

**BCR3102**  
**Bacheloroppgave**  
**Høyskolen Kristiania**

*Vellykket CRM - en kvalitativ studie om fellestrekk for suksess*



**VÅR 2017**

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## **Førord**

Denne bacheloroppgaven ble skrevet våsemesteret 2017 som en avslutning på bachelorstudiet i Markedsføring og Merkevarerledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo.

En stor takk rettes til alle som har bidratt til denne oppgaven. Først og fremst vil jeg rette en stor takknemmelighet til informantene, uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre denne oppgaven. Takk for innsikt, lærdom og interessante samtaler.

Jeg vil også rette en takk til min veileder, Førsteamanuensis Nils M. Høgevold for konstruktive tilbakemeldinger.

Forfatter er ansvarlig for oppgavens metoder, resultater og konklusjoner.

God lesning!

Oslo, 16. Mai 2017

## Sammendrag

CRM står for Customer Relationship Management og betyr på norsk kundeselskapsforvaltning. CRM er en teknologisk løsning for forvaltning av kundetilrettelegging, men fremfor alt en strategi for å ivareta kundeselskapsforvaltning og bygge kundetilrettelegging. CRM er en forretningsstrategi der mennesker, prosess og teknologi er viktige faktorer som må spille sammen for at en organisasjon skal kunne lykkes med en CRM-implementering. Innføring av CRM kan være svært utfordrende, og mange bedrifter opplever å ikke se de forventede resultatene.

Tidligere studier har sett på bakgrunnen for hvorfor så mange organisasjoner opplever å ikke lykkes med CRM-implementeringer. Dårlig planlegging, uklare mål og mangel på forståelse innad i bedriften er forklaringer som går igjen. Det finnes mange likhetstrekk i funn i den tidligere forskningen på området. Det er bemerkelsesverdig at mye forskning er gjort på området, med stor grad av sammenlignbare funn, og likevel opplever mange å ikke lykkes med CRM-implementeringer. Denne oppgaven søker derfor å undersøke hva som kjennetegner de bedriftene som faktisk opplever å lykkes. Dette forsøkes belyst gjennom oppgavens problemstilling:

*”Hva er de kritiske suksessfaktorene for innføringen av CRM i en organisasjon?”.*

Denne studien er gjennomført med en fenomenologisk deduktiv tilnærming, der intensivt design har lagt premissene for syv kvalitative individuelle dybdeintervjuer. Informantene består av konsulenter med erfaring fra en rekke CRM implementeringer i ulike bedrifter i Norge. Gjennom litteraturgjennomgang, analyse og diskusjon identifiseres flere fellestrekk mellom tidligere forskning og oppgavens empiriske funn.

Basert på oppgavens analyse av empiri og eksisterende forskning, presenteres i denne oppgavens konklusjon ti identifiserte suksessfaktorer for innføring av CRM. Denne listen er en sammenfatning av likheter som kjennetegner organisasjoner som har opplevd å lykkes. Suksessfaktorene hevdes på ingen måte å være en garanti for å lykkes, men snarere en hjelp på veien til vellykket CRM-implementering.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Introduksjon</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	6
1.2 Innledning.....	6
1.3 Problemstilling .....	7
1.4 Oppgavens struktur .....	8
<b>2.0 Litteraturgjennomgang</b> .....	<b>9</b>
2.1 CRM.....	9
2.1.1 Bakgrunn .....	9
2.1.2 Ulike definisjoner.....	9
2.1.3 Relasjonsmarkedsføring .....	10
2.2 Tidligere forsknings identifiserte suksessfaktorer.....	11
2.2.1 Teknologi .....	11
2.2.2 Prosess .....	12
2.2.2.1 Strategisk planlegging .....	12
2.2.2.2 Målsetting.....	13
2.2.3 Mennesker .....	13
2.2.3.1 Ledelse .....	14
2.2.3.2 Ansatte.....	14
2.2.3.3 Tverrfaglig samarbeid .....	15
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>16</b>
3.1 Kvalitativ metode .....	16
3.2 Forskningsdesign.....	16
3.3 Datainnsamling.....	17
3.4 Utvalg .....	18
3.5 Gjennomføring av intervju .....	19
3.6 Intervjuguide .....	19
3.7 Transkribering .....	20
3.8 Kvalitetssikring .....	20
3.8.1 Intern validitet .....	20
3.8.2 Ekstern validitet.....	21
3.8.3 Reliabilitet .....	21
3.9 Forskningsetikk .....	22
<b>4.0 Analyse av innhentede data</b> .....	<b>23</b>
4.1 CRM.....	23
4.1.1 Ingen klar definisjon.....	23
4.1.2 Strategi versus teknologi .....	24

4.2 Informantenes identifiserte suksessfaktorer .....	25
4.2.1 Teknologi .....	27
4.2.1.1 CRM som verktøy .....	27
4.2.1.2 Brukervennlig teknologi.....	28
4.2.2 Prosess .....	29
4.2.2.1 CRM som forretningsstrategi .....	29
4.2.2.2 Strategiske mål .....	30
4.2.3 Mennesker .....	31
4.2.3.1 Ansatte.....	31
4.2.3.2 Ledelse .....	33
<b>5.0 Konklusjon .....</b>	<b>35</b>
5.1 Suksessfaktorer for innføring av CRM .....	36
<b>6.0 Avsluttende betraktninger .....</b>	<b>40</b>
6.1 Metoderefleksjoner.....	40
6.2 Forslag til videre forskning .....	41
<b>7.0 Kildehenvisning .....</b>	<b>43</b>
<b>Vedlegg:</b>	
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	45
Vedlegg 2: Sammendrag fra de individuelle dybdeintervjuene .....	47

## **1.0 Introduksjon**

### **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Blant erfaringene jeg har tilegnet meg i forkant av studiene er ansvar for implementering av CRM i to ulike bedrifter. CRM viste seg å være langt mer komplekst enn hva jeg så for meg, og at det slettet ikke er en selvfølge å lykkes med en implementering. Erfaringen jeg har tilegnet med gjennom tre år med studier i markedsføring og merkevareledelse har bidratt til at jeg har fått en bedre forståelse av hvor stor effekt CRM kan ha på en bedrift om implementeringen gjøres riktig. Jeg håper gjennom denne oppgaven å få en bedre innsikt i forutsetningene som bør ligge til grunn for en vellykket implementering av CRM. Bacheloroppgaven gir mulighet til teoretisk og praktisk tilnærming og jeg ser frem til å dykke dypere i teorien og forskningen på et fagfelt jeg interesserer meg for i stor grad.

### **1.2 Innledning**

Økende konkurranse i markedet har ført til at flere bedrifter ser verdien av å kjenne sine kunder og etablere langsiktige kundeforhold og langvarige relasjoner. Investering i et CRM-system har dermed blitt aktuelt for mange (Bull 2003, 592; Chen og Popovich 2003, 672). Et CRM-system kan bidra til å skape verdifulle relasjoner ved å tilpasse og skreddersy varer og tjenester til kundene. Innføring av CRM kan være svært utfordrende og mange organisasjoner opplever å ikke se de forventede resultatene (Arab m.fl. 2010; Vazifehdust m.fl. 2012, 1053). Selnes og Hagen (2001) viser til en måling gjennomført av Norsk Kundebarometer, som konkluderer med at 1 av 6 norske bedrifter som har gjennomført en CRM-implementering ikke har sett forventede resultater.

Flere internasjonale studier viser at hele 1 av 3 bedrifter som har gjennomført en CRM-implementering har opplevd å ikke lykkes (Bull 2003, 592; Chen og Popovich 2003, 675; Selnes og Hagen 2011). Roberts, Liu, og Hazard (2005, 315) viser til en rapport utarbeidet av konsultantselskapet McKinsey, der det hevdes at 2 av 3 av selskapene som investerer i CRM opplever skuffende resultater. Samtidig viser en studie at 15% av de bedriftene som har innført CRM har sett en økning i sin omsetning på rundt 50% (Selnes og Hagen 2011). De tidligere studiene presentert over har kommet frem til noe avvikende målinger, men enes om at svært mange bedrifter opplever å ikke lykkes. Samtidig fremholdes det at de bedriftene som

lykkes vises å ha en svært positiv effekt som følge av implementeringen (Selnes og Hagen 2011). Andre studier har videre sett på bakgrunnen for hvorfor så mange opplever å ikke lykkes med CRM-implementeringer. Dårlig planlegging, uklare mål og mangel på forståelse innad i bedriften er forklaringer som går igjen (Foss, Stone og Ekinici 2008).

### **1.3 Problemstilling**

CRM er et område det er forsket mye på, og det er skrevet flerfoldige forskningsartikler som omhandler det faktum at svært få bedrifter opplever å lykkes med CRM-implementeringer. Den største andelen baserer seg på hva bedrifter ikke bør gjøre i CRM-implementering, og hva som i mange tilfeller er bakgrunnen for at mange opplever å ikke lykkes. Det viser seg å være mange likhetstrekk mellom funnene i de ulike forskningsartiklene. Jeg undres derfor over hvorfor så mange opplever å ikke lykkes med CRM-implementeringer når det er forsket så mye på CRM-suksess. Jeg ønsker derfor i denne oppgaven å se nærmere på hva som kjennetegner de bedriftene som faktisk opplever å lykkes. Dette vil jeg gjøre ved å snu fokuset over på de som har lykkes, fremfor å se på de som ikke har lykkes. På denne måten håper jeg å kunne belyse dette fenomenet med en noe annen vinkling. Tidligere forskning på området danner grunnlaget for denne oppgaven. Det vil i litteraturgjennomgangen bli presentert en sammenfatning av nærmere 20 utvalgte forskningsartikler som omhandler suksess med implementasjon av CRM. Ved hjelp av egen empiri vil det undersøkes hvorvidt det finnes likheter mellom de bedriftene som lykkes i praksis og tidligere forskning på området. Basert på dette håper jeg å komme frem til hva som bør ligge til grunn for en vellykket CRM-implementering.

Dette forsøkes belyst gjennom oppgavens problemstilling:

*”Hva er de kritiske suksessfaktorene for innføringen av CRM i en organisasjon?”*

Målet er med denne oppgaven er som problemstillingen lyder å definere noen suksessfaktorer for en vellykket implementering av CRM i en organisasjon basert på tidligere forskning og funnene i empirien.

## 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven består av seks hoveddeler.

I første del av oppgaven har det blitt gått gjennom bakgrunn for valg av tema, en introduksjon til oppgaven samt bakgrunn for valg av problemstilling.

I andre del av oppgaven vil det bli presentert en sammenfatning av forskningsartikler som omhandler suksess med CRM. Dette vil danne det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

I tredje del av oppgaven vil det bli redegjort for oppgavens metodiske valg, forskningsdesign, datainnsamling og kvalitetssikring av innsamlet data.

