklere å være kunde i Vipps, og gir følelsen av at det som blir delt er relevant (Respondent B). For at kundereisen skal bli påvirket av CRM, må det som blir delt med kunder være relevant og nyttig. Det er viktig å ikke spamme ned kundene sine, da dette kan føles masete og unødvendig. Slik blir frekvensen av budskap som sendes en faktor for kundens syn på en bedrift.

Deloitte har ikke en klar utarbeidet kundereise (Respondent D). Kandidat D uttrykker fortsatt at CRM er med på å påvirke deres kundereise. Måten det benyttes sees i likhet med de andre bedriftene. Respondenten trekker frem et eksempel på en kunde som viser interesse for et arrangement eller generelt viser interesse for bedriften, er en trigger. Hvor det i triggeren er der bedriften begynner å benytte CRM. Men her har vi mye å gå på (Respondent D).

6.4 Muligheter med CRM

Vi kan ikke trekke frem noen konkrete prakt eksemp larer på hvordan man skal bruke CRM på best mulig måte, men vi vet at det er mye som ligger bak det å benytte data. Jeg vil si at vi i Vipps er godt i gang og at det er et voksende miljø for CRM (Respondent B). Videre opplyser respondenten at de vil fortsette å bygge opp CRM for fremtiden. Nøkkelordet er å forbedre kundereisen, med hovedfokus på å snakke direkte til kunden gjennom å være så hyper-relevant som mulig. I tillegg fokuseres det på å knytte sammen flere kanaler i app, e-post og bedriftskanal. Atferds-informasjon er også interessant aspekt, å se hvordan kunder navigerer seg i appen. Det er viktig å ha samtykke på plass før man eventuelt benytter atferdsdata inn i markedsføringen, samt å ikke samle inn mer data enn det som er nødvendig for kundeforholdet (Respondent C).

For fremtiden vil vi fokusere på utnyttelse av aktive data (Respondent D). Deloitte sliter med å hente inn passive data, med en akseptrate på kun 5-10%. For fremtiden vil det fokuseres på å utarbeide et CRM-system som samarbeider bedre med aktive data (Respondent D). Bedriften legger også vekt på at standardiserte data er mer ryddig enn fritekst, hvor kunden fyller inn data selv. Med standardiserte data unngår man vanskeligheter med å sortere ut data. I motsetning til Deloitte, uttrykker Respondent B at kunder i Vipps er villige til å dele data så lenge det gir dem en verdi. Tatt i sammenheng med Deloitte opplever Vipps på denne måten å samle inn større andel passiv data.

For fremtiden vil Vipps også jobbe mot kommunikasjon rettet mot B2C gjennom appen (Respondent C). Sbanken har en fordel da vi er mer automatiserte i forhold til mange av våre konkurrenter (Respondent A). Respondent A uttrykker blant annet at DNB er interessert i å se hvordan Sbanken jobber med fagfeltet. For fremtiden er det lagt vekt på utvikling av CRM, men respondenten kan ikke gå i detalj på hvordan Sbanken skal rette seg for fremtiden. Det røpes likevel at de i fremtiden vil fokusere på utviklingen av datastrukturen som vist i Sbankens strukturmodell, som nevnt ovenfor i oppgaven. Det bygger på hvilken funksjon CRM har i praksis. Respondent A forteller videre at de har hatt gode resultater av AV-testing, som er målinger av en kontrollgruppe hvor man kan se hvilket

innhold som treffer bra og ikke. Sbanken forteller også at de benytter en programvare kalt CDP i grunn for sin datastruktur. Denne softwaren kjenner også respondent D til, men informerer om at dette er en ny kostbar teknologi som respondenten er skeptisk til da flere har vært misfornøyde med softwaren.

6.5 Følger av GDPR

GDPR gir 9 rettigheter til enkeltpersoner (SuperOffice, u.å.).

1. Det må gis samtykke
2. Rett til tilgang til sine opplysninger
3. Rett til å bli glemt
4. Rett til å overføre data
5. Rett til å bli informert
6. Rett til å korrigere informasjon
7. Rett til begrenset behandling
8. Rett til å motsette seg behandling
9. Rett til å bli varslet

Innføringen av GDPR i 2018 resulterte i en overgang i bedriften (Respondent D). Vi har alltid hatt fokus på å ikke hente inn mer informasjon enn det som er strengt nødvendig, men lovgivningen førte til at dataene vi hadde lagret måtte gjennomgås. Da vi også selger GDPR systemer er det essensielt at vi er gode på dette (Respondent D). Respondent E trekke frem at innføring av GDPR ikke førte til store endringer for dem, da de hele tiden har satt personvern ytterst på alvor. Men vi måtte innføre nye rutiner for samtykke og oppbevaring av persondata (Respondent E).

