



Handelshøyskolen BI

BTH 36301 Bacheloroppgave - Markedsføring

Bachelor thesis 100% - R

Predefinert informasjon

Startdato:	09-01-2023 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	01-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202310 11016 IN11 RI D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Vegard Håvarstein, Øystein Hodnefjell, Erik Bondevik

Informasjon fra deltaker

Undertittel *: Hvordan kan Møller Bil Stavanger utnytte sitt CRM-system for å styrke kunderelasjonene til bedriften?

Navn på veileder *: Frank Kristiansen

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 3
**Andre medlemmer i
gruppen:**

"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

Dette markerer avslutningen på vår bachelor i markedsføringsledelse og endt studie ved Handelshøyskolen BI Stavanger. Denne bacheloroppgaven er skrevet som fordypning i faget salgsledelse og personlig salg, BST3202.

Vi vil først og fremst takke Møller Bil Stavanger som ga oss muligheten til å skrive vår bacheloroppgave om hvordan de kan utnytte sitt CRM-system for å styrke kunderelasjonene. Møller Bil Stavanger har alltid stilt opp når vi har kommet med spørsmål og har vært svært samarbeidsvillige i oppgavens forbindelse.

Videre ønsker vi å takke vår veileder, foreleser og Coach Frank Kristiansen som fikk oss interessert i salgsledelse og personlig salg høsten 2022. Frank har fulgt oss opp gjennom hele oppgaven og gitt oss gode og konstruktive tilbakemeldinger. Han har vært en god og motiverende støttespiller som har gitt oss motivasjon når vi har stått litt fast. Vi skal ta med oss kunnskapen videre ut i arbeidslivet og ikke være redde for å være djerv, tøff og tydelig.

Til slutt ønsker vi å takke for tre fine og lærerike år på Handelshøyskolen BI Stavanger. Vi har skaffet oss venner for livet, samt tilegnet oss mye kunnskap om både markedsføring, metode og ikke minst salgsledelse.

Tusen takk!

Handelshøyskolen BI Stavanger, 1. Juni 2023.

Sammendrag

I vår bacheloroppgave i Salgsledelse og personlig salg har vi tatt for oss virksomheten Møller Bil Stavanger. Vi har knyttet denne bedriften opp mot problemstillingen vår som tar for seg temaene kunderelasjoner og Customer relationship management (CRM).

Problemstillingen som vi har besvart i oppgaven er:

«Hvordan kan Møller Bil Stavanger utnytte sitt CRM-system for å styrke kunderelasjonene til bedriften?»

For å besvare problemstillingen vår har vi valgt å benytte oss av relevant teori som står sentralt i forhold til hovedtemaene i problemstillingen. Vi har blant annet tatt for oss teorier som: GAP-modellen, drivere i CRM, kritiske suksessfaktorer og relasjonsmarkedsføring for å nevne noen. I metodedelen av oppgaven har vi benyttet oss av både en kvalitativ og kvantitativ metode. I den kvalitative metoden har vi brukt dybdeintervjuer med de ansatte i bedriften, mens vi i den kvantitative har vi sendt ut spørreskjema.

Vi analyserte deretter både dybdeintervjuene og spørreskjema og fant flere signifikante sammenhenger mellom teorien og undersøkelsene vi foretok oss. Deretter drøftes det vi har funnet i analysene og kommer frem til anbefalinger som vi tror kan styrke bedriftens kunderelasjoner.

Basert på drøftingen har vi kommet fremt til fire tiltak som vi anbefaler Møller Bil Stavanger å gjennomføre. Ved å forbedre opplæringen i CRM-systemet, integrere flere systemer opp mot CRM-systemet, innføre et lojalitetsprogram og dele opp i kundegrupper i CRM-systemet etter hvor mye oppfølging de ønsker, kan bedriften forbedre sine kunderelasjoner betraktelig.

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	5
1.1 Valg av tema	5
1.2 Problemstilling	5
1.3 Organisasjonsbeskrivelse	5
1.5 Avgrensninger	6
2.0 Teori	6
2.1 Hva er CRM?	6
2.2 Fordeler med CRM	7
2.2.1 Økt kundelojalitet	7
2.2.2 Effektiv ressursbruk og identifisering av behov	8
2.2.3 Konkurransefortrinn	8
2.3 Relasjonsmarkedsføring og kunde verdi	8
2.4 Kritiske suksessfaktorer ved CRM-system	9
2.5 Drivere i CRM	11
2.6 Utfordringer ved CRM	15
2.7 B2B vs. B2C	16
2.8 Kunderelasjoner	18
2.9 Kundesentrisk	19
2.10 GAP-modellen	20
3.0 Metode	22
3.1 Primærdata og sekundærdata	22
3.2 Forskningsdesign	23
3.3 Valg av metode	23
3.4 Kvantitativ metode	24
3.5 Kvalitativ metode	24
3.6 Validitet	24
3.7 Reliabilitet	25
3.8 Feilkilder	25
3.8.1 Manglende observasjoner	25
3.8.2 Målefeil	26
4.0 Analyse	27
4.1 Kvalitativ analyse	27
4.1.1 Funn i dybdeintervju selgere	27
4.1.2 Funn i dybdeintervju leder	29
4.2 Kvantitativ analyse	30
4.2.1 Datarensing	30
4.2.2 Normalfordeling	30
4.2.3 Clusteranalyse	31
5.0 Drøfting	34
5.1 Kunnskap og motivasjon til dagens CRM-system	34

5.2 Langvarige kundeforhold ved hjelp av CRM-systemet.....	35
5.3 Integrerte systemer.....	35
5.4 Kvalitativ analyse vs. Kvantitativ analyse.....	36
6.0 Anbefaling	37
7.0 Litteraturliste.....	39
8.0 Vedlegg	42
Vedlegg 1: Normalfordelinger.....	42
Vedlegg 2: Kvantitativ undersøkelse	45
Vedlegg 3: Ansatt siden 2019.....	46
Vedlegg 4: Ansatt siden 2021.....	48
Vedlegg 5: Ansatt siden 2023.....	51
Vedlegg 6: Leder dybdeintervju.....	54

1.0 Introduksjon

Vi har valgt å skrive denne oppgaven om Møller Bil Stavanger, og ønsker å se nærmere på hvordan Customer Relationship Management (CRM) kan være med på å påvirke kunderelasjoner. Ved å analysere og forstå hvordan CRM-systemer påvirker kundene, kan vi identifisere effektive CRM-strategier som øker kundetilfredshet, lojalitet og styrker de langsiktige relasjonene. I dette kapittelet vil vi ta for oss valg av tema, problemstilling, organisasjonsbeskrivelse og avgrensninger.

1.1 Valg av tema

Vi valgte å skrive om CRM, fordi det er blitt en viktig del av den moderne virksomhetspraksisen som kan være med på å påvirke forholdet mellom bedrift og kunde. Vi var interessert i å finne ut hvordan et CRM-system kunne være med å styrke kunderelasjonen til bedrift.

1.2 Problemstilling

Hensikten med denne oppgaven er å få bedre innsikt i om Møller Bil Stavanger kan gjøre noe innad for å styrke kunderelasjonen til bedriften, og om CRM-systemet kan spille en nøkkelrolle for å oppnå dette. Vi vil igjennom denne oppgaven forsøke å finne svar på følgende problemstilling:

«Hvordan kan Møller Bil Stavanger utnytte sitt CRM-system for å styrke kunderelasjonene til bedriften?»

1.3 Organisasjonsbeskrivelse

I denne oppgaven har vi hatt et tett samarbeid med Møller Bil Stavanger som er en ledende bilforhandler og importør i Norge. Selskapet ble stiftet i Oslo av Harald Aars Møller i 1936 og representerer flere anerkjente bilmerker som Volkswagen, Skoda, Audi og SEAT. De tilbyr personbiler og nyttekjøretøy til både bedriftsmarkedet og privatmarkedet (Møller Mobility Group, u.å).

Møller Bil Stavanger er en avdeling i Møller Bil som hovedsakelig distribuerer Volkswagen personbil og nyttekjøretøy.

1.5 Avgrensninger

Vi har i denne oppgaven valgt å konsentrere oss om personbil i privatmarkedet. Vi ønsker likevel å trekke inn teori som viser forskjellen på privat og bedriftsmarked, dette fordi det også forekommer en god del bedriftskunder som inngår kundeforhold på personbiler. Ved å analysere og forstå hvordan CRM-systemer påvirker kundene, kan vi identifisere effektive CRM-strategier som øker kundetilfredshet, lojalitet og styrker de langsiktige relasjonene.

2.0 Teori

2.1 Hva er CRM?

CRM har flere ulike definisjoner. SuperOffice som er en av de største tilbyderne av CRM-systemer sier at «*CRM er en gjennomgripende forretningsstrategi som er laget for å øke omsetningen og lønnsomheten, redusere kostnadene og øke kundelojaliteten*» (SuperOffice, 2023). En annen definisjon som redegjør og definerer klart hva CRM er finner vi i Gorm Kunøe sin bok «*Salg og salgsledelse med CRM systemer*». «*CRM er utvikling og styring av kunderettede, verdiøkende tiltak, satt i verk for å etablere, fastholde og utvikle positive holdninger og handlinger hos spesifikke kunder til et produkt, et merke, en organisasjon eller en organisasjons representanter for å utvikle lojalitet til disse og øke gjenkjøpsfrekvensen*» (Kunøe, 2010, s. 18).

CRM er en forkortelse for Customer Relationship Management, og omhandler kunderelasjonshåndtering. CRM-systemer er som regel det som blir hyppigst diskutert når man snakker om CRM. CRM-systemer er et IT-verktøy som lagrer kundedata og administrerer dette på en fornuftig måte. Et slikt system vil kunne bidra til å styre større lojalitetsprogrammer og vil kunne gi selgerne bedre forutsetninger for kunne yte den servicekvaliteten som kunden forventer (Kunøe, 2010).

Riktig håndtering av kundeinformasjon vil være med på å gi selskapet et konkurransefortrinn, som er avgjørende for å ha kontroll på informasjon om for eksempel hvem kunden er, hva som er kommunisert ut til kunden og hva kunden har handlet tidligere. Dette er informasjon det er mulig å ha kontroll på uten et CRM-system, men med en stor kundebank vil dette bli svært uoversiktlig. Å ha

kontroll på en stor kundebank uten et CRM-system kan forårsake at salgsprosessen vil bli ineffektiv og kostbar i form av at kundene ikke får den servicekvaliteten som er forventet. Et CRM-system vil derimot hjelpe selgerne til å forenkle salgsprosessen ved å blant annet samle all informasjonen om kunden på ett sted (Kunøe, 2010).

For å oppsummere hva CRM er kan vi si at CRM er en forretningsfilosofi som har et stort fokus på relasjonsbygging, kundedialog og kundeledelse. IT systemer som vi omtaler som CRM-systemer er et svært godt hjelpemiddel for å ha kontroll på de ulike relasjonene og kundedialogene. Ved å lagre kundeinformasjon på et sted kan selgerne lettere avdekke kundenes behov og dermed effektivisere salgsprosessen. Ved hjelp av kundeinformasjonen kan også selgerne segmentere kundene sine ut fra atferd og interesser slik at hver kunderelasjon blir unik (CloudConnetion, u.å.).

2.2 Fordeler med CRM

En bedrift eller virksomhet vil kunne dra fordeler ved bruken av et CRM-system. Vi skal ta for oss noen av fordelene bedriften kan oppnå:

2.2.1 Økt kundelojalitet

Et CRM-system kan være et verktøy for å rekruttere nye kunder, men også opprettholde en sterk relasjon med allerede eksisterende kunder. Ifølge Tom Peters kreves det gjennomsnittlig fem ganger så mye innsats, penger og tid å skaffe en ny kunde som å holde på en eksisterende kunde (Kunøe, 2010, s. 47). Det er derfor ekstremt viktig at bedriften tar godt vare på eksisterende kunder. Ved hjelp av et CRM-system vil bedriften ha mulighet til å innhente kundeinformasjon samt se tidligere dialoger og kjøpshistorikken til kundene. Denne informasjonen vil gi bedriften en god oversikt over kundene sine slik at bedriften kan tilby en mer personlig kundebehandling og generelt bedre kundeservice. Bedre og mer personlig kundeservice kan føre til økt kundetilfredshet.

CRM-systemet vil også gjøre det enklere for bedriften å ha en individuell samhandling med de eksisterende kundene. Bedriften vil ha mulighet til å respondere kjappere og ha tilfredsstillende kvalitet på kundeservicen, som igjen

vil føre til at kundene føler seg godt ivaretatt. Kommunikasjonen kan bli mer tilpasset kundene og kan bli kommunisert ut via e-post, telefon eller sosiale medier (SuperOffice, u.å.a). Som nevnt tidligere vil forbedret kundeservice, bedre og bredere kommunikasjonstilbud samt oppfølging av kundene bidra til økt kundetilfredshet som igjen kan skape økt kundelojalitet (SuperOffice, u.å.a).

2.2.2 Effektiv ressursbruk og identifisering av behov

Noe av motivasjonen for at en bedrift skal investere i et CRM-system er å effektivisere ressursbruken og redusere kostnader (Magma, 2011). En selger vil ha mer kunnskap om kjøpsatferden til kundene, noe som vil føre til at behovet identifiseres raskere ved bruk av et CRM-system. Selgeren og forhandler vil spare tid og ressurser på å gjennomføre et eventuelt salg til forbruker eller bedriftskunde (SuperOffice, u.å.a).

De ansatte innad i bedriften vil ha muligheten til å dele kundedata og kundehistorikk til andre kollegaer i egen og andre avdelinger. Dette kan bidra til å effektivisere kommunikasjonen og samarbeidet (SuperOffice, u.å.a). I praksis kan det være at en bilselger skal følge opp en eksisterende kunde som tidligere har handlet hos en annen ansatt i samme bedrift. I dette tilfellet vil bilselgeren ved oppfølging ha enkel tilgang på historikken og dataen den forrige bilselgeren innhentet.

2.2.3 Konkurransefortrinn

Dersom en organisasjon har klart å etablere et velfungerende CRM-system kan det være med på å skape en tetposisjon i markedet. For å oppnå dette må implementeringen av systemet være sømløst og systemet oversiktlig og brukervennlig. Ved en slik implementering og et slik system vil de ansatte bruke det på en effektiv måte og CRM-systemet vil som nevnt føre til økt kundelojalitet og økt kundetilfredshet (Selnes & Hagen, 2011).