I fjerde del av oppgaven vil innsamlet data bli presentert, analysert og drøftet i lys av forskning presentert i litteraturgjennomgangen.

I femte del av oppgaven vil problemstillingen bli forsøkt besvart og en liste med suksessfaktorer for en vellykket CRM-implementering bli presentert.

I sjette del av oppgaven vil det bli presentert metoderefleksjoner, forslag til videre forskning, samt avsluttende kommentarer.



## **2.0 Litteraturgjennomgang**

I denne delen av oppgaven gjennomgås områdets relevante litteratur. Det vil bli presentert en sammenfatning av tidligere forskning på CRM-suksess. Utgangspunktet for dette kapittelet er nærmere 20 ulike forskningsartikler, disse vil også danne det teoretiske rammeverket for avsluttende drøfting og konklusjon. Resultatet av dette kapittelet vil bli benyttet i en analyse for å se hvorvidt det finnes likheter mellom de som lykkes med CRM-implementeringer i praksis og tidligere forskning på området. Og vil avslutningsvis bli satt sammen med funnene fra empirien i en liste med suksessfaktorer for vellykket CRM-implementering.

## **2.1 CRM**

### **2.1.1 Bakgrunn**

I et marked preget av stor konkurranse og mange tilbydere har kunder blitt langt mer bevisste og krever mer av bedriftene enn tidligere. Mange bedrifter har av denne grunn sett nødvendigheten av å ta i bruk nye teknikker for å kapre kunden i et svært konkurranseutsatt marked (Bull 2003, 592; Swift 2001, 2). CRM kan bidra til markedsføringsmuligheter, økt kundetilfredshet og kunde verdi, og CRM har derfor blitt aktuelt for mange i håp om å få et fortinn blant konkurrentene (Moedritshcher og Mussnig 2005; Vazifehdust m.fl. 2012, 1053). Markedsføring har over lang tid vært basert på de kundene bedriften ønsker å nå, og på produktene bedriftene ønsker at kundene skal kjøpe. I løpet av de siste 20 årene har flere bedrifter sett verdien av å i større grad basere sine produkter og markedsføring på det kunden etterspør (Swift 2001, 2). CRM gjør det mulig å rette markedsføring til hver enkelt kunde basert på deres preferanser, etablere relasjoner til kunden og skape høyere verdi enn det som er mulig gjennom tradisjonell markedsføring (Arab m.fl. 2010; Fjermstad og Romano 2003, 574).

### **2.1.2 Ulike definisjoner**

CRM står for Customer Relationship Management og betyr på norsk kunderelasjonshåndtering. Siden 1990 tallet har CRM vært et raskt voksende fenomen, og det eksisterer i dag en rekke ulike definisjoner på hva CRM egentlig er (Moedritshcher og Mussnig 2005). CRM defineres av noen som en teknologisk løsning for håndtering av

kundeinformasjon, som telefon- og epostkorrespondanse, kjøpshistorikk og lignende (Bull 2003, 592; Fjermstad og Romano 2003, 574; Pries og Stone 2004, 351). Andre anser CRM som mer enn en teknologisk løsning for lagring av store datamengder, men også en strategi som muliggjør bedre kundeinnsikt og styrkede relasjoner (Vazifehdust m.fl. 2012, 1060). CRM gjør det mulig å øke en bedrifts kundefokus ved å integrere avdelinger på tvers av organisasjonen, og på denne måten få mest mulig ut av enhver kundekontakt. CRM knytter alle kundens kontaktpunkter sammen med et fokus på å tilby kunden den beste servicen (Chen og Popovich 2003, 672).

### **2.1.3 Relasjonsmarkedsføring**

CRM har sitt utspring fra et strategisk tankesett med fokus på relasjonsmarkedsføring og kundelojalitet (Bull 2003, 594). En strategi hvor kunden anses å være kjernen i virksomheten og et mål om å skape langsiktige kunderelasjoner som gir verdi for både bedrift og kunde (Arab m.fl. 2010). Grunnleggende for relasjonsmarkedsføring er å ivareta eksisterende kundeforhold og etablere langsiktige kunderelasjoner (Pedersen 2001; Vazifehdust m.fl. 2012, 1061). CRM baserer seg på at organisasjonen tenker langsiktig og i større grad arbeider for å ivareta og beholde lønnsomme kunder (Nguyen, Sherif og Newby 2007, 102, 103). CRM kan bidra til at organisasjonen i større grad kan møte den individuelle kundens ønsker og behov, og på denne måten bidra til å gi økt opplevd kunde verdi (Vazifehdust m.fl. 2012, 1058). Kunde verdi defineres av livsløpsverdien til en kunde, med dette menes fortjenesten bedriften vil få som følge av relasjonen til hver kunde. Lojale kunder gir høyere livsløpsverdi og dermed større kunde verdi (Kotler 2005). Kundelojalitet og relasjon skapes gjennom forståelse av kundens adferd- og kjøpemønster, og CRM-teknologien gjør det mulig å lagre viktig informasjon om kundens livsløp (Chen og Popovich 2003, 673, Swift 2001, 3). Det handler om å ivareta kunden og overgå kundens forventninger. Kunden må oppleve å få ”det lille ekstra”, og dette kan CRM bidra til ved å tilpasse og skreddersyde varer og tjenester til kunden (Chen og Popovich 2003, 673; Swift 2001, 2, 6; Vazifehdust m.fl. 2012, 1053). Stadig flere bedrifter ser verdien av gode og langsiktige kunderelasjoner, og CRM har for mange blitt et viktig verktøy i dette arbeidet (Nguyen, Sherif og Newby 2007, 102; Pries og Stone 2004, 351). Alle kunder er ikke like lønnsomme, og det viser seg i mange tilfeller at 20% av kundene står for 80% av inntektene. Dette betyr at kun en liten andel av en bedrifts kundemasse er lønnsomme og CRM kan bidra til å identifisere disse (Fjermstad og Romano 2003, 572; Mckim og Hughes 2000, 142; Roberts, Liu, og Hazard 2005, 317).

## **2.2 Tidligere forsknings identifiserte suksessfaktorer**

Litteratursøket har gitt kjennskap til tidligere forsknings identifiserte suksessfaktorer for CRM-implementeringer. I dette delkapittelet vil det bli presentert en sammenfatning av de mest betydelige områdene for CRM-suksess definert av nærmere 20 forskningsartikler. Litteraturgjennomgangen viser hva tidligere forskning sier om å lykkes med CRM, og danner dermed et grunnlag for oppgavens videre studie.

### **2.2.1 Teknologi**

Relasjonsmarkedsføring er ikke i seg selv et nytt konsept, men CRM-teknologien kan bidra til å gjøre arbeidet enklere (Chen og Popovich 2003, 676). Teknologien anses av enkelte å være den viktigste delen av en CRM-implementering (Shum, Bove og Auh 2008, 1363, 1364). Forskning viser derimot liten sammenheng mellom de som opplever å lykkes med implementeringen og selve teknologien. Det viser seg i de fleste tilfeller å være menneskene og strategien som utgjør den store forskjellen. Mange bedrifter er av den oppfatning at teknologien kan ha en direkte effekt på bunnlinjen, men teknologen vil ikke i seg selv gi resultater. Resultatene er i større grad avhengig av hvordan den enkelte bedrift evner å benytte teknologien i sitt arbeid. Enhver bedrift som velger å innføre CRM må vite hva den ønsker å oppnå med implementeringen, og hvordan teknologien kan benyttes for å nå disse målene (Kale 2004, 44; Selnes og Hagen 2011).

CRM er et datasystem for håndtering av kundeinformasjon men også et viktig verktøy for å få best utbytte av enhver kundekontakt (Fjermstad og Romano 2003, 574). CRM-teknologien gjør det mulig å innhente viktig informasjon om kunden og enkelt dele den med bedriftens øvrige avdelinger, noe som gir bedriften bedre forutsetninger for å kunne møte kundens forventninger og krav (Bull 2003, 599; Pedersen 2001). På denne måten kan en dele informasjon mellom avdelingene i en bedrift, noe som bidrar til at de kan forholde seg til kunden på en mer lønnsom og effektiv måte (Shum, Bove og Auh 2008, 1363, 1364).

Selv om teknologien ikke er avgjørende for en vellykket implementering er den likevel en viktig del av CRM-arbeidet (Pries og Stone 2004, 355). CRM må implementeres med kunden og de ulike delene av organisasjonen i fokus, det må tilrettelegges på en slik måte at organisasjonen forstår verdien av å benytte det som et verktøy (Bull 2003, 599; Pedersen

2001). De ansatte må også forstå at CRM teknologien kan bidra til en mer effektiv interaksjon med kundene, ved å ivareta viktig kunnskap og kjøpshistorikk dersom teknologien benyttes på en god måte (Shum, Bove og Auh 2008, 1357). For at de ansatte faktisk skal ta i bruk teknologien må den være brukervennlig, slik at den oppleves å bidra positivt til arbeidet. Det finnes et stort utvalg leverandører av teknologiske løsninger og de blir stadig mer omfattende. Det er derfor viktig å finne en teknologi som er tilpasset den enkelte bedrifts behov (Fjermstad og Romano 2003, 575, 579; Pedersen 2001).

## **2.2.2 Prosess**

### **2.2.2.1 Strategisk planlegging**

Teknologien i seg selv er ikke tilstrekkelig til å skape en endring i bedriften, det krever at bedrifter vet hvordan teknologien kan benyttes i en kundeorientert strategi. CRM handler om å styrke kundeforhold og skape langsiktige relasjoner, og dette kan ikke gjøres uten støtte fra bedriftens ansatte (Chen og Popovich 2003, 677, Pedersen 2001). Det hevdes at en av de største årsaken til at mange bedrifter ikke oppnår de ønskede resultatene skyldes mangel på strategisk planlegging. Mange bedrifter implementerer teknologien men glemmer å integrere strategien (Day 2000). En organisasjon uten en klar strategi i forkant av implementeringen vil ha liten sannsynlighet for å lykkes. CRM-strategien bør henge sammen med bedriftens overordnede forretningsstrategi, men bør også si noe om hvordan bedriften vil benytte CRM for å ivareta kunden og styrke kunderelasjonene (Pedersen 2001; Vazifehdust m.fl. 2012, 1056, 1059). Ved en CRM-implementering bør bedriften legge en plan for hva de ønsker å oppnå med implementeringen og hvordan teknologien og strategien skal integreres i arbeidet (Pedersen 2001). CRM er mer enn en teknologisk løsning for lagring av store datamengder, det er også en strategi som muliggjør effektivt samarbeid, deling av kunnskap og styrkede kunderelasjoner (Vazifehdust m.fl. 2012, 1060). CRM kan bidra til at organisasjonen i større grad kan møte den individuelle kundens ønsker og behov. Strategien bør derfor si noe om hvordan CRM kan bidra til å gi økt kunde verdi slik at organisasjonen på denne måten kan danne lojale kundeforhold (Vazifehdust m.fl. 2012, 1058).

