



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Hvordan løse hindringer ved implementering av CRM-systemer

Navn: Even Andreas Lie, Jonas Fagerlie

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI



«Hvordan løse hindringer ved
implementering av CRM-
systemer»

Eksamenskode og navn:

BTH3203 – Salgsledelse og personlig salg

Utleveringsdato:

06.01.2020

Innleveringsdato:

03.06.2020

Studiested:

BI BERGEN

«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 er skrevet av Fagerlie og Lie vår-semesteret 2020. Oppgaven er skrevet som avslutningsvis på vårt studieløp i markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI. Oppgaven er skrevet i samarbeid med Lime-CRM.

Forberedelsene med oppgaven startet på høst-semesteret 2019, da vi skrev en fordypningsoppgave i faget *BST 3202 Salgsledelse og personlig salg*. I oppgaven skrev vi om problemstillingen; Hvordan bedriften kan øke sine markedsandeler ved bruk av CRM-systemer.

Det har vært en utrolig gøy og lærerik prosess å skrive bacheloroppgave, samtidig som det har vært tidkrevende og til tider veldig utfordrende. På bakgrunn av den raske spredningen av koronaviruset erklærte WHO krisetilstand i januar 2020, og i mars ble utbruddet klassifisert som en pandemi (Tjernshaugen, Hiis, Bernt, & Braut, 2020). Pandemien medførte oss en del utfordringer i prosessen med å skrive oppgaven og for å kunne gjennomføre ulike analyser og dybdeintervjuer.

Vi har tatt med oss masse ny kunnskap og kompetanse på området salgsledelse og personlig salg. Dette er mye på grunn av Geir Knutsen som ga oss nye innfallsvinkler og utfordringer allerede på første veiledningstime.

Vi vil gjerne takke Geir for hans inspirasjon, interesse og kompetanse som har tilført oss en større interesse for fagområdet. Videre vil takke Olav Alexander Eidem og Philip Jeppsson i Lime-CRM for deres hjelpsomhet, kompetanse og ikke minst interesse for oppgaven. Vi vil også takke andre respondenter som bidratt til gode svar i oppgaven.

Handelshøyskolen BI, Bergen 3. juni 2020

Sammendrag

Oppgaven tar for seg de mange mytene bedrifter har når det kommer til å investere i et CRM-system. Ved å ta for oss tidligere teoriområder rundt CRM og forskningslitteratur om markedsorientering har vi forstått det slik at det å implementere CRM-systemer i en bedrift kan oppleves vanskelig grunnet vår menneskelig adferd. Ledere har ofte myter om at det er tungt, dyrt og komplekst å skulle investere i CRM. Ved å benytte oss av Lime-CRM som samarbeidsbedrift har vi fått gode svar på hvordan man kan løse hindringer ved implementering av systemene.

CRM-systemer er ofte komplekse systemer å skulle implementere grunnet det store behovet for kartlegging og systematisering av bedriftens behov og funksjoner. Alle bedrifter har en form for informasjonslagring, men hvordan man velger å systematisere og dele denne kunnskapen med sine kollegaer er det noe man kan dra store konkurransefordeler ved. Når en bedrift driver med kunnskapsdeling, følger det at bedriften er markedsorientert. Ved å bygge High-Quality forbindelser med personer rundt deg er du med på å endre din egen arbeidsprestasjon, samt prestasjonene til de rundt deg. Ved disse forbindelse føler man seg mer engasjert, åpen og kompetent, samtidig blir det enklere å dele kunnskapen med andre.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode for å samle inn vår data. På bakgrunn av kompleksiteten i vår problemstilling valgte vi å kun bruke dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Dette innebar at våre respondenter er eksperter på fagområdet og har mange års erfaring på markedet. Ved å analysere og drøfte intervjuene kom vi fram til de organisatoriske- og menneskelige faktorene vi mener bør ligge til grunn for en vellykket implementering av CRM-systemer. Til slutt har vi kommet med en del anbefalinger til hvordan man bør implementere CRM-systemer slik at man i større grad kan praktisere «*det kompetansebaserte samspillet*» i organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1.0 INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	6
1.2 PROBLEMSTILLING	7
1.3 AVGRENSNING AV PROBLEMSTILLING	7
1.4 DISPOSISJON.....	7
2.0 TEORI	8
2.1 OM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM).....	8
2.1.1 Hva er CRM?.....	8
2.1.2 Hvordan fungerer CRM?.....	9
2.1.3 Implementering av CRM.....	12
2.2 OM MARKEDSORIENTERING	20
2.2.1 Hva er markedsorientering?.....	20
2.2.2 «Det kompetansebaserte samspillet».....	25
2.2.3 «Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre»	26
2.2.4 Hvordan bygge og ta vare på «High-Quality Connections»?	28
3.0 METODE	30
3.1 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN	31
3.1.1 Eksplorativt design	31
3.2 VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODE	31
3.2.1 Kvalitativ metode.....	31
3.3 KVALITETSSIKRING	32
3.3.1 Målefeil.....	32
3.3.2 Intern og ekstern validitet.....	33
3.4 DATAINNSAMLING	33
3.4.1 Dybdeintervju	33
3.5 UTVALG	35
4.0 RESULTATER OG ANALYSE AV DATA	36
4.1 FUNN FRA DYBDEINTERVJU	36
4.2 DRØFTELSE	39
5.0 KONKLUSJON OG ANBEFALING	42
5.1 KONKLUSJON	42
5.2 ANBEFALINGER.....	43

6.0 AVSLUTTENDE REFLEKSJONER.....	45
7.0 REFERANSELISTE.....	46
VEDLEGG	48
VEDLEGG 1: RESULTATER FRA DYBDEINTERVJU MED AMESTO SOLUTIONS.....	48
VEDLEGG 2: RESULTATER FRA DYBDEINTERVJU MED LIME-CRM.....	53

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Denne oppgaven tar utgangspunkt i Lime-CRM som ble etablert i 1990 i Lund i Sverige. Bedriften er en av Nordens ledende CRM-leverandører. De utvikler, selger, implementerer og driver med support. De har mange års erfaring og ekspertise, slik at man får god støtte og veiledning gjennom hele CRM-reisen (Implementering, u.å.).

Måten mange bedrifter følger opp og selger på i dag er svært ineffektivt og kostbart for både kunder og leverandører. Selgere uten CRM-systemer er prisdrevet egen hukommelse, regneark og store mailarkiver for å forstå hva som skjer ute hos kundene. Det betyr at selgere ikke vil være i stand til å dele sin verdifulle informasjon med kollegaer, fordi informasjonen blir innelåst i personlige systemer.

For en bedrift uten CRM-systemer til å utvikle kunder med, vil det være særdeles kostbart når en selger slutter. Da forsvinner relevant og tidsriktig informasjon ut av bedriften. Det er viktig at selgere, salgsledere og deres organisasjoner forstår at de kan få lov til å utvikle sine kunder dersom de tar vare på kundehistorikken og utnytter den aktivt for å forbedre kundene og leverandørens lønnsomhet (Kunøe, 2012).

85 % av utfordringene ledere står overfor ved en CRM-implementering handler om adferd og prosesser. I følge en rapport fra Forrester er det kun 15 % av utfordringene som er koblet til selve teknologien (Endringsledelse, u.å.).

For å redusere risikoen for et mislykket prosjekt må man konkretiserer målene i bedriften og gjør dem kvantifiserbare, da blir det enklere å se på den forretningsmessige verdien av et CRM-system. Det er viktig å ta en intern beslutning om investeringen, og sørge for at alle beslutningstakere har den samme oppfatningen av hva investeringen skal føre til. Dette leder til en mer effektiv prosess i fremtiden (Implementering, u.å.).

1.2 Problemstilling

For å redusere risikoen for et mislykket CRM-prosjekt har vi kommet frem til følgende problemstilling: *Hvordan løse hindringer ved implementering av CRM-systemer?*

1.3 Avgrensning av problemstilling

For å avgrense problemstillingen stiller vi følgende forskningsspørsmål:

F1: *Hvilke organisatoriske faktorer må ligge til grunn for at en organisasjon kan implementere CRM?*

F2: *Hvilke menneskelige faktorer er helt avgjørende for å skape verdi ved implementering av CRM?*

Det første forskningsspørsmålet vil i stor grad bli besvart i oppgavens teoridel, mens det andre forskningsspørsmålet vil i større grad bli besvart i oppgavens analyse- og drøftingsdel. Problemstillingen tar for seg de mytene mange bedriftsledere har om CRM som salgsstøttesystem. Disse er ofte at ledere ser på CRM som tungt, dyrt og et komplekst system å skulle bruke mye ressurser på å implementere.

Oppgaven er dermed avgrenset til å fokusere på de organisatoriske og menneskelige faktorene, eventuelt andre faktorer som spiller inn på hindring ved implementering av CRM.

1.4 Disposisjon

Oppgaven starter med å gi en introduksjon til bakgrunn for oppgaven og problemstillingen. I den teoretiske delen vil vi beskrive hvilke organisatoriske og menneskelige faktorer som må ligge til grunn for å bruke CRM direkte inn i en bedrift. I den metodiske delen vil vi gjøre rede for vårt valg av metode og hvordan vi har gjennomført undersøkelser, samt beskrive hva vi har gjort for å sikre målefeil. I analysedelen vil vi presentere våre funn fra undersøkelsene, samt analysere og drøfte disse nærmere. Videre vil vi konkludere og komme med en anbefaling som et svar på vår problemstilling. Til slutt vil vi nevne noen forslag til videre forskning og avsluttende refleksjoner.

2.0 Teori

2.1 Om Customer Relationship Management (CRM)

2.1.1 Hva er CRM?

Tidligere brukte selgere egne papirbaserte kartoteker med informasjon om kunden, for eksempel kontaktinformasjon, leveranser og notater fra kundebesøk. I utgangspunktet er et kartotek en slags database, slik som et CRM-system. På 80-tallet begynte enkelte bedrifter å gjøre sine kartotek elektroniske, noe som førte til en effektivisering av databasene.

Dette gjorde at selgere fikk enklere tilgang til viktig informasjon om den enkelte kunde eller kundegruppe. Det hjelper også med samarbeidet innad i en salgsprosess da det blir enklere å samarbeide når flere sitter på felles informasjon, enn at mange av selgerne har forskjellig informasjon om den enkelte kunde.

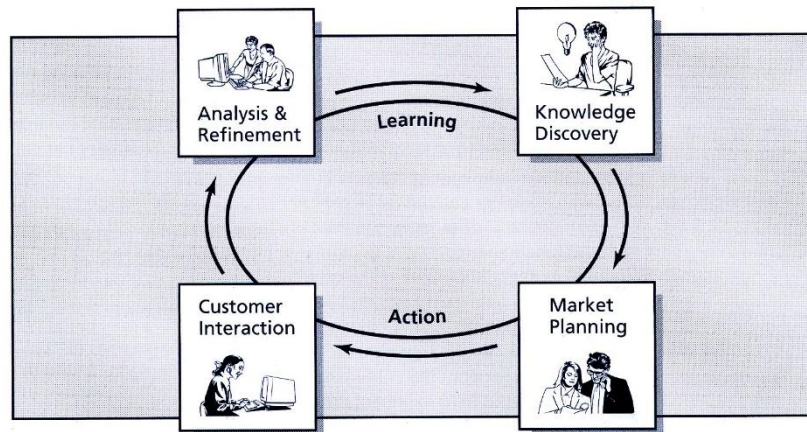
Customer Relationship Management er et IT-verktøy som skal hjelpe den enkelte bedrift med å lagre informasjon man har om kundene, altså et system som strukturerer informasjonen man har om kundene. CRM kan bidra til å forbedre og effektivisere beregning av størrelsen på salgstyrken, inndeling i salgsdistrikter, kundekommunikasjon og kontroll og styring av salgssتابen gjennom salgsstatistikker og nøkkeltall (Biong, Nes, & Sande, 2016).

Et CRM-system skal være et hjelpemiddel, men det er fortsatt mennesker som fysisk som skaper relasjoner og ikke datasystemer. Hvis man bruker et godt utviklet CRM-system riktig vil det gjøre det enklere for bedriften å hjelpe kunder, og igjen skape gode langsiktige relasjoner (Kunøe, 2012).

Forskjellig fra bedrift til bedrift er hvor mange CRM-systemer de velger eller trenger å bruke. Noen bruker kun et CRM-system som vil dekke alle de behovene den valgte bedriften har, mens for andre bedrifter vil det være mer gunstig med løsninger fra flere forskjellige CRM-systemer for å løse ulike typer behov (Selnes & Hagen, 2011).

2.1.2 Hvordan fungerer CRM?

For å forklare hvordan et CRM-system fungerer har vi tatt utgangspunkt i modellen *CRM Process cycle*, vist i boken til Johnston og Marshall.



Figur 2.1 CRM Process cycle (Johnston & Marshall, 2016).

CRM-prosessyklusen kan deles inn i fire elementer:

1. Kunnskapsoppdagelse (*Knowledge discovery*)
2. Markedsplanlegging (*Market planning*)
3. Kundeinteraksjon (*Customer interaction*)
4. Analyse og avgrensning (*Analysis and refinement*)

Kunnskapsoppdagelse:

Det er en prosess hvor man analyserer kundeinformasjon gjennom noe som kalles for *touchpoints*. Touchpoints dreier seg om at man «berører» kunden på en slik måte som gjør at man kan samle inn viktig informasjon om kunden fra tidligere salgsaktiviteter. Dette kan for eksempel være en henvendelse fra en kunde over internett, oppfølging av et serviceproblem over telefon eller at man møter en selger ansikt-til-ansikt.

Dette kan inkludere «*point-of-sale systems*», kontaktsentre for kundebehandling, internettaktiviteter, tidligere registrerte direkte salg og all annen erfaring fra tidligere kundekontakt. En kundesentrisk database er det optimale for å kunne bruke tidligere erfaringer til å kunne utvikle kundestrategien videre. En database gir muligheten til å kombinere store mengder informasjon og deretter bruke denne informasjonen for å lære mer om nåværende og potensielle kunder.