2.3 Relasjonsmarkedsføring og kundeverdi

Relasjonsmarkedsføring er markedsføringsaktivitetene som gjennomføres i hybride styringsformer mellom kunde og leverandør (Biong et al., 2021, s.206). En viktig del av relasjonsmarkedsføring er å skape virkemidler som starter, styrker eller opprettholder relasjonen mellom kunde og bedrift.

Relasjonsmarkedsføringen fokuserer på å skape verdi for kundene, samtidig som det opprettholdes lønnsomhet for bedriften. Denne formen for markedsføring spiller en avgjørende rolle for å oppnå suksess med et CRM-system. Når man driver med relasjonsmarkedsføring fokuserer man mer på individuell markedsføring rettet mot hver enkel kunde, fremfor å markedsføre ut til et bredt segment (Biong et al., 2021).

2.4 Kritiske suksessfaktorer ved CRM-system

Det å oppnå suksess ved bruken av et CRM-system er på ingen måte enkelt, og antallet mislykkede eller delvis mislykkede prosjekter er stort. Ifølge en artikkel om hva en skal gjøre når CRM-prosjektet mislykkes blir det nevnt at analyser viser varierende tall, men at et sted mellom 18 og 69% av alle forsøk på implementering av CRM prosjekter mislykkes (Taber, 2017). Basert på dette er det tydelig at det finnes flere faktorer som er kritiske for å få til et velfungerende CRM-system. Kritiske suksessfaktorer er de forholdene som er avgjørende om en bedrift oppnår suksess eller ikke med sitt CRM-system Det er derfor svært viktig at ledelsen er bevisste på disse faktorene (Hammervik, 2015). Vi har valgt å ta for oss de kritiske suksessfaktorene som vi mener er avgjørende for at en bedrift skal klare å nå de målene som er satt.

- Ledelsen må være aktive i implementeringen av CRM-systemet. Det er avgjørende at ledelsen også er støttende overfor de ansatte, og at arbeidstakerne på den måten blir motivert av ledelsen til å benytte systemet. Dette er en av de viktigste faktorene for implementeringen av et CRM-system. En ledelse som tilrettelegger opplæringen og brukervennligheten mot de ansatte vil lettere klare å innføre et vellykket system (Fidler et al., 2010; Hammervik, 2015).
- En vellykket implementering av et CRM-system er også avhengig av engasjement blant de ansatte. Det er viktig at de ansatte også blir involvert når systemet skal implementeres. Ved å involvere de ansatte vil deres engasjement øke og involvering av de ansatte vil også være viktig for å få et CRM-system som er så effektivt som mulig. Her er det igjen ledelsen som må være aktive ved å påvirke de ansattes endringsvilje og få dem til å forstå viktigheten av CRM-systemet (Hammervik, 2015).

- God kommunikasjon er svært viktig for å oppnå en vellykket implementering. Ved god kommunikasjon og samarbeid på tvers av avdelinger i bedriften kan man oppnå svært gode resultater. Det er derfor viktig å kommunisere ut hvilke målsetninger bedriften har og hvordan CRM-systemet skal bidra til å oppnå målsetningene (Fidler et al., 2010; Hammervik, 2015).
- Det er også viktig å utarbeide en strategisk plan som forklarer hvordan bedriften skal oppnå suksess ved implementeringen av CRM-systemet, en slik strategisk plan er avgjørende da det kan forekomme at de ansatte ikke ser verdien i implementeringen. Det er også anbefalt at den strategiske planen ikke bare er forbeholdt en eller noen av avdelingene, men hele organisasjonen (Hammervik, 2015).
- CRM-systemet til bedriften bør også kunne integreres med andre informasjonssystem innad i bedriften. Ved å integrere CRM-systemet i de andre informasjonssystemene til bedriften vil informasjonsflyten innad i bedriften bli mer sømløs. Slik vil hele kundehistorikken til hver enkelt kunde lettere bli tilgjengelig for hver enkelt ansatt. Ved hjelp av integrerte systemer vil også selgerne bli mer effektive og kan dermed bidra til en bedre kjøpsopplevelse for kundene (Hammervik, 2015).

For å lykkes med CRM er det avgjørende at avdelingene jobber sammen, og at kommunikasjonsflyten mellom de forskjellige avdelingene er god. Det er også viktig at ledelsen viser engasjement slik at de ansatte blir positive til CRM-systemet. Å utarbeide en plan for hvordan man skal lykkes med CRM-systemet er viktig for at dette skal bli vellykket. Samtidig så vil det også være en stor fordel om CRM-systemet er kompatibelt og integrert med andre systemer som eksisterer i bedriften. Alle disse forholdene er kritiske for å gjennomføre en vellykket CRM-strategi (Hammervik, 2015).

2.5 Drivere i CRM



(Kunøe, 2010, s. 48)

For å styre kunderelasjoner å ha en suksessfull kundeutvikling har man seks elementer som står sentralt til CRM og blir sett på som driverne for å bli vellykket på dette området i organisasjonen (Kunøe, 2010, s. 47).

Relasjonsstrategi

Den første driveren vi tar for oss er relasjonsstrategi. Dette er en strategi som baserer seg på å bygge langsiktige relasjoner til kunden og å styre relasjonen over tid. Med dette menes at organisasjonen har fokus på å bygge relasjon til nye og eksisterende kunder slik at man etablerer muligheten for flere fremfor ett salg. Derimot er ikke det å bygge relasjoner noe som kun ligger på organisasjonen, men like mye det å tilrettelegge for samarbeid og informasjonsutveksling i fra kundens side (Kunøe, 2010).

For å knytte linjer opp imot markedsføringsdelen av et leverandør kundeforhold, er det relasjonsmarkedsføring som benyttes fremfor transaksjonsmarkedsføring. Dette er to ulike måter å tilnærme seg kunder, hvor man ved relasjonsmarkedsføring gjennomfører markedsføringsaktiviteter med fokus på å etablere, vedlikeholde og utvikle samarbeid mellom leverandør og kunde. Den

rake motsetningen av dette er transaksjonsmarkedsføring, som før i tiden var den mest normale formen for markedsføring. Her er selve transaksjonen formålet, og det benyttes virkemidler som skal skaffe det enkelte salg og kjøp (Biong et al., 2021, s. 206).

Konsept for salg med CRM-systemet

Det å drive salg ved hjelp av et CRM-system kan hvis det fungerer bra skille seg stort fra en hverdag uten et slikt system.

Et CRM-system kan by på fantastiske muligheter når det kommer til salgsprosessene en leverandør har til sine kunder, og det vil kunne registreres mengder med stamdata, variable data og kundedata på hver enkelt kunde. Videre ut over dette vil et brukervennlig system bidra til å effektivisere hverdagen for selger, kunne segmentere i kundebanken, sende ut kampanjer, konfigurere tilbud, drive massemarkedsføring, individuelle kampanjer, holde orden på ressursstyring og lage analyser som alle er svært nyttige aktivitetsområder. Det finnes selvfølgelig også flere andre nyttige aktivitetsområder et CRM-system kan hjelpe deg med, men man ser her mulighetene det kan by på, og hvordan systemet kan forenkle salgsprosessene for en organisasjon (Kunøe, 2010).

CRM-systemets funksjonalitet

Det å ha et CRM-system med god funksjonalitet er avgjørende for hvilken grad av utnyttelse en organisasjon sett under ett klarer ta av det. Ved et lite funksjonelt CRM-system blir plutselig salgsprosessene og det informasjonsbærende systemet mer en byrde og irritasjonsmoment en det vil være til hjelp (Kunøe, 2010).

Derimot er det ikke slik at man før i tiden uten CRM-systemer ikke hadde forståelse for hvordan man skulle opptre rundt og pleie kunden, men mye har endret seg etter CRM-bølgen tok Norge med storm (Kunøe, 2010, s. 51). Man har innsett hvilken innvirkning et funksjonelt CRM-system som snakker med andre systemer kan ha, og hvordan dette forenkler en kunderelasjon både i fra brukerne og kundene sitt ståsted. Ved en optimal situasjon vil et CRM-systemet bidra som et fantastisk verktøy til å bære store mengder informasjon om både kunder, kontaktpersoner, dialoger, salgshistorikk og det vil også være mulig å hente ut

data som kan hjelpe en organisasjon knyttet til analyser og lignende. (Kunøe, 2010, s. 71-72)

1-til-1 kommunikasjon

En viktig driver i CRM er 1-til-1 kommunikasjon som følge av dialogen leverandøren har med sine kunder. Når man benytter 1-til-1 kommunikasjon vil kunder bli behandlet individuelt ut i fra informasjonsbehov og hvilke påvirkningsmiddel en leverandør bør benytte. Videre vil denne formen for kommunikasjon oppleves som mye mer personlig for kunden, og målet med denne formen å kommunisere på er å knytte en sterk gjensidig relasjon gjennom samspill og dialog. Siden alt i dag er blitt digitalisert i en helt annen grad enn før er det mye lettere å danne seg et bilde av kundens behov i forkant av en dialog, og følelsen av 1-til-1 kommunikasjon kan like gjerne være til stede ved digital samhandling (Kunøe, 2010, s. 394).

Leverandørens og kundens atferd i bruken av systemet

Driveren leverandørens og kundens atferd i bruken av systemet, er en driver som hovedsakelig går på leverandøren siden det er de som opererer og benytter seg av systemet direkte. Derimot har man også kunden som på den andre siden er grunnen til at leverandøren har et CRM-system, og de vil kunne oppfatte om det benyttes på riktig måte.

For at et CRM-system skal fungere og man skal ha nytte av det er det viktig at det benyttes aktivt til det systemet kan hjelpe deg med. Ved et tilpasset system til organisasjonen og riktig bruk vil man som leverandør merke at man har stor hjelp i kundebanken som er blitt bygget opp og all dataen man har tilgjengelig i form av stamdata og variable data som kan fortelle mye om kunden (Kunøe, 2010, s. 154).

Fra kundens perspektiv som er på motsatt side av bordet for leverandøren er det selvfølgelig ønskelig at de legger merke til at det har blitt implementert et CRM-system, siden man da enkelt og greit får det beste svaret på at systemet fungerer. Dersom kunden ikke legger merke til at et CRM-system er blitt implementert i form av bedre oppfølging, informasjon, leveranser, produkter og lignende vil implementeringen ha vært delvis eller helt mislykket. Grunnen til at dette er så viktig er at kunden alltid skal stå i sentrum, og alle kunder ønsker individuell

behandling samtidig som de helst skulle sett at de fikk særbehandling. Dette er ting som CRM-systemet kan bidra med, og det vil også kunne holde historikk over kundens historie hos leverandøren (Kunøe, 2010, s. 161).

Ut fra de to ulike perspektivene sett i fra både leverandør og kunde er det viktig at atferden til CRM-systemet er god, og at det blir benyttet på en slik måte at det vil hjelpe både leverandør og kunde i reisen mot et langsiktig og veletablert leverandør-kundeforhold.

Den lærende leverandør organisasjon

Alle driverne til CRM er viktige, men det å være en lærende leverandør organisasjon står svært sentralt for å henge med i markedet. Hvis man som organisasjon ikke har evnen til å lære, ta til seg ny kunnskap og ved bruk av dette skape verdi for kunden kan man ved å sette det på spissen si at man allerede har begynt å «grave sin egen grav». Læring i dagens marked er viktigere enn noen gang på grunn av den rivende utviklingen vi har på den teknologiske fronten (Kunøe, 2010, s. 325).

Det finnes flere definisjoner på hva en lærende organisasjon er, men forsker Peter Senge (1990) definerer den lærende organisasjon som: *«En organisasjon hvor alle til stadighet øker sin evne til å skape de resultater, som de virkelig ønsker å oppnå, hvor organisasjonen oppmuntrer til nye måter å tenke på, hvor den kollektive visjonen om å skape det beste er satt på fri fot, og hvor alle til stadighet lærer hvordan man lærer sammen.»*

Denne omfattende definisjonen av en lærende organisasjon er også definert av Hedberg (1981) som: *«En organisasjon som har evnen til å tilpasse seg sine omgivelser.»* (Kunøe, 2010, s. 327).

Begge definisjoner reflekterer det å lære eller å henge med i tiden og utviklingen som skjer i omgivelsene rundt organisasjonen. Hvis man evner dette vil kundene også oppleve utvikling og merverdi som øker sjansen for at de ønsker å fortsette sitt kundeforhold.

2.6 utfordringer ved CRM

Det å benytte eller etablere et CRM-system trenger ikke bare være en dans på roser, snarere tvert imot. Ved bruk av CRM finnes det flere utfordringer man kan støte på, helt fra tanken på å innføre et CRM-system til bruken av det. Som vi tidligere i oppgaven har nevnt kan enkelte analyser vise til stygge tall på CRM-systemer som helt eller delvis mislykkes, og vi skal nå ta for oss fire vanlige CRM-utfordringer:

- *CRM-systemet er ikke tilpasset virksomhetens behov*

En av grunnene til at et CRM-system helt eller delvis mislykkes kan være at systemet ikke støtter eksisterende eller planlagte prosesser.

En særdeles viktig del av prosessen å skaffe seg et CRM-system er rett og slett å velge riktig leverandør. Det kan det være lurt å starte med å sondere terrenget etter leverandører som kjenner bransjen eller virksomheten. Da man etter nøye utvelgelse skal foreta seg et valg av leverandør av CRM-system velger man ikke bare noen som leverer systemet, men man velger seg en medspiller og kompanjong. Medspilleren skal grave frem den beste løsningen nøyaktig for denne virksomheten, og sørge for at den blir forvaltet på en god måte. I bunn og grunn handler det å velge CRM-system om å finne en leverandør som sammen med virksomheten kan studere hvilke behov som trengs å bli dekket (Helle, 2018).

- *Budsjettoverskridelse*

I jakten på riktig CRM-løsning kan enkelte virksomheter oppleve at et feilvalg av løsning resulterer i store kostnader som medfører at budsjettet slår feil. For en virksomhet er et sentralt valg knyttet til valg av løsning, om de ønsker server eller skybasert løsning. Ved den sistnevnte løsningen baserer det seg på en fast månedspris per bruker, og det er ikke behov for å gå til store innkjøp av IT-infrastruktur. Videre ut over dette vil også alt ligge i skyen, og eventuelt behov for programvareoppdateringer eller support vil være tilgjengelig og inkludert i månedsprisen (Helle, 2018).