### **2.2.2.2 Målsetting**

Den enkelte bedriften bør med utgangspunkt i den overordnede forretningsstrategien samt ønskene for CRM-implementeringen etablere klare og målbare mål, som de ansatte kan forholde seg til. Bedrifter måler sin suksess ut fra målene som settes, og det er derfor svært viktig å etablere konkrete og oppnåelige mål (Fjermstad og Romano 2003, 577; Vazifehdust m.fl. 2012, 1059). Det er likevel viktig å være bevisst på at behovet kan endre seg underveis i prosessen og det bør derfor etableres delmål, så vel som hovedmål, slik at det kan gjøres vurderinger underveis (Pries og Stone 2004, 355; Vazifehdust m.fl. 2012, 1059). En amerikansk studie viser at 70% av lederne som ikke hadde en strategi, eller klare mål for implementering av CRM-systemet, hadde vanskeligheter med å få med seg de ansatte på overgangen til ny teknologi og en mer kundeorientert strategi (Pries og Stone 2004, 355; Shum, Bove og Auh 2008, 1357, 1358).

### **2.2.3 Mennesker**

En studie av 150 bedrifter viser at de som lykkes med CRM-implementeringer i større grad fokuserer på strategien, menneskene og bedriften fremfor teknologien (Shum, Bove og Auh 2008, 1347). CRM er en strategi som endrer måten organisasjonen arbeider på ved å i større grad fokusere på å skape langsiktige relasjoner til sine kunder (Chen og Popovich 2003, 677). Konsulentselskapet Capgemini, en tilbyder av teknologiske løsninger, hevder at teknologien ikke er nok i seg selv, men at det i større grad er måten menneskene forholder seg til teknologien på som utgjør den store forskjellen (Capgemini). Menneskene er en svært viktig del av selve implementeringen, men de er også den største utfordringen. Dette kan skyldes at det er iboende mennesket å være skeptisk til endring. Et nytt IT system kan føre til at store deler av arbeidsdagen oppleves som om den endres, selv om arbeidsoppgavene i stor del forblir de samme. Det å skape positive holdninger til endringene er derfor viktig, mennesker er sosiale og de lar seg i stor grad påvirke av miljøet rundt. Det er derfor viktig at ledelsen får de ansatte med seg på laget, slik at de kan påvirke resten av bedriften i positiv retning (Fjermstad og Romano 2003, 579).

### **2.2.3.1 Ledelse**

Å implementere CRM vil medføre store organisatoriske- og kulturelle endringer, og det er viktig at ledelsen utvikler en strategi som ser alle delene av organisasjonen under ett (Chen og Popovich 2003, 677, 684; Payne og Frow 2005; Pedersen 2001). Endringene CRM-strategien fører med seg kan være utfordrende for bedriften å håndtere, og mangelen på endringsledelse har vist seg å være den største årsaken til at organisasjoner opplever å ikke se de ønskede resultatene (Pedersen 2001). Kale (2004, 45) viser til en undersøkelse gjennomført av konsultentselskapet Accenture som fremhever at en stor del av suksessen med CRM i mange tilfeller skyldes støtte fra toppledelsen.

Det er viktig å ha med seg de ansatte på overgangen til en mer kundefokusert forretningsstrategi. Dette krever langt mer fra ledelsen enn det å ta beslutningen om å innføre CRM, det vil kreve at de er delaktige gjennom hele prosessen (Chen og Popovich 2003, 684). Ledelsen innfører endringen, men det er de ansatte som skal utføre arbeidet og realisere verdiskapningen (Pedersen 2001; Shum, Bove og Auh 2008, 1362). God endringsledelse handler om å kommunisere endring til organisasjonens ansatte. Nøkkelen til en vellykket endring er kommunikasjon, opplæring og tid (Fjermstad og Romano 2003, 579; Pries og Stone 2004, 353). Ledelsen må kommunisere mål, forberede for teknologiske endringer og motivere til læring og kunnskap (Kale 2004, 46). Mange bedrifter opplever å ikke lykkes fordi de ansatte ikke forstår verdien CRM kan gi bedriften. Fremfor å kun fortelle de ansatte hva de skal gjøre, er en god leder tilretteleggende og lytter til de ansattes innvendinger og innspill. En god leder må involvere, lære og forplikte de ansatte til prosessen (Shum, Bove og Auh 2008, 1360; Vazifehdust m.fl. 2012, 1056).

### **2.2.3.2 Ansatte**

Engasjerte medarbeidere er ansett å være en av de mest kritiske faktorene i en implementasjon. Engasjerte medarbeidere har lettere for å akseptere endringer, selv om det er utenfor egen komfortsone (Shum, Bove og Auh 2008, 1356). For å få med de ansatte er det viktig at ledelsen skaper et engasjement i bedriften, fordi engasjerte ansatte er gjerne resultat av en tilretteleggende ledelse (Shum, Bove og Auh 2008, 1350, 1351). En bedrift vil vanskelig kunne lykkes med en CRM-implementering uten motiverte og kvalifiserte

medarbeidere (Payne og Frow 2005). De ansatte er en viktig del av selve leveransen av CRM-aktivitetene, og er dermed en del av det organisatoriske som bedriften bør fokusere på (Shum, Bove og Auh 2008, 1347). Ansatte med en følelsesmessig tilknytning til prosjektet, og med eierskap til målet gjør en bedre jobb i prosessen. En CRM-implementering vil medføre noe ekstra arbeid, og det er derfor viktig at de ansatte forplikter seg og er villige til å gjøre det lille ekstra (Shum, Bove og Auh 2008, 1350).

En utfordring kan være å endre ansattes fokus fra å være produktorientert til i mye større grad å bli kundeorientert (Pedersen 2001). Dette skyldes i mange tilfeller mangel på involvering fra de som skal bruke benytte teknologien i sin arbeidshverdag (Pries og Stone 2004, 355). De ansatte har i mange tilfeller ikke tilstrekkelig med kunnskap og forståelse for teknologien eller de strategiske fordelene ved bruken av det. Opplæringen bør derfor omhandle det rent tekniske, så vel som den bakenforliggende strategien (Vazifehdust m.fl. 2012, 1059; Goldenberg 2008, 12). De ansatte må ha nødvendig kunnskap om systemets funksjonalitet, og på hvilken måte det kan bidra positivt til deres arbeid (Vazifehdust m.fl. 2012, 1059).

### **2.2.3.3 Tverrfaglig samarbeid**

I forkant av en CRM-implementering bør ledelsen sette sammen en gruppe bestående av kvalifiserte nøkkelpersoner som kan være delaktige i implementeringen av strategien. Dette bør være mennesker på tvers av ulike avdelinger, både vertikalt og horisontalt basert på kunnskap og erfaring (Vazifehdust m.fl. 2012, 1058). CRM muliggjør det å dele informasjon på en enkel måte på tvers av organisasjonen, noe som kan bidra til å ivareta kunden på en bedre måte. Ved å involvere ansatte fra ulike stillingsnivåer i prosessen kan en bidra til at organisasjonen deler informasjon og erfaringer på ett nytt plan, og dette kan være med på å danne et godt grunnlag for det videre arbeidet som strategien forutsetter (Bull 2003, 598; Vazifehdust m.fl. 2012, 1058). Tverrfaglig samarbeid vil kunne være med på å løse en utfordring mange hierarkiske organisasjoner står overfor, ved at kommunikasjon kun foregår nedover (Vazifehdust m.fl. 2012, 1058). En studie har vist at ansatte som arbeider tverrfaglig har en positiv oppfatning av jobbene sine og vil også være mer positive til endringer i organisasjonen (Shum, Bove og Auh 2008, 1360). Ved å involvere ansatte i prosessen på tvers av organisasjonen kan bidra til at de ansatte får en bedre forståelse av endringen som skjer og overgangen til en kundeorientert strategi (Vazifehdust m.fl. 2012, 1059).

### **3.0 Metode**

I denne delen av oppgaven vil det bli redegjort for oppgavens metodiske tilnærming. Metode handler om å finne den rette fremgangsmåten for å fremskaffe informasjon om et fenomen en ønsker å forstå, hvordan informantene bør velges ut, analyseres og forstås (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 40). Empirien en samler inn må møte to krav; den må være valid og reliabel. Med valid menes det at empirien må gi svar på det vi faktisk ønsker å undersøke og med reliabel menes det at empirien må være til å stole på. For å oppnå dette er valg av metode svært viktig (Jacobsen 2016, 16, 17).

### **3.1 Kvalitativ metode**

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitative metoder ønsker med en fortolkende tilnærming å gå i dybden av et fenomen gjennom intervjuer, lyd eller filmopptak. Man ønsker å forstå bakgrunnen for hvorfor et fenomen er som det er. I kvantitativ metode ønsker man å se om antakelser stemmer overens med virkeligheten og konstatere sammenhenger gjennom forskningsmetoder basert på målbare tall (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 27, 28).

Med utgangspunkt i en problemstilling der en ønsker å gå i dybden av et fenomen anses det som hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode i denne oppgaven. Kvalitativ metode er intensiv, noe som vil si at en som forsker går i dybden på noen få informanter (Jacobsen 2016, 133). Dette er en metode som konsentrerer seg om få enheter, men som får frem mange nyanser og som dermed egner seg godt dersom en ønsker å forklare verden basert på erfaring og opplevelser (Jacobsen 2016, 64, 65). Jeg håper gjennom kvalitative dybdeintervjuer med syv konsulenter å få en bedre forståelse for hva som kjennetegner bedriftene som lykkes med CRM-implementeringer.

### **3.2 Forskningsdesign**

Når en undersøkelse skal gjennomføres står forskeren overfor en del valg. Disse valgene omhandler hvem som skal undersøkes, på hvilken måte de skal undersøkes. En viktig del av de metodiske valgene handler derfor om å legge en plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, dette kalles et forskningsdesign (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016,



69). Valg av forskningsdesign kan ha konsekvenser for undersøkelsens validitet og det er derfor viktig å velge et forskningsdesign som egner seg for å besvare oppgavens problemstilling (Jacobsen 2016, 89).

I denne oppgaven er det benyttet en fenomenologisk tilnærming. Fenomenologi betyr som kvalitativ design å beskrive et fenomen ved å utforske menneskers erfaring og forståelse av et gitt fenomen. For å besvare oppgavens problemstilling har det blitt benyttet en fenomenologisk tilnærming for å gå i dybden av hva som kjennetegner de bedriftene som lykkes med implementering av CRM. Dette er gjort i den hensikt å få en bedre forståelse av fenomenet gjennom informantenes opplevelse, bakgrunn og forståelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Med kvalitativ metode og fenomenologisk design ønsker en å få frem så mange nyanser som mulig av et fenomen. Med et intensivt design undersøker en få enheter, men mange variabler. Intensive design egner seg dermed godt når man ønsker å gå i dybden av et fenomen (Jacobsen 2016, 133).