Markedsplanlegging:

Dette er en nøkkelfaktor hvor man bruker den informasjonen som man har fått fra fasen om kunnskapsoppdagelse, ved at markedsføring, kundestrategier og programmer har nå blitt utviklet. Disse involverer bruken av markedsmiksen og spesielt promoteringsmiksen på integrerte måter.

Kundeinteraksjon:

Denne fasen representerer den faktiske implementeringen av strategiene og programmene. Dette inkluderer den personlige salgsinnsatsen, så vel som alle andre kunderelaterte interaksjoner. Disse må være rettet mot kundens touchpoints, eller andre kanaler for kundekontakt, både personlig og elektronisk. Ofte handler disse berøringspunktene om å samle informasjon fra kunder, som til slutt lagres innad i salgsorganisasjonen.

Analyse og avgrensning:

I denne fasen av CRM-prosessen foregår læring basert på tilbakemeldinger fra kunder på de implementerte strategiene og programmene som har blitt utført. Dette foregår gjennom en kontinuerlig dialog med kunder som er tilrettelagt slik at kundene kan gi innspill og tilbakemeldinger. Over tid bør justeringer som gjøres innad i bedriftens samlede kundetiltak gi større effektiv investering av ressurser i arbeidet, slik at avkastningen på kundens investering vil bli maksimert.

Mot relasjonsbasert virksomhet:

CRM representerer virksomhetsfilosofi og er en prosess for å tilrettelegge for en kundesentrisk bedrift. Å legge til rette for et langsiktig vinn-vinn-forhold mellom kjøper og selger er et sentralt grunnlag for CRM. For å gå videre og effektivisere CRM-initiativer er det 10 sentrale spørsmål, disse deles opp i tre kategorier:

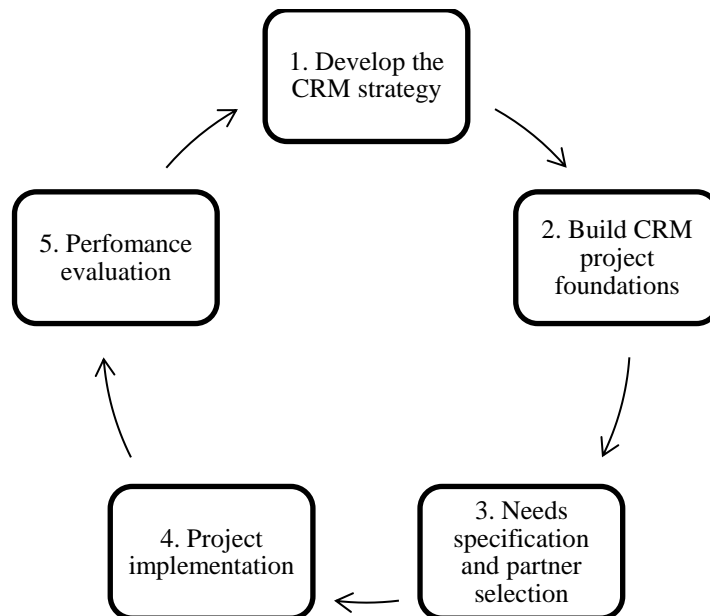
Kunder	Forhold	Ledelses-messige beslutninger
1. Hvem er våre kunder? 2. Hva forventer og ønsker våre kunder? 3. Hva er den potensielle verdien av våre kunder?	4. Hva slags forhold ønsker vi å bygge med våre kunder? 5. Hvordan fremmer vi utveksling? 6. Hvordan jobber vi sammen?	7. Hvem er vi? 8. Hvordan organiserer vi for å flytte verdi til våre kunder? 9. Hvordan måler og styrer vi utførelsen? 10. Hvordan øker vi kapasiteten?

Figur 2.2 10 sentrale spørsmål for å effektivisere CRM-initiativer (Johnston & Marshall, 2016).

Å få tilfredsstillende svar på disse spørsmålene er helt grunnleggende for suksessen med CRM og for å bli en relasjonsbasert virksomhet (Johnston & Marshall, 2016)

2.1.3 Implementering av CRM

For å beskrive implementeringsprosessen av et CRM-system har vi tatt utgangspunkt i «*The five-step implementation process*» som er vist i boken til Buttle og Maklan, samt annet relevant pensum.



Figur 2.3 «*The five-step implementation process*» (Buttle & Maklan, 2015).

Fase 1: Utvikle CRM-strategi

Vanligvis vil implementeringen av et CRM-system begynne med at bedriften har et behov for å endre deres kundestrategi. For å utvikle kundelojalitet har Kunøe referert til en modell i boken sin som Peppers og Rogers har utviklet. Modellen fokuserer på fire sentrale forutsetninger for utvikling av kundelojalitet:

- **Identify** – Identifisere hvem våre kunder er og bygge opp en dyp forståelse av den enkelte kunde.
- **Differentiate** – Differensiere mellom kundene for å kunne identifisere hvilke kunder som har størst verdi og byr på størst muligheter i fremtiden.
- **Interact** – Kom i dialog med kundene for å sikre at vi forstår deres forventninger og deres relasjoner med kundens kunder og andre leverandører.
- **Customize** – Skreddersy tilbud og kommunikasjon til den enkelte kunde for å sikre at kundens forventninger oppfylles (Kunøe, 2012).

Man kan også benytte seg av en annen type situasjonsanalyse som kalles for «*customer strategy cube*», og analyserer bedriftens markedssegmenter, markedstilbud, og hvilke kanaler bedriften bruker for å nå ut til kundene sine.

Kuben tar for seg at en bedrift kan selge fire forskjellige tilbud, til fem forskjellige markedssegmenter gjennom tre forskjellige kanaler. Det vil si at hver rute i kuben kan være potensielle forretningsenheter som vil være en gjenstand for situasjonsanalysen. De fleste bedrifter opererer selektivt, dvs. at de selger ikke nødvendigvis direkte til kunden, men selger produktene gjennom et nettverk bestående av uavhengige og avhengige partnere.

Situasjonsanalysen undersøker de tre dimensjonene i kuben uavhengig og i fellesskap ved å stille seg følgende spørsmål:

- **Kunde/segment:** Hvilken målgruppe sikter bedriften etter? Hvilke segmenter tilbyr bedriften? Hva er bedriftens kunderelaterte markedsførings- og salgs målsetninger? Hva er bedriftens markedsandel?
- **Markedstilbud:** Hvilke produkter tilbyr bedriften? Hva er bedriftens misjon og visjon? Hvem er konkurrentene? Hvordan er prisene i forhold til konkurrentene?
- **Kanaler:** Hvilke kanaler bruker bedriften til å kommersialisere til kundene – direkte eller indirekte? Hvilke kanaler er mest effektive? Hvilke kanaler bruker bedriftens konkurrenter?

Boken tar for seg mange ulike spørsmål, vi har valgt å korte ned til de vi mener er viktigst i forhold til oppgavens begrensning. Målet ved situasjonsanalysen er at bedriften får en klar innsikt over hva som er deres styrker og svakheter i forhold til deres nåværende kundestrategi før man skaper en ny CRM-visjon.

Informasjonen kan bli samlet inn av ledere, kundekontaktpersoner, partnere i ulike kanaler, og av kunder som er de viktigste. Forretningsplaner kan bli studert og man får en innsikt i kundens samhandlingskart, som identifiserer kundenes berøringspunkter og prosessene som er utført for å nå disse. Når man utfører en situasjonsanalyse vil bedriften få et godt utgangspunkt for hva man ønsker å oppnå med implementeringen av CRM.

Det er viktig at alle interessentene har en klar forståelse av hva et CRM-system betegner. De ansatte på IT-avdelingen må for eksempel ikke tro at det kun er et nytt teknologisk prosjekt som skal installeres. Så lenge visjonen av CRM-systemet er godt utarbeidet og hele organisasjonen forstår og er enige over hvilke forutsetninger et CRM-system kommer med, vil ikke implementeringen være et problem.

Bedriftens utvikling av CRM-visjon viser en sterk erklæring på at innføringen av CRM-systemer vil endre deres måte å forholde seg på ovenfor kundene. Visjonen gir form og retning til CRM-strategien. Visjonen kan være basert på ledelsesperspektiv av hva de har lært fra læringsprosessen eller så kan det være «produktet» av en større visjonsprosess i selskapet som engasjerer flere ansatte, og kanskje til og med kundene og samarbeidspartnere. Visjonen vil etter hvert lede utviklingen av målbare utfall av CRM.

Forskjellige CRM-prosjekter varierer i deres omfang og vil med det berøre flere av de kundesentriske delene i bedriften, slik som salg, markedsføring og service. Klare prioriteringer for tiltak med fokus på reduserte kostnader, eller for å øke kundens verdi faller litt ut av situasjonsanalysen, men tid og diskusjon er nødvendig.

CRM-prosjekter som kan skape en rask gevinst eller er av lave kostnader, vil ofte bli prioritert. Langsiktige prioriteringer kan ofte være vanskeligere å implementere. For eks. dersom bedriften vil prioritere et nytt segment basert på kundens potensielle lønnsomhet, kan et hinder for resultatet være bedriftens manglende evne til å spore salgskostnader, markedsføring og service til kundene.

Mål og målsetninger kommer fra visjons- og prioriteringsprosessene. Mål er det kvalitative utgangspunktet, mens målsetningene er det målbare utgangspunktet. For eksempel vil et mål være å skaffe seg nye kunder, mens målsetningen vil dreie seg om å skaffe seg 200 nye kvalifiserte kunder i løpet av det fjerde kvartal i neste års finansielle budsjett. Tre sentrale temaer er å øke kundetilfredshet- og lojalitet, samt inntekter og redusere kostnader.

Det er særdeles viktig å tenke over de forretningsendringene som kreves for å oppnå CRM-målene, samt sørge for at bedriften er klar over dette i alle avdelinger. Alle ideer som blir lagt frem må diskuteres, samt være enige om at prosessen vil fungere. En implementering koster mye, spesielt dersom den ikke fungerer eller at bedriften har oversett kvaliteter de ikke har for at det skal funke. Derfor er det viktig at man identifiserer menneskene, prosessene, organisatoriske endringer og teknologiske krav for at målene kan oppnås. Da må man ha en intensjon på hvilke endringer som er nødvendige, slik at man begynner å undersøke kostnader, investeringer og tidsrammer som vil ta del i forretningsplanen.

Kostnadene ved et CRM-prosjekt vil strekke seg langt utover de kostnadene som påløpes av en CRM-programvare. Kostnader ved et CRM-prosjekt vil være alt fra systemintegrasjon, kostnader ved infrastruktur, nytt skrivebord, laptop, og programvare-konfigurering etc. Enkelte bedrifter har mulighet til å ignorere store teknologiske kostnader ved at de allerede har programvarer med CRM-moduler i deres bedriftstilbud (Buttle & Maklan, 2015).

Fase 2: Bygge fundamentet til CRM-prosjektet

Når man har utviklet en CRM-strategi handler den neste fasen om å bygge fundamentet for implementeringen. CRM-prosjekter blir utviklet av mennesker og det er viktig at det utarbeides styringsstrukturer for å sikre at prosjektroller og ansvar er riktig definert og fordelt. En prosjektleder har ansvar for å sørge at prosjektets leveranser er oppnådd og at kostnadene ved prosjektet til enhver tid er under kontroll. Prosjektlederen jobber for både styreledelsen av CRM-prosjektet, samt CRM-prosjektets team.

Det er styret som tar de politiske beslutninger om hvilken teknologi som skal benyttes, hvilke konsulenter som skal ansettes og generelt sørge for at implementeringen holder seg på rett spor i forhold til budsjettet. Andre toppledere i bedriften sitter gjerne i et prosjektstyre for å sørge at CRM-prosjektet holder et forretningsfokus. Programteamet er sammensatt av representanter fra de største interessentene med ansvar for å implementere prosjektet suksessfullt.

The lead developer av CRM-prosjektet sørger for at programvaren er spesialtilpasset behovet til den enkelte bruker. *The database developer* sørger for at kunderelatert informasjon blir beholdt i forskjellige databaser, som blir gjort tilgjengelig for sluttbrukeren og for de operasjonelle og analytiske søkene. *The front-end developer* sørger for at informasjonen er brukervennlig, enkel å forstå og bruke.

Det er lite sannsynlig at en intern styringskomite har tilstrekkelig med erfaring til å gjennomføre implementeringen alene. Det vil ikke være uvanlig for bedriften å hente inn ressurser for å få hjelp med implementeringen av CRM-prosjektet. En erfaren konsulent kan hjelpe styreledelsen med å overkomme sine problemer slik at programmer fortsetter sin progresjon. En implementerer av et CRM-system er en ekstern ressurs. For et installert CRM-system leverer leverandøren generelt teknisk support for å sørge for at implementeringen er riktig installert.

Ofte blir ønskede CRM-utfall hindret av interoperabiliteten til IT-systemet. Det er viktig at bedriften har et IT-system hvor man kan sammenkoble aktiviteter, for å unngå at viktig kunderelatert informasjon er fordelt i forskjellige databaser. Et annet problem for at implementeringen mislykkes er at prosjektteamet ikke har tatt utgangspunkt i hva kundene tenker.

Det er viktig å sentralisere den relaterte kundeinformasjonen som ligger på hver enkelt pc, samt dele informasjonen med hverandre. I en distribuert salgsstyrke kan det hende at disse representantene ikke har møtt hverandre engang.

Implementeringen av CRM kan stille betydelige krav til prosjektteamets egenskaper og prosjektledere må forstå organisasjonens kapasitet til å administrere komplekse endringsprosjekter suksessfullt.

Prosjektplanen beskriver oppgavene som skal utføres, i hvilken rekkefølge de skal utføres i, tiden det tar, ressursene som kreves for å utføre og leveransene fra hver oppgave. Noen oppgave vil bli utført parallelt, mens andre i rekkefølger. Etter hvert som prosjektet foregår vil det være lurt å utføre periodiske milepæler for å sikre at prosjektet fortsatt holder forretningsfokus.

Kritiske suksessfaktorer er såkalte «*must have*» og understøtter CRM-prosjektets suksess. I bokene til Maklan og Buttle definerer de kritiske suksessfaktorer slik: «*CSF are attributes and variables that can significantly impact business outcomes*» (Buttle & Maklan, 2015). Dvs. at kritiske suksessfaktorer er attributter og variabler som kan ha betydelig innvirkning på forretningsresultatet.