- *De ansatte kan ikke CRM-systemet godt nok*

Da en beslutning om å investere i CRM-system blir gjort, har som regel virksomheten store tanker og ambisjoner om at dette skal løse både

problemer og bidra til økt kommunikasjon, større salg og bedre kundeopplevelser.

Derimot krever dette at de ansatte behersker CRM-systemet og vet å utnytte det til det fulleste. Hvis dette ikke er tilfellet, kunne man like gjerne latt være å foreta seg en slik investering. Dermed krever det å ta i bruk et CRM-system rikelig med opplæring av de ansatte slik at investeringen ikke er forgjeves. Kommunikasjonen knyttet til det nye systemet kan være avgjørende for at ansatte skal se verdien og fordelene ved å benytte seg av det, dette siden vi mennesker i mange tilfeller ikke særlig åpne for forandringer og trives godt i den gamle vanen. Som følge av dette holder det ikke bare å investere i systemet, men man må budsjettere for at ansatte skal få mer enn nok opplæring til å bli trygge og komfortable med den nye forandringen (Helle, 2018).

- *Tid*

Det å skulle innføre, bytte eller ta i bruk et CRM-system er åpenbart ikke gjort i en vending, og tid er en viktig faktor. I forkant av implementeringen vil det være lurt som kunde å identifisere hvilke utfordringer man ønsker å løse, og helst så detaljert som over hodet mulig. Dette vil være med å bidra til at oppstarten blir mer knirkefri, og man vil kunne utnytte systemet og fordelene på et mye tidligere tidspunkt. For en virksomhet er nedetid kostbart, og det å halte rundt med et halvfungerende system er heller ikke å foretrekke. Derfor bør alle forberedelser som kan gjøres på forhånd foretas (Helle, 2018).

2.7 B2B vs. B2C

Business-to-business salg som oftest kalles B2B, er en salgsform hvor bedrifter selger produkter eller tjenester til andre bedrifter (SuperOffice, 2023). Business to consumer er derimot bedrifter som selger produkter eller tjenester i det private markedet (SuperOffice, 2023). I denne delen av oppgaven skal vi gå nærmere inn på hva som skiller disse markedene fra hverandre.

Viktige forskjeller som skiller forbrukermarkedet fra bedriftsmarkedet og motsatt finnes det flere eksempler på, men det som gjerne er første tanke hos de fleste er at forbrukermarked selger og markedsfører til individer og familier mens man på

bedriftsmarkedet har fokuset sitt rettet mot organisasjoner. Disse forskjellene gjør også at andre prosesser knyttet til kunde leverandør forholdet blir ulike.

På et B2B marked er det et helt annen orientering knyttet til relasjonsutvikling, fordi man sikter mot langsiktige relasjoner fremfor korte eller engangstransaksjoner. Ved gode relasjoner vil man merke økt stabilitet, og dette er også viktig siden man på denne formen for marked skal kjøpe inn varer og tjenester på vegne av en organisasjon. I B2B verden kan man se at det er langt flere som deltar i kjøpsprosessen, og det er i en helt annen grad viktig med personlig salg. Siden det er flere involverte i prosessen, vil det ofte kunne være mer omfattende å få gjennomført en transaksjon. Til slutt er det verdt å nevne at B2B markedet ofte har mye større formalitet i prosessene, og at det i mange tilfeller ligger et regelverk i bunn (Biong et al., 2021, s. 28).

Over til B2C markedet så oppfører det seg på en litt annerledes måte, og det er her markedstransaksjoner orienteringen er vendt mot. Kundene i dette markedet er som nevnt individer og familier og de er i helt annen grad opptatt av smak og estetikk, noe man ikke ser mye av på bedriftsmarkedet. Kundene vil også ofte ha en kortere kjøpsprosess hvor i hvert fall mindre kjøp blir overveid i liten grad, og det vil som oftest ikke være mange involverte. Til slutt om forbrukermarkedet er det ikke i stor grad preget av personlig salg siden dette vil være alt for krevende, og det er her reklame trer inn i bildet som markedsføringsmetode (Biong et al., 2021, s. 28).

Som vi kan se i de to foregående avsnittene finnes det flere forskjeller som er både større og mindre mellom B2B og B2C markedene. De fleste forskjellene oppfattes som naturlige siden prosesser på et bedriftsmarked naturligvis skal være litt mer omfattende enn på et forbrukermarked. Videre så ville også et forbrukermarked på den andre siden vært mye tregere og vanskeligere å benytte hvis det skulle være like formelt som bedriftsmarkedet. Derimot er det ikke slik at et hvert kjøp på forbrukermarkedet er lite overveid, siden enkelte kjøp har mye større inngripen i livet enn andre mer normale kjøp.

2.8 Kunderelasjoner

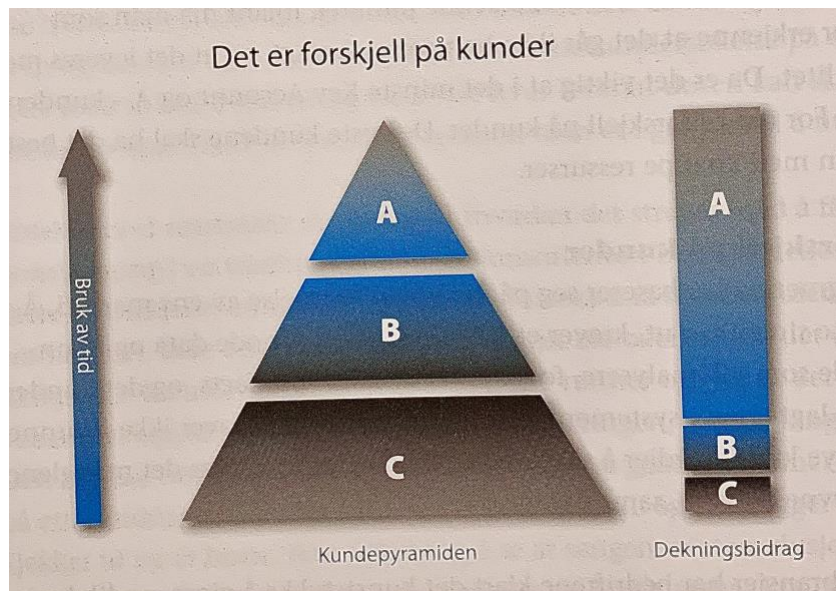
En relasjon er det samme som å ha en forbindelse eller et forhold til noen, og dette står sentralt innenfor CRM. Det å være flink med kunder er en kunst og det er viktig å skaffe seg tette relasjoner gjennom relasjonsbygging (Aase & Vetland, 2019).

Relasjoner til kunder er noe som bygges opp underveis, og man kan etablere relasjonsstrategier for å skaffe lojale kunder over tid. Meningen med en slik strategi er følgende:

1. Å etablere nye relasjoner
2. Å transformere den personlige relasjonen til en bedriftsrelasjon
3. Å styre relasjonen over tid – også når salget ikke er aktuelt

(Kunøe, 2010, s. 272)

For en bedrift eller en selger er det ikke det enkle salg som er det viktige, men det å skape en kunde som kan gjennomføre gjenkjøp å frembringe inntekt over tid og ikke bare i nuet (Kunøe, 2010, s. 272). Med gode kunderelasjoner kommer lojale kunder og man vil kunne øke omsetning, redusere kostnader, ha større forutsigbarhet og utnytte kryss salg for å nevne noe. Her kommer selvsagt også CRM-systemet inn siden dette kan bidra sterkt til å utvikle gode relasjoner til kundemassen. Selv om det er umulig å ha et like sterkt forhold til alle kunder er det utrolig viktig å skjønne hvilke relasjoner som er verdt å prioritere fremfor andre. Dersom man vet dette, har man øke sannsynligheten for å sitte igjen med størst mulig verdi og omsetning. Kunde­pyramiden inndeler kundene i A, B og C kunder og viser hvordan det gjennomsnittlige firmaet i bedriftsmarkedet bør prioritere sine kunder. Ifølge denne pyramiden generer A og B kundene tilsammen 95% av omsetningen, som forteller mye om hva en feilprioritering av tid på en C kunde kan koste deg som selskap (Kunøe, 2010, s. 313). På bakgrunn av dette bør man prioritere tid på å bygge de sterkeste relasjonene til den kundemassen man ser at man vil få mest igjen for.



(Kunøe, 2010, s. 312)

2.9 Kundesentrisk

Det å ha gode relasjoner til kundene er alfa omega, men hvis en som bedrift klarer å ha et kundesentrisk fokus som handler om å skape verdifulle kunder gjennom å ha sitt fulle fokus på dem, vil bedriften oppleve at de får mye igjen for det de betaler for. Dersom en kunde opplever å bli verdsatt kan det føre til at innkjøp blir tilpasset og at det blir kjøpt med større bredde i produktene fra leverandøren, noe som selvsagt vil gagne begge parter (Selnes, 2018).

Det å gå fra å være en ikke kundesentrisk til en kundesentrisk virksomhet er ingen enkel overgang, og det må gjøres større tiltak fra toppledelsen som skal gjennomsyre alle ledd i organisasjonen. For å lykkes med å bli kundesentrisk handler det om å sette kunden først, ha kunden i sentrum av bedriftens virksomhet og samtidig alltid se situasjoner i fra kundens ståsted. Dersom man lykkes med dette vil kunden oppleve at den får gode opplevelser gjennom hele kundereisen, helt fra kunden blir oppmerksom på bedriften, produktene og tjenestene, videre gjennom kjøpsprosessen og i etterkant av gjennomført kjøp (SuperOffice, u.å.b).

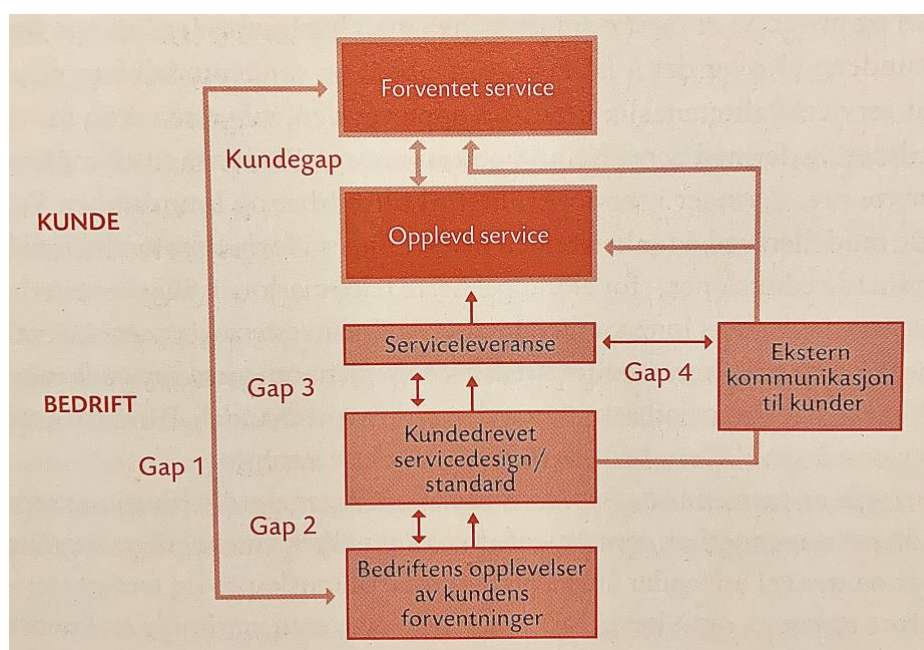
Et CRM-system vil kunne bidra til at man som organisasjon og ansatt klarer å øke fokus på kunden, som videre bidrar til at man kommer nærmere å bli kundesentrisk. Ved hjelp av et velfungerende CRM-system vil det kunne gi deg påminnelser om oppfølging av kunder, individualiserte kampanjer, bære store datamengder og mye mer som avlaster de ansatte i organisasjonen. Avlastning og

hjelpen til å huske på den enkelte kunden vil ha innvirkning på felles opplevelsen kundebanken sitter igjen med. De vil føle seg mer verdsatt, husket på og prioritert når det i bunn og grunn CRM-systemet gir som bidrar til en stor part av dette.

2.10 GAP-modellen

Gap-modellen er blitt et anerkjent verktøy for ledelse og markedsføring til bruk i tjeneste bedrifter. Ved bruk av modellen får man et bedre innsyn i tjenestekvalitet sett opp i mot kundetilfredsheten, og man vil også se hvilke faktorer i bedriften som kan påvirke kundens endelige opplevelse.

I Gap-modellen har man de interne faktorene som man kaller for gap, og gapene viser forholdet mellom eksempelvis det bedriften opplever at kunden forventer mot det kunden faktisk forventer. Vi har valgt å benytte oss av denne modellen for å kartlegge om det finnes noen gap hos Møller Bil Stavanger som bør minimeres eller lukkes for å øke den opplevde servicen kunden kjenner på. Ved bruk av denne modellen kan bedrifter potensielt komme nærmere det kunden forventer av service som øker sjansen for at langsiktige kunderelasjoner kan etableres og beholdes (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021).



«The gap theory of service quality». (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021)

Det viktigste gapet i modellen og det man som bedrift har et mål om å lukke er kundegapet, som er forholdet mellom forventet service og opplevd service. For å

oppnå en minimering eller lukking av dette gapet finnes det fire områder bedriften må mestre, disse omtales som leverandørgap og omhandler følgende:

1. Ikke vite hva kundene forventer
2. Ikke velge det riktige designet eller standarden på tjenesten
3. Ikke levere riktig standard
4. Ikke holde det bedriften lover

(Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 31)

Gap 1: Det å ikke vite hva kundene forventer er første gap hvor det handler om å tilegne seg kunnskap og forståelse om kunden gjennom innsamling av data ved for eksempel markedsundersøkelser. Derimot vil man ikke oppnå mye ved å innhente informasjon om kunden uten at informasjonen blir spredd i bedriften til alle den er relevant for. Dette gapet vil også reduseres ved å knytte gode relasjoner til kundene samtidig som man har gode rutiner og systemer for reklamasjonshåndtering (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021).

Gap 2: Det å ikke velge det riktige designet eller standarden på tjeneste vil man kunne redusere ved å analysere kundereisen, altså gå gjennom hele prosessen med alle kontaktpunkter mellom kunde og bedrift. Dersom man analyserer ned til minste detalj i kundereisen vil man kunne observere svakhetene som skaper gapet til kunden. I denne prosessen vil det være veldig aktuelt å inkludere kundens egne meninger når man skal utbedre tjenesten (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021).