Oppgaven er basert på deduktiv tilnærming hvor forskeren innhenter teori før empiri (Jacobsen 2016, 23). Litteraturgjennomgangen har i denne oppgaven dannet det teoretiske grunnlaget, som er utgangspunktet for innhenting av data. Tidligere forskning på fenomenet har skapt forventninger om hvordan verden ser ut, og empirien benyttes for å se om dette stemmer overens med virkeligheten informantene presenterer (Jacobsen 2016, 25).

### **3.3 Datainnsamling**

I kvalitativ metode innhentes data i form av tekst, lyd eller bilder hvor forskeren ser på mer enn kun det som direkte blir presentert. En stor del av kvalitativt forskningsdesign ligger i tolkning og det er derfor viktig å velge en innsamlingsmetode som gjør det mulig å forstå hva som ligger bak det som blir sagt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 32). Det har i denne oppgaven blitt benyttet kvalitative individuelle dybdeintervjuer som innsamlingsmetode. Dette anses å være en metode som egner seg godt når man ønsker å undersøke meninger og erfaringer rundt et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145).

Alle mennesker vil ha en ulik oppfatning av virkeligheten, og en fortolkningsbasert tilnærming tar sikte på at vi ikke ønsker å forstå en fysisk ting, men et fenomen. Hvordan den

enkelte forstår virkeligheten vil variere fra person til person, og være påvirket av en rekke utenforstående faktorer. Det vil derfor være viktig at forskeren evner å sette seg inn i den enkeltes situasjon, og sette sammen er virkelighet bestående av ulike menneskers oppfatning (Jacobsen 2016, 28). En viktig del av fortolkningsbasert tilnærming er å observere hva som blir sagt og på hvilken måte det blir sagt, det er derfor viktig at informantene får benytte egne ord til å forklare sin oppfattelse av virkeligheten. Dette sees så i sammen med de gitte svarene, som igjen danner utgangspunktet for analyse av data (Jacobsen 2016, 29)

### **3.4 Utvalg**

Utvelgelsen av informanter til denne undersøkelsen ble gjort gjennom kriteriebasert utvelgelse hvor forskeren velger ut informanter basert på bestemte kriterier (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 120). Kriteriene som ble satt for utvalget var; Konsulent med erfaring fra CRM, tilgjengelig for møte i Oslo og med erfaring fra flere ulike implementeringer. Det ble videre valgt ut konsulenter fra ulike konsultantselskaper. Rekruttering foregikk gjennom eget profesjonelt nettverk, hvor det ble valgt ut informanter tilpasset de satte kriteriene.

Mye av den eksisterende forskningen på området er i stor grad basert på konsulenter erfaringer, og det kunne derfor tenkes at de ville være villige til å bidra til videre forskning og forståelse. Konsulentene har erfaring fra mange ulike bedrifter og implementeringer. Det kan antas at de har god erfaring og dermed kan gjøre rede for positive og negative erfaringer knyttet til implementering av CRM. Konsulenter er kjent med å evaluere og forklare sitt arbeid, og det kan tenkes at de deler mye informasjon seg i mellom for å stadig lære og holde seg oppdatert på sitt fagfelt.

Kvalitative dybdeintervjuer er tid- og ressurskrevende og det ble derfor planlagt for gjennomføring av seks til ti intervjuer. Det var utfordrende å på forhånd si eksakt hvor mange intervjuer som ville være tilstrekkelig, men det sies at man skal intervjuer helt frem til man opplever teoretisk metning (Jacobsen 2016, 192). Med dette menes at man undersøker helt til det ikke fremkommer noen ny informasjon. Flere av konsulentene delte mye av de samme erfaringene og etter syv intervjuer opplevde jeg en metning, ved at svarene begynte å gjenta seg og svært lite ny informasjon kom frem.

### **3.5 Gjennomføring av intervju**

Valg av sted for gjennomføring av intervju kan ha en effekt på resultatet, og jeg det ble derfor valgt å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidsplass. På egen arbeidsplass kjenner informantene seg trygge og er i sine naturlige omgivelser (Jacobsen 2016, 152). Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt i uforstyrrede og lukkede møterom. Det ble etter tillatelse fra informant benyttet lydopptak under intervjuene, for på den måten å bevare flyten i samtalen, holde øyekontakt og registrere den ikke verbale kommunikasjonen (Jacobsen 2016, 152). Intervjuene ble gjennomført over en periode på tre uker. Hvert intervju varte i gjennomsnitt 45 minutter, noe som viste seg å være passelig tid for intervjuguidens omfang.

Innledningsvis ble informantene informert om bakgrunnen for undersøkelsen, og herunder oppgaven og dens omfang. Videre ble det gitt løfte om full anonymitet. Intervjuene ble så innledet med at informantene ble bedt om fortelle litt om sin bakgrunn, erfaring som CRM-konsulent, antall prosjekter og prosjektroller.

### **3.6 Intervjuguide**

I et intensivt forskningsdesign ønsker man å tilegne seg mye informasjon gjennom få intervjuer. Det ble under intervjuene benyttet en semi-strukturert intervjuguide. Dette bidro til at intervjuet ble ledet inn på bestemte temaer, samtidig som informantene selv kunne komme med egne innspill. Intervjuguiden ble benyttet som en guide, der samtalen ellers gikk fritt. Dette ga informantene mulighet til å utdype sine besvarelser, samt mulighet for oppfølgingsspørsmål fra både intervjuer og informant (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i temaene fra litteraturgjennomgangen (ref. vedlegg 1).

Ved kvalitative dybdeintervjuer er forarbeidet viktig og intervjuet ble derfor testet gjennomført på en informant før selve intervjuene ble gjennomført. Dette ga mulighet for å kunne oppdage eventuelle feil eller mangler i intervjuguiden (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 155).

Det ble besluttet å benytte samme intervjuguide under samtlige intervjuer. Naturligvis kunne rekkefølgen på spørsmålene justeres, og ulike oppfølgingsspørsmål bli benyttet, dersom det

var nødvendig. Dette bidro til en naturlig flyt i samtalen samtidig som datamaterialet ble holdt oversiktlig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149). Det er en mulighet å la informantene lese igjennom spørsmålene i forkant av intervjuet slik at de stiller mer forberedt, men jeg ønsket impulsive svar og valgte derfor ikke denne tilnærmingen.

### **3.7 Transkribering**

Transkribering ble foretatt rett i etterkant av hvert enkelt dybdeintervju. Dette ble gjort for at intervjuet skulle være ferskt i minnet, samt for å tolke ordene korrekt. Det ble i etterkant av at alle dybdeintervjuene var gjennomført laget et sammendrag (vedlegg 2) av relevante sitater der gjentakelser, digresjoner og irrelevant informasjon ble fjernet. Sammendraget av sitatene fra de individuelle dybdeintervjuene ble strukturert etter samme struktur som intervjuguiden er på bygget på, og danner grunnlaget for analyse og drøftelse.

Opprinnelige transkriberte intervjuer ettersendes ved forespørsel.

### **3.8 Kvalitetssikring**

Innenfor kvalitative forskningsdesign er reliabilitet (pålitelighet), intern validitet (troverdighet) og ekstern validitet (overførbarhet) måleneheter for kvalitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 231).

#### **3.8.1 Intern validitet**

Intern validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad resultatene er oppfattet som riktige, om beskrivelsene er sanne og om sammenhengene er riktig presentert (Jacobsen 2016, 228). Videre handler intern validitet om forskerens framgangsmåte egner seg til studiens formål og om funnene representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Med dette menes om metoden er egnet til å undersøke det man har til hensikt å undersøke. Valget av informanter er med på styrke antakelsen om viljen til å oppgi riktig informasjon. Som beskrevet tidligere i har konsulenter med erfaring fra CRM-implemtasjon bevisst blitt valgt ut som informanter. Det er grunn til å tro at disse ønsket å bidra til videre forskning innen eget fagfelt, og dermed trolig svarer ærlig på spørsmålene som ble stilt, i særdeleshet når informantene anonymiseres. De utvalgte informantene besitter

inngående kunnskap om emnet og kan bidra til utvikling av fagfeltet. For å styrke validiteten og troverdigheten til undersøkelsen forsikret jeg meg under intervjuene om at svarene som ble gitt var korrekt oppfattet og forstått ved å gjenta svarene overfor informanten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Den semi-strukturerte intervjuguiden, med teorifestede spørsmål, bidro til at informantene kunne snakke fritt og store deler av det som ble uttalt var uoppfordret. Gjennomføring av intervju var i lukkede og trygge omgivelser for informanten. Videre ble de intervjuet ansikt til ansikt, noe som sammen med anonymisering kan ha bidratt til at informantene har svart ærlig på spørsmålene.

### **3.8.2 Ekstern validitet**

Den interne validiteten handler om hvorvidt fenomenet som studeres er beskrevet på en korrekt måte. Ekstern validitet derimot omhandler hvorvidt studiens funn kan generaliseres (Jacobsen 2016, 237). Med dette menes at undersøkelsens utvalg må representere en ”miniverden” av en større populasjon, for at resultatene skal være overførbare til en større gruppe. Hvorvidt funnene kan generaliseres vil si om funnene kan overføres til andre sammenhenger og tegne et sant bilde av det aktuelle fenomenet (Jacobsen 2016, 237, 240). Intensive forskningsdesign går i dybden på et fenomen og egner seg svært godt for teoretisk generalisering. I kvalitativ metode kan en komme frem til teoretisk generalisering gjennom et mindre antall intervjuer, dette ved å få en forståelse av hvordan et fenomen henger sammen og hvordan en generell teori om virkeligheten ser ut (Jacobsen 2016, 90, 91). Utvalget i denne undersøkelsen består av en undergruppe til populasjonen, med syv konsulenter. Kvalitativ forskning går i dybden på noen få informanter (ref. kapittel 3.1), og utvalget vil derfor ikke være representativt da det kun utgjør en liten del av populasjonen.

### **3.8.3 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om hvorvidt undersøkelsen er gjennomført på en korrekt måte og om forskningsresultatene er konsistente og pålitelige. Undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen, og analysen er knyttet til undersøkelsens reliabilitet (Jacobsen 2016, 241). Reliabilitet måles ut fra om resultatene kan etterprøves, med dette menes at en annen forsker kan komme frem til de tilsvarende resultatene om de samme forutsetningene ligger til grunn. I kvalitativ forskning kan dette være vanskelig fordi resultatene skapes i samhandling mellom informant og forsker (Johannes en, Tufte og Christoffersen 2016, 231). I forsøk på å styrke

undersøkelsens reliabilitet ble samme intervjuguide benyttet på samtlige av intervjuene. Men det ble benyttet en semi-strukturert intervjuguide, noe som betyr at ulike oppfølgingsspørsmål ble stilt avhengig av kontekst, rekkefølge på spørsmål og svar som ble gitt. Samme intervjuguide ble videre benyttet slik at forutsetningen for transkribering og tolkning var så likt som mulig. I et forsøk på å forsterke reliabiliteten ble intervjuguiden testet før endelig versjon ble benyttet til intervjuene.