På dette trinnet av implementeringsprosessen vil bedriften prøve å identifisere de største risikoene for å oppnå det ønskede resultatet. Når man har identifisert de største risikoene kan man begynne å sette på plass strategier for å redusere risiko, samt beredskapsplaner. For eksempel at ledelsen har for liten forståelse over kundens behov eller involvering. Da kan ledelsen i større grad ta del i produksjonen, slik at man responderer på risikoen (Buttle & Maklan, 2015).

Fase 3: Behovsanalyse og valg av partnere

Denne fasen handler om å spesifisere ulike behov og velge en eller flere passende partnere. Det er viktig å identifisere forretningsprosesser som trenger oppmerksomhet ved å gjøre de mer effektive, eller med å kategorisere dem som kandidater for automatisering. Forretningsprosesser handler om hvordan aktivitetene blir utført av bedriften, og vi vil forklare noen nedenfor.

Vertikale prosesser er plassert i en av forretningsfunksjonene. For eksempel kundens kjøpsprosess hører til i markedsavdelingen. Horisontale prosesser er tverrfunksjonelle. For eksempel utviklingen av et nytt produkt involverer avdelinger som salg, markedsføring, finans, innovasjon og forskning.

Front-office prosesser er de som kundene møter, for eksempel ved klagehåndterings prosesser. *Back-office* prosesser er usynlige for kunden, for eksempel ansettelsesprosesser. Mange prosesser handler om en blanding av å være på og bak scenen.

Det skilles også mellom primære- og sekundære prosesser. De primære prosessene har store kostnadmessige konsekvenser for bedriften, gitt deres innvirkning på kundeopplevelsen, samt store inntektsmessige implikasjoner. For eksempel en logistikk prosess dreier seg om å hente pakken, flytte pakken og levere pakken, og dermed utgjør 90% av kostnadsgrunnlaget for bedriften.

Kundene bryr seg ikke om de primære prosessene og tenker helst på prosesser som de berører selv, for eksempel henting, levering og sporingsprosesser.

Et strategisk CRM-system sikter etter å bygge en organisasjon som er designet til å skape og levere kundeverti- og opplevelse konsekvent bedre enn konkurrentene. Å kunne designe prosesser som skaper verdi for kundene er dermed helt avgjørende. For eksempel praktiske og geniale løsninger som hjelper kunden å lykkes. Et operasjonell CRM-system innebærer automatisering av bedriftens salgs-, markedsføring og service prosesser og generell støtte fra det analytiske CRM-systemet.

Blueprinting er en teknikk og prosess som kan benyttes for å gjøre en prosess mer synlig. Prosessen viser hvilke steg som er involvert i utførelsen av prosjektet og identifiserer menneskene eller rollene som bidrar i prosessen, samt hvilke standarder som blir mål (tid, punktlighet og kostnader). Denne funksjonen er en del av mange CRM-applikasjoner og blir brukt for å kartlegge prosessen, men kan også bli brukt til å identifisere mislykkede punkter.

Det neste steget handler om å gjennomgå dataverktøyene for implementeringen og identifisere eventuelle mangler (gap/fallgruver). Et strategisk CRM-system bruker kunderelaterte data for å identifisere hvilke kunder man skal skaffe seg, beholde og utvikle, samt hva man skal tilby. Operasjonell CRM bruker kunderelatert data i den daglige driften av virksomheten, for eksempel håndtering av faktureringsspørsmål i et kontaktsenter.

På dette steget i planleggingen av et CRM-prosjekt identifiserer man data som er nødvendig for det definerte CRM-formålet og skaper en komplett samling av informasjon som for øyeblikket er tilgjengelig.

Gapet mellom hva som er tilgjengelig nå og hva som trengs kan være svært avgjørende. Et nyttig skille vil være mellom hva man trenger å vite og hva man skulle likt å vite. Det man trenger å vite er informasjonen om CRM-hensikter, og informasjon man skulle likt å vite vil være nyttig i det lange løp. Et annet vurderingsproblem er kvaliteten på den tilgjengelige dataen. Selv med

kunderelaterte databaser må bedriftene være strenge når det gjelder screening av data.

Før man ringer etter forslag bør man skrive ned en detaljert «*request for proposals*» (RFP). Dokumentet vil fungere som en standard over hvilke leverandører som er blitt evaluert. Det oppsummerer hva man tenker om CRM-programmet og inviterer interessenter til å svare på en strukturert måte. Det neste steget vil være å invitere potensielle partnere til å respondere.

Enkelte CRM-prosjekter krever innspill fra forskjellige prosesser, mennesker og teknologipartnere. For eksempel om bedriften har betalt for et CRM-system vil man at leverandørene også har det samme systemet, i forhold til informasjonsdatabaser. Forslag fra teknologiske leverandører vil noen ganger identifisere muligheter for en forbedret CRM-ytelse som man gjerne ikke har tenkt over tidligere.

Til slutt må man evaluere forslagene ved å velge en eller flere partnere. Generelt sett vil denne oppgaven bli utført av ledelsen. Dersom man har en godt strukturert RFP vil vurderingene være enklere. Man kan også benytte seg av et «*scoring system*» hvor man har et ikke-vektet system som behandler hver vurderingsvariabel som like viktig, og et vektet system som anerkjenner enkelte variabler som viktigere enn andre. Disse kriteriene blir vurdert som mer betydningsfulle (Buttle & Maklan, 2015).

Fase 4: Implementering

Så langt har vi beskrevet hvordan man utvikler en CRM-strategi, utvikler fundamentet i CRM-prosjektet og spesifisere behov og velge en eller flere partnere.

Ved implementeringen kreves det at man samarbeider med de utvalgte partnerne for å kvitte seg med uønskede elementer i prosjektplanen. Dette ble opprinnelig definert uten at det ble tatt hensyn til behovene og tilgjengeligheten til partnerne. Bedriften kan oppleve at partnerens konsulenter allerede er forpliktet til andre prosjekter, og at man må vente. Partnerne man har valgt vil hjelpe bedriften med å sette nye milepæler, samt avgrense budsjetteringen. Noen leverandører har

industri-spesifiserte versjoner av CRM-programvarer. Data fra den tilpassede teknologi prosessen vil være en prototype som kan testes av brukere på et duplisert sett eller dummy sett, av kunderelatert data. De siste tilpasningene til markeds, salgs, og service prosesser er gjort på dette steget. Og videre treningsbehov er identifisert og møtt.

Etter en siste gjennomgang er et roll-out program implementert. For de fleste bedrifter vil dette være et skissert program, og et nytt CRM-system kan presentert til bedriftens Key Account Manager før de andre medlemmene av salgsteamet (Buttle & Maklan, 2015).

Fase 5: Evaluering

Den siste fasen av et CRM prosjekt innebærer evalueringen av ytelsen. Det er to sett med variabler som kan måles: *prosjektets utfall* og *bedriftens utbytte*.

Prosjektets utfall fokuserer på om prosjektet er levert i tide og til budsjettet. En evaluering av bedriftens utbytte krever at man ser tilbake på målsetningene, definisjonen på CRM-suksess, prosjektet i seg selv og at bedriften stiller seg spørsmål basert på disse om ønskede resultat er oppnådd.

Imidlertid har de fleste prosjekter flere målsetninger og det er ikke uvanlig at enkle mål oppnås og andre ikke. *Lead conversion* (prosessen med å konvertere potensielle kunder til kunder) av salgsteam kan øke, mens prosessen ved å identifisere potensielle kunder av kampanjeledere kan komme til kort av målsetningen.

Et av de kritiske problemene ved CRM-systemer er at det kan ta brukere flere måneder for å bli kjent med de nye prosessene, og til slutt bli kompetente. Kontinuerlig opplæring er viktig og periodiske mål over tid kan sikre at programutfall og forretningsresultatene kan forbedres (Buttle & Maklan, 2015).

2.2 Om markedsorientering

2.2.1 Hva er markedsorientering?

Ajay K. Kohlie og Bernard J. Jaworski har utviklet et rammeverk som kan gi en forståelse av implementeringen av markedsføringskonseptet. Litteraturen ble publisert i 1998 og bygger på ulike arbeider om emnet som har blitt utført i løpet

av de siste 35 årene innen markedsføringslitteraturen, arbeider innen relaterte fag og 62 feltintervjuer med ledere i ulike funksjoner og organisasjoner. Vi kommer til å ta utgangspunkt i denne litteraturen for å beskrive hva en markedsorientering er og innebærer.

Kotler uttrykker i litteraturen til Kohlie og Jaworski at en markedsorientert organisasjon er en organisasjon der marketingkonseptets tre kjernetemaer er driftsmessig til stede, dvs.:

- 1) *Kundefokus,*
- 2) *koordinert markedsføring,* og
- 3) *lønnsomhet.*

Kundefokus er det sentrale elementet i en markedsorientering. Å være kundeorientert innebærer å handle på basis av markedsinformasjon, ikke utelukkende på bakgrunn av verbalt uttrykte oppfatninger hos kundene.

Markedsinformasjon innebærer også å ta i betraktning eksogene markedsfaktorer som påvirker kundens behov og preferanser, og kundens nåværende og fremtidige behov. Eksempler på eksogene markedsfaktorer er konkurranse og regelverk. Det vil si at når Lime skal implementere CRM-systemer hos kundene må de ikke bare ta hensyn til behov og preferanser, men også forskrifter som for eksempel GDPR.

Koordinert markedsføring dreier seg om at det er svært viktig å kjenne godt til kundenes behov (dvs. å være innforstått med markedsinformasjonen) og å handle i samsvar med disse behovene.

I litteraturen finner Kohlie og Jaworski ut at intervjuobjektene betrakter lønnsomhet som en konsekvens av en markedsorientering, heller enn å være en del av den. Funnene antyder at en markedsorientering medfører (1) én eller flere avdelinger som beskjeftiger seg med aktiviteter som er rettet mot å utvikle en forståelse av kundens nåværende og fremtidige behov, og faktorene som har betydning for dette, (2) å dele denne forståelsen på tvers av avdeling og (3) de ulike avdelingene som beskjeftiger seg med aktiviteter som er utformet for å møte særlige kundebehov.

Utgangspunktet for en markedsorientering er informasjonsinnhenting. En effektiv innhenting av markedsinformasjon gjelder ikke bare nåværende, men også de fremtidige behov. Det er ikke alltid så lett å definere kundene, i noen tilfeller kan bedrifter ha konsumenter i like stor grad som klienter.

Innhenting av markedsinformasjon handler ikke bare om å få rede på kundenes meninger, men også at den innebærer nøyaktig analyse og påfølgende tolkning av de kreftene som har betydning for kundenes behov og preferanser. Funnene som blir gjort i litteraturen antyder at ansvaret for innhenting av markedsinformasjon ikke bare er på lagt markedsføringsavdelingen. Dermed er det viktig å ha et CRM-system hvor markedsinformasjonen som er innhentet på ett sted, effektivt kan spres til andre deler av en organisasjon.

For at en organisasjon skal kunne tilpasse seg behov i markedet, er det nødvendig at markedsinformasjonen bringes videre, spres til de aktuelle avdelingene og enkeltmenneskene i organisasjonen. En effektiv spredning av markedsinformasjon er viktig, fordi den gir en felles basis for samhandling mellom ulike avdelinger.

Markedsorientering er den innhenting av markedsinformasjon som skjer i hele organisasjonen i forbindelse med nåværende og fremtidige kundebehov, spredning av informasjonen på tvers av avdelingene, og hele organisasjonens respons overfor denne informasjonen (Kohlie & Jaworski, 1988).

Faktorer som påvirker markedsorienteringen:

Gjennom intervjuene kom det frem at rollen til overordnede ledere var en av de viktigste faktorene for å skape en markedsorientering. I litteraturen slår Webster (1988) fast at en markedsorientering oppstår hos topplederen, og at «*ansvaret for kundeorienterte verdier og oppfatninger utelukkende ligger hos toppledelsen*».

Felton (1959) hevder i litteraturen at den viktigste bestanddelen i en markedsorientering er en riktig innstilling, og at dette bare kan oppnås hvis «*styret, øverste leder og toppsjiktet av de andre lederne innser nødvendigheten av å utvikle denne innstillingen*».

Innstillingen til topplederne er absolutt nødvendighet for å oppnå markedsorientering. Webster (1988) hevder også i litteraturen at «*administrerende direktør må gi klare signaler og etablere klare verdier og oppfatninger om å tjene kunden*». Slik fastslår disse akademikerne at toppledere, i tillegg til å være forpliktet til en markedsorientering, klart må kommunisere og uttrykke disse forpliktelsene overfor alle de berørte i en organisasjon.

Argyris (1966) hevder i litteraturen at en nøkkelfaktor som berører underordnede ledere, er avstanden mellom det toppledere sier, og hva de faktisk gjør. Argyris undersøkte 265 møter med toppledere hvor beslutninger ble tatt, og konkluderte med at ledernes faktiske atferd ikke var i samsvar med deres verbale uttalelser. Dersom avstandens størrelse og retning ikke er den samme over tid, er det heller ikke sannsynlig at underordnede ledere vil være i stand til å slutte seg til hva som er topplederens egentlige ønske. Denne inkonsistente atferden vil sannsynligvis gjøre underordnede ledere usikre på hvor mye krefter og ressurser de bør sette av til markedsorienterte oppgaver, og dermed føre til en lavere markedsorientering.

En markedsorientering innebærer å gi respons på markedsinformasjon. Endringer i markedsbehov krever innføring av innovative produkter og tjenester for å dekke de skiftende behovene. Introduksjonen av nye/modifiserte tilbud og programmer er imidlertid forbundet med risiko, fordi de nye tilbudene kan feile.

Gjennom diskusjonen med den siste lederen ble det klart at topplederens reaksjoner på innovative programmer som ikke lykkes, sender klare signaler til de underordnede i en organisasjon. Dersom toppledere legger for dagen en vilje til å ta sjanser og godtar som en naturlig ting at det iblant går galt, er det mer sannsynlig at underordnede ledere vil komme med forslag og gi nye tilbud som respons på endrede behov hos kundene. Dersom toppledere har en aversjon overfor det å ta sjanser og er intolerante overfor et uheldig utfall, blir de underordnede mindre mottakelige overfor endringer i kundenes behov.