Gap 3: Det å ikke levere riktig standard handler om å tiltrekke og beholde seg de beste ansatte, for at de ansatte ikke skal sette en stopper for ytelsen av serviceleveransen. Videre ut over dette er det selvsagt også viktig at bedriften tilrettelegger for at riktig utstyr er tilgjengelig og at det er gode serviceomgivelser. Det å ha god serviceleveranse er veldig kostbart, men det handler om å tilby det kunden kunne ønske seg av service og selvfølgelig i den standard som er ønskelig. Derimot er dette et vanskelig gap å lukke siden en bedrift ønsker å minimere kostnader og vil ikke direkte tjene penger på serviceleveranse (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021).

Gap 4: Det å ikke holde det bedriften lover er det siste gapet, og dreier seg om det å kontrollere den eksterne kommunikasjonen bedriften har ut til kundene sine.

Ved å kontrollere kommunikasjonen vil man unngå at bort imot uoppnåelige løfter blir gitt til kunden, og kunden vil ha en mer realistisk forventning til servicen. Dersom man klarer å skape et samsvar mellom kundens forventninger og bedriftens løfter vil ikke kunden forvente høyere service enn den får levert. Dette er høyest oppnåelig dersom den interne kommunikasjonen blir effektivisert og kundene blir opplært og informert (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021).

3.0 Metode

I metode delen av oppgaven skal vi presentere vår metodiske tilnærming til oppgaven og forsvare vårt valg av metoden som blir brukt i oppgaven, og som vi har valgt å basere våre konklusjoner på.

Både kvalitativ og kvantitativ metode er brukt vår oppgave. Dette er for å få innsikt fra de ansatte i bedriften, men også ha mulighet til å tolke kundenes perspektiv på hvordan de opplever at et bilkjøp skal være. Vi har ved hjelp av godt samarbeid med bedriften fått gjennomført fire dybdeintervju med et deskriptivt design. Vi valgte å intervju en leder og tre ansatte som har ulik fartstid i bedriften. Den kvantitative metoden vår ble gjennomført ved å legge ut en spørreundersøkelse hvor vi endte opp med 144 respondenter.

3.1 Primærdata og sekundærdata

Primærdata og sekundærdata er to ulike former for informasjonshenting. For å svare ordentlig på vår problemstilling bruker vi begge formene for informasjonshenting.

Primærdata:

Innsamling av primærdata er informasjon som forskeren eller virksomheten selv innhenter. Innsamlingen av primærdata kjennetegnes ofte ved at man skal svare på ett eller flere undersøkelses spørsmål. Dette er det mulig å gjøre på flere måter, men den vanligste måten er gjennom observasjoner eller kommunikasjon med mennesker (Silkose et al., 2021, s. 69). Som tidligere nevnt så har vi valgt å bruke dybde intervjuer og spørreundersøkelse for å innhente vår primærdata.

Sekundærdata:

Sekundærdata er i motsetning til primærdata noe som er innhentet av andre til andre formål. Sekundærdata er da eksisterende informasjon som allerede er innhentet. Dette fører til at det ofte er lettere og billigere å innhente enn primærdata. Det som er viktig å tenke på når man bruker sekundærdata er validiteten av informasjonsinnhenting da dette ikke er noe man har gjort selv, men tatt fra andre (Silkose et al., 2021). I vår oppgave har vi brukt sekundærdata som forskningsartikler og pensumlitteratur.

3.2 Forskningsdesign

Vi har valgt å bruke et deskriptivt design på oppgaven vår. Dette gjør vi for å kunne beskrive situasjonen i bedriften, og deskriptivt design vil da hjelpe oss å se sammenhenger mellom de forskjellige variablene som vi har brukt i vår innhenting av data.

Bruken av deskriptivt design vil gi oss en generell forståelse av bruken av CRM internt i bedriften. Vi kan også vurdere dette opp imot hvordan de ansattes forhold til CRM-systemet er, og hvordan de anvender dette. Samtidig så kan vi se ved hjelp av den kvantitative undersøkelsen hvordan kundene ønsker å bli behandlet opp imot hvordan dagens CRM-system hjelper de ansatte til å bygge gode kunderelasjoner.

3.3 Valg av metode

Når man har valgt en problemstilling er neste steget å finne ut hvilken forskningsmetode man skal benytte seg av. Her skiller man ofte mellom to ulike metoder som er kvalitativ og kvantitativ metode. I en kvalitativ metode har man ofte færre forsøkspersoner og går dermed i dybden på disse personene som da kan fortelle om sine opplevelser, erfaringer og holdninger. Slik kan man oppnå en bedre forståelse av problemstillingen vi har valgt. Kvantitativ metode har derimot et bredere fokus og henter inn mer begrenset informasjon, men da om flere mennesker. Slik kan man lettere si noe generelt om en stor gruppe (Aanesen, 2020).

3.4 Kvantitativ metode

Når vi benytter oss av kvantitativ metode, fokuserer man på et bredere spekter og ønsker å behandle informasjon om mange mennesker. Innsamling av informasjon har som tidligere nevnt foregått ved hjelp av en spørreundersøkelse. I en kvantitativ undersøkelse er det avgjørende å kunne tallfeste svarene slik at man kan analysere de dataene og kan dermed bruke statistikk for å komme frem til gode svar (Silkose et al., 2021). Dette har vi gjort ved å gi kundene en skala fra 1-10 på de fleste spørsmålene.

Vi har benyttet en spørreundersøkelse for å få oversikt over erfaringene kundene har når de har vært i kontakt med en bilforhandler. Vi har også spurt om hvordan og hvor mye kontakt og oppfølging de ønsker for å få en best mulig kundeopplevelse. På denne måten kan vi se hva kunden foretrekker og om det er eventuelle gap i det kunden forventer versus det bedriften leverer.

3.5 Kvalitativ metode

I en kvalitativ metode fokuserer man på et mindre område. Her samler man ofte data gjennom observasjoner, intervjuer og lignende. Man bruker en kvalitativ metode for å kunne analysere hvordan mennesker handler, og opplever ting rundt seg (Johansen & Sundbye, 2019).

Vi har som nevnt tidligere valgt å gjennomføre dybdeintervjuer for å få en oversikt over hvordan ledere og ansatte i Møller Bil Stavanger opplever og benytter seg av dagens CRM-system. Spørsmålene vi har laget vil hjelpe oss å kartlegge hvordan holdningen til CRM-systemet er internt i bedriften, og hvordan de med hjelp av dette systemet kan bygge opp langsiktige kunderelasjoner. Ved hjelp av intervjuene vil vi også få oversikt over hvilke funksjoner som finnes i CRM-systemet, og kan derfor lettere kartlegge eventuelle forbedringer.

3.6 Validitet

Validitet er en viktig faktor å vurdere når man skal utføre en undersøkelse. Validiteten til en undersøkelse refererer til graden av pålitelighet og nøyaktigheten til dataen som har blitt innhentet. En undersøkelse som har høy validitet, vil kunne gi nøyaktige og sanne resultater, som igjen kan brukes til å generalisere en større populasjon. For å sikre validitet i en undersøkelse så er det avgjørende å velge

riktig utvalgsstørrelse og formulere spørsmålene på en tydelig måte. Ved å vurdere validiteten til en undersøkelse kan man lettere trekke konklusjoner og ta beslutninger ut fra undersøkelsene som er blitt gjennomført (Silkose et al., 2021). I vår kvalitative undersøkelse har populasjonen en høy grad av validitet da det er selgerne i bedriften som bruker CRM-systemet. I den kvantitative undersøkelsen derimot er det en lavere grad av validitet da spørreundersøkelsen har blitt distribuert ut til et utvalg som består av familie og venner via sosiale medier noe som gjør at undersøkelsen ikke speiler den egentlige populasjonen.

3.7 Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på resultatene i undersøkelsen som har blitt gjennomført. For å se om en undersøkelse er pålitelig og dermed har høy reliabilitet er det vanlig å gjennomføre undersøkelsen flere ganger, men av andre personer for å se om resultatene blir de samme (Silkose et al., 2021).

3.8 Feilkilder

Når vi foretar oss undersøkelser vil feilkilder forekomme, og feilkilder deles inn i to hovedtyper av feil som er manglende observasjoner og målefeil (Silkose et al., 2021).

3.8.1 Manglende observasjoner

I den ene hovedtypen feil som er manglende observasjoner finner man tre ulike typer som er dekningsfeil, ikke-responsfeil og utvalgsfeil.

Dekningsfeil

En dekningsfeil er en feil som bunner i at populasjonen som det skal uttales noe om ikke er godt nok dekket i utvalgsrammen som er benyttet. En utvalgsramme er registeret over medlemmene i en populasjon, og dekningsfeil kan oppstå både ved at et utvalg blir trukket, eller at det blir foretatt en totalundersøkelse av populasjonen (Silkose et al., 2021, s. 201).

Vi har foretatt vårt utvalg basert på hvem som var tilgjengelige til intervju, samtidig som vi har prøvd å variere intervjuobjektene etter fartstid og erfaring i Møller Bil Stavanger.

Ikke-responsfeil

Det har oppstått en ikke-responsfeil når respondenter man skulle ønske besvarte spørreskjemaet faktisk ikke gjør det. Ved frafall som dette blir utvalget mer begrenset enn man gjerne hadde planlagt med i forkant, og det har ofte en tendens til å være den samme typen individer som velger å ikke besvare (Silkose et al., 2021, s. 201).

Spørreskjemaet som vi sendte ut ble besvart av tilfeldige og vanskelig å observere ikke-responsfeil, derimot hadde vi enkelte besvarelser som ikke var fullstendig utfylt som måtte lukes ut. I dybdeintervjuene våre hadde vi planlagt og intervjuet en selger som har lang fartstid i bedriften. Dette lot seg ikke gjøre da vedkommende ikke var tilgjengelig. Intervjuobjektene som ble intervjuet svarte derimot fullstendig og det ble derfor ingen responsfeil.

Utvalgsfeil

Utvalgsfeil oppstår dersom man trekker ut et utvalg og deretter uttaler oss om forholdene i populasjonen med utgangspunkt i resultatene fra utvalget (Silkose et al., 2021, s. 201).

Siden vi har gjort et utvalg av intervjuobjekter og ikke hele populasjonen vil det med all sannsynlighet være skjevheter og utvalgsfeil til stede. Det samme vil gjelde for spørreskjemaet vi har sendt ut til tilfeldige respondenter, derimot vil nok ikke utvalgsfeilene vi har fått tyngge oppgaven vår.

3.8.2 Målefeil

I den andre hovedtypen feil som er målefeil finner man to ulike typer som er spørreskjemaet og interaksjonen. Målefeil dreier seg om feil som oppstår når en respondent svarer på spørsmålene i spørreskjemaet (Silkose et al., 2021, s. 202).

Spørreskjemaet

Feil som kan oppstå i forbindelse med spørreskjemaet er primært knyttet til utformingen av spørreskjemaet, derimot er disse mulige å redusere ved å forhåndsprøve skjemaet i forkant.

Dybdeintervjuene våre gikk en til en med intervjuobjektene, og vi føler ikke at vi støtet på større eller mindre problemer knyttet til utformingen av intervjuguidene grunnet den gode kommunikasjonen med respondenten. Derimot hadde vi også

spørreskjema som vi sendte ut til tilfeldige respondenter, og her er det noe større fare for at det har oppstått feil i forbindelse med utforming.

Interaksjonen

Feil som kan oppstå i interaksjonen mellom intervjueren og respondenten er en målefeil, og er mulig å begrense ved å velge ut intervjuere som passer til målgruppen samt å ha nok opplæring på intervjueren (Silkose et al., 2021, s. 202).

Vi har ved dybdeintervjuene bevisst benyttet oss av den intervjueren som kjenner målgruppen best, og vi har også passet på å tilpasse intervjuguiden etter hvilken stilling den ansatte hadde. Dette førte til at interaksjonen mellom intervjueren og respondenten gikk fint, og tilpasningen var god.

4.0 Analyse

4.1 Kvalitativ analyse

I denne kvalitative analysedelen skal vi presentere funnene som har blitt gjort gjennom den kvalitative undersøkelsen som ble gjennomført ved hjelp av dybdeintervjuer. Formålet med denne undersøkelsen var å kartlegge hvordan de ansatte i Møller Bil Stavanger opplever og bruker dagens CRM-system som heter Microsoft Dynamics. Ved hjelp av denne undersøkelsen vil vi kunne oppdage eventuelle forbedringspotensialer Møller Bil Stavanger har i utnyttelsen av sitt CRM-system. Vi har lagt fokus på både hvordan selgerne bruker CRM-systemet, og på hvordan CRM-systemet motiverer eller demotiverer selgerne i bedriften. Det har blitt gjennomført dybdeintervjuer med tre selgere (vedlegg 3, 4 og 5) og en leder (vedlegg 6).

4.1.1 Funn i dybdeintervju selgere

Vi får forklart av alle tre intervjuobjektene at systemet brukes til loggføring av kundeinformasjon. Hver enkelt kunde har et eget kundekort hvor det meste av kundeinformasjonen skal ligge lagret. Selgerne bruker også systemet for å kunne jobbe proaktivt mot kunder. To av tre selgere skryter spesielt av at de mottar påminnelser om kunder som har tidligere har kjøpt bil, og at de ved hjelp av CRM-systemet opprettholder kunderelasjonen til disse ved å ta jevnlige oppfølginger.

Vi leser også ut ifra dybdeintervjuene med de ansatte at de for det meste har god oversikt over funksjonene og har god kompetanse i CRM-systemet. Systemet blir beskrevet som oversiktlig og intuitivt, selv om den ferskeste selgeren kan oppleve at det finnes mange funksjoner, og at det kan være vanskelig å holde styr på. Dette skyldes antageligvis at han ikke har like mye erfaring med systemet som de andre. Til tross for dette ser vi også at de andre intervjuobjektene uttaler at det ble en god del «learning by doing». Når vi ser utfordringene selgerne mener dagens CRM-systemet har, dukker det igjen opp at det er mange alternativer i systemet som gjør det vanskelig å navigere.

Andre utfordringer som selgerne tar opp, er bekymringen over at CRM-systemet og leder måler dem på antall aktiviteter. Dette blir sett på som en utfordring da noen av selgerne mener dette fører til kvantitet over kvalitet i kundeaktivitetene som blir gjennomført. Dersom dette er realiteten kan det oppstå et kundegap der kunden forventer mer kvalitet i møtene enn det selgerne klarer å gi dem.