### **3.9 Forskningsetikk**

Som forsker står en overfor flere etiske spørsmål ved datainnsamling til en studie. Som forsker ønsker en fullstendig og god informasjon fra sine informanter, men en må samtidig sørge å ivareta informantens personvern (Jacobsen 2016, 45). Informantene har gjennom intervjuene delt sine erfaringer fra implementering av CRM hos eksterne bedrifter. Dette være seg positive og negative forhold tilknyttet både konsulentenes og de eksterne bedriftenes utførte arbeid. Grunnet sensitiv informasjon har informantene blitt anonymisert. Informantene vil av denne grunn bli presentert som "Konsulent 1 – 7", og omtalt som "han" uavhengig av kjønn i presentasjon av data (ref. kapittel 4.0). Det er grunn til å tro at anonymisering kan bidra til at informantene er villige til å oppgi ærlige og troverdige svar. Det vil også være viktig at informantenes utsagn blir korrekt gjengitt, og det ble derfor tatt lydopptak under intervjuene og at disse ville bli destruert etter oppgavens ferdigstillelse. Informantene ga sitt samtykke til dette.

## **4.0 Analyse av innhentede data**

Med et fenomenologisk design ønsker man å forstå den dypere meningen bak informantenes utsagn (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2016, 78). Det vil i dette kapittelet bli presenterte en sammenfatning av de kvalitative dybdeintervjuene gjennomført med syv informanter, samt utdrag fra intervjuene og tolkningen av dette. Analyse og drøftelse vil bli presentert etter samme struktur som litteraturgjennomgang og intervjuguide. Den temabaserte strukturen vil gjøre det mulig å analysere likheter og ulikheter mellom informantenes erfaringer. Videre sees det på hvordan datamaterialet henger sammen med tidligere presentert forskning fra litteraturgjennomgangen (ref. kapittel 2.0).

Analyse og drøfting av resultatene søker å gi en bedre forståelse av hva som kjennetegner de organisasjonene som opplever å lykkes med CRM-implementeringer. Dernest hvorvidt det viser seg å være likhetstrekk mellom informantenes erfaringer og den tidligere forskningen. Avslutningsvis søker analysedelen å konkretisere kritiske suksessfaktorer for innføring av CRM i en organisasjon på bakgrunn av oppgavens litteraturgjennomgang og analyse av empiri fra egen datainnsamling.

## **4.1 CRM**

### **4.1.1 Ingen klar definisjon**

CRM defineres i litteraturgjennomgangen som en teknologisk løsning som gjør det mulig for bedrifter å arbeide på tvers av avdelinger for å ivareta kunden på best mulig måte. CRM defineres også som en strategi for å identifisere og ivareta lønnsomme kunder. Som litteraturgjennomgangen viser er det en rekke ulike definisjoner på CRM (ref. kapittel 2.1.2). Av denne grunn ble intervjuene innledet med spørsmålet "...hva betyr CRM for deg?". Dette ble gjort for å få en forståelse av hva de ulike informantene legger i begrepet "CRM".

Hensikten var at informanten skulle gi nyansert svart, uten å ha blitt ledet i noen retning av intervjuer eller av eventuelle andre spørsmål senere i intervjuet. En informant beskrev CRM på følgende måte: "Jeg anser CRM i hovedsak som et kunderelasjonshåndteringssystem, en teknologisk løsning for bedring av kundeforhold. Men det er også en strategi for å få best mulig kunde verdi og lojale kunder ved å bygge kunderelasjoner" (Konsulent 5). CRM blir beskrevet på ulik måte av samtlige informanter, likevel delte de oppfatningen av at CRM er

både en teknologisk løsning, så vel som en strategi. En annen informant bekreftet dette ved å si: ”Den teknologiske løsningen er ikke nok i seg selv ... CRM handler om måten teknologien blir integrert i bedriften og forretningsstrategien på, og det er dette som er avgjørende for å se resultater” (Konsulent 1). Det er enighet blant informantene om at CRM er langt mer enn teknologi, og fremfor alt en kundeorientert strategi som må integreres i organisasjonen.

#### **4.1.2 Strategi versus teknologi**

Som presentert i litteraturgjennomgangen er kunden grunnlaget for en hver organisasjons markedsføring, salg, produkter og tjenester. CRM har sitt utspring fra et strategisk tankesett med fokus på relasjonsmarkedsføring og kundelojalitet. Flere bedrifter har gjennom de seneste årene sett verdien av å i større grad basere sine produkter og tjenester på hva kunden etterspør. Ved å ivareta lønnsomme kunder samtidig som en arbeider for å tilegne seg nye, kan føre til at bedriften skiller seg ut i markedet og får et konkurransemessig fortrinn. CRM kan bidra til markedsføringsmuligheter, økt kundetilfredshet og kundeverdi. Og har på bakgrunn av dette blitt aktuelt for mange bedrifter i håp om å indentifisere og utnytte fortinn i forhold til konkurrentene (ref. kapittel 2.1.3). Informantene sier seg enig i dette utgangspunktet for å implementere CRM. En av informantene uttaler: ”I dagens marked med økende konkurranse er det kunden som bestemmer. Det er nødvendig for enhver bedrift som ønsker å kapre kundene å kjenne kundene. Lojale kunder er nøkkelen til å vinne i markedet, og for å få til dette må man ha de rette forutsetningene for å kunne møte kunden” (Konsulent 3).

Likevel fremkommer det av intervjuene at konsulenter og bedrifter i mange tilfeller har et ulikt utgangspunkt for valget om å implementere CRM. Informantene har en generell oppfatning av at mange bedrifter ønsker å implementere CRM fordi de anser det som en rask og enkel teknologisk løsning for kundehåndtering, som igjen kan bidra til økt inntjening. Informantene på sin side er enige om at CRM er langt mer komplekst enn som så, og at det i stor grad handler om å forstå hvordan teknologien kan nyttes for å etablere de langsiktige og gode kundeforholdene. Konsulent 1 forklarer bedriftenes utgangspunkt for CRM på følgende måte: ”Flertallet ser nok CRM som en teknologisk løsning som de har hørt kan gjøre underverker. I første omgang så tror jeg mange har et noe snevert syn på hva CRM er og hva det kan gjøre. Vi er derfor tydelige hele veien på at det ikke er noen vits i å investere i den teknologiske løsningen uten å legge ned arbeidet som kreves, CRM er ingen quick-fix!”. En



slik uttalelse tyder på at organisasjonene i mange tilfeller hovedsakelig anser CRM som en teknologisk løsning, som i seg selv skal bidra til raske funksjonelle og økonomiske resultater. Mange forstår derfor ikke at det kreves langt mer av bedriften, enn å innføre en teknologisk løsning.

Litteraturgjennomgangen har vist at teknologien i seg selv ikke vil være nok for at en organisasjon skal oppnå de identifiserte målene (ref. kapittel 2.2.1). Det vil være avgjørende at organisasjonen er villig til å legge ned det arbeidet som kreves, for å oppnå de ønskede resultatene. Dette understøttes av Konsulent 7 sitt utsagn: ”Innfallsvinkelen til CRM er ofte at bedriften ønsker en ny og funksjonell teknologi. Mange har et noe begrenset syn på hva teknologien kan bidra med”. Dette underbygger Konsulent 1, han mener at det økonomiske perspektivet for mange bedrifter er det største incentivet for å implementere CRM. Videre mener han at det å ivareta gode kunderelasjoner på sikt kan være svært lønnsomt, og mange bedrifter ønsker derfor å investere i et CRM system for å tilegne seg bedre oversikt over sine kunder, samt gjøre arbeidet mellom avdelingene mer effektivt. Det er generell enighet blant informantene at CRM kan bidra til økt produktivitet og potensielt høyere inntekter.

CRM gjør det mulig å dele informasjon mellom avdelingene, og dermed ligge i forkant ved hver enkelt kundekontakt (ref. kapittel 2.1.1). Konsulent 7 støtter dette: ”CRM kan bidra til å effektivisere arbeidet, øke inntjeningen samt identifisere lønnsomme kunder”.

Litteraturgjennomgangen belyser viktigheten av å identifisere og ivareta lønnsomme kunder på en kostnadseffektiv måte, Konsulent 2 trekker spesielt frem dette: ”CRM handler i stor grad om å møte kundens behov og ta vare på de kundene man har – det handler om å være kostnadseffektiv”. Basert på informantenes uttalelser kan en se at det på mange områder er enighet mellom bedriftene og konsulentene rundt hvordan CRM kan benyttes. Ulikhetene ligger i forståelsen av hva CRM kan bidra med på sikt. Videre viser dette at bedriftene i mange tilfeller undervurderer kompleksitet med CRM ved å se det som en rask løsning, og ikke som en langsiktig strategi. Flere av informantene anser dette som en av de største årsakene til mislykkede implementeringer.

## **4.2 Informantenes identifiserte suksessfaktorer**

Litteraturgjennomgangen viser til flere studier som har sett på hva som kjennetegner de organisasjonene som opplever å ikke lykkes med CRM-implementeringer. Dårlig

planlegging, uklare mål og mangel på forståelse innad i bedriften er feil som går igjen. Likevel er CRM i stadig vekst til tross for at svært mange bedrifter opplever å ikke lykkes med CRM-implementeringen. Litteraturgjennomgangen viser at resultat og mål oppnåelse er svært ulik, enkelte studier viser at opp mot 70% opplever skuffende resultater (ref. kapittel 1.0). Konsulent 7 stiller seg kritisk til mye av forskningen på området og sier at definisjonen på en vellykket implementering er vanskelig å tallfeste. Videre forteller han at mange bedrifter opplever å ikke se de ønskede resultatene fordi de forventer å se umiddelbare resultater. Han understreker at det er viktig at bedriftene er villige til å investere den tid og arbeidskraft som kreves.

Informantene ble informert om enkelte resultater fra forskningen omhandlende CRM-suksess. Konsulent 5 opplever det som underlig at så mange ikke lykkes. ”CRM har vært i bruk i 30 år, men likevel får man det ikke til. Jeg tror det i hovedsak skyldes at man ikke vet hvorfor man trenger det, hvordan det bør brukes, og at det dermed ikke blir tilpasset bedriften”.