En positiv holdning overfor forandring har konsekvent blitt knyttet sammen med individuell vilje til å være nyskapende. I litteraturen viser Kohlie og Jaworski til at Rogers (1983) rapporterte at 43 av 50 studier fant et positivt forhold mellom disse to begrepene. Vilje til å tilpasse seg og endre markedsføringsprogrammer er et

kjennetegn ved en markedsorientert bedrift. Av denne grunn vil topplederens åpenhet overfor nye ideer og erkjennelse av den oppfatning at endring er en viktig komponent i organisatorisk suksess, lette en markedsorientering.

Felton (1959) og Levitt (1969) antyder i litteraturen at det er viktig for en markedsføringsleder å være i stand til å vinne tillit og samarbeidsvilje hos hans eller hennes likestilte i firmaet. Dette er viktig for å kunne begrense konflikter til et absolutt minimum og anspore til en markedsorientering.

Levitt (1969), Lusch, Udell og Lacznia (1976) og Felton (1969) antyder i litteraturen at konflikt mellom avdelinger kan være skadelig for gjennomføringen av markedsføringskonseptet. Konflikt kan stamme fra naturlige ønsker i enkelte avdelinger om å være viktigere og mektigere, eller det kan til og med være nedlagt i de ulike avdelingenes instruksjoner og rettigheter.

En ytterligere dynamikk mellom avdelingene som fremkom under flere av intervjuene som en påvirkningsfaktor på markedsorientering, er styrken på tilknytningen mellom avdelingene. Denne variabelen er graden av formell og uformell direkte kontakt mellom de ansatte på tvers av avdelingene (Kohlie & Jaworski, 1988).

Organisatoriske systemer:

I litteraturen diskuterer Lundstrøm (1976) og Levitt (1969) departementalisering eller spesialisering som en hindring for kommunikasjon og for informasjonsspredningen. I tillegg hevder Stampfl (1978) i litteraturen at større formalisering og sentralisering gjør organisasjoner mindre tilpasningsdyktige til endringer i marked og miljø.

Webster (1988) hevder i litteraturen at «nøkkelen til å utvikle en markedsstyrt, kundeorientert bedrift ligger i hvordan ledere blir evaluert og belønnet». Han bemerker at dersom ledere blir evaluert hovedsakelig på basis av kortsiktig lønnsomhet og salg, vil de ha en tendens til å fokusere på disse kriteriene og forsømme markedsfaktorer som f.eks. kundetilfredshet, som sikrer langsiktig sunnhet for en organisasjon. Selv om bare én av organisasjonene later til å knytte kompensasjon til markedsorienterte prestasjoner, synes det å være slik at dersom

belønninger blir utviklet til også å inkludere verdsettelse, anerkjennelse og ros, ville et større antall organisasjoner i undersøkelsen måle og belønne markedsbaserte prestasjoner.

En markedsorientering synes å gi et samlet fokus for anstrengelser og prosjekter hos enkeltmennesker og avdelinger innen organisasjonen, og det fører derved til gode prestasjoner. Et stort antall ledere bemerket at en markedsorientering gir de ansatte psykologiske og sosiale fordeler. Det tredje settet med konsekvenser av en markedsorientering slik respondentene oppfattet det, gjelder holdninger og atferd hos kundene. Kotler (1988) oppfatter i litteraturen at en markedsorientering sannsynligvis vil føre til større kundetilfredshet og gjenkjøp (Kohlie & Jaworski, 1988).

2.2.2 «Det kompetansebaserte samspillet»

For å forklare «*det kompetansebaserte samspillet*» har vi tatt utgangspunkt i en PowerPoint presentasjon presentert av Frank Kristiansen. PowerPoint presentasjonen ble publisert på itslearning 03.11.2019.

Frank Kristiansen forklarer at salgsledelse handler om å tilrettelegge for at organisasjonen praktiserer «*det kompetansebaserte samspillet*». I en organisasjon snakkes det ofte om den eksplisitte kunnskap, dvs. den kjente kunnskapen. Den kan måles, veies og kvantifiseres. Den tause kunnskapen derimot er en individuell kunnskap utviklet gjennom erfaring i den enkeltes hode.

Videre presenterer han at kunnskapsdeling dreier seg om å gjøre den tause kunnskapen tilgjengelig gjennom handling, refleksjon og samarbeid. Dermed bør en organisasjon etablere en arena hvor den tause kunnskapen gjøres tilgjengelig mellom kollegaer, avdelinger, kunder etc.

Deretter beskriver han at proaktiv bruk av kompetanse er vår evne til å løse kundens (uønskede) problem. Kompetanse dreier seg om å ha realkunnskap om produkter og tjenester, prosesser, personlig salg, salgsteknikker, kunder, regler/rutiner, muligheter i organisasjonen, etikk, samarbeidspartnere, konkurrenter, tangerende fag disipliner, økonomi, IT, jus osv. Ferdigheter dreier seg om læring, trening, praktisering og behersking av overnevnte, samt å utvikle

egen erfaring i å bruke realkunnskapen riktigere. Handlekraft dreier seg om å ville vinne, være djerv, tøff og tydelig, stå på vilje, stayerevne, endringsvilje, motivasjon, målretting, ønske om å bli mål etc.

Dersom organisasjonen registrerer dette i et CRM-system vil organisasjonen styrke seg på kritiske delkompetanser, oppgaver og ansvarsområder.

Organisasjonen vil i større grad vinne kunder/relasjoner, få salget/kontrakten, styre kunde utviklingen etc. Både individuelt eller i samspill med kollegaer.

Organisatorisk kompetanseutvikling handler om å utvikle kunnskaper, ferdigheter og handlekraft hos den enkelte, samt den rette viljen og holdningen hos den samme til å samspille med og om den kompetansen i organisasjonen.

I forhold til å få alle i avdelingen til å forstå viktigheten med CRM-systemet kan man bruke Frank Kristiansens kommunikasjonsmodell. Modellen tar utgangspunkt i H-ordene:

- **Hvorfor** - slik at du sterkere forstår og aksepterer bakgrunnen, dokumentasjonen, motivene og de drivende målene til å gjøre som du vil med dem.
- **Hva** - Slik at du får innhold til kompetansene, innholdet, delmålene og oppgavene til selv å gjøre som du vil med dem.
- **Hvordan** - slik at du får fremgangsmåtene til metodene, systematikken, prosessene, fremdriften.
- **Hvem** - slik at du opplever at kommunikasjonen er ment for «hvem», dvs. sjefen, kollegene, medarbeiderne, deg etc.

2.2.3 «Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre»

Adam Grant skriver i sin bok «*Gi og ta*» at hvorvidt vi lykkes, avhenger i stor grad av tilnærmingen vi har til interaksjonen med menneskene rundt oss. Hver gang vi er i kontakt med andre mennesker på jobben, står vi overfor et valg: skal vi forsøke å få mest mulig egenvinning ut av det, eller skal vi bidra – uten å tenke på avkastningen for egen del (Grant, 2014).

Det sies at mennesker som opplever stor suksess, har tre ting til felles: *motivasjon*, *evne* og *mulighet*. Det som skal til for å lykkes er en kombinasjon av hardt arbeid, talent og flaks. Grant mener hvorvidt vi lykkes, avhenger i stor grad av tilnærmingen vi har til interaksjonen med menneskene rundt oss.

I boken beskriver han tre typer basis roller innenfor sosial samhandling: *Taere*, *givere* og *matchere*.

Taere kjennetegnes av at de liker å få mer enn de gir. De tipper vektstangen i egen favør og setter egne interesser foran andres behov. De ser gjerne på verden som en konkurransearena hvor den sterkeste vinner. For å lykkes i arbeidet må de prestere bedre enn de andre, tror de selv. De søker hele tiden å bevise sin egen kompetanse ved å promotere seg selv og passe på at de får raust med anerkjennelse for innsatsen sin. Den jevne taer er ikke ondsinnet eller hensynsløs; bare svært forsiktig og selvbeskyttende.

Givere er relativt sjeldne i yrkeslivet. De vipper vektstangen den andre veien, og foretrekker å gi mer enn de får. Mens taerne ofte er navlebeskuende og først og fremst vurderer hva andre mennesker kan gjøre for *dem*, fokuserer givere på menneskene rundt seg og hva de *selv* kan gjøre for andre. Disse forskjellene handler ikke nødvendigvis om penger, men givere og taere har ulik innstilling, og de forholder seg ulikt til andre mennesker.

Hvis du er giver på jobben, anstrenger du deg for å være sjenerøs og dele av tiden, energien, kunnskapene, ferdighetene, ideene og kontaktene dine. Til andre som kan ha nytte av dem. Givere behøver ikke å være eksepsjonelt oppforende, de må bare være fokusert på å handle ut ifra andres interesser - de hjelper til, gir råd, deler anerkjennelse og knytter kontakter for andre mennesker. Grant nevner en studie ledet av psykologen Margaret Clark ved Yale University i boken (Grant, 2014). Hun forteller at de fleste opptrer som givere i nære relasjoner uten å føre regnskap, mens på arbeidsplassen blir dette mer komplisert.

Matcherenes hovedprinsipp er rettferdighet – når de hjelper andre, beskytter de seg selv ved å søke gjengjeldelse. En matcher tror på like deler gi og få, og baserer relasjonene sine på likeverdige utveksling av tjenester.

Det er ofte slik at man veksler mellom disse tre rollene fra jobbsituasjon til jobbsituasjon og i ulike sosiale relasjoner. Det vil for eksempel ikke overraske noen om du opptrer som en taer i lønnsforhandlinger, en giver når du lærer opp noen som har mindre erfaring enn deg selv, og som en matcher når du utveksler ekspertkunnskap med kolleger. Likevel viser forskning at de aller fleste utvikler et dominerende trekk, som preger tilnærmingen til de fleste mennesker mesteparten av tiden. Dette karaktertrekket - eller denne tilnærmingen - kan ha like stor betydning for om vi lykkes som hardt arbeid, talent og flaks. (Grant, 2014).

På tvers av yrkesgrupper ser vi at givene er for omsorgsfulle, for tillitsfulle og for villige til å ofre egne interesser for andre beste (Grant, 2014). Det tar tid for givere å bygge opp velvilje og tillit, men i det lange løp utvikler de omdømme og etablerer relasjoner som hjelper dem til suksess. (Grant, 2014).

2.2.4 Hvordan bygge og ta vare på «High-Quality Connections»?

Vi har tatt utgangspunkt i boken til Jane Dutton for å beskrive hvordan man bygger og tar vare på «High-Quality Connections». Dutton beskriver i boken «*Energize Your Workplace*» hvordan ledere kan utgjøre en forskjell ved å aktivere og fornye energien som folk bringer til arbeidet sitt med sin hverdagslige atferd.

Nøkkelegenskapen til å endre både din egen arbeidsprestasjon og prestasjonen til menneskene rundt deg er å bygge og ta vare på High-Quality forbindelser. Denne type forbindelse er preget av gjensidig positiv omtanke, tillit og aktivt engasjement fra begge sider. Ved High-Quality forbindelser føler mennesker seg mer engasjerte, åpne og kompetente.

High-Quality forbindelser kan ha en stor innvirkning på både enkeltpersoner og selve organisasjonen. En High-Quality forbindelse betyr ikke nødvendigvis at man har et sterkt og intimt forhold. Det krever ikke personlig kunnskap eller omfattende samhandling. Det kan for eksempel være gjennom en samtale eller epost osv. En forbindelse av Low-Quality derimot er preget av mistillit og lite sympati for hverandre. Slike forbindelser kan utelukke følelser av vår egen menneskelighet, kompetanse og opplevd verdi på kort tid.

Når en Low-Quality forbindelse sprer seg gjennom en organisasjon, spiser den på en måte opp menneskenes evne til å lære, vise initiativ og ta risiko. Det ødelegger for motivasjonen, lojaliteten og engasjementet. Kvaliteten på forbindelser er en av de kraftigste variablene til å påvirke trivsel til enkeltpersoner og innad i organisasjoner.

Boken ser på energi som en fornybar ressurs som er med på å bidra til å gjøre organisasjoner og de ansatte ekstraordinære. Ved energi mener Dutton følelsen av å være ivrig etter å handle, samt være kompetent til å utføre handlinger. Energi er på en måte drivstoffet som gjør at store organisasjoner kan fortsette sin drift.

Dutton forklarer at high-Quality forbindelser stimulerer mennesker til å leve lengre, ved at man reduserer risikoen for død ved å styrke immunforsvaret, senke blodtrykket, redusere stress, og gjør dem mindre utsatt for beskyttende faktorer som depresjon og emosjonell atferd. Det bidrar også til at personer engasjerer seg i arbeidet sitt i større grad. De føler en større kapasitet til å bruke tiden, samt konsentrere seg om jobben. Enkelte argumenterer for at grunnen til dette skjer, er at det skapes en trygghet på arbeidsplassen som gir de ansatte en frihetsfølelse til å bli engasjerte, gi slipp på annet, for å kunne heller fokusere på arbeidsoppgavene.

Mennesker lærer i større grad når de trives i samhandlinger av høy kvalitet. Dette fører til positive følelser som glede, begeistring og interesse. Positive følelser utvider menneskers kapasitet til å ivareta og tenke på forskjellige typer handlinger. For eks, opplevd glede fører til et ønske om å leke, være kreativ, og tenke utenfor boksen. Disse typer forbindelser skaper et forhold hvor det er enklere å dele informasjon, samtidig som det er et større rom for å tørre å gjøre feil og ta risiko.

High-Quality forbindelser forbedrer kapasiteten til å samarbeide innad og på tvers av avdelinger. Samarbeid er helt avgjørende for en bedrift, og det innebærer en lojalitet. Det vil si at når det er samhandling av høy kvalitet mellom ansatte og kolleger, ansatte og ledere, eller i andre kritiske samhandlinger, vil samarbeid være helt naturlig. Slike forbindelser legger til rette for effektiv koordinering mellom gjensidig avhengige deler i organisasjonen.