Alle intervjuobjektene påpeker hvor viktig CRM-systemet er for å kunne gi kundene en kjøpsopplevelse av høy kvalitet. Systemet hjelper dem å ha kontroll over kundeinformasjonen som gjør at de oppnår en effektiv salgsprosess. Intervjuobjektene er samstemte om at dette forbedrer og effektiviserer deres kunderelasjoner, og at systemet er avgjørende for at de kan gjennomføre andre daglige gjøremål.

Gjennom dybdeintervjuene får vi også en forståelse om at samarbeidet mellom selgerne blir forbedret ved hjelp av CRM-systemet. Det blir fremhevet at man også kan se kundekortene til kunder som ikke er sine egne. Dette gjør at andre selgere kan gi gode kundeopplevelser på en sømløs måte, selv om det er en annen selger som opprinnelig har vært i kontakt med kunden.

Proaktivitet er noe som blir nevnt gjentatte ganger i dybdeintervjuene. De sier at de ønsker å være i forkant av kunden og at dette hadde vært mye vanskeligere hadde det ikke vært for dagens CRM-system. Her forklarer de at de kan hente opp lister fra kunder som har kjøpt bil tidligere og kan da ta kontakt for å høre hva de tenker om videre bilhold.

Noe som blir påpekt i alle tre dybdeintervjuene er mangelen på integrasjon av andre systemer opp mot CRM-systemet. Det blir blant annet uttrykt et ønske om å kunne bestille bil fra samme system, se verkstedhistorikken til kundene og få opp SMS interaksjon på kundekortet. At et CRM-system ikke er godt nok integrert i andre systemer kan føre til dobbeltarbeid for selgerne, og dette kan videre medføre en mindre effektiv salgsprosess.

4.1.2 Funn i dybdeintervju leder

Lederen beskriver CRM-systemet som oversiktlig og fleksibelt. Det blir også lagt vekt på hvor mye lettere det er å veilede selgerne med dette systemet, siden det gir en god oversikt over aktiviteter og resultater. Da CRM-systemet på en oversiktlig måte viser alt fra kundebanken til telefoner ut kan leder da lettere finne ut i hvilket ledd det må gjøres forbedringer hvis en selger leverer svake resultater.

Leder er også svært opptatt av at selgerne skal være proaktive, og at CRM-systemet skal gjøre det mulig å være enda mer proaktiv enn det de er i dag. Det blir påpekt at det å være en proaktiv selger hjelper Møller Bil Stavanger å komme i forkant av kundene, som også styrker kunderelasjonene forteller leder. Målet med en slik proaktiv jobbing er at kunden skal bli tettere knyttet til forhandleren og at det skal føre til gjenkjøp.

Vi finner også ut at leder bruker tid på å motivere sitt team til å bruke CRM-systemet aktivt, dette ved å sette mål for selgerne sine basert på for eksempel prøvekjøringer eller telefoner ut. Det blir også forklart at selgerne med mest aktivitet ut per måned blir premiert, samtidig som leder sier at hen prøver å unngå å lete etter negative ting og detaljstyre. Det sies at tallene heller blir brukt til å passe på om det er noen oppfølginger som har blitt glemt. Leder opplever at det å påminne sine selgere om en oppfølging som har blitt oversett eller glemt blir oppfattet som noe positivt, heller enn at det blir oppfattet som detaljstyring.

Det blir også oppgitt i dybdeintervjuet at Møller Bil Stavanger ikke operer med et lojalitetsprogram. Samtidig blir det påpekt at de har god kontroll over kunder som har kjøpt bil hos dem før. Vi finner også ut at i utgangspunktet så skal det ikke

være noe prisforskjell for kunder som kjøper sin femte bil hos Møller Bil Stavanger eller om de kjøper sin første bil.

4.2 Kvantitativ analyse

I den kvantitative analysedelen skal vi presentere funnene som har blitt gjort gjennom undersøkelsen som ble gjennomført ved hjelp av spørreundersøkelse som vi opprettet i nettskjema og sendte ut til tilfeldige respondenter gjennom sosiale medier. Formålet med dette spørreskjemaet var å få innsikt i hva den generelle bilkjøper ønsker av oppfølging og behandling i fra selgere og forhandlere. Den kvantitative analysen skal gi oss et kundeperspektiv og ved hjelp av respondentenes svar vil vi kunne se et utvalg av populasjonen. Ut fra dette skal vi analysere og drøfte det opp i mot dybdeintervjuene vi har hatt med Møller Bil Stavanger og deres bruk av CRM-systemet. Den kvantitative analysen vil sette lys på hvordan den generelle bilkjøper ønsker å bli fulgt opp og hvordan deres forhold til tidligere selger og forhandler var. Slik kan vi da få en innsikt i hvordan Møller Bil Stavanger kan utnytte sitt CRM-system til å styrke kunderelasjonene sine og videre gi anbefaling på bakgrunn av dette.

4.2.1 Datarensing

Da vi opprettet spørreundersøkelse hadde vi ikke målsatt et nøyaktig antall respondenter vi ønsket at skulle besvare undersøkelsen, men heller et ønske om å få så mange som mulig på den tiden vi hadde det åpent. Ved stengning av skjema hadde vi fått 146 respondenter, derimot måtte vi rense dataen ved å fjerne «missing values» som er manglende observasjoner i form av hull i dataen (Silkose et al., 2021). Grunnen til at vi hadde fått manglende observasjoner skyldtes at respondenten ikke hadde klart å hake av alle spørsmålene, og vi ble dermed nødt til å fjerne to respondenter som førte til at vi satt igjen med 144 respondenter etter datarensing.

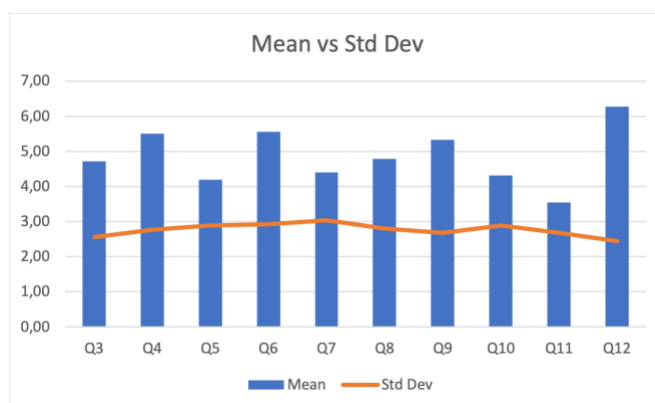
4.2.2 Normalfordeling

Vi har valgt og normalfordele alle resultatene fra spørsmålene hvor respondentene skulle svare på en skala fra 1-10. Definisjonen av en normalfordeling er «en symmetrisk sannsynlighetsfunksjon som beskriver fordelingen av verdier for en variabel som varierer tilfeldig» (Universitetet i Oslo, 2020). Grunnen til at vi ønsker å normalfordeling hvert spørsmål er for å få en bedre oversikt over

hvordan respondentene har svart samlet sett, hvilke standardavvik man har, men også få en dypere innsikt i hvordan respondenten har fordelt seg i histogrammet. Ved hjelp av histogrammene man finner i vedlegg 1 kan man etablere en bedre innsikt i om spredningen på svarene er store, eller om det er jevnt på alle svaralternativene.

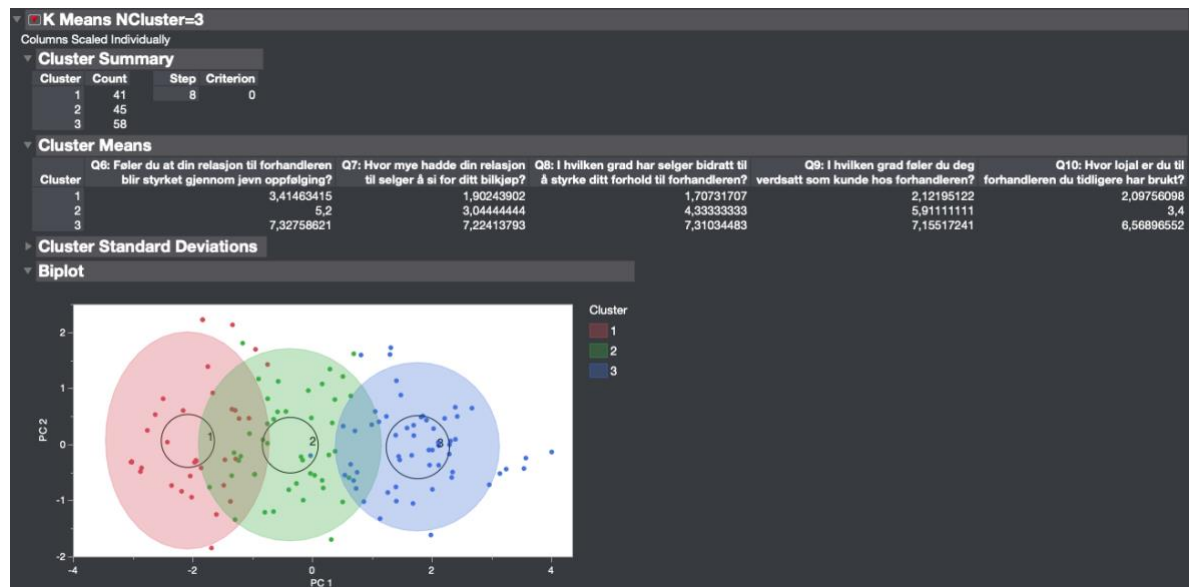
Spørsmål	Mean	Std Dev	N
Q3	4,71	2,55	144
Q4	5,51	2,77	144
Q5	4,19	2,88	144
Q6	5,55	2,92	144
Q7	4,40	3,03	144
Q8	4,78	2,80	144
Q9	5,33	2,67	144
Q10	4,31	2,89	144
Q11	3,54	2,67	144
Q12	6,28	2,44	144

Ved å sammenligne gjennomsnittene og standardavvikene til de ulike spørsmålene i et kombinasjonsdiagram kan man ser man tydeligere hvordan de ulike spørsmålene er besvart, og hvor store standardavvik utvalget har hatt når de besvarte. Selv om standardavvikene ligger i noenlunde samme område på alle spørsmålene er det mulig å se om utvalgene har vært mer eller mindre samstemte om det som har utgjort gjennomsnittet.



4.2.3 Clusteranalyse

Vi har valgt å benytte oss av analysemetoden K-Means cluster, dette for å dele inn utvalget i tre ulike grupperinger som har den nærmeste felles oppfatningen av spørsmålene vi har valgt å inkludere. Ved benyttelse av denne analysen vil vi få mer innsikt i de ulike clusterne og kan se hva som skiller dem fra hverandre.



I clusteranalysen har vi valgt å inkludere Q6, Q7, Q8, Q9 og Q10 siden disse står sentralt i forhold til og kan knyttes opp imot problemstillingen vår, samt at de vil være sentrale for drøftingen mot dybdeintervjuene. De tre clusterne vi har fått basert på de utvalgte spørsmålene skiller seg betydelig fra hverandre og vi har valgt å navngi hvert cluster for å definere respondentene:

Cluster 1: Økonomene

Cluster 1 er det minste clusteret med 41 respondenter og vi har valgt kalle dem for økonomene siden denne samlingen av respondenter har slik vi ser det en økonomisk tankegang og prioritering som gjør at de scorer lavt på for eksempel Q7 og Q10. Det at økonomi clusteret har et gjennomsnitt på 1,90 på Q7 kan tyde på de gjerne har gjort seg opp meninger på forhånd, og at en selger ikke vil kunne ha innvirkning på valg av en annen eller dyrere bil. Videre har dette clusteret klart lavest lojalitet til forhandler med et gjennomsnitt på 2,09, som kan antyde at respondentene ikke har formening om hvilken forhandler de går til, men heller den som kan tilby det beste alternativet til den rimeligste prisen. Utover dette scorer de også lavt på Q8 med 1,70 som tyder på at selger har liten påvirkningsevne, de føler seg heller ikke særlig verdsatt på Q9 med 2,12 som gjerne vil være naturlig i forhold til kundetypen de er. Derimot scorer økonomene noe høyere på Q6 med et gjennomsnitt på 3,41 som viser at også de har påvirkning av jevn oppfølging som kan gjøre at forhandler klarer å jobbe med relasjonen på dette punktet.

Cluster 2: Hybrid kunder

Cluster 2 er det mellomste clusteret med 45 respondenter og er en form for en hybride kunder siden denne grupperingen av respondenter legger seg et sted mellom økonomene og de sterke kundene. Spørsmålene de hybride kundene svarer lavest på er Q7 og Q10, som går på relasjon til selger og lojalitet til tidligere forhandler. Et gjennomsnitt på 3,04 på Q7 og 3,4 på Q10 forteller at også denne gruppen gjerne har en økonomisk tanke som styrer dem noe, og at relasjon til selger ikke har en betydelig innvirkning på bilkjøp. Derimot blir dette clusteret enda mer påvirket av jevn oppfølging med et gjennomsnitt på 5,2 som bygger sterkere relasjon til forhandler. Det kommer frem av Q8 at selger klarer å styrke forholdet til forhandler, og hybrid clusteret har et gjennomsnittsvar på 4,33. Til slutt har man Q9 hvor hybride kunder scorer høyest av sine gjennomsnitt med 5,91. Det viser at de føler seg noe over middels verdsatt som kunde, og kan hentyde til at de får gode opplevelser hos forhandler selv om de har en økonomisk tankegang og velger forhandler også med tanke på pris.

Cluster 3: Relasjonsvillige kunder

Det siste og største clusteret med 58 respondenter scorer høyest jevnt over og vurderes som relasjonsvillige kunder for forhandlere. Bakgrunnen for denne vurderingen bunner i gjennomsnittsvarene som forteller oss at de både er nokså lojale, de føler seg verdsatt og knytter relasjon til både selger og forhandler. På Q6 scorer de høyest av sine gjennomsnitt med 7,32 og det viser at de setter pris på jevn oppfølging, som og bidrar til å bygge relasjon til forhandler. Q7 har et gjennomsnitt på 7,22 som viser at relasjon til selger har hatt god betydning for bilkjøpet, videre har også selger vært med å styrke forholdet til forhandleren etter Q8 med 7,31. De relasjonsvillige kundene føler seg verdsatt hos forhandleren og har et gjennomsnitt på Q9 med 7,15, og da er det gjerne heller ikke så rart at de har et gjennomsnitt på Q10 med 6,56 som viser at de er godt over middels lojale kunder.