Informantene har flere erfaringer fra bedrifter som ikke opplever å se de ønskede resultatene. Det er en enighet om at mange bedrifter undervurderer kompleksiteten med CRM, og at en del ikke er villige til å legge ned det arbeidet som kreves. En vellykket implementering krever at det fokuseres mindre på teknologien, og at fokus i større grad legges på hvordan CRM kan benyttes på best mulig måte i den enkelte bedrift. Konsulent 3 sier som følgende: ”CRM har vokst stort de siste årene, og blir stadig viktigere for å være med i markedets utvikling. Samtidig tror jeg at mange ikke har forstått CRM sin kompleksitet, samt mangel på generell teknologisk forståelse”. Konsulent 2 støtter oppunder dette ved å fortelle at mange bedrifter opplever dårligere avkastning på investeringen enn forventet fordi de undervurderer kompleksiteten med CRM. ”Det er ingen grenser for informasjonen som kan puttes inn i et CRM-system. Resultatet av investeringen vil avhenge av kvaliteten på dataen som puttes inn. Man kan kun velge å putte inn elementær kundeinformasjon som kontaktinfo, eller man kan benytte systemet til å gjøre seg kjent med kunden og deres preferanser” (Konsulent 2). Han understreker også viktigheten av at hele tankesettet i organisasjonen må endres. De som lykkes er opptatt av kunden, og på hvilken måte gode kunderelasjoner kan gi konkurransefortrinn. De ansatte må forstå hvilken verdi det vil gi bedriften å ha inngående og den riktige informasjon om kunden. Videre foreligger det stor enighet blant informantene om at CRM er en forretningsstrategi der mennesker, prosess og teknologi må sees i sammenheng for at en organisasjon skal lykkes med en CRM-implementering.

## 4.2.1 Teknologi

### 4.2.1.1 CRM som verktøy

Litteraturgjennomgangen presenterte ulike perspektiver på teknologien bak CRM-implementeringen. Teknologien har lenge blitt ansett som den viktigste delen av CRM, mens senere forskning viser liten sammenheng mellom teknologien og resultatene (ref. kapittel 2.2.1). Når informantene ble spurt om hvilken rolle teknologien ofte spiller og bør spille i en vellykket implementering var det en generell enighet om at teknologien i seg selv ikke er nok for å lykkes med en implementering. Informantene understreker samtidig at dersom teknologien benyttes på en god måte kan den være et svært godt verktøy for å identifisere kundens behov og forenkle arbeidet mellom ulike avdelinger.

Teknologien kan gi organisasjonen de nødvendige verktøyene for å kunne innføre en CRM-strategi, men tidligere forskning viser til at mange bedrifter er av den oppfatning at teknologien skal løse alle problemer med å beholde langvarige kundeforhold, og samtidig ha en direkte effekt på bunnlinjen (ref. kapittel 2.2.1). Konsulent 6 støtter dette: ”Det fokuseres for ofte på teknologien, og hva teknologien i seg selv kan bidra til, men teknologien har sjelden det store å si for en vellykket implementering. Teknologien er et viktig verktøy om resten er på plass”. Konsulent 2 anser heller ikke at teknologien i seg selv er nok til å lykkes: ”Mange anser CRM som kun en teknologisk løsning, og implementeringen blir derfor ofte satt til IT avdelingen. Dette ser jeg som en av de aller største misforståelsene og grunnen til at mange opplever å feile. I mange tilfeller kan bedrifter oppleve å ikke se de ønskede resultatene fordi kvaliteten på dataen som puttes inn i systemet i etterkant av implementeringen er ikke er god nok. Dette skyldes ofte at teknologien og valg av system ikke er tilpasset brukerne av systemet. Det er svært viktig at det er tilpasset de ulike avdelingene, og tilrettelagt for at de ulike avdelingene kan arbeide på kryss av hverandre”. Dette viser at tverrfaglig samarbeid er nødvendig for at en CRM-strategi skal bli vellykket, der de ulike avdelingene må arbeide samlet om å ivareta kunden. Dette tolkes dithen at bedrifter som opplever å lykkes ser at den store forskjellen mellom å lykkes eller ikke å lykkes, ligger i hvordan organisasjonen tilrettelegger og benytter teknologien.

#### 4.2.1.2 Brukervennlig teknologi

En viktig suksessfaktor identifisert fra tidligere forskning er at teknologien må tilpasses den enkelte bedrift. En utfordring mange bedrifter står overfor er at de ansatte ikke ser teknologien som brukervennlig. Det er derfor viktig at det utvikles funksjonalitet og design som er tilrettelagt for sluttbrukerne (ref. kapittel 2.2.1). Flere av informantene deler oppfatningen om at dersom designet er brukervennlig vil også sannsynligheten være større for at de ansatte ser verdien av CRM-systemet. Dette kan tolkes dithen at teknologien i seg selv ikke er en suksessfaktor, men at designet og integreringen av teknologien er avgjørende for suksess. Konsulent 3 anser teknologien som et viktig verktøy for å identifisere lønnsomme kunder, men at dette er noe mange ikke helt får til selv om alt ligger til rette for det. ”Om man velger å investere i teknologien, og anser det som beste løsning må bakgrunnen for valget være å bedre kundestrategien. Investeringen kan resultere i økte inntekter og bedre lønnsomhet men dette vil være en konsekvens av arbeidet ikke teknologien i seg selv”.

Informantene er enige om at teknologien må være tilrettelagt for brukerne i den aktuelle bedriften. Det er viktig at de ansatte opplever at teknologien som brukervennlig og at den bidrar til å bedre arbeidet slik at de faktisk benytter seg av det. ”Teknologien er kun en liten del av CRM, men det er viktig at den er tilrettelagt for organisasjonen. Selgere er ofte de som er minst mottakelige for endringen, de opplever at det gjør arbeidet mer krevende, det er derfor viktig at teknologien er anpasset slik at det kun er den aller mest nødvendige informasjonen som kreves” (Konsulent 7). Det er bred enighet blant informantene om at teknologien i seg selv ikke er nok for å lykkes med en implementering. De mener heller det handler om måten teknologien blir integrert i organisasjonen på, som er det avgjørende. Av denne grunn er det viktig at teknologien er brukervennlig og tilpasset de enkelte bedrifts behov.

Alle informantene mener det er viktig at de ansatte ser teknologien som et positivt bidrag til sin arbeidshverdag, og at de ser verdien av å benytte det. Konsulent 4 på sin side, anser teknologien som en større del av en vellykket implementering enn resten av informantene. Han mener at om ikke teknologien benyttes vil heller ikke strategien kunne realiseres. Videre sier Konsulent 4: ”De ansatte må forstå teknologien for å kunne benytte den på best mulig måte, og derfor er de teknologiske løsningene viktige for å lykkes. Informasjonen i systemet skal hjelpe bedriften å møte kunden, ved å finne frem til hvem som er lønnsomme kunder og

hvordan man på best mulig måte kan gi kundene det de ønsker seg, men for å lykkes med dette må de ansatte putte informasjonen inn i systemet under hvert eneste kundemøte i alle avdelinger” (Konsulent 4). Flere av konsulentene forteller at utfordringene mange bedrifter møter er at de ansatte opplever den nye teknologien som ekstra arbeid og bortkastet tid. Konsulent 2 uttaler: ”Mange er imot å bruke tid på administrativt arbeid. Det er da viktig å sørge for at det administrative er satt til et minimum. Som en del av utforming av design er det viktig å tenke på hvem brukeren er og hva som er viktig informasjon. Dette ved å lytte til brukerne og bli kjent med hvordan de arbeider for å designe profiler som forenkler arbeidet samtidig som en får den nødvendige informasjonen”. Som det fremgår av utledningen så er det svært viktig i enhver organisasjon å tilpasse teknologien på best mulig til de behovene den enkelte bedrift har for å nå de ønskede målene.

## **4.2.2 Prosess**

### **4.2.2.1 CRM som forretningsstrategi**

Flertallet av informantene er enige om at CRM først og fremst er en strategi. De mener at CRM i hovedsak handler om å se verdien av langvarige kundeforhold. På spørsmål om hva som bør ligge til grunn i forkant av en vellykket implementering, trekker informantene frem at utarbeidelse av en strategi med klare mål for CRM-implementeringen en kritisk suksessfaktor. Dette underbygges også av tidligere forskning fra litteraturgjennomgangen (ref. kapittel 2.2.2.1).

Konsulent 1 innleder med at det er viktig å vite hvorfor man anser CRM som det riktige for sin bedrift: ”Jeg kan ikke få sagt nok hvor viktig det er med en klar strategi for hva man ønsker å oppnå med implementeringen og dette er nok i mange tilfeller en av de største utfordringene vi som konsulenter møter på”. Han mener at en bedrift med et klart syn på hva CRM kan bidra med og hvordan bedriften kan benytte teknologien vil ha større sannsynlighet for å lykkes. De bedriftene som har satt seg et klart mål og som hele veien arbeider mot dette målet, oppnår som oftest de beste resultatene. Videre forteller Konsulent 1 at strategien bør si noe om hvordan CRM kan bidra til å bedre kunderelasjoner, øke kundetilfredshet og gi økt kunde verdi. Dette viser at strategien derfor også bør være forent med bedriftens overordnede forretningsstrategi. Konsulent 2 mener også det er viktig at CRM blir en del av bedriftens strategiske prosess. Det må søkes å skape en kultur der kunden i mye større grad står i fokus.

Han mener videre at de bedriftene som oppnår de beste resultatene gjerne har en strategi for implementeringen som er forankret i toppledelsen. Ledelsesforankring impliserer CRM-strategien tar del i den helhetlige forretningsstrategien. Konsulent 2 påpeker viktigheten av at disse strategiene bør henge sammen, og danne grunnlaget for hele prosessen. Som det underbygges av tidligere forskning og fremkommer i informantenes uttalelser bør bakgrunnen for å investere i CRM ha utgangspunkt i bedriftens forretningsstrategi (ref. kapittel 2.2.2.1).

#### **4.2.2.2 Strategiske mål**

Litteraturgjennomgangen viser at en bedrift med klare mål og delmål for implementeringen har større sannsynlighet for å oppnå ønskede resultater (ref. kapittel 2.2.2.2). Konsulent 5 mener det er viktig at strategien er basert på strategiske mål for forbedring av kunderelasjoner, og ikke tekniske mål. Flere av informantene påpeker at strategien bør være basert på kunden, og hvordan bedriften ønsker å benytte CRM for å bedre kunderelasjoner. ”En god CRM-strategi baserer seg på de målene de ønsker å oppnå og hvordan man skal komme dit” sier Konsulent 3. Videre poengterer han viktigheten av at målene må være realistiske. ”Mange undervurderer prosjektet og det ender dermed med å ta mye lenger tid en først antatt og koste mye mer en antatt”.