High-Quality forbindelser styrker de ansattes tilknytning til arbeidet deres i organisasjonen. Det legger også til rette for overføring av hensikt, som er en nøkkelfaktor for organisasjoner som er avhengig av kultur og overføring av verdier på en måte for å bygge lojalitet og sikre konkurransedyktig suksess. High-Quality forbindelser mellom ansatte og kunder skaper en høyhastighets og rik oppførsel som opprettholder organisasjonens kultur og styrker de ansattes forpliktelser (engasjement).

High-Quality forbindelser oppmuntrer til dialog og diskusjon og derav legger til rette for organisatorisk læring. Forbindelsene er på en måte et oppbevaringssted for sosial kjennskap om hvordan man får ting gjort. Til slutt er en organisasjons kapasitet til å tilpasse og endre knyttet til kvaliteten på forholdet mellom organisasjonen og medlemmene (Dutton, 2003).

3.0 Metode

I den metodiske delen skal vi gjøre rede for den metodiske tilnærmingen for oppgaven. I denne delen kommer vi til å ta i bruk hjelpemidler for å skaffe oss den informasjonen vi er ute etter om det bestemte temaet, hvordan man bør velge ut de riktige respondentene, samt hvordan man bør analysere og bearbeide det man har funnet ut. Det er viktig å ha et tydelig mål om hva man ønsker å oppnå før man velger en metode (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

I vår problemstilling ønsker vi å løse hindringer ved implementering av CRM-systemer og vi har dermed et behov for innsamling av primær og sekundærdata. I teoridelen har vi forsøkt å samle inn sekundærdata, dvs. informasjonsdata på området som allerede er funnet fra tidligere, men vi har også et stort behov for primærdata. Primærdata er den informasjon man samler inn selv for å besvare ulike spørsmål, og i vår kontekst problemstillingen (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

Formålet ved undersøkelsene er å finne ut hvilke hindringer som ligger til grunn for at flere bedrifter ikke har tatt i bruk CRM som salgsstøttesystem, og for å finne ut hvilke hindringer som kan ha vært en avgjørende faktor for at CRM-prosjektet i en organisasjon har mislyktes. For å finne hindringene ved implementering av

CRM ønsker vi å kartlegge organisatoriske faktorer som hvordan et CRM-prosjekt fungerer, samt de menneskelige faktorene som oppfatninger, holdninger, kompetanse etc.

3.1 Valg av undersøkelsesdesign

Valg av undersøkelsesdesign skal vise hvordan hele analyseprosessen skal bygges opp for at man skal kunne få tak i den informasjonen man er ute etter. Designet omfatter alle stadiene i forskningsprosessen etter at formål og undersøkelse spørsmål er bestemt. Valget av design avhenger av hvor mye vi vet om et spesifikt område, og hvilke målsetninger vi har med det som skal analyseres (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

3.1.1 Eksplorativt design

Vi har valgt å kun bruke eksplorativt design for å få de svarene vi ønsker. Eksplorativt design brukes når man i utgangspunktet vet lite om et område og man har som mål å utforske området nærmere. Vi startet med å undersøke om det var skrevet noe om temaet i høst da vi skrev en fordypningsoppgave om CRM. I oppgaven tok vi utgangspunkt i ulike pensumbøker, forskningsartikler og annet relevant stoff for å få en bedre innsikt i problemområdet. Videre tok vi kontakt med vår samarbeidsbedrift for å bekrefte den sekundærdata som har blitt innhentet og for å eventuelt avkrefte irrelevant stoff. (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

3.2 Valg av datainnsamlingsmetode

3.2.1 Kvalitativ metode

Den problemstillingen vi har valgt å foreta oss krever at vi går i dybden på temaet slik at man oppnår et dypere svar. Vi har valgt å utelukke en kvantitativ metode ettersom vi vår samarbeidsbedrift leverer CRM-løsninger og har en stor kompetanse på området. Vi har dermed valgt en kvalitativ metode. Vi har gjennomført et dybdeintervju med to representanter innenfor vår samarbeidsbedrift som gjør at informasjonen vi får ikke nødvendigvis blir påvirket av andre og i større grad mer personlig. Ved å snakke med eksperter på området har vi fått en større forståelse av hvordan et CRM-system og implementeringsprosess fungerer i praksis, samt nye perspektiver på hvordan organisasjoner ser på CRM som salgsstøttesystem (Andersen, 2019).

Vi har dermed tilegnet oss god kunnskap på hvordan organisasjoner skal legge til rette for hvordan implementere CRM-systemer i deres hverdagslige arbeid.

3.3 Kvalitetssikring

Ved gjennomføring av dybdeintervjuene har vi tilrettelagt for god intern og ekstern validitet.

I vår oppgave vil tilrettelegge for god intern og ekstern validitet, ved hjelp av de ressurser vi har tatt i bruk og tid vi har hatt. Det er derfor viktig at vi bruker troverdige kilder og dobbeltsjekker det vi skriver. Det er også av denne grunnen vi har tatt kontakt med flere bedrifter for å høre om de tenker det samme. (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

3.3.1 Målefeil

Vi gjennomførte et dybdeintervju med både Lime-CRM, som er en av Nordens ledende CRM-leverandører, og Amesto Solutions som er ledende forhandler av SuperOffice CRM. Ved å gjennomføre dybdeintervju med to store leverandører som har mange års erfaring innenfor området vil dette føre til klarere svar og dermed en lavere risiko for målefeil. Det må også legges til grunn at funnene fra dybdeintervjuene ikke bør behandles som absolutte. Det kan forekomme målefeil ved dybdeintervju ved at man stiller et ledende spørsmål, intervjuobjektet forstår ikke spørsmålet riktig, eller at spørsmålet inneholder sensitiv informasjon som intervjuobjektet ikke ønsker å svare på eller velger å svare det som passer «best» for bedriften (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

Vi har hatt fokus på å benytte projektive teknikker når vi har utført dybdeintervjuene, med den hensikten å få respondentene til å kjenne og gi sine oppfatninger og holdninger i situasjoner hvor de ikke kan, eller ikke vil gi uttrykk for dem på direkte spørsmål (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016). Det vil si at vi omformulerer spørsmålene slik at det ikke blir i en personlig rettet form. For eksempel «hvorfor tror dere at bedrifter ikke tør å investere i CRM-systemer» eller «hvilke hindringer opplever dere at bedrifter gjerne har når de skal implementere CRM». Ved å gjennomføre dybdeintervju har man i større grad mulighet til å forklare spørsmålene dersom det skulle oppstå misforståelser eller uvitenhet om temaet.

Vi skulle gjerne ha gjennomført en spørreundersøkelse på området med utgangspunkt i brukermassen til Lime-CRM og i forhold til opplevd verdi og tilfredshet med systemene. På bakgrunn av ulike faktorer som oppgavens tidsbegrensning og størrelse, samt forskrifter om personvern så vi dette som vanskelig å gjennomføre i forhold til intern og ekstern validitet.

3.3.2 Intern og ekstern validitet

Validitet måler generelt hvor «gyldig» en undersøkelse er, og i vår kontekst hvor pålitelige er dybdeintervjuene som er gjennomført. Intern validitet forteller om resultatene som fremkommer er riktige, og om sammenhengene blir fremsatt riktig. Ekstern validitet forteller om de funnene som har blitt gjort og om de kan forestille seg det aktuelle fenomenet (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

De kvalitative dybdeintervjuene som vi har gjennomført konsentrerer seg om få personer og vil dermed medføre gode og konkrete svar. Intervjuobjektene er eksperter på området og sitter med god kompetanse på hvilke hindringer som ofte dukker opp når en bedrift skal investere i et CRM-system. Sett bort ifra eventuelle målefeil ved gjennomføring av dybdeintervjuene, har undersøkelsene gode forutsetninger for å bli sett på som valide.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Dybdeintervju

Et dybdeintervju gjennomføres gjerne ansikt til ansikt med en intervjuguide som man tar utgangspunkt i. Det vil si at det blir stilt åpne spørsmål hvor respondenten står fritt til uttale seg om det aktuelle temaet. Et dybdeintervju varer som oftest i 1-2 timer, og benyttes når temaet er vanskelig å behandle i fokusgrupper eller i en spørreundersøkelse, eller at temaet er sensitivt som gjør at respondenten ikke vil uttale seg om dette når flere er til stede. I dybdeintervju får man som oftest også mer presise svar, det er heller ingen andre der til å påvirke respondentens svar (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

Dybdeintervju er en svært tidkrevende prosess. Intervjuet blir først gjennomført også skal man videre bearbeide, analysere og tolke det som har blitt sagt. Dette gjør metoden svært kostbar (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016) .

Ved å ha gjennomført dybdeintervjuene var hovedmålet å tilegne seg en klar oppfatning på hvilke hindringer som ofte ligger til grunn for at bedrifter bremser når de skal investere i CRM-systemer. Delmålene ved gjennomføringen var også å tilegne oss en klar oppfatning på hvordan CRM-systemer fungerer, samt hva som kreves av en bedrift for å benytte seg av systemene. Formålet var å opparbeide seg kompetanse på hvilke organisatoriske- og menneskelige faktorer som må ligge til grunn for at en bedrift kan bruke CRM effektivt som en del av salgsprosessen.

Før vi gjennomførte dybdeintervjuet utarbeidet vi en intervjuguide. Det gjorde vi på bakgrunn at vi til enhver tid har kontroll på våre spørsmål, samtidig som den skal fungere som en veiledning i retning mot vår problemstilling. Slik blir det lettere for å kunne åpne opp for diskusjon og i større grad drøftelse på de ulike områdene. Vi utførte to dybdeintervjuer. De ble gjort digitalt og i samarbeid med vår samarbeidsbedrift og Amesto Solutions som er forhandler av CRM-systemer. Ved å intervjuere eksperter på området får vi muligheten til å bekrefte og avkrefte relevant og irrelevant teori og andre utsagn. Under viser vi til intervjuguiden vi brukte for å kartlegge ulike organisatoriske og menneskelige faktorer, samt andre faktorer som spiller inn på hindring ved implementering av CRM.

Intervjuguide
<u>Del 1 – Introduksjon (10 min)</u>
<p>1) Oppvarming (5 min)</p> <p>Småpratere litt med intervjuobjektene for å bygge tillit og vise interesse, samt engasjement rundt området. Vi takker for at de kunne ta seg tid og forklarer at vi er to nysgjerrige studenter på området, og ingen svar er feil.</p> <p>2) Informasjon (2-3 min)</p> <p>Vi forhører oss om at det er greit om intervjuet blir tatt opp, slik at vi kan jobbe med det i større grad i ettertid. Opptaket blir selvsagt slettet kort tid etter intervjuet grunnet personvern. Videre forklarer vi vårt formål med intervjuet og ber intervjuobjektene svare så konkret som mulig.</p>
<u>Del 2 – CRM-teknologi (15-20 min)</u>
<p>1) Generelt om CRM</p> <p>Spørsmålene baserer seg på overordnede spørsmål angående CRM-teknologi.</p>

2) Behovsanalyse

Spørsmålene baserer seg på hvilke behov ulike bedrifter har når det kommer til implementering av CRM-systemer.

3) CRM-markedet i dag

Spørsmålene baserer seg på om det er et stort potensial i markedet for at flere bedrifter kan implementere CRM.

Del 3 – Organisatoriske faktorer (15-20 min)**1) Organisasjoners strukturelle form**

Spørsmål baserer seg på om organisasjoners strukturelle form, i forhold til intern kultur, bruker adopsjon, involvering etc.

2) Måling- og belønningssystemer

Spørsmål baserer seg på i hvilken grad bedriften bruker måling- og belønningssystemer for å motivere de ansatte?

Del 4 – Menneskelige faktorer (15-20 min)**1) Adferd**

Spørsmål baserer seg på hvor vanskelig det oppleves å endre vår menneskelige adferd.

2) Kompetanse

Spørsmål baserer seg på de ansatte får nok forståelse og kjennskap til systemene for å kunne drive aktivt med kunnskapsdeling.

3) Ledelse

Spørsmål baserer seg på om ledelsen ofte tar eierskap i CRM-prosjektet eller har minimal tilknytning.

Del 5 – Andre faktorer (10 min)

- 1) Spørsmål baserer seg på andre faktorer som spiller inn på implementeringen, for eksempel nye forskrifter

3.5 Utvalg

I vår oppgave har vi valgt å utføre et ikke-sannsynlighetsutvalg og videre et vurderingsutvalg. Vurderingsutvalg er en type utvalg hvor vi velger ut elementer fra populasjonen fordi de har bestemte egenskaper eller kunnskaper som vi ønsker skal være representert i det bestemte utvalget.

Når man utfører et ikke-sannsynlighetsutvalg som vi har valgt å gjøre, er det nødvendigvis ikke noe statistisk grunnlag på hvor mange respondenter man må

ha. Det er heller viktig å velge de riktige respondentene. Vi mener at våre respondenter absolutt er kvalifisert til å gi oss den informasjonen vi er ute etter. Respondentene våre er eksperter på fagområdet, og har mange års erfaring innenfor salg og support av CRM-systemer. (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016)

4.0 Resultater og analyse av data

4.1 Funn fra dybdeintervju

De generelle funnene vi finner om CRM-teknologien er at Lime-CRM tilbyr to typer systemer. De har et standardisert «plug-and-play» system som heter Lime-Go. Det er en ganske ny løsning som skal fungere som en enkel introduksjon for å komme i gang med salgsarbeidet, typisk for en start-up bedrift.

Det andre systemet de tilbyr og leverer mest av er lime-CRM. Det er et større og mer fullverdig CRM-system. Den største forskjellen mellom disse to er fleksibiliteten i systemene. Det er også mulig å integrere systemene med andre IT-systemer som bedrifter bruker, for eksempel logistikk-system- eller ERP-systemer.

Lime-CRM har en funksjon i deres systemer som skal bidra til at de ansatte premieres ved bruk av systemet. Det er en *gamification* som heter Lime-engage. Det er et program som gjør at de ansatte får poeng underveis på de oppgavene og delmålene de har satt seg. Slik kan man føre konkurranser internt i bedrifter for å øke motivasjonen og skape kultur.

Det som er viktig med et CRM-system er at det skal treffe den brukeren, bedriften eller organisasjonen som skal implementere det. Det er også viktig at implementeringen treffer det markedet bedriften har jobbet i og opp gjennom tidene. Det skjer alt for ofte at en bedrift velger ut i fra at de skal ha et nytt system eller en løsning som skal funke med en gang.