Oppsummering cluster

Gjennom K-Means cluster analysen har vi fått frem tre ulike kundegrupper som skiller seg tydelig fra hverandre, som skal benyttes i drøftingen vår opp imot dybdeintervjuene. De tre ulike clusterne har vi valgt å definere som økonomene, hybrid kunder og relasjonsvillige kunder. De ulike kundegruppene har tydelige

kjennetegn og man kan se at økonomene skiller seg godt ut med generelt lave gjennomsnitt, og man en gruppe som tar beslutninger med en økonomisk tankegang som heller ikke er særlig opptatt av å bygge relasjoner til hverken forhandler eller selger. De hybride kundene er en mellomgruppering som i større grad er opptatt av veiledning, ønsker tettere relasjoner, men har allikevel en økonomisk baktanke som gjør at lojaliteten ikke blir så sterk. Det siste clusteret er de relasjonsvillige kundene som har høyest gjennomsnitt jevnt over, og har gode relasjoner til både selger og forhandler. Denne kundegruppen trives med jevn oppfølging, blir påvirket mest av selgeren når det kommer til endelig beslutning av bilkjøp, og er de kundene som har er mest lojale.

5.0 Drøfting

I drøftedelen av oppgaven skal vi diskutere sentrale deler av analysedelen opp mot problemstillingen. Her skal vi knytte den kvantitative og den kvalitative delen opp mot hverandre og gjennom drøfting komme frem til en anbefaling om hva Møller Bil Stavanger bør gjøre for å styrke sine kunderelasjoner ved hjelp av sitt CRM-system.

5.1 Kunnskap og motivasjon til dagens CRM-system

Ifølge dybdeintervjuene fungerer dagens CRM-system godt for både ledere og selgere. Den ferskeste ansatte er imidlertid usikker på bruken av CRM-systemet, noe som er naturlig da vedkommende har mindre erfaring med det. Dette kan indikere at opplæringen burde vært mer grundig. Det er derfor viktig å ikke undervurdere behovet for grundig opplæring i systemet. Feil bruk av CRM-systemet i begynnelsen kan gjøre det vanskeligere å bygge sterke kunderelasjoner.

En annen del av de kritiske suksessfaktorene for CRM er at arbeidstakerne må motiveres av ledelsen til å bruke CRM-systemet. Dette gjør Møller Bil Stavanger ved å motivere med premier og måloppnåelser. Motivasjon gjennom målsetninger, for eksempel basert på aktiviteter ut, kan være motiverende for noen selgere, mens det kan oppfattes som detaljstyring og dermed demotiverende for andre. Dersom selgerne blir umotiverte, kan det påvirke kunderelasjonene deres. Noen av selgerne påpeker at slike målsetninger på aktiviteter ut kan gå på bekostning av kvaliteten på kundemøtene deres.

I slike tilfeller er god kommunikasjon mellom leder og de ansatte avgjørende, noe som også er en kritisk suksessfaktor ved CRM. Ved hjelp av god kommunikasjon og samarbeid kan man finne kompromisser, eller gi leder muligheten til å bedre og forklare viktigheten av slike målsetninger.

5.2 Langvarige kundeforhold ved hjelp av CRM-systemet

Fordelene med et godt implementert CRM-system er at det åpner muligheter for å øke kundelojaliteten, effektivisere ressursbruken og lettere identifisere kundenes behov. Ved å arbeide strukturert med dette kan man oppnå et stort konkurransefortrinn, da salgsprosessene blir mer effektive og kundene vil få en bedre opplevelse. Dette styrker kunderelasjonene og knytter både selgeren og forhandleren tettere til kundene. Analysene viser også at CRM-systemet fører til lengre kundeforhold, noe som øker kundelojaliteten. For Møller Bil Stavanger er dette svært positivt, da det som beskrevet tidligere er fem ganger mer kostbart å skaffe nye kunder enn å beholde eksisterende kunder.

Vi ser derimot også at lojalitetsprogrammer ikke blir brukt i Møller Bil Stavanger. I den kvantitative analysen viser gjennomsnittet for spørsmålet om kundene føler seg verdsatt av forhandleren en score på 5,33. Dette indikerer at kundene føler seg middels verdsatt. Som en stor forhandler som Møller Bil Stavanger har de muligheten til å vise en høyere grad av verdsettelse overfor sine lojale kunder. Videre viser intervjuet med leder at de har kontroll over hvilke kunder som er lojale, og kan derfor gi noen ekstra fordeler til disse kundene.

5.3 Integreerte systemer

En annen del av de kritiske suksessfaktorene for CRM er evnen til å integrere systemer med andre informasjonssystemer internt i bedriften. I Møller Bil Stavanger er det kun noen systemer som er integrert i CRM-systemet. Selgerne ønsker en større grad av integrering, for eksempel med bilbestillingssystemet og verkstedshistorikken. Ved å integrere alle systemene med CRM-systemet vil informasjonsflyten internt i bedriften fungere bedre. Dette kan bidra til at all kundeinformasjonen blir lettere tilgjengelig for andre selgere som har behov for å hjelpe en kunde som tidligere har hatt kontakt med en annen selger. En høyere grad av integrasjon vil kunne hjelpe selgerne med å finne all relevant informasjon

på ett sted. Dette vil resultere i en mer sømløs kundeopplevelse og styrke kunderelasjonen.

5.4 Kvalitativ analyse vs. Kvantitativ analyse

I denne delen av drøftingen vil vi sammenligne de to analysemetodene vi har brukt for å se på forskjeller mellom de ansattes rutiner, bruken av CRM-systemet og deres oppfatning av kundenes ønsker i forhold til det utvalget vårt har gitt uttrykk for er viktig.

Etter å ha gjennomført en K-Means clusteranalyse identifiserte vi tre ulike clusterer som vi har kalt «økonomene», «hybrid kunder» og «relasjonsvillige kunder».

Disse representerer tre forskjellige kundegrupper som scorer ulikt når det gjelder betydningen av jevn oppfølging for å styrke forholdet til forhandleren.

Forskjellene mellom clusterne og informasjonen vi får fra dybdeintervjuene forteller oss at ikke alle kunder ønsker eller har behov for like jevn oppfølging på grunn av deres egne interesser. Dermed kan den oppfølgingen Møller Bil Stavanger prøver å gi til sine kunder være litt i overkant for enkelte og dermed virke mot sin hensikt. Dette skyldes at kunder som ikke ønsker tett oppfølging kan oppfatte det som et irritasjonsmoment fremfor noe positivt, slik det er ment fra forhandlerens side. For Møller Bil Stavanger handler det om å lykkes med driveren 1-til-1 kommunikasjon som er viktig innenfor CRM, slik at de kan behandle hver kunde individuelt basert på informasjonsbehov og påvirkningsmuligheter. Dersom Møller Bil Stavanger lykkes med dette, vil de også ha bedre muligheter til å styrke båndene til hver enkelt kunde og kunne prioritere tidsbruken sin ved å sortere i ABC kunder for å skape mest mulig verdi i forhold til tidsbruk.

Inndelingen av kundegruppene i analysen viser at de har ulik oppfatning av hvor stor betydning selger har for både bilkjøp og deres evne til å styrke forholdet til forhandleren. Disse variasjonene mellom clusterne viser oss også at det muligens bør tas mer hensyn til individualisering på kundenivå, og at enkelte kunder bør håndteres forskjellig fra andre kunder. Hvis det er for lite individualisering, noe som vi oppfatter gjennom dybdeintervjuene kan det føre til svakere kunderelasjoner enn det som egentlig er potensialet.

De tre selgerne og leder forteller at det å være proaktiv ut mot kunden er et hovedfokus, og at dette arbeidet skal bidra til å knytte kunden sterkere til både forhandler og selger. Dette kan antyde at målet er å jobbe like aktivt og på samme måte ut mot alle kunder, noe som kan være negativt og at de heller kunne individualisert aktivitetene sine for å styrke kundenes relasjon til forhandleren.

De tre clustrene vi har dannet basert på utvalget fra populasjonen kan sammenlignes med det Møller Bil Stavanger kan forvente av kundenes oppførsel. På grunnlag av dette er det naturlig at det kan oppstå gap mellom det kunden forventer av service og det bedriften oppfatter som kundens forventninger. Hver kundegruppe tenker ulikt og har forskjellige forventninger til service, noe som kan føre til at det oppstår større eller mindre gap. Ut fra dette er det sannsynlig at når Møller Bil Stavanger legger seg på samme servicenivå for alle kundegrupper, kan det oppstå et kundegap. Flere av selgerne nevner også at for mye aktivitet ut, kan gå på bekostning av kvaliteten i kundemøtene.

6.0 Anbefaling

Hensikten med denne oppgaven har vært å belyse hvordan et CRM-system kan brukes til å styrke kunderelasjoner. Vi har valgt å bruke både kvalitativ og kvantitativ analyse for å få perspektiver fra både brukerne av CRM-systemet og kundene. Vi har drøftet analysene opp mot relevante teorier, og basert på dette har vi kommet med noen anbefalinger.

Vår overordnede problemstilling for denne oppgaven er som tidligere nevnt:
«Hvordan kan Møller Bil Stavanger utnytte sitt CRM-system for å styrke kunderelasjonene til bedriften?»

Den første anbefalingen vi ønsker å gi er å legge større vekt på opplæring av selgerne i CRM-systemet. For at selgerne skal kunne knytte kundene til seg så tett som mulig og gi den beste mulige kundeopplevelsen er det nødvendig at de har god kunnskap om CRM-systemet. CRM-systemet beskrives som et omfattende program med mange funksjoner. Når selgerne bare har kunnskap om deler av hva CRM-systemet har å tilby er det ikke tilstrekkelig utnyttet. Ved å få selgerne til å utnytte hele CRM-systemet vil kunderelasjonene til bedriften styrkes.

Det andre tiltaket vi ønsker å anbefale er innføring av et lojalitetsprogram som er knyttet opp mot dagens CRM-system. Ved å innføre et lojalitetsprogram kan man knytte kundene tettere til forhandleren ved å tilby de mest lojale kundene noen ekstra fordeler. Kundene kan bli innrullert i dette programmet dersom de har vist seg å være gode kunder over en viss tid. Fordelene i et slikt lojalitetsprogram kan være alt fra rabatterte bilpriser og verkstedpriser til mulighet for før bestilling av nyere modeller som kommer. Dette vil få kundene til å føle seg enda mer verdsatt, noe som igjen styrker kunderelasjonene til bedriften.

En annen handling som bør gjennomføres for å styrke kunderelasjonene til bedriften, er å integrere alle systemene i bedriften med CRM-systemet. Ved å integrere for eksempel verkstedhistorikk og bilbestillinger opp mot CRM-systemet kan selgerne få oversikt over all kundeinformasjon på ett sted. Dette vil øke effektiviteten, og gi selgerne bedre forutsetninger for å skape de gode kunderelasjonene som bedriften ønsker.

Den siste anbefalingen vi vil komme med omhandler segmentering av kundene til Møller Bil Stavanger. Vi ser gjennom analysene våre at det er stor variasjon blant kundene når det gjelder ønsket oppfølging. Det er derfor gunstig å dele kundene inn i ulike segmenter basert på deres ønske om oppfølging. Dette kan gjøres ved en kjapp behovsanalyse av kunden, der selgeren kan merke av i systemet hvor mye oppfølging kunden ønsker. På denne måten vil ikke alle kundene bli behandlet likt i CRM-systemet. Dette fører til mer individualiserte kundeopplevelser, og Møller Bil Stavanger kan bruke tiden på kunder som ønsker tettere oppfølging, i stedet for å «plage» kunder som ikke ønsker samme oppfølging.

Avslutningsvis vil vi si at CRM-systemet til Møller Bil Stavanger allerede er godt integrert i bedriften og bidrar til å styrke mange kunderelasjoner. Ved å gjennomføre endringene vi har anbefalt i CRM-systemet, tror vi at Møller Bil Stavanger kan styrke sine kunderelasjoner betraktelig. Dette kan da bli et stort konkurransefortrinn for bilforhandleren.

7.0 Litteraturliste

Aase, K., Vetland, B. E. (2019). *Hva er en god kunderelasjon?*. NDLA.

<https://ndla.no/article/21302>

Andreassen, T. W. & Lervik-Olsen, L. (2021). *Service og innovasjon* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Biong, H., Nes, E. B. & Sande, J. B. (2021). *Markedsføring på bedriftsmarkedet* (4. utg.). Universitetsforlaget.

CloudConnection. (Ukjent). *Hva er CRM, og hvorfor er det viktig?*.

<https://www.cloudconnection.no/aktuelt/hva-er-crm>

Fidler, C., McBride, N., & Sanad, A. (2010). *Critical Success Factors for Customer Relationship Management Implementations*. UK Academy for information systems. <https://farapaper.com/wp-content/uploads/2018/08/Fardapaper-Critical-Success-Factors-for-Customer-Relationship-Management-Implementations.pdf>

Hammervik, R. (2015). *Hvordan lykkes med innføringen av CRM en evaluering av et norsk konsulentselskap*. [Masteroppgave, Handelshøyskolen i Trondheim].

NTNU Open. https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2368691/Hammervik_2015.pdf?sequence=1&isAll

Helle, T. E. (2018). *Fire vanlige CRM-utfordringer – og hvordan du unngår dem*. Amesto Solutions.

<https://www.amestosolutions.no/blogg/fire-vanlige-crm-utfordringer-og-hvordan-du-unngar-dem>

Johansen, C. M. & Sundbye, L. M. T. (2019). *Kvantitative og kvalitative metoder*.

NDLA. <https://ndla.no/nb/subject:1:f18ad41e-d9c3-4428-8cb6-5eb852e45082/topic:1:7df2950d-3af9-462e-b27f-cf3df147eaa3/topic:1:f189e9b6-222c-4d31-adc4-d7bc74149e03/resource:f2a118d4-d382-4476-ac4a-8906bba2f736>

Karl Henrik Aanesen. (2020). *Hvordan velge forskningsmetode?*. Nasjonal digital læringsarena. <https://ndla.no/nb/subject:1:fb6ad516-0108-4059-acc3-3c5f13f49368/topic:1:860e0dc0-7691-4b90-ba3b-8a00c39c9448/topic:1:6422199b-cd4c-4728-8560-e357482c14d2/resource:39227a08-71d4-4526-97c0-86c55e01cc0e>

Kunøe, G. (2010). *Salg og salgsledelse med CRM systemer*. ScanForum AS.