Synet på at GDPR er en positiv faktor som er bra for kundene og deres personvern, er et synspunkt bedriftene har til felles (Respondent A; B; C; D; E). Respondent A trekker frem at Sbanken lenge har vært flinke på personvern og at de ikke var et av de selskapene som kjøpte E-mail lister. Vi har alltid hatt en “kundene først” mentalitet, så gode rutiner på GDPR er da viktig for at kunder føler seg ivaretatt (Respondent A). Vipps trekker også frem at de helt fra start i

2015 har jobbet med personvern. GDPR lovverket er bra for oss og bra for våre Vippsbrukere (Respondent B).

Etter GDPR regelverket er det ikke lov å lagre data som bedriften ikke virkelig trenger (Datatilsynet, 2019). Dette er et budskap som alle fem respondentene trakk inn som et viktig punkt for bedriftene (Respondent A; B; C; D; E).

*Note, however, that in the light of the digital transformation, this transparency–trust link should be re-examined: transparency can also generate a climate of **suspicion and mistrust** toward the brand (Portes, et al., 2020, s.81).*

Dette er viktig for bedrifter å være klar over da de alle er positive til mer kontroll for forbruker, samt økt informasjon om personvern. Informasjonen man deler bør derfor ikke være for komplisert og innviklet. For at kunder skal få en positiv opplevelse av at bedrifter deler mer, må det som deles være forståelig og ikke oppleves overveldende (Portes, et al., 2020, s.88).

Kandidat C trakk frem at hvor Vipps opplyser om personvern på sin nettside, legges det vekt på forståelighet og enkelhet. Slik kan forbrukere enklere forstå hvordan Vipps jobber med personvern.

Samlet sett kommer det klart frem at alle bedriftene har positivt syn på GDPR lovverket.

6.6 Bruk av CRM i samsvar med GDPR

DPIA er en prosess som beskriver behandlingen av personopplysninger, og håndterer risikoene knyttet til behandlingen med hensyn til den enkelte persons rettigheter (Datatilsynet, 2019). Fallgruvene er mange når man jobber med GDPR knyttet til CRM, men loven og reglene er klare; du skal kun lagre de opplysninger hvor formålet er klart og tydelig, og kunde skal vite om det. Vi i Vipps har enda mye å jobbe med innen CRM før det er perfekt. Du kan som kunde chatte med oss, fylle ut webskjema og ringe og det er viktig for oss å ha nok informasjon om deg som kunde for å kunne gi gode svar. I forhold til GDPR er vi blant annet nødt til å avtale med våre underleverandører hvordan data skal behandles (Respondent C). Respondent E trekker frem samme problemstilling for Nordea Finans, ved at

deling av persondata med datterselskap kan være brudd på regulativer dersom samtykke ikke er på plass. Respondent B støtter opp med at formålene er klare og man må respektere kundenes ønsker rundt personvern. Ønsker kunden at opplysninger skal slettes, vil de bli slettet. CRM og system for samtykke er nødt til å henge sammen (Respondent E).

Sbanken har lenge vært flinke på personvern, og ble ikke preget av store begrensninger ved innføringen av GDPR (Respondent A). Det er mye usikkerhet rundt hvordan GDPR tolkes og hvordan man skal forholde seg til det. De største endringer skjer gjerne når store saker oppstår, som for eksempel med Google Analytics (Respondent D). Google Analytics saken dreier seg om en massiv datainnsamling som ble lagret på servere i USA. På denne måten foregikk en ulovlig overvåking av europeiske borgere, som EU-domstolen satt ned foten til (Thon, 2022). Denne hendelsen har hatt en domino-effekt ved at flere bedrifter har rettet fokus mot personvern og stiller seg kritisk til Google Analytics.

Et annet eksempel på å tolke loven er at man ikke burde sette farger på kun «godkjenn cookies» knappen (Respondent D). Cookie-bannere blir ansett som forstyrrende av forbrukere og heller ikke ønskelig for bedrifter, da de reduserer mulighetene for datainnsamling. Bedrifter beskyldes derfor for å designe cookie-bannere på en måte som gjør det vanskelig for brukeren å takke nei til å dele personopplysninger. Dette gjøres eksempelvis ved å gjøre det vanskeligere å avslå enn å akseptere cookies, eller å benytte fargekontraster på “godkjenn” og “avslå” knappen (Stousland, 2021). Bedrifters veiledende bruk av kontraster på aksepterknappen har en sammenheng med at mennesker hovedsakelig opererer i system 1 og ikke i system 2, som krever vår fulle oppmerksomhet og rasjonell tankegang (Olsen, 2018). På denne måten har brukeren lettere for å trykke på “aksepter cookies” uten å tenke seg om hva man takker ja til. EU arbeider med en ny ePrivacy forordning som skal regulere elektroniske kommunikasjonstjenester (Deloitte, 2021). Ved innføringen kan vi forvente endringer knyttet til brukervennlige regler for cookies. Deloitte går frem som et godt eksempel for denne endringen ved å ha lik farge på de ulike valgmulighetene på cookie-bannerne. I sammenligning med Sbanken, Vipps og Nordea ser vi at begge bedriftene har uthevet knappen for å godta cookies med farge. Dersom man