Istedenfor er det viktig at bedriften velger et system ut i fra hva de har behov for. Dermed er det viktig for Lime-CRM å kartlegge og finne behovene til bedriften før de starter med implementeringen. De har startet med en 100 % fornøyd garanti, eller pengene tilbake kampanje. Det følger av at Lime-CRM får lov til å

implementere systemet med de delmomentene som de mener er riktig for den enkelte bedrift.

Kompetanseoverføring er en viktig faktor i forhold til at alle i bedriften forstår nytten av å bruke CRM-systemer i salgsprosessen. Dersom de ansatte føler systemet er der for å overvåke deres arbeid, må det gjøres endringer i organisasjonen. Det skal være gøy å dele informasjon, men det følger av at alle har en forståelse over hvilken nytte det har.

De største utfordringene ved å implementere CRM-systemer skjer hos de bedriftene som gjerne har hatt et CRM-system tidligere, men er misfornøyd eller de som aldri har benyttet seg av et CRM-system. Det fører til en mer kompleks implementeringsprosess. Det innebærer god planlegging, kommunikasjon og forventinger sammen med kunden.

De prosjektene hvor ledelsen ofte kutter hjørnene er de som tar lengst tid å implementere. Det skal tas i betraktning størrelsen på bedrift og case. Lime-CRM opplever at bedrifter ofte blir i større grad endringsvillige underveis i prosessen. Dette på bakgrunn av at det gjøres en stor behovsanalyse for å dekke de ulike behovene til bedriften. Når det investeres mye tid i et slikt arbeid, er det enklere å se hvilke behov man har og hvilket potensial man kan oppnå.

De største hindringene ved å implementere CRM-systemer er ofte tankegangen om systemet kommer til å bli brukt, samt viljen til å investere i noe nytt. CRM-systemer er mer krevende enn andre IT-systemer for det bygger på myke verdier.

Utfordringer er ofte de som vil hoppe av for å spare penger på kort tid. CRM er mye mer enn bare et system og den som kjøper er avhengig av å ta fullt eierskap i det å gjøre en jobb internt i bedriften for å inkludere alle. Det er ofte mye fokus på implementering og tid, men det er en viktig faktor for at hele verdikjeden skal kunne ta del i CRM-systemets funksjoner.

De største hindringene med CRM-systemer dreier seg om at menneskelig adferd er en faktor som ofte er vanskelig å endre på. Ledelsen må være villig til å investere i et CRM-system for at det skal fungere optimalt. Dette innebærer at

man investerer tid til å kartlegge behov for løsning, planlegging av strategi og mål, involvering av ansatte og skape en kultur for kunnskapsdeling. For å implementere et CRM-system må det planlegges med løpende avklaringer underveis, samt presenteres en visuell prototype tidlig i prosessen slik at kunden får en forventning.

Det er stor forskjell på de IT-prosjekter som mislykkes på bakgrunn av selve programmet, og de IT-prosjektene som mislykkes basert på andre faktorer. CRM-prosjekter kan gjerne stoppe allerede før de kommer i gang på grunn av forankring i toppledelsen. Det vil si at toppledelsen ser ikke at behovet ligger nede i organisasjonen, fordi de har en aversjon om å tenke nyskapende og er lite risikovillige. Det kan være utfordringer i forhold til at ledelsen ikke ser nytteverdien av det og mener kostnadene blir for høye, for de er helst ute etter 3 tall på din siste salgsrapport.

Det er viktig at ledelsen uttrykker tydelig hvorfor de har valgt å satse på CRM og gjerne forklarer at det ikke handler om overvåking, men for at du som selger skal skape verdi på best muligvis sammen med dine kollegaer. Informasjonen må lagres på en slik måte at dersom en kollega ikke kommer på jobb neste dag siden han vant lotteriet, har du tilgang på denne informasjonen og du kan fortsette å skape verdi for bedriften. Ved at alle vet hvordan man skal lagre informasjon skaper det en kultur. Det er også viktig å inkludere alle personligheter i bedriften, slik at man kartlegger de ulike ansatte i forhold til å velge en teamleder som har ekstra kunnskap på området. Involvering minsker også risiko for at CRM-prosjektet feiler i forhold til bruker adopsjon.

Det er blitt høyere forventninger om GDPR av kundene. Krav fra myndighetene om hvilke personinformasjons som registreres er noe man må ta hensyn til. Dermed må det være en funksjonalitet i systemet som understøtter kravene til myndighetene. Dersom man ikke har et CRM-system og lagrer personinformasjon om kundene i for eksempel Excel, kan det være vanskelig å vite hva man har registrert om den enkelte kunde. Dette er en faktor som er med på å frembringe at bedrifter må ta i bruk CRM-systemer for å kunne lagre informasjon om kunder. Det er mye forskjellig informasjon om kunder som lagres i et CRM-system og

Lime-CRM har standardmoduler på deres systemer slik at personinformasjonen trygt blir lagret.

4.2 Drøftelse

Ved hjelp av å drøfte våre funn fra dybdeintervjuene opp mot oppgavens teoridel, ønsker vi å finne svar på hvilke organisatoriske faktorer som må ligge til grunn for å implementere CRM-systemer, samt hvilke menneskelige faktorer som er avgjørende for å kunne implementere CRM-systemer suksessfullt.

Vi starter med at salgsledelse handler om å tilrettelegge for at organisasjonen praktiserer «*det kompetansebaserte samspillet*» som Kristiansen presenterte i forelesning. Videre presenterte han at kunnskapsdeling dreier seg om å gjøre den tause kunnskapen tilgjengelig gjennom handling, refleksjon og samarbeid. Den tause kunnskapen er den individuelle kunnskap som er blitt utviklet gjennom erfaring i den enkeltes hode. Dette er hovedformålet ved CRM-systemer hvor det handler om å kunne lagre informasjon om den enkelte kunde, slik at dersom en kollega slutter eller av en annen grunn ikke kommer på jobb neste dag ligger denne informasjonen klar til å brukes av noen andre. Slik kan man enklere skape verdi for bedriften, samt unngå tap av markedsinformasjon og konkurransefordeler.

I dybdeintervjuet nevnes det at forankring i toppledelsen er en vanlig årsak til at implementeringen av CRM-systemer mislykkes. I teoridelen skrev vi om litteraturen til Kohlie og Jaworski hvor de forsket på begrepet markedsorientering. De gjennomførte flere intervjuer og litteraturen bygger også på ulike arbeider om emnet de siste 35 årene (1998). For eksempel slår Webster fast at en markedsorientering oppstår hos toppledelsen, og at «ansvaret for kundeorienterte verdier og oppfatninger utelukkende ligger hos toppledelse». Det er en faktor som kom opp flere ganger på dybdeintervjuet, hvor de bemerket stor forskjell på ledere som var endringsvillige og ledere som var utålmodige.

Basert på erfaringer hos respondentene i dybdeintervjuet er ledere av den utålmodige art de som gjerne vil ha et system her og nå, med liten grad av tid til implementeringsprosess i forhold til behovsanalyse og opplæring. De lederne som i større grad var tålmodige og endringsvillige lærte mer om seg selv som bedrift,

og i forhold til at det samarbeides i en behovsanalyse for å kartlegge ulike behov. Det innebærer at «styret, øverste leder og toppsjiktet av de andre lederne innser nødvendigheten av å utvikle denne innstillingen» slik Felton (1959) hevder i litteraturen til Kohlie og Jaworski. Med «innstillingen» menes det at bedriften driver markedsorientert arbeid, slik som CRM-systemer er med på å gjøre.

Webster (1988) hevder også i litteraturen at «administrerende direktør må gi klare signaler og etablere klare verdier og oppfatninger om å tjene kunden» Dette er i samsvar med funn som kommer fra dybdeintervjuene med at man må være litt streng for å gjennomføre implementeringen av systemene best mulig. Lime-CRM har kommet med en ny *gamification* som skal fremme motivasjon for de ansatte. I systemene får man beskjed på hvor langt unna man er målene, og eventuelt hva man kan gjøre bedre for å skap nye verdier.

I forhold til at man føler seg overvåket av ledelsen med CRM-systemet og er redd for at det blir brukt i negativ forstand, har man også muligheten til å kontre med å stjele andres kompetanse i organisasjonen. Det optimale er selvsagt å dele kunnskapen med hverandre.

Slik Webster (1988) hevder i litteraturen over om at «administrerende direktør må gi klare signaler og etablere klare verdier ...» for å drive markedsorientert arbeid, er i samsvar med implementeringsprosessen til et CRM-system som vi nevnte i oppgavens teoridel. For å forklare en implementeringsprosess har vi introdusert modellen til Buttle og Maklan. Den tar utgangspunkt i fem punkter hvor det er viktig å 1) utvikle en CRM-strategi, 2) bygge fundamentet i CRM-prosjektet, 3) behovsanalyse og valg av partner, 4) implementering av prosjektet og 5) evaluere prosjektet prestasjon. Det første punktet er viktig for å gi et uttrykk til de ansatte i bedriften slik at det ikke blir misforståelser med prosjektet.

Misforståelse innad i organisasjonen kan være en trussel mot implementeringen og bruken av et CRM-system. Dersom brukerne ikke har forståelse av hvorfor det skal brukes øker risikoen for et mislykket prosjekt. Dermed er det viktig å ha en strategi. Misforståelser kan forekomme fra forankring i toppledelsen, som tidligere nevnt. Det kan også komme fra at ledelsen ikke har involvert alle i bedriften. I dybdeintervjuet nevnes det at brukeradopsjon er viktig i den grad at

det dannes en felles forståelse for hvordan man skal bruke systemet. Det uttrykkes at involvering av alle i bedriften er viktig både for Lime-CRM og bedriften i seg selv når det kommer til å kartlegge hvem som skal bruke det. Dette er for å finne ut hvem som kan være teamleder og sitte med mest kompetanse, og for å finne eventuelle sabotører for prosjektet.

Slik Levitt (1969), Lusch, Udell og Laczniak (1976) og Felton (1969) antyder i litteraturen om at konflikt mellom avdelinger kan være skadelig for gjennomføringen av markedsføringskonseptet gjelder også for CRM-implementeringen. I oppgavens teoridel ga vi en kort beskrivelse av Adam Grants bok hvor han beskriver tre typer basis roller for sosial samhandling. Grant forklarer at du har taere som kjennetegnes av at de liker å få mer enn de gir. De vipper vektstangen i egen favør og setter egne interesser foran andres behov. Giverne derimot vipper vektstangen den andre veien og foretrekker å gi mer enn de får. En matcher tror på like deler gi og få, og baserer relasjonene sine på likeverdig utveksling av tjenester.

Ved implementeringen av CRM-systemer er det viktig å finne ut hvor en konflikt kan stamme fra. Det nevnes i litteraturen til Kohlie og Jaworski at det kan stamme fra naturlige ønsker i avdelingen om å være mektigere enn andre. I dybdeintervjuene ble det snakket om hvordan folk deler kunnskapen med hverandre, og svarene er at det må skapes en felles forståelse for hvordan det brukes. Det kan også stamme fra at man har ansatt feil personer nevnes det.

I dybdeintervjuet finner vi ut at når man skal implementer CRM-systemer handler det vel så mye om kultur som systemer. Det er viktig at man ansetter ansatte som foretrekker å dele med andre, slik som givere som Adam Grant beskriver. På den andre siden har du taere som liker å få mer enn de gir. Dersom man har en ansatt en taer, vil det kunne være en faktor som er med på å sabotere prosjektet og du vil heller ikke få en rik kunnskapsdeling. Dermed er det viktig at det legges til rette for en markedsorientert bedrift når man skal implementere CRM-systemer.

I dybdeintervjuets del 4 snakket vi om menneskelige faktorer, og hvordan man kan omstille seg som en organisasjon for å endre menneskelig adferd. Jane Dutton beskriver i sin bok «*Energize Your Workplace*» at nøkkelegenskapen til å endre

både din arbeidsprestasjon og for de rundt deg er å bygge å ta vare på High-Quality forbindelser. Dersom en bedrift driver aktivt for å bygge slike forbindelser vil mennesker føle seg mer engasjerte og det blir enklere å dele kunnskaper innad i bedriften.

På den andre siden har man organisasjoner som preges av Low-Quality forbindelser. Dette ødelegger menneskers evne til lære, vise initiativ og ta risiko sier Dutton. Når man implementerer CRM-systemer er det viktig at man utelukker disse forbindelsene da de kan være med på å ødelegge motivasjonen til de ansatte, samt evnen til å forstå systemet under og etter implementeringsprosessen. Derfor er også viktig at det er en felles forståelse overfor systemet, samt at organisasjonen har en kultur som bygger på High-Quality forbindelser sammen med andre.

Dutton sier også at disse positive forbindelsene bidrar til dialog og diskusjon. Det er en viktig prosess når man implementerer CRM-systemer. Det bidrar til at Lime-CRM får en større forståelse ovenfor bedriftens behov, samt bedrifter får en bedre kjennskap til sine funksjoner i CRM-systemet. Dutton sier også at en organisasjons kapasitet til å tilpasse og endre seg er knyttet til forholdet mellom medlemmene og organisasjonen. Det innebærer at ledelsen tar eierskap til implementeringsprosessen, slik at det unngås misforståelser.

5.0 Konklusjon og anbefaling

5.1 Konklusjon

Ved hjelp av analysering og drøftelse av de utførte dybdeintervjuene har vi kommet frem til at dersom en bedrift skal implementere CRM-systemer i deres organisasjon er det helt nødvendig å praktisere «*det kompetansebaserte samspillet*». De organisatoriske faktorer som må ligge til grunn er at bedriften er markedsorientert og driver aktivt for å bygge High-Quality forbindelser med kunder og leverandører. For å kunne lettere kartlegge ønskede behov og funksjoner er det viktig at ledelsen tar eierskap i prosjektet. Dette er både for å bygge lojalitet, samt for å skape motivasjon for de ansatte.

5.2 Anbefalinger

Vi anbefaler bedrifter som skal implementere CRM-systemer i deres organisasjoner at det må ligge til grunn visse organisatoriske faktorer og menneskelige faktorer. Vi starter anbefalingene med utgangspunkt i implementeringsprosessen presentert i oppgavens teoridel. Deretter fletter vi inn relatert teori og funn fra drøftelsen av dybdeintervjuene.