Møller Mobility Group. (u.å.). *Vår historie*. <https://moller.no/no/om-oss/var-historie>

Selnes, F. (2018). *Kundesentrisk – hva må til?*. BI. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/05/kundesentrisk--hva-ma-til/>

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

Silkoset, R., Olsson, U. H. & Gripsrud, G. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4. utg.). Cappelen Damm AS.

SuperOffice. (2023). *B2B-Salg: Slik finner, engasjerer og selger du til dagens moderne kjøpere (med unike salgsstrategier)*. <https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/b2b-salg/>

SuperOffice. (2023). *Slik kan customer relationship management (CRM) realisere vekstpotensiale i bedriften din*. <https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/hva-er-crm/>

SuperOffice. (u.å.a). *CRM styrker bedriftens kunderelasjoner*. <https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/crm-og-kunderelasjoner/?fbclid=IwAR0mldu0ycjA6o23eFdlp7pUQN7Eg7LF4YFxFWlj6hpcmc0KcPhI2YulgFPO>

SuperOffice. (u.å.b). *Slik lager du en kundesentrisk strategi for bedriften din.*

<https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/kundesentrisk-strategi/>

Taber, D. (2017). *What to do when your CRM project fails.* CIO.

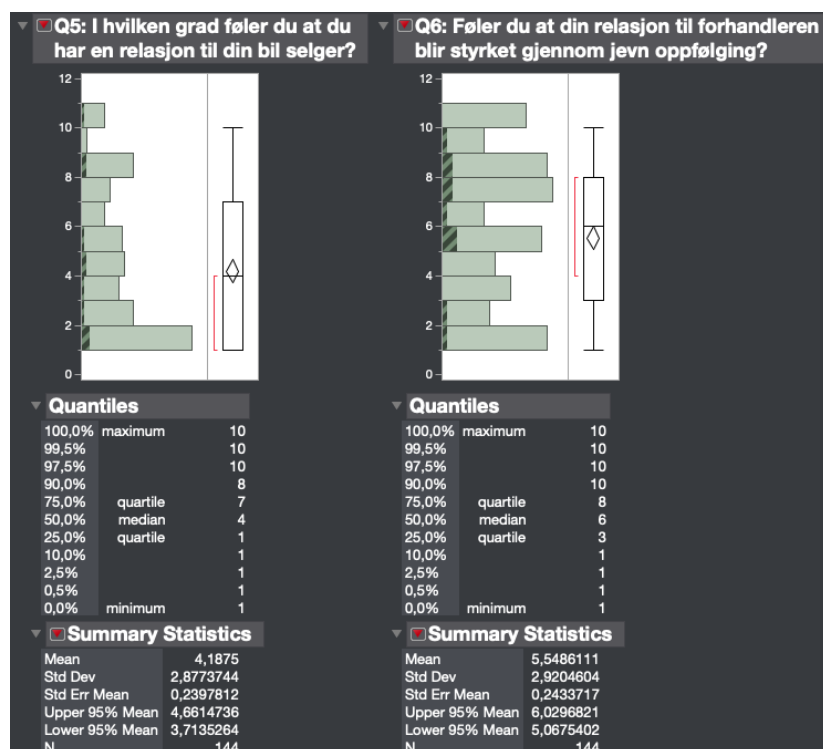
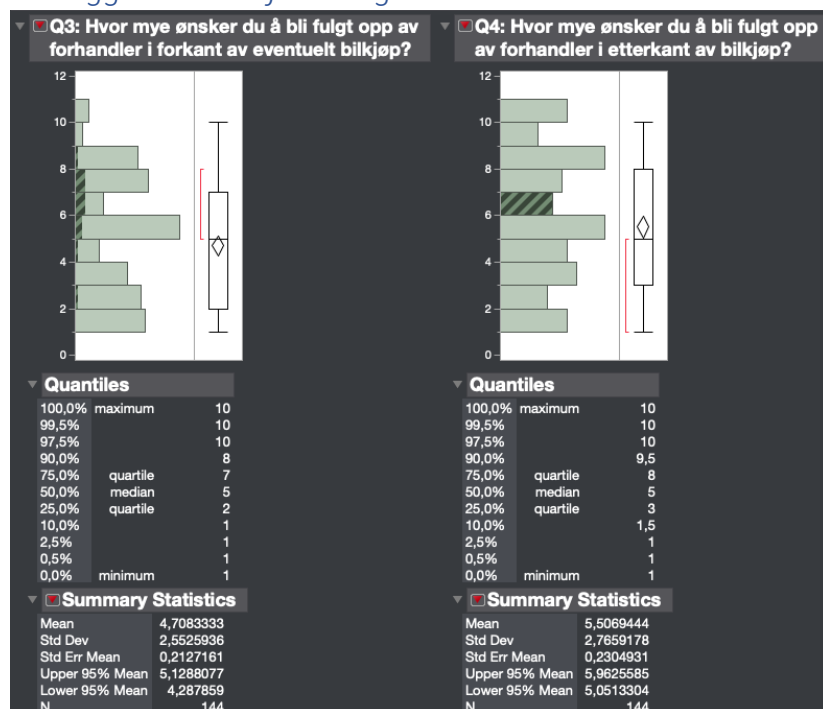
<https://www.cio.com/article/288664/what-to-do-when-your-crm-project-fails.html>

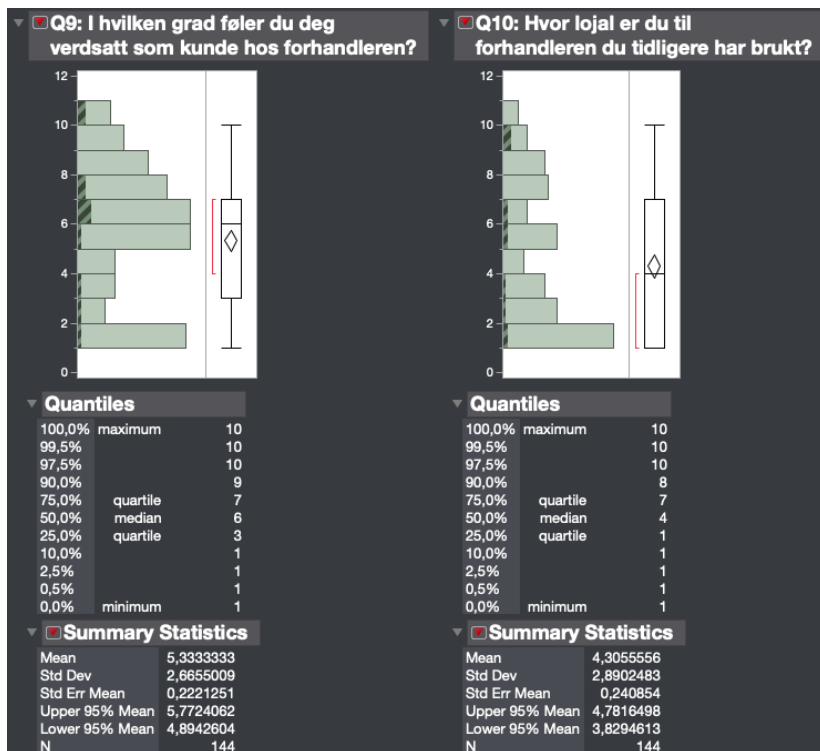
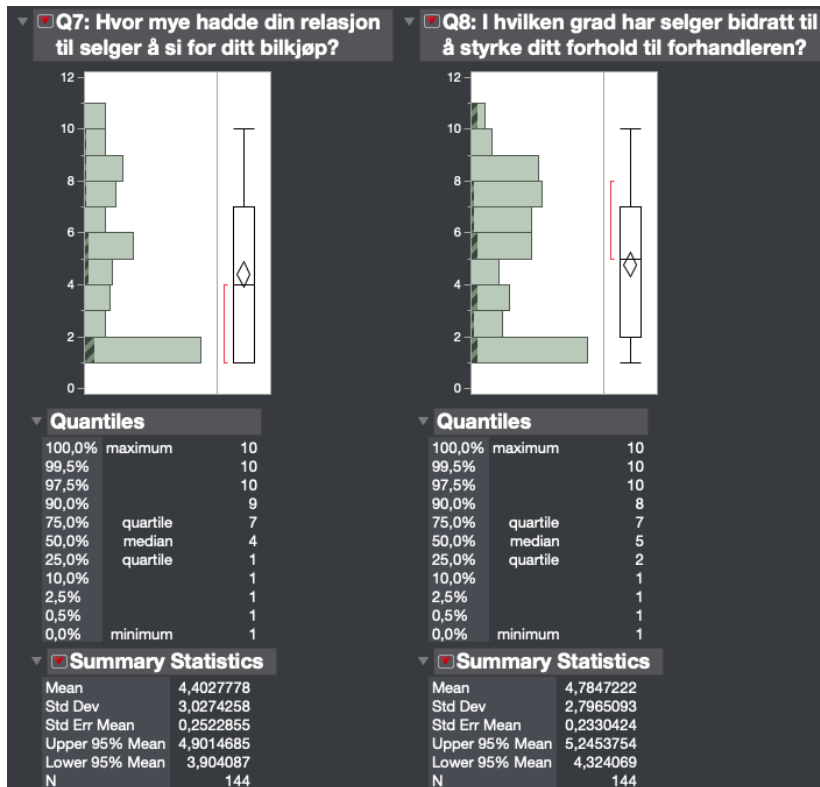
Universitetet i Oslo. (2020). *Normalfordeling.*

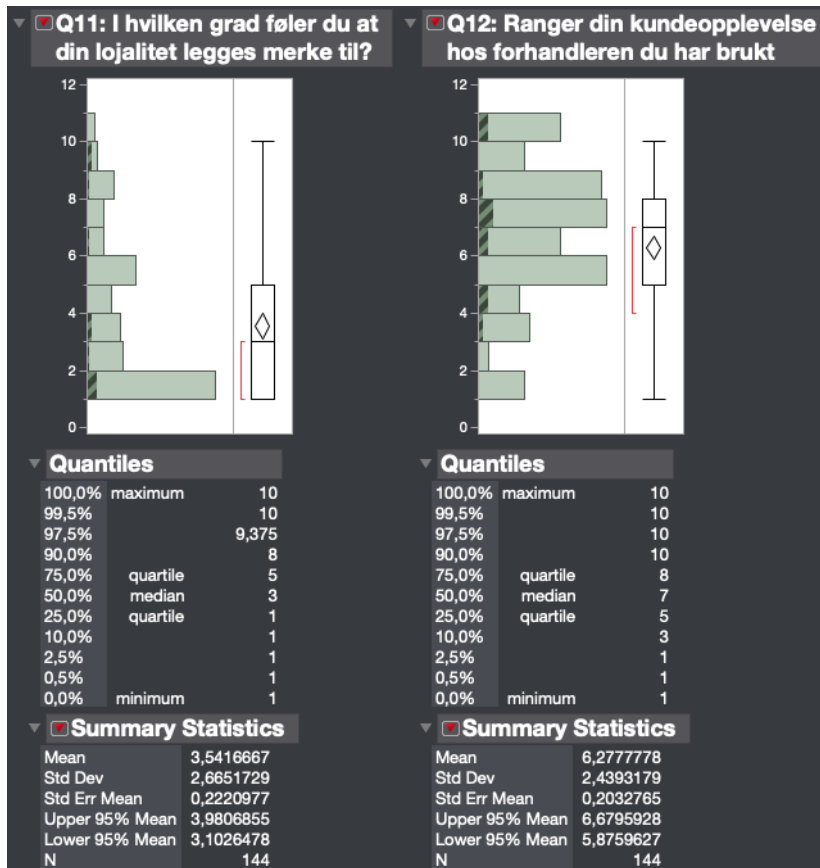
<https://www.mn.uio.no/ibv/tjenester/kunnskap/plantefys/matematikk/normalfordeling.html>

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Normalfordelinger







Kvantitativ undersøkelse

1. I hvilken aldersgruppe er du?
2. Har du kjøpt bil hos en bilforhandler de siste 10 årene? (ja/nei)
3. Hvor mye ønsker du å bli fulgt opp av forhandler i forkant av eventuelt bilkjøp? (1- null oppfølging, 10-mye oppfølging)
4. Hvor mye ønsker du å bli fulgt opp av forhandler i etterkant av bilkjøp? (1- null oppfølging, 10- mye oppfølging)
5. I hvilken grad føler du at du har et nært forhold til selger? (1- ikke i det heletatt, 10- veldig nært forhold)
6. Føler du at din relasjon til forhandleren blir styrket gjennom jevn oppfølging? (1- i liten grad, 10- i stor grad)
7. Hvor mye hadde din relasjon til selger å si for ditt bilkjøp? (1- ikke noe, 10-svært mye)
8. I hvilken grad har selger bidratt til å styrke ditt forhold til forhandleren? (1- i svært liten grad, 10- i svært stor grad)
9. I hvilken grad føler du deg verdsatt som kunde hos forhandleren? (1- ikke verdsatt, 10- svært verdsatt)
10. Hvor lojal er du til forhandleren du tidligere har brukt? (1-null lojalitet, 10-ekstremt lojal)
11. I hvilken grad føler du at din lojalitet legges merke til? (1-i liten grad, 10 i stor grad)
12. Ranger din kundeopplevelse hos forhandleren du har brukt (1- ikke god, 10- svært god)

Intervjuguide ansatte siden 2019

Hvordan oppleves dagens CRM-system?

Det oppleves veldig bra, intuitivt og oversiktlig

Hva føler du er utfordringene ved dagens CRM system?

Du kan se at kunden har vært på verksted, men ikke hva de har vært inne for

Hva føler du er styrkene til CRM systemet som i dag benyttes?

Flere faner inne i systemet, god oversikt over hvor du er i prosessen med de forskjellige kundene, får gode påminnelser om hva du skal gjøre

Hvordan hadde jobb dagen din sett ut uten et CRM-system, ville den vært mulig å gjennomføre i samme kvalitet som i dag?

Nei, hadde ikke hatt like god kontroll på kundene som i dag. Oppfølgingene hadde ikke vært like lett å ha god kontroll på. Hadde ikke kunnet gjennomføre en like effektiv salgsprosess.

Føler du at du har god kompetanse når det kommer til bruk av CRM-systemet?