ønsker å tilpasse cookies, har alle bedriftene utarbeidet en kort og lettlest forklaring av hva de ulike cookies brukes til, med 3-4 ulike kategorier på hva datainnsamlingen benyttes til. De fire bedriftene går alle frem som gode eksempler på å gjøre det lett for kunden å forstå hva man gir tilgang til ved å akseptere cookies.

6.7 Antagelser:

Analysen tyder på at antagelsen: *CRM er godt innarbeidet i bedrifter*, ikke har støtte. Respondentene var alle tydelig på at fagfeltet hadde stort potensiale og at det var mye muligheter de enda ikke hadde tatt tak i. Samtidig kom det frem i analysen at det ikke var lenge siden både Vipps og Deloitte hadde begynt å jobbe med CRM. Vipps startet med CRM i 2018 og Deloitte begynte å jobbe med dette for 3 år siden. Dette tyder på at fagfeltet er relativt nytt for mange bedrifter. Kandidat B uttrykker også at de ikke er mulig å peke ut et praktisk eksempel på “slik jobber du med CRM”: Dette støtter opp om at vår antagelse ikke har medhold. Samtidig uttrykker Respondent A at flere banker ikke har kommet langt med implementering av CRM.

Videre støtter analysen antagelsen om at *bedrifter som har kommet lengre innen digitalisering benytter seg i større grad av CRM*. Dette ser vi ved at Sbanken og Vipps som begge er digitale bedrifter har kommet langt i utviklingen. Begge bedrifter lagt et fokus på CRM. Respondent A trekker frem at Sbanken som en heldigitalisert bank, er de nødt til å finne gode digitale løsninger til å snakke med kunder. CRM er da et verktøy som kan erstatte den menneskelige kontakten, uten å gå på kompromiss av at budskapet man mottar er personalisert. Videre kommer det frem at blant annet DNB ser på hvordan Sbanken jobber med CRM, da de ikke har kommet like lang med utvikling (Respondent A). Dette kan støtte opp mot antagelsen.

Analysen tyder på at antagelsen: *CRM skaper muligheter for å styrke kunderelasjoner*, får støtte. Det kom klart frem i analysen at alle respondentene var enig i at CRM er et verktøy du kan bruke for å bygge bedre kunderelasjoner.

Respondentene uttrykker at de benytter seg av CRM når de jobber med kundereisen. Ved å benytte CRM kan bedrifter skape en relasjon med kundene sine, ved at all digital kommunikasjon skal føles personlig. Analysen får frem at dersom kunden føler at det bedriften kommuniserer med dem gir verdi, skaper det tilfredse kunder og gode relasjoner. Det handler her om å sende riktig mengde med kommunikasjon og viktigst at det du sender ut er relevant. Bedrifter med gode kunderelasjoner vil som utfall oppleve høyere kundetilfredshet.

Antagelsen: *utvikling av CRM fører til konkurransefortrinn*, finner vi støtte til. CRM gir et konkurransefortrinn, dette uttrykte alle våre respondenter klart. Respondentene beretter store muligheter med CRM i fremtiden, om man jobber riktig med det. Sekundærdata støtter samtidig opp under antagelsen, hvor det kommer frem at de som først lykkes med CRM lykkes betydelig godt. Dette danner grunnlag for at de som har utnyttet verdien av CRM riktig, vil ligge foran bedriftene som ikke har det. Respondentene hadde en felles enighet om at CRM er et viktig verktøy for fremtidig drift. Her belyser analysen at hvordan man velger å jobbe med CRM har betydning. De som bygger CRM inn i strategien har kommet lenger i utviklingen. Bedrifter oppnår et konkurransefortrinn ved at de bygger på mulighetene som CRM gir, til en bedre kundeopplevelse.

Det kommer frem av analysen at antagelsen om at *bedrifter har et negativt syn på GDPR da det gir begrensninger* ikke får medhold. Alle respondentene hadde et generelt positivt syn på GDPR. Det er et lovverk og derfor noe man er nødt til å følge. Derfor la respondentene heller vekt på hvordan de kan jobbe godt i samsvar med reguleringene. Til tross for at de var positivt innstilt, belyses det at GDPR skaper begrensninger. Analysen får frem at selv om lovverket kom i 2018 er dette noe alle bedriftene uansett har tatt hensyn til før GDPR ble et lovverk. Personvern har alltid vært på agendaen og noe bedriftene har innstilt seg etter. Begrensningene det nye lovverket skaper er til fordel for kunden og respondentene fremstiller ikke dette negativt.