Når en bedrift skal implementere CRM-systemer anbefaler vi å følge de stegene vi har nevnt i oppgavens teoridel. Det bør først starte med en planlegging av hva du vil bruke systemet for. Dermed er det viktig at man utvikler en CRM-strategi hvor man utfører en situasjonsanalyse på hvem dine kunder er, hva ditt markedstilbud er og hvilke kanaler man bruker for å nå disse. Det er også viktig å kartlegge hvem som henter inn denne informasjonen. Det er ofte mange forskjellige personer som innhenter informasjon, dermed er det viktig at man har grunnlag for en kultur i organisasjonen som fremmer kunnskapsdeling.

Før man begynner å utvikle fundamentene i CRM-prosjektet er det viktig at alle som bidrar med informasjonsinnhenting har en forståelse for hva CRM-systemet betegner. Vi anbefaler å bruke Frank Kristiansens kommunikasjonsmodell for å få de ansatte til å forstå verdien med et CRM-system. Den går ut på at man bruker H-ordene til å stille seg spørsmål knyttet til prosjektet.

Slik at du sterkere forstår og aksepterer bakgrunnen, dokumentasjonen, motivene og de drivende målene til å gjøre som du vil med dem (**hvorfor**). Slik at du får innhold til kompetansene, innholdet, delmålene og oppgavene til selv å gjøre som du vil med dem (**hva**). Slik at du får fremgangsmåtene til metodene, systematikken, prosessene, fremdriften (**hvordan**). Slik at du opplever at kommunikasjonen er ment for «hvem», dvs. sjefen, kollegene, medarbeiderne, deg etc. (**hvem**).

For å bygge fundamentene til CRM-prosjektet er det viktig at det utarbeides styringsstrukturer for å sikre at ansvaret er riktig definert og fordelt. Det er viktig at ledelsen har tatt eierskap til systemet, slik at man kan fordele roller i forhold til hvem som skal lede prosjektet og hvem som eventuelt kan være en sabotør for prosjektet.

Før man definerer roller kan man benytte seg av Adam Grants tre basis roller for sosial samhandling. De tre rollene går ut på at det finnes taere i bedriften, dvs. de som liker å få mer enn de gir og dermed setter egne interesser foran andres behov. Du har givere som liker å gi mer enn de får, dvs. at de er i større grad fokusert på å handle ut i fra andres interesser. De hjelper til, gir råd, deler anerkjennelse og knytter kontakter for andre mennesker. Du har også matcheren som tror på like deler gi og få. Dersom man tar utgangspunkt i de ulike personlighetene vil man helst unngå at en taer er prosjektleder for CRM-systemet, og man vil helst at det er flest givere i organisasjonen. Det tar ofte lengre tid for en giver å oppnå suksess, men i lengden er han en god relasjonsbygger og taeren vil ikke fungere som en prosjektleder eller bruker i CRM-systemet fordi han fokuserer i alt for stor grad på seg selv.

Når man skal spesifisere ulike behov er det viktig at man identifiserer forretningsprosesser og behov sammen med leverandøren av CRM-systemet. Lime-CRM bidrar aktivt i implementeringsprosessen fra første stund, og som nevnt i dybdeintervjuet bidrar de hele tiden aktivt med support. Forretningsprosesser består ofte av horisontale prosesser, det vil si at utviklingen involverer alle avdelinger i organisasjonen. Det er ofte i denne delen at det oppstår komplikasjoner mellom leverandør og bedrift. Dersom bedriften ikke har et markedsorientert fokus, er det vanskeligere å implementere systemet. Det tar lengre tid.

Derfor anbefaler vi at en bedrift bør ha et markedsorientert fokus, samt ha et enkelt forhold til å endre. Det anbefales å bruke god tid sammen med konsulenter som driver med CRM i denne prosessen, da den er særdeles viktig for å kartlegge ulike behov og funksjoner som systemet skal ha.

6.0 Avsluttende refleksjoner

Vi har virkelig fått utfordret oss på forskjellige måter med oppgaven, både faglig og praktisk. Oppgaven har gitt oss et dypere innblikk i hva leverandører opplever med CRM-systemer og hvilke erfaringer de har selv med å implementere i ulike bedrifter. Da vi startet med arbeidet forrige semester kunne vi svært lite om temaet, men etter å ha jobbet med temaet i to semestre har vi opparbeidet en mye større kompetanse. Vi ser ting i et annet perspektiv enn hva vi gjorde fra start, og det er nok mye vi kunne gjort annerledes.

Vi startet med å komme godt i gang med oppgaven ved at vi tidlig kontaktet vår samarbeidsbedrift. Vi fikk gode tilbakemeldinger på vår fordypningsoppgave fra høstsemesteret, og det var et godt hjelpemiddel å kunne ta med seg inn i bacheloroppgaven. Det ble tilbragt mye tid på skolebenken og vi lagde en disposisjon for å ha kontroll over ulike tidsfrister. Det ble dessverre en del uforventede utfordringer da korona-viruset ankom Norge tidlig i Mars. Skolene måtte stenge, samt alle undervisningene foregikk over nett. Av andre årsaker valgte vi begge å reise hjem til hvert vårt. Vi har dermed måtte foreta vår kommunikasjon over internett, men føler det har fungert veldig greit. Selv om det har vært utfordrende er vi veldig fornøyd.

Vi har drøftet flere problemstillinger frem og tilbake gjennom prosessen men føler selv vi har endt opp med en god problemstilling. Som nevnt, kontaktet vi bedrifter tidlig i prosessen for å få mest mulig informasjon og kunnskap om temaet. Selve dybdeintervjuene valgte vi å ha ganske sent i prosessen da vi ville ha mest mulig teoretisk kunnskap om temaet vi skrev om. Slik kunne vi stille de spørsmålene vi mente var best. Vi vil likevel bemerke muligheten for målefeil i svarene vi har fått og presentert. Dette kan være på bakgrunn av sensitive spørsmål hvor respondenten har svart for sitt og bedriftens beste.

7.0 Referanseliste

- Andersen, G. (2019, Januar 31). *Valg av forskningsområde*. Hentet fra NDLA:
<https://ndla.no/nb/subjects/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937>
- Biong, H., Nes, E. B., & Sande, J. B. (2016). Markedsføring på bedriftsmarkedet. I H. Biong, E. B. Nes, & J. B. Sande, *Kapittel 14 Ledelse av det personlige samarbeidet* (ss. 453-454). Oslo: Universitetsforlaget.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). Customer Relationship Management. I F. Buttle, & S. Maklan, *Chapter 14: Implementing CRM* (s. 360). New York: Routledge.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). Customer Relationship Management. I F. Buttle, & S. Maklan, *Chapter 14: Implementing CRM* (ss. 361-366). New York: Routledge.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). Customer Relationship Management. I F. Buttle, & S. Maklan, *Chapter 14: Implementing CRM* (s. 371). New York: Routledge.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). Customer Relationship Management. I F. Buttle, & S. Maklan, *Chapter 14: Implementing CRM* (ss. 366-373). New York: Routledge.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). Customer Relationship Management. I F. Buttle, & S. Maklan, *Chapter 14: Implementing CRM* (ss. 373-380). New York: Routledge.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). Customer Relationship Management. I F. Buttle, & S. Maklan, *Chapter 14: Implementing CRM* (ss. 380-381). New York: Routledge.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). Customer Relationship Management. I F. Buttle, & S. Maklan, *Chapter 14: Implementing CRM* (s. 381). New York: Routledge.
- Dutton, J. E. (2003). Energize Your Workplace. I J. E. Dutton, *Creating Energy Through High-Quality Connections* (ss. 1-15). San Francisco: Jossey-Bass.
- Endringsledelse*. (u.å.). Hentet fra Lime CRM: <https://www.lime-technologies.no/lime-crm/endringsledelse/>
- Grant, A. (2014). Gi og ta. I A. Grant, *God avkastning* (s. 15). Trondheim: Cappelen Damm AS.

-
- Grant, A. (2014). Gi og ta. I A. Grant, *God avkastning* (ss. 14-17). Trondheim: Cappelen Damm AS.
- Grant, A. (2014). Gi og ta. I A. Grant, *God avkastning* (s. 26). Trondheim: Cappelen Damm AS.
- Grant, A. (2014). Gi og ta. I A. Grant, *God avkastning* (s. 14). Trondheim: Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse. I G. Gripsrud, U. H. Olsson, & R. Silkoset, *Metode og vitenskap* (s. 15). Livonia: Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse. I G. Gripsrud, U. H. Olsson, & R. Silkoset, *Sekundærdata og observasjonsdata* (s. 69). Livonia: Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse. I G. Gripsrud, U. H. Olsson, & R. Silkoset, *Undersøkellesdesign* (ss. 46-47). Livonia: Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse. I G. Gripsrud, U. H. Olsson, & R. Silkoset, *Undersøkellesdesign* (ss. 47-49). Livonia: Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse. I G. Gripsrud, U. H. Olsson, & R. Silkoset, *Spørreskjemaundersøkelser* (ss. 134-135). Livonia: Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse. I G. Gripsrud, U. H. Olsson, & R. Silkoset, *Sekundærdata og observasjonsdata* (s. 69). Livonia: Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse. I G. Gripsrud, U. H. Olsson, & R. Silkoset, *Undersøkellesdesign* (ss. 58-61). Livonia: Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse. I G. Gripsrud, U. H. Olsson, & R. Silkoset, *Undersøkellesdesign* (ss. 49-53). Livonia: Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse. I G. Gripsrud, U. H. Olsson, & R. Silkoset, *Utvalgstyper og utvalgsstørrelser* (ss. 168-177). Livonia: Cappelen Damm AS.
- Implementering.* (u.å.). Hentet fra Lime CRM: <https://www.lime-technologies.no/lime-crm/steg-for-steg/>
-

- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). Sales Force Management. I M. W. Johnston, & G. W. Marshall, *Chapter 3: Linking strategies and the sales role in the era of CRM and data analytics* (s. 71). New York: Routledge.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). Sales Force Management. I M. W. Johnston, & G. W. Marshall, *Chapter 3: Linking strategies and the sales role in the era of CRM and data analytics* (ss. 70-73). New York: Routledge.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). Sales Force Management . I M. W. Johnston, & G. W. Marshall, *Chapter 3: Linking strategies and the sales role in the era of CRM and data analysis* (s. 72). New York: Routledge.
- Kohlie, A. K., & Jaworski, B. J. (1988). Markedsorientering: Begrepet, forskningsproposisjoner og konsekvenser for ledelse. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 71-98.
- Kunøe, G. (2012). Salg og salgsledelse med CRM systemer. I G. Kunøe, *Introduksjon* (ss. 9-15). Oslo: ScanForum.
- Kunøe, G. (2012). Salg og salgsledelse med CRM systemer. I G. Kunøe, *Del 1. Utfordringer, muligheter og løsninger* (s. 17). Oslo: ScanForum.
- Kunøe, G. (2012). Salg og salgsledelse med CRM systemer. I G. Kunøe, *Del 1. Utfordringer, muligheter og løsninger* (s. 19). Oslo: ScanForum.
- Selnes, F., & Hagen, T. (2011). Hvordan lykkes med CRM? *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 69-73. Hentet fra MAGMA: <https://www.magma.no/hvordan-lykkes-med-crm>
- Tjernshaugen, A., Hiis, H., Bernt, J. F., & Braut, G. S. (2020, April 29). *koronavirus-pandemien i 2020*. Hentet fra Store medisinske leksikon: https://sml.snl.no/koronavirus-pandemien_i_2020

Vedlegg

Vedlegg 1: Resultater fra dybdeintervju med Amesto Solutions

Intervjuguide
<u>Del 1 – Introduksjon (10 min)</u>
<p>1. Oppvarming (5 min)</p> <p>Småprater litt med intervjuobjektene for å bygge tillit og vise interesse, samt engasjement rundt området. Vi takker for at de kunne ta seg tid og forklarer at vi er to nysgjerrige studenter på området, og ingen svar er feil.</p>

2. Informasjon (2-3 min)

Vi forhører oss om at det er greit om intervjuet blir tatt opp, slik at vi kan jobbe med det i større grad i ettertid. Opptaket blir selvsagt slettet kort tid etter intervjuet grunnet personvern. Videre forklarer vi vårt formål med intervjuet og ber intervjuobjektene svare så konkret som mulig.

Del 2 – CRM-teknologi (15-20 min)

1. Generelt om CRM

Spørsmålene baserer seg på overordnede spørsmål angående CRM-teknologi.

Amesto er forhandler av superoffice (vismapartner). De leverer kun Superoffice. Er de inhabil til prosjekter, og er gjerne inne som en rådgiver. Det vil si at det får ikke inn bestillinger av Superoffice. Superoffice har eksistert i 30 år nå og har basert seg det norske og skandinaviske markedet. Leverer løsninger som typisk treffer 80% av markedet. I større grad fungerende ut av boksen løsning. Mange andre løsninger er gjerne mer et rammeverk som man kjøper og kan utvikle din egen løsning der inne med konsulenthjelp, f.eks. Salesforce, Microsoft Dynamics 360 er mer den retningen hvor man bygger mer selv, sammen med konsulentsselskap. Superoffice sine systemer er veldig like og blir tilpasset den forskjellige bedrift. Superoffice har en lavere innstegsmodell og kommer lettere i gang med prosesser som er testet i årevis.

2. Behovsanalyse

Spørsmålene baserer seg på hvilke ulike behov bedrifter har når det kommer til implementering av CRM-systemer.

Crm-løsninger ut i markedet, alle har sine styrker og svakheter. Det som er viktig for et CRM-system er at man skal treffe den brukeren, bedriften og organisasjonen som skal implementere det. Det må også treffe i forhold til det markedet de har jobbet i, og opp gjennom tidene har de truffet godt i det norske markedet, men fikk problemer i det amerikanske markedet. Vi interagerer mot hverandre forskjellig fra land til land, dette fikk Superoffice erfare da de forsøkte å nå ut i det amerikanske markedet. Microsoft dynamics og Salesforce begynner også å ta markedet i Norge.