Den er god. Vet akkurat hvor jeg finner det jeg trenger.

Fikk dere noen form for opplæring i bruken av CRM-system? Utdyp

1-1 opplæring, til slutt må man jo hive seg ut i det.

Hvilken innvirkning tror du CRM systemet har på kundeopplevelsene dere gir?

Husker å ringe på oppfølgingene, husker hva vi snakket om som igjen effektiviserer prosessen og gir en god kundeopplevelse, gir oss også muligheten til å beholde kontakten med kunden også en stund etter de har kjøpt bil.

Ser du for deg at CRM systemet bidrar til å styrke eller eventuelt svekke kundeforholdet?

Definitivt styrker

Hvordan vil du si at CRM systemet bidrar til kjøpslojalitet og lengde på kundeforhold?
Kommer automatisk opp oppfølging om 1 år som gjør at jeg har han i lupen. Er det en leasing bil så før du beskjed når leasing bilen går ut om 1 år.

Ser du på systemet som benyttes som brukervennlig, eller er det tungvint?
Veldig brukervennlig, grunnleggende meget bra, kan være vanskelig å vite hvilke lister du skal bruke fordi det er mange muligheter

Hjelper systemet deg mer enn det du føler du må legge ned av tid?
Ja

Hva benyttes dagens system til?

Har dere gjennom deres CRM-system kontroll på hvilke markedsføringskampanjer/nyhetsbrev kunden har mottatt?

Nei, markedsførings på nett kan lett bli misforstått ville derfor hatt mer kontroll

Blir du som selger motivert av din leder til å bruke CRM-systemet aktivt?
Er en forventning om at man bruker det. Leder setter mål for aktivitet. Blir målt opp mot de andre så det blir man jo motivert. Premiært månedsvis for mest aktive brukere

Får du som selger oversikt over tilbakemeldingene du får fra kunder?
Ja

Kan du som selger føle deg overvåket og dermed mindre motivert på grunn av all informasjonen leder kan samle opp?
Ja, har litt i øyne i nakkene, kan føle et press. Kvantitet over kvalitet ikke nødvendigvis salgsmotiverende å ringe 100 kunder hvis det ikke er kvalitet

Hvordan hjelper CRM-systemet dere selgere til å samarbeide?
Kan tilordne kunder til hverandre, se hva andre har notert tidligere på kunden, se hvem sin kunde det er.

Kan det oppstå konflikter mellom selgere på grunn av CRM systemet?
Nei gode retningslinjer fører til 0 konflikter

Hvilke endringer ville du gjort for å forbedre dagens CRM-system?
Bruke samme system for å bestille bilen, har alt i 1 system.

Intervjuguide ansatt siden 2021

Hvordan oppleves dagens CRM-system?

Systematisk og hjelpsomt

Hva føler du er utfordringene ved dagens CRM system?

Gir 100% innblikk i alt vi foretar oss. Kan vær litt ubehagelig. Veldig lett å bli for opptatt av målbare aktiviteter som ikke nødvendigvis gir resultater

Hva føler du er styrkene til CRM systemet som i dag benyttes?

Oversiktlig, søkbart, kontroll på kundebank, ekstremt mange «features» som gjør det så å si umulig at kundene faller igjennom og ikke blir fulgt opp, godt integrert system som snakker med andre systemer.

Hvordan hadde jobb dagen din sett ut uten et CRM-system, ville den vært mulig å gjennomføre i samme kvalitet som i dag?

Nei, uten en slik funksjonell database har vi ikke mulighet til å ha så god kontroll på kundeinformasjon

Føler du at du har god kompetanse når det kommer til bruk av CRM-systemet?

God kompetanse, har kontroll på det viktigste

Fikk dere noen form for opplæring i bruken av CRM-system? Utdyp

Grei gjennomgang av de viktigste funksjonene, så var det å lære det ordentlig ved å bruke det aktivt.

Hvilken innvirkning tror du CRM systemet har på kundeopplevelsene dere gir?

Hvis jeg har gjort et godt grunnarbeid i systemet, så løfter det kundeopplevelsen, ved at jeg gjør det blir det en mer effektiv salgsprosess.

Ser du for deg at CRM systemet bidrar til å styrke eller eventuelt svekke kundeforholdet?

Ja

Hvordan vil du si at CRM systemet bidrar til kjøpslojalitet og lengde på kundeforhold?

Systemet gjør oppfølgingsarbeidet mye lettere og holder orden og sa gir påminnelser slik forlenger man kundeforholdet

Ser du på systemet som benyttes som brukervennlig, eller er det tungvint?

Systemet er svært brukervennlig og intuitivt

Hjelper systemet deg mer enn det du føler du må legge ned av tid?

Ja

Hva benyttes dagens system til?

Kundeoppfølging, proaktiv jobbing, måling av aktiviteter

Har dere gjennom deres CRM-system kontroll på hvilke markedsføringskampanjer/nyhetsbrev kunden har mottatt?

Ja

Blir du som selger motivert av din leder til å bruke CRM-systemet aktivt?

Ja, ledere ønsker målbar aktivitet og vi blir da påmint å legge inn all aktivitet. Blir oppmuntret til å bruke det fir å bygge kundebanken. Kommer lister over mest aktive brukere ukentlig og månedlig de mest aktive premieres.

Får du som selger oversikt over tilbakemeldingene du får fra kunder?

Får totalscoren for alle kundene mine, kan etterspør en spesiell kunde dersom det er nødvendig

Kan du som selger føle deg overvåket og dermed mindre motivert på grunn av all informasjonen leder kan samle opp?

Ja, målbare aktiviteter resulterer ikke alltid i gode kundeforhold og videre salg. Det oppstår et press for å gjennomføre mye aktivitet uten at kvaliteten nødvendigvis er bra. Kvalitet kan ikke måles

Hvordan hjelper CRM-systemet dere selgere til å samarbeide?

Viser tydelige hvilke kontaktpunkter kunden har hatt, har kunde historikken som gjør at man hjelpe hverandre og kundene får en mer sømløs kjøpsopplevelse

Kan det oppstå konflikter mellom selgere på grunn av CRM systemet?

Ja, men vi har gode retningslinjer og et godt team. CRM systemet her er ikke «lov» her tar vi det på skjønn.

Hvilke endringer ville du gjort for å forbedre dagens CRM-system?

Ville gjerne sett om kunden har vært og snakket med andre forhandlere innenfor møller systemet.

Intervjuguide ansatt siden januar 2023

Hvordan oppleves dagens CRM-system?

Oversiktlig på daglige gjøremål, men vanskelig å finne frem til forskjellige ting som man ikke bruker hver dag grunnet enormt mange alternativer

Hva føler du er utfordringene ved dagens CRM system?

Litt mange alternativer vanskelig å navigere

Hva føler du er styrkene til CRM systemet som i dag benyttes?

Har god oversikt på din kundebank, oppfølginger, tilbud, kontrakter, prøvekjøring

Hva føler du er svakhetene ved dagens system?

Må innom et annet system for å bestille bil, ikke alt på en plass og får ikke svarene på SMS automatisk lagt inn i systemet

Hvordan hadde jobb dagen din sett ut uten et CRM-system, ville den vært mulig å gjennomføre i samme kvalitet som i dag?

Nei, kunne ikke jobbet proaktivt, som ny så hadde det ikke vært mulig å bygge opp en solid kundebank

Føler du at du har god kompetanse når det kommer til bruk av CRM-systemet?

Kan det som er viktig, men er et stort system så er nok mye jeg ikke kan

Fikk dere noen form for opplæring i bruken av CRM-system? Utdyp

Fikk litt opplæringen, men var mye learning by doing

Hvilken innvirkning tror du CRM systemet har på kundeopplevelsene dere gir?

Får jobbe mer proaktivt slik at kundene trenger å tenke minst mulig, vi er i forkant som gir en bedre kundeopplevelse. Vi kan også ha mer kontroll på oppfølginger som viser at vi bryr oss

Ser du for deg at CRM systemet bidrar til å styrke eller eventuelt svekke kundeforholdet?

Definitivt styrke kundeforholdet, ved at vi er i forkant og følger opp, og har all kundeinformasjon slik at det ikke blir misforståelser

Hvordan vil du si at CRM systemet bidrar til kjøpslojalitet og lengde på kundeforhold?

Kundene ligger inne i systemet i mange år som gjør at vi ser hvilke biler de har osv. Ligger inne standard hvert år i 3 år som gjør at kunden blir knyttet sterkere opp mot oss

Ser du på systemet som benyttes som brukervennlig, eller er det tungvint?

Brukervennlig på det jeg vanligvis bruker, men kunne vært litt finne frem i forskjellige ringelister

Hjelper systemet deg mer enn det du føler du må legge ned av tid?

Ja

Hva benyttes dagens system til?

Finne nye kunder, bygge kundebank, følge opp kunder, finne kundehistorikk, jobbe proaktivt, beholde kontakt med kundene også en god stund etter kjøp av bil

Har dere gjennom deres CRM-system kontroll på hvilke markedsføringskampanjer/nyhetsbrev kunden har mottatt?

Nei har ikke kontroll på dette.

Blir du som selger motivert av din leder til å bruke CRM-systemet aktivt?

Ja, har fått et tydelig mål og blir absolutt motivert av leder til dette

Får du som selger oversikt over tilbakemeldingene du får fra kunder?

Tja, leder får beskjed, som gir beskjed videre hvis det er en dårlig tilbakemelding

Kan du som selger føle deg overvåket og dermed mindre motivert på grunn av all informasjonen leder kan samle opp?

Nei, leder har all info og jeg føler at dette motiverer da leder ikke detaljstyrer meg

Hvordan hjelper CRM-systemet dere selgere til å samarbeide?

Bli mindre kniving, kan se om andre selgere ligger inne som ansvarlig selger, hjelper kunden til å få best mulig hjelp da all info ligger inne på kunden

Kan det oppstå konflikter mellom selgere på grunn av CRM systemet?

Har gode retningslinjer, kunden er ledig viss det ikke ligger inne en oppfølging innen 1 år. Vi selgere har god kommunikasjon.

Hvilke endringer ville du gjort for å forbedre dagens CRM-system?

Lagt inn SMS automatisk, litt mer informasjon om alle muligheter man har i systemet.

Intervjuguide leder

Hvordan oppleves dagens CRM-system for deg som leder?

Veldig bra, fint med oversikt over aktivitet, mye lettere å veilede når man har god oversikt over aktivitet og resultater.

Hva føler du er utfordringene ved dagens CRM system?

Eldre selgere kan henge litt igjen når det kommer til bruken av systemet, hadde ikke en god nok plan for utrulling slik at noen selgere ikke har god nok kompetanse.

Hva føler du er styrkene til CRM systemet som i dag benyttes?

Intuitivt, oversiktlig, store muligheter, fleksibelt

Hva føler du er svakhetene til dagens CRM-system?

Mye muligheter som gjør at det kan være utfordrende å navigere i systemet. Men med god kompetanse så er det få/ingen svakheter

Hvordan hadde jobb dagen din sett ut uten et CRM-system, ville den vært mulig å gjennomføre i samme kvalitet som i dag?

Nei, da hadde jeg ikke hatt oversikt over selgerne sine aktiviteter, kundedialoger, kvaliteten i kundebank, mye lettere å fange opp hvor problemet ligger når det er en selger som sliter.

Kan man merke motstand fra ansatte når det kommer til bruken av CRM systemet?

Ingen motstand, var kanskje litt før, men teamet mitt er nå så nytt at jeg opplever ingen motstand.

Ser du på systemet som benyttes som brukervennlig, eller er det tungvint?

Systemet er svært intuitivt og brukervennlig

Hvordan blir selgerne opplært i bruken av dagens CRM-system?

Vi har mottatt en fil fra utvikler av systemer som man tar utgangspunkt i, etter det så går vi igjennom de viktigste funksjonene 1-1 sammen med leder.

Hvor mye tid legges i opplæringen av dagens CRM-system?

Når en ny ansatt starter, bruker vi ca. 5 timer med 1-1 opplæring etter det så blir det å lære systemet ved å bruke det aktivt.

Hvor mye har CRM-systemet å si for kundeopplevelsene dere gir?

Ganske mye å si, det hjelper selgerne å ringe til avtalt tid, holde avtaler og muliggjør proaktiv jobbing.

Hvordan blir kunderelasjonene styrket/svekket av CRM-systemet?

Bygger troverdighet, virker pliktoppfyllende overfor kunden, kommer i forkant av konkurrenter ved å jobbe proaktiv

Hvordan vil du si at CRM systemet bidrar til kjøpslojalitet og lengde på kundeforhold?

Får være proaktive, får ta kontakt med kunden først, knytter kunden tettere til oss

Hjelper systemet deg mer enn det du føler du må legge ned av tid?

Ja

Hva er de viktigste funksjonene i dagens CRM-system for deg som leder? Er det noen funksjoner/opplysninger som du savner?

Aktiviteter ut, prøvekjøringer, møter, oversikt kundebank, signerte kontrakter, telefon ut, kommer ikke på noe som mangler siden det er et stort system med utallige funksjoner.

Blir det benyttet et lojalitetsprogram hos dere?

Har ikke et lojalitetsprogram

Har dere gjennom deres CRM-system kontroll på hvilke markedsføringskampanjer/nyhetsbrev kunden har mottatt?

Har veldig god kontroll på dette

Legger du tid i å motivere dine ansatte til å bruke CRM-systemet aktivt?

Setter mål for selgerne til å logge aktiviteter. De mest aktive brukerne blir også premiert på slutten av måneden.

Kan du som leder oppleve irritasjon blant selgerne over detaljstyring, med tanke på all informasjon du sitter på?

Tidligere ja, rett etter systemet kom. Jeg leter ikke frem til negative ting og unngår detaljstyring. Da opplever jeg heller at de setter pris på når jeg minner de på en oppfølging de har glemt folk. Opplever generelt at folk er nysgjerrige egne aktiviteter og tall.

Blir det lettere for deg å veilede dine ansatte på grunn av CRM-systemet?

Ja, blir lettere å identifisere hvor selgerne kan forbedre seg ved å se på for eksempel antall aktiviteter.

Kan det oppstå konflikter mellom selgere på grunn av CRM systemet?

Vi ha klare retningslinjer, må ha vært i kontakt for at det skal være din kunde, har god kultur på dette

Hvilke endringer ville du gjort for å forbedre dagens CRM-system?

Bruke systemet mer proaktivt, mer telefoner ut å være i forkant av kunden.