Antagelsen: *mengde personopplysninger har sterk betydning for hvor god kvalitet det er på bedriftens CRM* støttes delvis. Respondentene uttrykker at det er viktig å

innhente data fra sine kunder. Større mengder data vil gi mer informasjon om hver enkelt kunde. Mer informasjon vil bidra slik at man kan konstruere personlige kundereiser da man har mer kunnskap om kunden. Grunnen til at antagelsene kun får delvis medhold er fordi ikke all data om kunden gir verdi til bedriften.

Respondent D la frem at CRM systemet til bedriften ikke er bedre enn dataen som systemet kan benytte. Alle bedriftene var enige om at de behøver relevant data fra kunden for å kunne skape gode kundereiser gjennom CRM. Derfor hjelper det ikke med store mengder data, om det ikke er relevant og derfor ikke gir verdi. Dersom bedriften har data de ikke har rettslig grunnlag for å innhente, vil det stride med GDPR. Mengde data er derfor ikke viktigst, men heller dataenes relevans. Forutsatt vil mengden data være betydelig dersom dataen er relevant.

6.8 Drøfting av undersøkelsesmodell og metode

Vi vil videre utføre en drøftelse av undersøkelsesmodell og metode. Da dette er en eksplorativ forskningsmetode, vil vi gjennom drøftingen skape dybde i temaet vi undersøkte. Vi ser ut fra analysen at undersøkelsesmodellen danner et godt bilde av hvordan tematikken henger sammen. Modellen danner et godt grunnlag for videre forskning.

I etterkant ser vi at designet vi valgte for metoden samsvarte i henhold til dataen vi samlet inn og området vi ønsker å undersøke. Vårt største problem var å få tak i relevante kandidater innen fagfeltet. Vi ser at undersøkelsens validitet svekkes grunnet manglende utvalg av informanter, da det er anbefalt å inkludere flere kandidater på en kvalitativ undersøkelse. Derimot har våre intervjuobjekter ekspertise innen fagfeltet. Kunnskapen de sitter på er overførbart for ulike bransjer som ønsker kunnskap innen CRM. Dette med utgangspunkt i at de bedriftene som respondentene er ansatte i, har lagt et godt grunnlag for implementeringen av CRM. I lys av dette ser vi betydelig forskjell på kvaliteten på dataene vi samlet inn i form av dybdeintervjuer i forhold til intervjuet i form av skriftlig svar på spørsmålene. Dette kommer av at det ikke skriftlig, forekom like utfyllende svar og der det ikke var mulig å skape en dialog. Vi finner det likevel relevant å inkludere bidraget i oppgaven da det styrker funn i samsvar med de andre kandidatene. De utvalgte bedriftene har opparbeidet et godt grunnlag innen

satsingsområdet innen bransjen nasjonalt. Med det gjengir informantene informasjon fra representative bedrifter for utvikling av CRM. Vår intervjuguide la et godt grunnlag ved å stille åpne spørsmål. Da respondentene sitter på mer kunnskap innen temaet enn forskerne, ble det lagt opp til at intervjuobjektene skulle lede samtalen. Slik ble ny informasjon som ga dybde til oppgaven opplyst. Den åpne dialogen la grunnlag for innhenting av relevante data med formål om å benyttes i analysen.

7.0 Konklusjon

CRM er et sentralt verktøy i forbindelse med kundereisen. Benyttelse av CRM reguleres i lys av GDPR- regelverket. Knyttet sammen, fremstiller de tre ulike begrepene vår problemstilling:

«Hvordan benytter bedrifter seg av CRM til forbedring av kundereisen, i samsvar med GDPR?».

Våre funn belyser at bedrifter har dannet et godt grunnlag for CRM, men at det er et nytt satsingsområde med stort potensiale for videreutvikling for fremtiden. Bedrifter arbeider med CRM på ulike måter, men det oppstår et skille ved bedrifter som arbeider med CRM på en strategisk måte kontra bedrifter som eksplisitt benytter seg av CRM som programvare. Ulik utnyttelse har vist seg å spille en rolle i hvordan CRM påvirker kundereisen. Bedrifter som jobber strategisk mot CRM vil implementere kunderelasjoner som en viktig del av deres strategi. Bedrifter bygges videre opp rundt CRM som en egenutviklet strategi for å arbeide mot en bedre kundereise. Bedrifter som eksplisitt jobber med CRM som programvare, benytter en database for innhenting av persondata med formål om å bidra til en bedre kundeopplevelse. Funn fra analysen konkluderer med at det er ligger stor verdi i å bygge opp en strategi rundt CRM. Det trekkes frem at CRM vil gi ulike bedrifter en sammenlignbar verdi dersom en god strategi ligger i bunn.