Hvorvidt en organisasjon opplever å lykkes med en implementering sees i sammenheng med målene. Konsulent 7 mener det er viktig å ha et mål for hva organisasjonen ønsker å oppnå med implementering av en CRM-strategi. Samtidig er det viktig å være bevisst på at målet med implementeringen i mange tilfeller vil endre seg underveis i prosessen. Underveis i implementeringsprosessen er det grunn til å tro at bedriftene får en bedre forståelse av hva CRM kan bidra med, og at målene dermed endres gjennom prosessen. Av denne grunn er det viktig med tydelige mål og delmål. Mye av arbeidet for å nå målene foregår i etterkant av selve implementeringen. ”Selve implementeringen er en ting, men arbeidet som etterfølger er avgjørende. Det må tilrettelegges for oppfølging i etterkant av implementeringen. Det er viktig at organisasjonen og brukerne vet hva de kan forvente av implementeringen, både positive og negative utfall og hvordan man har tenkt til å lykkes” (Konsulent 4). Dette kan tolkes dithen at de ansatte bør være involvert i hele prosessen slik at de har en korrekt forventning til hva de må bidra med, og på hvilken måte teknologien kan bidra i dette arbeidet. Det er viktig at de ansatte forstår at teknologien og implementeringen ikke

automatisk vil gi fantastiske resultater. Det er snarere avhengig av at den innsatsen de ansatte gjør.

### **4.2.3 Mennesker**

Tidligere forskning viser at hvorvidt en bedrift lykkes defineres ofte avkastning på investering, kundetilfredshet og lojale kunder (ref. kapittel 2.2.3). Derimot hevder informantene at hva det vil si å lykkes med en CRM-implementering er opp til hver enkelt bedrift å avgjøre. De er enige om at å lykkes med CRM i stor grad handler om å få til en endring i organisasjonens tankesett og måten å arbeide på. Konsulent 1 forklarer dette på følgende måte: ”Jeg ser det som så; lykkes man med å få de ansatte til å benytte systemet og tankesettet så vil resten falle på plass”. Flere av suksessfaktorene som kjennetegner bedriftene som oppnår ønskede resultater og vellykkede implementeringer kan i stor grad relateres til menneskene. Mye av den tidligere forskningen har påpekt viktigheten av at ledelsen og de ansatte er involvert i prosessen, ett viktig tema under dybdeintervjuene omhandlet derfor dette (ref. kapittel 2.2.3).

#### **4.2.3.1 Ansatte**

Involvering av de ansatte kommer frem som et svært viktig moment i litteraturgjennomgangen. De ansatte kan være den største utfordringen, det er derfor viktig å ha med de ansatt gjennom hele prosessen slik at de føler seg involvert i endringene (ref. Kapittel 2.2.3.2). Flere av informantene anser de ansatte som en av de største utfordringene en står overfor ved en implementering. ”Jobben vi som konsulenter gjør sammen med bedriften er en ting, og kan i seg selv gå etter planen, men det er hvordan de ansatte benytter seg av systemet etter selve implementeringen som er avgjørende for å lykkes. I mange tilfeller ser vi dessverre at selv om forutsetningene er der blir det ikke fulgt opp. Mange sliter med å omgjøre investeringen til verdi. Jeg tror mange anser CRM-implementeringen som en enkel teknologisk endring, men fokuserer for lite på den strategiske endringen det medfølger” (Konsulent 3). Dette er en uttalelse flere av konsulentene deler. Det hevdes at mange bedrifter forventer å se resultater med det samme teknologien er implementert, og de blir derfor overasket over arbeidet som medfølger.

I følge konsulent 7 handler en av de aller viktigste kriteriene for å lykkes om å få organisasjonen til å adoptere systemet. ”Jeg tror det skyldes at man ikke tar i bruk verktøyet og ikke forstår viktigheten av etterarbeid. Derfor følger vi opp hver organisasjon i etterkant av selve implementeringen. CRM-implementering er et prosjekt, men ikke i den forstand at det er avsluttet når det er implementert. Det er da jobben starter. Det er viktig at bedriften forstår at implementering av teknologien kan bidra til å effektiviserer arbeidet, men det gjør ikke at for eksempel selgere blir flinkere. De får mer tid til å selge, men blir ikke nødvendigvis flinkere”. Med adopsjon mener han at den største utfordringen ofte er å få de ansatte til å ta til seg endringene. Avgjørende for en vellykket implementering er at de ansatte tar eierskap til systemet og benytter det i den hensikt det er tiltenkt. Han mener at de ansatte bør være med på utarbeidelse og tilpassing av teknologien. Det er de ansatte som skal benytte CRM i sitt arbeide, og dersom de ikke opplever at det forenkler og bidrar positivt til arbeidet vil de ikke benytte det. Dette kan sees i sammenheng med det litteraturgjennomgangen presenterer, nemlig at det viktigste for å lykkes er at de ansatte benytter systemet (ref. kapittel 2.2.3.2).

Ved spørsmål om på hvilken måte de ansatte bør være involvert i prosessen var det klar tale fra informantene. ”De ansatte må involveres i hele prosessen, de må føle seg som en del av endringen og være motivert for endringen. I mange tilfeller er ikke de ansatte involvert nok og de ser ikke verdien i CRM. Spesielt salgsavdelinger kan oppleve endringen som noe som tilfører mer arbeid til deres arbeidshverdag. De som skal benytte systemet må ta del i implementeringen, på denne måten vil de ansatte føle eierskap og interesse for endringen og fordelene det vil gi” (Konsulent 3). Han får støtte fra flere av informantene rundt dette. De mener det er viktig at de ansatte føler at CRM-systemet bidrar positivt til deres arbeid. ”Min erfaring er at dette som regel går greit, med unntak av salgsavdelingen. De har i mange tilfeller vanskelig med å forstå hvordan mer administrativt arbeid kan bidra positivt. Selgere arbeider ofte basert på provisjon, og klarer ikke å se langt nok frem til å forstå verdien CRM kan gi” (Konsulent 4).

Informantene er enige om at opplæring er svært viktig. For å lykkes må de ansatte ha praktisk og funksjonell kompetanse på teknologien, samt forståelse for hvordan CRM-strategien kan bidra positivt til bedriften. Konsulent 6 forteller at det i mange tilfeller kan være svært utfordrende å få de ansatte til å legge inn nødvendig informasjon om kundene i systemet. Mye av grunnen til dette er at de ikke ser verdien av det. Opplæringen er avgjørende for at de ansatte skal benytte teknologien. De må forstå bakgrunnen for valg om å innføre CRM, hva



det kan bidra med og hva som vil kreves av de som ansatte for å se de ønskede resultatene. For at dette skal bli mulig må de ansatte få god opplæring og gis kunnskap om teknologien. Det er derfor svært viktig at de ansvarlige for prosjektet er kompetente og har inngående kunnskap. Konsulent 2 forteller at det er viktig at de ansatte er delaktige helt fra starten. Han hevder også at det er lurt å lære opp ”superbrukere” fra ulike avdelinger og ulike stillingsnivåer. På denne måten vil de ansatte føle eierskap til prosessen og sannsynligheten vil dermed bli større for at de vil gjøre arbeidet som kreves.

#### **4.2.3.2 Ledelse**

I litteraturgjennomgangen kom det frem at forankring i ledelsen er svært viktig for en vellykket CRM-implementering (ref. kapittel 2.2.3.1). Informantene støtter oppunder dette, og er enige om at ledelsen har en viktig rolle i enhver implementering. Som litteraturgjennomgangen viser er det innen endringsledelse viktig å etablere mål og delmål, slik at de ansatte vet hva de jobber mot og har å forholde seg til. Konsulent 2 støtter dette: ”Ledelsen må gå i bresjen! De må sette et godt eksempel!” Videre forteller han at det er i de bedriftene hvor ledelsen er involvert gjennom hele prosessen, og følger opp målene som settes som ser de beste resultatene. ”Det er viktig at ledelsen har store mål, men også oppnåelige og målbare delmål underveis i prosessen”. Han vektlegger også at det er viktig at ledelsen forbereder bedriften på endringene som kommer, at de får informasjon i forkant av implementasjonen finner sted, og får tid til å forberede seg på endringen den fører med seg.

Da det ble spurt om hvilken rolle ledelsen som oftest har de i implementeringene som lykkes, uttalte en av informantene: ”Forankring i ledelsen er svært viktig. Ledelsen må endre hvordan organisasjonen tenker og arbeider i praksis. Kommunikasjon er nøkkelen, ledelsen må være tydelig i sin kommunikasjon. Det er viktig at ledelsen er tydelig på hva CRM kan bidra til, men for å få til dette er det viktig at ledelsen er involvert og har kunnskap og forståelse for hele prosessen” (Konsulent 1). Flere av informantene støtter denne påstanden, og er enige i at en CRM-implementering innebærer store organisatoriske endringer. Derfor er det svært viktig at ledelsen står ved beslutningen om å innføre CRM, og er tydelige i kommunikasjon av dette til de ansatte.

Tidligere forskning har vist at kommunikasjon er svært viktig innen endringsledelse. Dette handler om at ledelsen må være tydelig i kommunikasjonen, og samtidig ta seg tid til å lytte

til de ansatte og deres tilbakemeldinger (ref. kapittel 2.2.3.1). Konsulent 5 anser det som uheldig dersom kommunikasjonen foregår kun én vei, og mener toveis kommunikasjon er kritisk: ”Det er viktig at ledelsen tar seg til å lytte til bedriftens ansatte. En endring som dette vil ikke fungere om ledelsen kun pålegger arbeid, de må også lytte til tilbakemeldinger. Det er de ansatte som er brukere av systemet”. Dermed er det de ansatte som møter kunden, og som aktivt skal benytte systemet og tankesettet i sitt arbeid. Derfor er det essensielt at ledelsen sørger for at de ansatte forstår bakgrunnen for endringen, samt hvilke fordeler det vil medføre.

Informantene er enige om at ledelsen bør være involvert i implementeringen da den vil medføre organisatoriske endringer. Derimot er de noe uenige om i hvor stor grad ledelsen bør være involvert. Tidligere forskningen på området har ment at toppledelsen bør være involvert gjennom hele prosessen, men ikke alle informantene er enig i dette. ”Mange mener at lederen må være involvert hele veien, jeg er ikke helt enig i det. Ledelsen må selvfølgelig være involvert, men ikke nødvendig ansvarlig for implementeringen” (Konsulent 4). Konsulent 4 begrunner dette at toppledelsen i mange tilfeller ikke nødvendigvis har inngående kunnskap om de ulike avdelingene, og deres individuelle behov. Konsulent 3 gir tilslutning til dette, men nyanserer ledelsesinvolveringen på denne måten: ”En utfordring generelt er at ansatte eller mennesker generelt ikke er så glad i endringer og det er derfor svært viktig at prosjektleder og mellomledere arbeider for å skape en positiv holdning til endringen og til teknologien”. Konsulent 7 mener det er viktig med forankring i toppledelsen, men vektlegger i større grad viktigheten av at mellomledere og avdelingsledere er drivende for prosessen. Han mener at en støttende toppledelse ikke er nok i seg selv for å motivere de ansatte, og at det derfor er viktig å få med seg de ansattes nærmeste ledere. Dette er viktig fordi det er mellomledere og avdelingsledere som arbeider sammen med de ansatte på daglig basis, og som må motivere til å utnytte teknologien som et verktøy i deres arbeid.