I forhold til implementering er det altfor ofte at en bedrift velger ut ifra at de skal ha et system eller en løsning, men istedenfor å starte med hva har vi behov

for? Der ønsker Amesto å komme inn for å løse bedriftens ulike behov med sine rådgivere. Kartlegge og finne behovet. De leverer en software, men den kommer inn i neste ledd. Først skal man kartlegge behovet, og Amesto kommer med et løsningsforslag. Å implementere et CRM-system dreier seg om hvorfor skal vi ha det? Hvordan skal det dekke våre behov?

De begynner å snakke om strategien til bedriften og målsetninger. Hva skal vi konkret gjøre for å nå disse målene. Basert på dette kan de underbygge strategien. En dårlig måte å starte på er at bedriften gjerne har hatt et CRM-system tidligere, men begynner å “gå ut på dato” og lurer på om typisk Amesto kan gjøre det samme som de har hatt tidligere. Det blir for mange føringer.

3. CRM-markedet i dag

Spørsmålene baserer seg på om det er et stort potensial i markedet for at flere bedrifter kan implementere CRM.

Det er et veldig stort vekstpotensial. Du har jo kundeservicestøttesystem, salgsstøttesystemer. Alle har en form for CRM-system for du har en kundeliste. Og det mest vanlige er Excel. Det vil ikke fungere over tid. Det er flere forskjellige avdelinger i en organisasjon og da må man ha et felles system hvor du får samlet den informasjon. God kontroll på sine kunder, potensielle kunder og tidligere kunder er mer viktig enn noen gang.

Del 3 – Organisatoriske faktorer (15-20 min)

1. Organisasjoners strukturelle form

Spørsmål baserer seg på om organisasjoners strukturelle form, i forhold til intern kultur, bruker adopsjon, involvering etc.

Det er ofte på bakgrunn av bruker adopsjon, og da spiller intern kultur, involvering i prosessen og få uttrykt behovene i bedriften din. Forståelse og innsikt hos medarbeiderne. IT-prosjekter generelt er utfordrende, men CRM-systemer spesielt. Det har med å gjøre at CRM-prosjekt er så avhengig av deltakelse og engasjement i org. Helt avhengig av at løsninger blir brukt og alle er med å bidra i den måten å jobbe på. Brukeradopsjon er helt avgjørende. Mange må bli involvert i prosessen tidlig slik at de får et eierskap til det som de skal sitte og bruke i ettertid. Påvirkning er en utfordring. CRM-prosjekter kreves at de som skal bruke det har forståelse og kompetanse. Hvilke aktiviteter

gjør den ansatte i det daglige for at bedriften skal skape verdi. Involvere de ulike avdelingene. De ansatte MÅ se verdien i det.

2. Måling- og belønningssystemer

Spørsmål baserer seg på i hvilken grad bedriften bruker måling og belønningssystemer for å motivere de ansatte?

Konkurransen internt ift. Belønning. Når du jobber i et salgsstøttesystem er det mulig noen vil føle seg overvåket av ledelsen. Brukerne føler at ledelsen overvåker meg. Derfor er det viktig at ledelsen uttrykker hvorfor de har valgt å satse på CRM, og at det er ikke for å overåke men at du skal gjøre en best mulig jobb for å skape verdi for bedriften sammen med dine kollegaer. Informasjonen må lagres slik at hvis du vinner lotteriet og ikke kommer på jobb neste dag, har dine kollegaer tilgang på din informasjon om kundene slik at kollegaene kan fortsette å skape verdi for bedriften. Synliggjøre verdien. Man må være litt streng også, slik at man synliggjør verdien av CRM. Derfor er det viktig å ha litt gulrot for belønning. Siste versjon av superoffice kommer med en dashbord funksjon. Som ledelsen kan bruke for å ta ut rapporter. Dashbordet er noe du selv også kan se dine verdier som du har skapt for bedriften ift. Motivasjon. I systemet kommer det opp sekunder underveis iforhold til dine mål og hvordan du ligger an.

Del 4 – Menneskelige faktorer (15-20 min)

1. Adferd

Spørsmål baserer seg på hvor vanskelig det oppleves å endre vår menneskelige adferd.

Største hindringer med CRM i form av vår menneskelige atferd er det vanskeligste å endre. Den faktoren er med å strande de prosjektene som ikke blir vellykket. Brukeradopsjon. Være villig til å investere nok tid til å kartlegge behov for en løsning. Kunder kan gjerne ringe inn for å bestille det rimeligste alternativet og ikke ønsker å investere noe særlig tid i opplæring.

2. Kompetanse

Spørsmål baserer seg på om de ansatte får nok forståelse og kjennskap til systemene for å kunne drive aktivt med kunnskapsdeling.

Det starter med god planlegging med løpende avklaringer underveis. De ønsker å representere visuelle prototype tidlig, slik at kunden vil få en forventning på hva som faktisk blir levert og Amesto for en bekreftelse på at de er på riktig retning. Det vil si at før CRM-systemet blir implementert har Amesto presentert og fått godkjent løsningen før det blir levert.

Desto viktigere med god kompetanseoverføring til brukerne fordi at alle skal lære det samme, og at alle skal vite det samme slik at de kan jobbe likt. Det skaper kultur med at alle vet hvordan man skal gjøre det og hvorfor man skal gjøre det. Alle fått samme informasjon. Nøkkel er tid. Prøv å involver alle type personligheter i bedriften. Forskjellige typer i flåklypa f.eks. Involvering minsker risiko for at CRM-prosjektet feiler.

3. Ledelse

Spørsmål baserer seg på om det er ledelsen ofte tar eierskap i CRM-prosjektet eller har minimal tilknytning.

Ofte spørsmål som dukker opp er om dette er IT styrt eller det ledelsen som har sagt vi må bruke det? Er det IT-styrt er det lettere å levere, altså en it-ansvarlig i bedriften. Kompleksitet. Brukerne må se verdien i det. Når man driver med salg. Er man avhengig å skape et engasjement hos brukeren slik at dem skal se verdi i måten det skal brukes. Ellers blir det bare en dyr telefonkatalog. CRM er vel så mye kultur og struktur, som det er programvare. Det handler om å lage seg rutiner.

Forankring i ledelsen, behovet ligger nede i organisasjonen. CRM-prosjektene stopper gjerne før de kommer i gang pga forankring i toppledelsen. Som leverandør starter de en prosess med de får ikke gjennomført det fordi ledelsen ikke ser nytteverdien av det og mener kostnadene blir for høye. Utfordring ift. Implementering av nytt CRM-system. Ledelsen er ofte ute etter 3 tall på din rapport.

Del 5 – Andre faktorer (10 min)

1. Spørsmål baserer seg på andre faktorer som spiller inn på implementeringen, for eksempel nye forskrifter

Krav fra myndighetene om personvern er også en nøkkel i et slik system. Alle plasser du registrerer personinformasjon skal du ta hensyn til krav fra myndighetene. Er dere sitt system GDPR? Det må være funksjonalitet i systemet som understøtter kravene til myndighetene om personvern. Det har man sjeldent i et eget snekret CRM-system. Utdfordrende å vite hva du har registrert om den enkelte kunde. Dette er noe som frembringer at bedrifter må lagre sin informasjon om personer gjennom et CRM-system. Potensialet for CRM i markedet er stort

Vedlegg 2: Resultater fra dybdeintervju med Lime-CRM

Intervjuguide
<u>Del 1 – Introduksjon (10 min)</u>
<p>1. Oppvarming (5 min)</p> <p>Småprater litt med intervjuobjektene for å bygge tillit og vise interesse, samt engasjement rundt området. Vi takker for at de kunne ta seg tid og forklarer at vi er to nysgjerrige studenter på området, og ingen svar er feil.</p> <p>2. Informasjon (2-3 min)</p> <p>Vi forhører oss om at det er greit om intervjuet blir tatt opp, slik at vi kan jobbe med det i større grad i ettertid. Opptaket blir selvsagt slettet kort tid etter intervjuet grunnet personvern. Videre forklarer vi vårt formål med intervjuet og ber intervjuobjektene svare så konkret som mulig.</p>
<u>Del 2 – CRM-teknologi (15-20 min)</u>
<p>1. Generelt om CRM</p> <p>Spørsmålene baserer seg på overordnede spørsmål angående CRM-teknologi.</p> <p>De generelle funnene vi finner om CRM-teknologien er at Lime-CRM tilbyr to typer systemer. De har et standardisert «plug-in-play» system som heter Lime-Go. Det er en ganske ny løsning som skal fungere som en enkel introduksjon for å komme i gang med salgsarbeidet, typisk for en start-up bedrift. Det andre systemet de tilbyr og leverer mest av er lime-CRM. Det er et større og mer fullverdig CRM-system. Den største forskjellen mellom disse to er fleksibiliteten i systemene. Det er også mulig å integrere systemene med andre</p>

IT-systemer som bedrifter bruker, for eksempel logistikksystem- eller ERP-systemer.

2. Behovsanalyse

Spørsmålene baserer seg på hvilke behov ulike bedrifter har når det kommer til implementering av CRM-systemer.

De vanskelige implementeringene er de som aldri har gjort et slikt arbeid før, hvor man må opplære hele tiden. God planlegging, kommunikasjon og forventninger sammen med kunden. Dette er det vi må gjøre for at det skal bli bra. Prosjekter som kutter hjørnene er ofte de som tar lengst tid å implementere. Kommer an på hvor stort case det er. Deres erfaring er at bedrifter ofte blir endringsvillige etterhvert under prosessen med behovsanalysen. Det er stor forskjell på IT-prosjekter som mislyktes for selve programmet og de som mislykkes basert på andre faktorer.

3. CRM-markedet i dag

Spørsmålene baserer seg på om det er et stort potensial i markedet for at flere bedrifter kan implementere CRM.

Stor forskjell på Sverige i forhold til at mange flere kjenner til Lime i Sverige enn i Norge. Bygge tillit. Mange som hadde en del løsninger i begynnelsen som de ikke var fornøyd med. Et valg de gjorde tidlig var å ikke jobbe med forhandlere, for da for man en mye sterkere kvalitetskontroll. Mye større fokus på det menneskelige enn teknologi. Trender og utviklinger tenker prosess og mennesker enn teknologi. Lime-CRM er en underdog på markedet i dag, men som vokser veldig fort. Eie den kunnskapen. Eiendomsmarkedet, utility, bygge og maskin bransjen og tradisjonelle salgsdrevne bedrifter.

Del 3 – Organisatoriske faktorer (15-20 min)

1. Organisasjoners strukturelle form

Spørsmål baserer seg på om organisasjoners strukturelle form, i forhold til intern kultur, bruker adopsjon, involvering etc.

Opplæring - 100% fornøyd garanti kampanje eller pengene tilbake. Med de forbeholdene at Lime for lov til å implementere systemet med de delmomentene

som de mener er viktige. Brukeradopsjon. Utfordringen er de som hopper av for de vil spare penger på kort tid. Det er så mye mer enn et system. Den som kjøper, må ta eierskap i det og gjøre en jobb internt. Hele verdikjeden må være en del av systemet, det hjelper også Lime med. Mye fokus på implementering, og man glemmer gjerne de mye verdiene rundt omkring. I samsvar med vår problemstilling så må bedriftene snu «mindsettet», ellers blir det ikke optimalt og vanskeligere å mislykkes.

2. Måling- og belønningssystemer

Spørsmål baserer seg på i hvilken grad bedriften bruker måling- og belønningssystemer for å motivere de ansatte?

Lime-CRM har en funksjon i deres systemer som skal bidra til at de ansatte premieres ved bruk av systemet. Det er en *gamification* som heter Lime-engage. Det er et program som gjør at de ansatte får poeng underveis på de oppgavene og delmålene de har satt seg. Slik kan man føre konkurranser internt i bedrifter for å øke motivasjonen og skape kultur.

Del 4 – Menneskelige faktorer (15-20 min)

1. Adferd

Spørsmål baserer seg på hvor vanskelig det oppleves å endre vår menneskelige adferd.

2. Kompetanse

Spørsmål baserer seg på de ansatte får nok forståelse og kjennskap til systemene for å kunne drive aktivt med kunnskapsdeling.

Det er alltid vært viktig å vært motivert, det er lettere å bytte system dermed er det kritisk for Lime å drive med support. God bruk over tid. Før prosjektet snakker de mye med kunden ift. Motivasjon og forankring. Under prosjektet gang vil de i større grad inkludere kundene. De skal i teorien aldri bli ferdig med en kunde, og heller finne nye utfordringer de kan jobbe med. Dialoger med kunden om hvordan systemet kan bli bedre over tid. Hvordan er arbeidsflyten, prestasjonen, er det risiko for at en person slutter? Eks. hvis han har jobbet med implementeringen over tid. Lime engage. Premierer bruk av systemet, integreres med lime crm. Det vil si at du får poeng underveis når du gjør de oppgavene du skal. Interne konkurranser, ift salg. Det finnes mange varianter av

det. Superbrukere, brukere som får ekstraopplæring og får en bedre forståelse i systemet.

3. Ledelse

Spørsmål baserer seg på om ledelsen ofte tar eierskap i CRM-prosjektet eller har minimal tilknytning.

. Utfordringer er å faktisk bestemme seg for å investere, og tanken om at kommer dette til å bli brukt? Gjøre om atferden i organisasjonen. ROI, kost nytte. Regnestykket i roi, CRM er mer krevende for det bygger på myke verdier i større grad enn andre it-systemer. Vanskelig å se gevinsten. Få samlet kunnskapen på et sted. Det er vanskelig å se et resultat når og hvor. De store potensielle verdiene hvor man mister færre kunder, kommuniserer bedre. Da må man gjøre tiltak A-b-c for implementering.

Del 5 – Andre faktorer (10 min)

1. Spørsmål baserer seg på andre faktorer som spiller inn på implementeringen, for eksempel nye forskrifter

I forhold til GDPR er det standardmoduler på det slik at det skal bli trygt lagret. Det er mye forskjellig informasjon som blir lagret i systemene. Dermed er det viktig å ha kontroll på kundeinfoen med et standard rammeverk. Finansielle informasjon, seksuell legning og annen sensuell informasjon. Bisnode for eksempel er en plattform hvor du kan kjøpe økonomisk informasjon.