For å skape resultater med CRM er datagrunnlaget sentralt. Det er essensielt å skille ut riktig informasjon slik at bedrifter kan finne “sannheten” om kunder. Dette er grunnlaget for at bedrifter har mulighet til å skape personlige opplevelser for den enkelte kunde, i møte med bedriften digitalt. Med det menes å personalisere innhold etter kundens preferanser. På denne måten benyttes CRM som et verktøy for å gi kunden følelsen av at bedriften “kjenner” kunden. Da det er vanskelig å bruke verktøy for å måle konkrete resultater av CRM, er det likevel et faktum at CRM skaper verdi for bedrifter.

CRM følger hele kundereisen i mange bedrifter. Vi ser at verdi skapes i de tilfeller hvor man henvender seg til kunden med innhold som kunden finner relevant. På denne måten vil kunden få en personalisert kundeopplevelse, uten å være i fysisk kontakt med bedriften. For å oppnå lignende verdi er det essensielt med relevant data. Bedrifter er avhengige av at kunden selv ser verdi i å dele personlig data med dem i sammenheng med å utvikle kundereisen.

Norske bedrifter går under den europeiske GDPR-reguleringen som setter begrensninger for CRM, ved å regulere hva slags informasjon som innhentes og hvordan data skal bearbeides og lagres. Til tross for at GDPR setter begrensninger, er det et lovverk med klare regler som bedrifter er nødt til å forholde seg til. Bedrifter har en positiv innstilling til personvern og løfter blikket mot fremtiden ved å opparbeide gode rutiner for hvordan datainnsamling skal stå i samsvar med regelverket. Selv om datagrunnlaget er grunnmuren i oppbygging av CRM, er det fremdeles relevant data og ikke eksplisitt mengde data som står i fokus.

For å konkludere, benytter bedrifter seg av CRM gjennom innsamling av relevant data som brukes gjennom en CRM-strategi, CRM som programvare, eller en kombinasjon av begge. Formålet med CRM er å personalisere innholdet bedrifter retter mot kunden gjennom kundereisen. På denne måten bygger bedrifter relasjoner med kunden digitalt. En styrket kunderelasjon har en positiv korrelasjon med økt kundetilfredshet. Dersom kunden har positive opplevelser i møte med en bedrift er det større sjans for at de velger å komme tilbake. Dersom man har en

god struktur for personalisert innhold rettet mot kunder som oppleves relevant, vil man kunne oppnå konkurransefortrinn. Datainnsamlingen er nødt til å stå i samsvar med GDPR-lovverket. Personvern er derfor sentralt da kunder selv har mulighet til å velge ut hvilken informasjon de ønsker å dele med bedriften.

8.0 Refleksjonsnotat

Gjennom forskningen har vi studert hvordan bedrifter benytter seg av CRM til forbedring av kundereisen, i samsvar med GDPR. Vi startet med et utgangspunkt i å rette fokus mot bedrifter innen finansbransjen. Gjennom metoden møtte vi på utfordringer knyttet til å nå tak i relevante respondenter, som påvirket utvalgsstørrelsen. Med mangel på respondenter ble vi nødt til å tenke bredere. Vi kom frem til å inkludere en respondent fra konsulentbransjen som kunne gi oss innsikt innen samme tema, tatt fra et annet synspunkt. Med vår endelige avgrensning har vi forsøkt å ikke la det påvirke utgangspunkt for litteraturgjennomgangen og forskningens drøftelse.

Oppgaven inkluderer ikke tilstrekkelig antall informanter, da det var utfordrende å finne respondenter som hadde mulighet til å sette av tid til å stille til et intervju. Vi ble derfor nødt til å legge vekt på å oppnå informative intervjuer for å bygge reliabilitet, gjennom åpne spørsmål som ledet til utfyllende svar. Med dybden vi klarte å oppnå gjennom datainnsamlingen, kunne vi til en viss grad veie opp for antall informanter. Både intervjuene og utvelgelse av informanter bærer på en styrke da respondentene har en stilling i sterk relevans med CRM i tre bedrifter fra finansbransjen og et konsulentfirma. Oppgavens informanter arbeider alle under regulering av GDPR-lovverket og kunne på denne måten bruke sin erfaring til å gi oss informative intervjuer.

Utarbeidelsen av vår bacheloroppgave startet med fordypningskurset forretningsutvikling og digitalisering, som ga oss en forsmak på faglig teori som ble lagt til grunn for bacheloroppgaven. Gjennom kurset fant vi CRM som et interessant tema som vi ønsket å studere ytterligere. Deretter besluttet vi en visjon

om å sette CRM i sammenheng med personvern. Forskningsprosessen startet med å lese oss opp på forskning og relevant faglitteratur for en økt forståelse av temaet. Vi utarbeidet deretter en plan for videre undersøkelse og dannet retning for videre forskning. Problemstillingen ble til underveis og vi endte opp å studere hvordan bedrifter benytter seg av CRM til å kunne forbedre kundereisen.

Ved oppstartsfasen av undersøkelsen tok vi utgangspunkt i at CRM var mer innarbeidet i bedrifter enn det som er realiteten. Det medførte at oppgavens problemstilling anses enda mer dagsaktuell, og derfor interessant å undersøke. Vi tok dermed utgangspunkt i hvordan bedrifter benytter seg av CRM på ulike måter. Gjennom bacheloroppgaven har vi møtt på utfordringer hvor vi har måttet endre vår visjon og tenke nytt gjennom de ulike prosessene. Vi mener selv vi har klart å håndtere utfordringene som dukket opp underveis på en god måte for å drive oppgaven fremover. Prosessen har vært lærerik, krevende og har bidratt til innsikt innen fagfeltet.

9.0 Referanseliste

Datatilsynet (2019). *Hva er personvern?*

<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/hva-er-personvern/>

Datatilsynet. (2013). *Big data*

https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/dokumenter-pdf-skjema-ol/rettigheter-og-plikter/rapporter/big-data_web.pdf

Datatilsynet. (2017). *Big data - personvernprinsipper under press.*

<https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/rapporter-og-utredninger/big-data/>

Datatilsynet. (2019). *Hva er nytt med personvernforordningen?*

<https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/lover-og-regler/om-personopplysningsloven-og-nar-den-gjelder/hva-er-nytt/>

Datatilsynet. (2019). *Når må man gjennomføre en vurdering av*

personvernkonsekvenser. <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/vurdere-personvernkonsekvenser/vurdering-av-personvernkonsekvenser/nar-man-gjennomfore-en-vurdering-av-personvernkonsekvenser/>

Datatilsynet. (2019). *Vurdering av personvernkonsekvenser (DPIA).*

<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/vurdere-personvernkonsekvenser/vurdering-av-personvernkonsekvenser/>

Deloitte. (2021). *Nytt forslag til ePrivacy-forordning.*

<https://www2.deloitte.com/no/no/pages/legal/articles/nytt-forslag-til-eprivacy-forordning.html>

Gartner. (2018. 10. april). *Gartner Says CRM Became the Largest Software Market in 2017 and Will Be the Fastest Growing Software Market in 2018.* [Pressemelding]. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-04-10-gartner-says-crm-became-the-largest-software-market-in-2017-and-will-be-the-fastest-growing-software-market-in-2018>

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte (2020). *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag* (4.utg.) Abstrakt Forlag.

Laudon, K. C. & Laudon J. P. (2021). *Management Information Systems.* Global edition.

Nasjonal kommunikasjonsmyndighet. (2020). *Informasjonskapsler/cookies.* <https://www.nkom.no/internett/informasjonskapsler-cookies>

Niebel, T., Rasel, F. & Viete, S. (2018). BIG data – BIG gains? Understanding the link between big data analytics and innovation. *Economics of Innovation and New Technology.* 28(3). 296-316.
<https://www-tandfonline-com.ezproxy.library.bi.no/doi/full/10.1080/10438599.2018.1493075>

Olsen, L. (2018). Hvordan få kundene til å handle?. *BI Business review.* <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/06/hvordan-fa-kundene-til-a-handle/>

Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in financial services. *European Management Journal.* 18(3), 312-327.
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323730000013X?casa_token=NvyZQKTKwUIAAAAA:AzsnoH2wnUOROGZuqCtSMZkKkJ-gPcZ-iG1HpJU7hvJbV0SMt7IE4VcSm4E42jcAoIT1-Wee2l4

Plaksij, Z. (2022). *CRM benefits: How CRM improves customer relationships.* Super office <https://www.superoffice.com/blog/crm-benefits/>

Portes, A., N'Goala, G. & Cases, A. (2020). Digital transparency: Dimensions, antecedents and consequences on the quality of customer relationships, *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 34(4), 72-98.
<https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1177/2051570720973548>

Regjeringen. (2018). *Personvernforordningen (GDPR)*.
<https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2014/aug/forslag-til-personvernforordning/id2433856/>

Regjeringen. (2019). *Ny personopplysningslov*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/personvern/ny-personopplysningslov/id2340094/>

Schweigert, V., Geyer-Schulz, A. (2019). The Impact of the General Data Protection Regulation on the Design and Measurement of Marketing Activities: Introducing Permission Marketing and Tracking for Improved Marketing & CRM Compliance with Legal Requirements. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(4), 63-71.
<https://www.proquest.com/docview/2336296753/fulltextPDF/370A5B8E4C8647B1PQ/1?accountid=142923>

Selnes, F. & Hagen, T. (2011). Hvordan lykkes med CRM?. *Magma*, 69 - 73.
<https://old.magma.no/hvordan-lykkes-med-crm>

Silkoset, R., Olsson, U. H. & Gripsrud, G. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (1.utg.) Cappelen Damm AS.

Stousland, C. (2021, 2. juni). Kampen mot «cookie-banner-terror» er i gang. *Dagens Næringsliv*.
<https://www.dn.no/innlegg/personvern/gdpr/jus/innlegg-kampen-mot-cookie-banner-terror-er-i-gang/2-1-1018935>

Strycharz, J., Smit, E., Helberger, N. & Noort, V. G. (2021). No to cookies: Empowering impact of technical and legal knowledge on rejecting tracking cookies, *Computers in Human Behavior*, 120, Artikkel 106750, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106750>

Taylor, M. (2021, 4. mai). 18 CRM statistics you need to know for 2021 (and beyond). *Super office*
<https://www.superoffice.com/blog/crm-software-statistics/>

Thon, B. J. (2022, 31. januar). Vi må si nei til markedsføring som er basert på overvåkning. *Dagens Næringsliv*
<https://www.dn.no/innlegg/personvern/datatilsynet/digitalisering/innlegg-vi-ma-si-nei-til-markedsforing-som-er-basert-pa-overvakning/2-1-1159819>

Vesterdal, S. (2021). *Hva er et CRM-system?*
<https://24sevenoffice.com/no/blogg/crm/hva-er-et-crm-system/>

10.0 Vedlegg

10.1 Figuroversikt

Figur 1 Sammenheng mellom problemstilling og teori s.7

Figur 2 Undersøkellesmodell s.21

Figur 3 Oversiktsmodell over antagelser s.22

Figur 4 Oversiktsmodell over respondenter s.27

Figur 5 Modellen fremstiller Sbankens CRM-struktur s.32

10.2 Intervjuguide

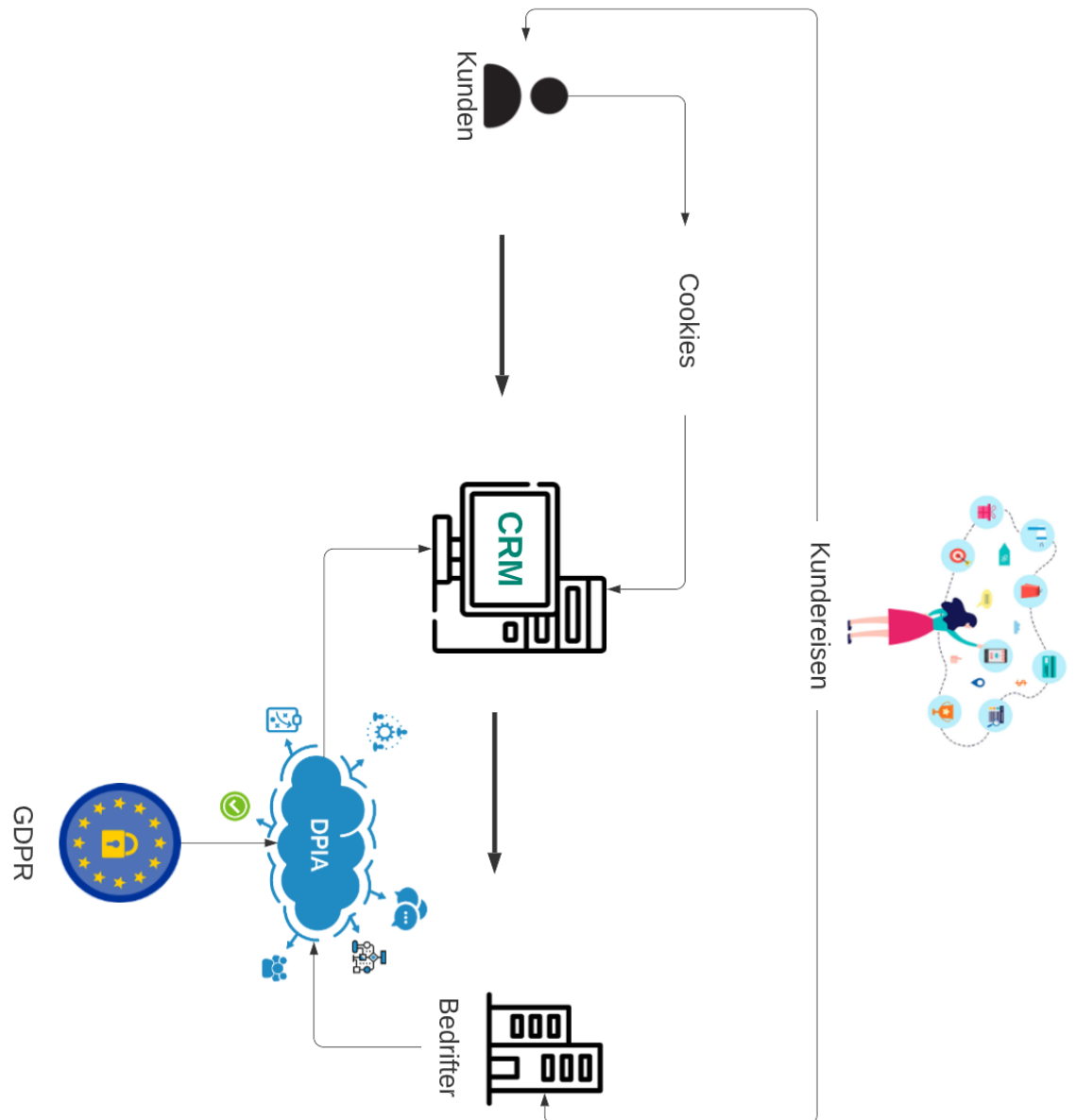
1. Kan dere redegjøre hvordan dere bruker CRM som verktøy i daglig drift?
2. I hvor stor grad benytter bedriften seg av CRM til å forbedre kundereisen?
3. Hvor sterkt stiller dere i forhold til deres konkurrenter når det gjelder utnyttelse av innsamlet data (CRM)?
4. Hvordan planlegger dere å utvikle/ legge vekt på CRM for fremtiden?
5. I hvilken grad har innføringen av GDPR begrenset håndtering av personopplysninger?
6. Kan dere redegjør i hvilken grad personopplysninger er viktig for utvikling av deres bedrift?
7. I hvilken grad har forandringen i regelverket (GDPR), hvor det er nå blitt enklere for forbruker å bytte mellom banker påvirket konkurransen i markedet?
- Har dette ledet til økt bruk av CRM?
8. Finnes det sammenheng mellom bruk av CRM og brudd på personvern som dere må forholde dere til?
9. Har dere noe tilleggsinformasjon som dere mener er relevant for vår oppgave? Eventuelt noen rapporter eller artikler som kan gi videre tilleggsinformasjon om CRM i deres bransje.

10.3 Intervjuguide til Deloitte

1. Kan dere redegjøre hvordan dere bruker CRM som verktøy i daglig drift?
 - a. Hva benyttes det til
 - b. Brukere dere det mot kunder, ansatte eller begge deler
2. Hvor langt har dere kommet med utvikling av CRM, er det nytt eller innarbeidet?
3. Sammenliknet med konkurrenter i hvor stor grad benytter dere CRM?
4. Hvordan planlegger dere å utvikle/ legge vekt på CRM for fremtiden?
5. Hvis dere benytter CRM mot kunder, i hvilken grad gir det resultater?
6. I hvilken grad har innføringen av GDPR begrenset håndtering av personopplysninger?
7. Kan dere redegjør i hvilken grad personopplysninger er viktig for utvikling av deres bedrift?
8. Finnes det sammenheng mellom bruk av CRM og brudd på personvern som dere må forholde dere til?
9. Har dere noe tilleggsinformasjon som dere mener er relevant for vår oppgave? Eventuelt noen rapporter eller artikler som kan gi videre tilleggsinformasjon om CRM i deres bransje.

10.4 Figurer

10.4.1 Undersøkellesmodell



10.4.2 Antagelser

ANTAGELSER	
CRM er godt innarbeidet i bedrifter	Utvikling av CRM fører til konkurransefortrinn
CRM skaper muligheter for å styrke kunderelasjoner	Bedrifter har et negativt syn på GDPR da det gir begrensninger.
Bedrifter som har kommet lengre enn sine konkurrenter innen digitalisering benytter seg i større grad av CRM	Mengde personopplysninger har sterk betydning for hvor god kvalitet det er på bedriftens CRM

10.4.3 Respondenter

BEDRIFT	RESPONDENTER
Sbanken	Respondent A: CRM & Marketing Automation Lead
Vipps	Respondent B: Marketing Lead B2B Respondent C: CRM Entusiast Vipps Salg og Kunde Team
Deloitte	Respondent D: Senior Manager, Marketing Operations Team Lead, Brand, Communications & Marketing
Nordea Finans	Respondent E: CRM-ansvarlig

20.4.4 Sbanken sin CRM-struktur