Flere av konsulentene er enige om at det er tilstrekkelig at toppledelsen har innsikt i endringene som skal gjøres, og er innforstått med hva som kreves for å få det til. Derimot er ikke nødvendig at de er delaktige i selve implementeringen. ”Det er selvfølgelig viktig at toppledelsen er med og er positive da det er de som sitter på ”pengesekken” (Konsulent 7). Med dette menes at innføring av CRM er en stor investering og en krevende organisatorisk prosess. Dette medfører store endringer for bedriftens ansatte, og dersom implementering gjøres på en tilfredsstillende måte kan investeringen føre til økonomisk avkastning og gi bedriften et konkurransemessig fortrinn.

## 5.0 Konklusjon

I dette konkluderende kapitlet vil forskning fra litteraturgjennomgangen og funnene i analysen benyttes i forsøk på å besvare oppgavens overordnede problemstilling:

*”Hva er de kritiske suksessfaktorene for innføringen av CRM i en organisasjon?”*

Basert på tidligere forskning presentert i litteraturgjennomgangen og datainnsamlingen gjennom oppgavens kvalitative undersøkelse identifiseres suksessfaktorer for vellykket CRM-implementering. I kapittel 5.1 konkluderes oppgaven gjennom presentasjon av ti konkrete suksessfaktorer for innføring av CRM i en organisasjon.

Som det fremgår av både litteraturgjennomgang og analyse kan CRM være svært sammensatt, og mange bedrifter undervurderer kompleksiteten til CRM. CRM er en teknologisk løsning for håndtering av kundeinformasjon, men fremfor alt en strategi for å ivareta og bygge kunderelasjoner. CRM er en forretningsstrategi hvor mennesker, prosess og teknologi er viktige faktorer for at en organisasjon skal lykkes med en CRM-implementering. Det viser seg å være mange fellestrekk mellom tidligere forskning og funnene i oppgavens empiri. Oppgaven finner også noen forskjeller mellom hvordan den tidligere forskningen og informantene vektlegger de ulike suksessfaktorene betydning for en vellykket CRM-implementering. Samtidig fremkommer at suksess kan være utfordrende å tallfeste, og enkelte av informantene stiller seg derfor kritiske til noe av den eksisterende forskning. Dette skyldes i hovedsak at hva det vil si å lykkes vil variere fra bedrift til bedrift, og er avhengig av de målene den enkelte bedrift har satt for implementeringen. Likevel kan en basert på informantenes erfaring med implementering, fra en rekke ulike bedrifter, identifisere noen fellestrekk som går igjen hos de bedriftene som informantene mener har oppnådd suksess. Basert på disse funnene søker denne oppgavens analyse av empiri, sammen med eksisterende forskning å identifisere det oppgaven velger å kalle suksessfaktorer for implementering av CRM.

## **5.1 Suksessfaktorer for innføring av CRM**

Det presenteres her en liste over ti identifiserte suksessfaktorer for vellykket CRM-implementering. Denne er basert på tidligere forskning og oppgavens empiriske funn. Listen er en sammenfatning av likheter som kjennetegner organisasjoner som har opplevd å lykkes med CRM-implementering. Suksessfaktorene hevdes på ingen måte å være en garanti for å lykkes, men snarere en hjelp på veien til vellykket CRM-implementering.

### **1. CRM er sammensatt og komplekst**

CRM er en strategi der mennesker, prosess og teknologi må sees i sammenheng for at en organisasjon skal lykkes. En generell oppfatning er at mange bedrifter ønsker å implementere CRM fordi de anser det som en rask og enkel teknologisk løsning for kundehåndtering og økt inntjening. Mange bedrifter undervurderer kompleksiteten til CRM ved å se det som en rask løsning, og ikke som en langsiktig strategi. Dette anses å være en av de største årsakene til mislykkede implementeringer. CRM handler i stor grad om å forstå hvordan teknologien kan benyttes for å etablere de langsiktige og gode kundeforholdene. Teknologien alene er ikke tilstrekkelig for å oppnå de ønskede resultatene, det er avgjørende at organisasjonen er villig til å legge alt arbeidet som kreves.

### **2. Ta utgangspunkt i forretningsstrategien**

CRM-strategien bør henge sammen med en overordnet forretningsstrategi. Strategien bør videre omfatte hvordan organisasjonen skal attrahere kunder, og hvordan den skal benytte CRM for å ivareta eksisterende kundeforhold. Bedriftene som lykkes er opptatt av kunden og på hvorledes gode kunderelasjoner kan gi konkurransefortrinn. Strategien bør baseres på hvordan CRM kan bidra til økt opplevd kunde verdi, danne lojale kundeforhold, og maksimere kunderelasjonens levetid. En vellykket CRM-implementering krever at bedriften fokuserer mindre på teknologien, og mer på å hvordan CRM-strategien skal utnyttes i organisasjonens arbeid. Mange bedrifter opplever å ikke se de ønskede resultatene fordi de forventer å se resultater med det samme. Det er derfor essensielt at organisasjonen har villighet til å investere den tid og arbeidskraft som kreves.

### **3. Etabler realistiske mål og delmål**

Utarbeidelse av en strategi med klare mål for CRM-implementeringen har vist seg å være en kritisk for å lykkes. Mål for gjennomføring bør baseres på hva organisasjonen ønsker å oppnå med implementeringen. Det er viktig å etablere realistiske mål og delmål, slik at bedriften har noe konkret å forholde seg til og arbeide mot. Bedriftene bør samtidig være bevisst på at delmål kan endre seg underveis i prosessen, ettersom de får en bedre forståelse av hva CRM kan bidra med. Organisasjoner med klare mål og delmål, samt et realistisk syn på effekten av CRM, vil ha størst sannsynlighet for å oppnå ønskede resultater. Hvorvidt organisasjonene lykkes må sees i direkte sammenheng med de definerte målene for implementeringen.

### **4. Adopsjon er essensielt**

Innføring av CRM handler om langt mer enn innføring av ny teknologi. Det viktigste arbeidet starter etter selve implementeringen er gjort. Selv om forutsetningene for en vellykket implementering er til stede, har mange bedrifter vanskeligheter med å omgjøre investering til verdi. CRM blir ofte ansett som en enkel teknologisk endring, og det fokuseres dermed for lite på den strategiske endringen. Det viktigste aspektet ved en CRM-implementering er endringen i organisasjonens tankesett og måte å arbeide på. Derfor er tiden etter selve implementeringen avgjørende for å lykkes. Avgjørende for en vellykket implementering er at de ansatte tar til seg endringene, tar eierskap til systemet og benytter det i den hensikt det er ment. Adopsjon er dermed avgjørende for suksess. Med dette menes at de ansatte tar til seg endringene, ved å benytte både teknologi og strategi i arbeidet for å oppnå organisasjonens mål.

### **5. Forankre i ledelsen**

Forankring i ledelsen er svært viktig ved implementering av CRM. Når ledelsen er involvert gjennom hele prosessen oppnår en de beste resultatene. Ledelse må skape en kultur der kunden er i fokus. Bedriftene som opplever størst suksess har en implementeringsstrategi som er forankret i toppledelsen. Det er viktig at toppledelsen er innforstått med endringene som skal gjennomføres, samt hva det vil kreves av organisasjonen. Viktigst er det likevel at mellom- og avdelingsledere er positive til endringene, og er bevisste på hva endringene medfører. Det er nettopp disse som må gå frem med et godt eksempel, og være i stand til å

motivere sine ansatte i arbeidet. I forkant av selve implementeringen må ledelsen forberede organisasjonen på endringene som kommer, slik at de ansatte har tid til å forberede seg på omstillingen. En CRM-implementering medfører store organisatoriske endringer, og godt lederskap er derfor avgjørende i denne prosessen. Ledelsen må motivere til endring i organisasjonens tanke- og arbeidssett, og bør av denne grunn være involvert gjennom hele prosessen.

## **6. Kommuniser tydelig**

God endringsledelse handler i stor grad om kommunikasjon. Ledelsen må sørge for å være tydelig i sin kommunikasjon i forkant av implementeringen, underveis i prosessen og i etterarbeidet. Det er viktig at kommunikasjonen er toveis, ved at ledelsen er klar og tydelig i kommunikasjonen til de ansatte rundt bakgrunn for endringen, strategi og prosess for gjennomføring. Like viktig er det at ledelsen tar seg tid til å lytte til organisasjonenes ansatte, og deres innspill. Toveiskommunikasjon er viktig for at ansatte skal forstå bakgrunnen for endringene, hvilke fordeler CRM vil føre med seg, og hva dette vil kreve av organisasjonen.

## **7. Involver de ansatte**

Det er menneskene i organisasjonen som er nøkkelen til suksess. Det er disse som skal benytte teknologien og strategien i arbeidet for å oppnå de ønskede resultatene. Mange bedrifter opplever de ansatte som den største utfordringen ved en CRM-implementering. Dette skyldes i mange tilfeller at de ansatte ikke forstår hvordan den nye teknologien og strategien skal bidra positivt til arbeidet. De ansatte bør av denne grunn involveres gjennom hele prosessen, slik at de har en realistisk forståelse av hva de forventes å bidra med, og hvordan teknologien kan benyttes i deres arbeide. Det er samtidig viktig at de ansatte forstår at teknologien og implementeringen ikke automatisk vil gi resultater, men at dette avhenger av hvordan de ansatte benytter CRM i arbeidet.

## **8. Planlegg og gjennomfør grundig opplæring**

For å lykkes må de ansatte ha praktisk og funksjonell kunnskap om teknologien, samt forståelse for hvordan CRM-strategien kan bidra positivt til organisasjonen. Grundig opplæring er avgjørende for at de ansatte skal utnytte teknologien på best mulig måte. De

ansatte må forstå bakgrunnen for valg om å innføre CRM, hva dette kan bidra til, og hva det vil kreve av dem for å oppnå ønskede resultatene. Dersom dette skal muliggjøres må de ansatte få god opplæring. Opplæringen bør omhandle den teknisk funksjonalitet, så vel som det strategiske fundament. Det er derfor svært viktig at de ansvarlige for opplæring er kompetente og har inngående kunnskap om alle aspekter ved implementeringen.

## **9. Legg til rette for tverrfaglig samarbeid**

Ansatte som arbeider tverrfaglig er vist å i større grad stille seg positive til endringer i en organisasjon. I forkant av en CRM-implementering bør derfor ledelsen utnevne en prosjektgruppe bestående av kvalifiserte nøkkelpersoner, som kan være delaktige i selve innføringen av CRM. Denne gruppen bør bestå av ressurser på tvers av ulike avdelinger basert på kunnskap og erfaring, fordelt både vertikalt og horisontalt i organisasjonen. CRM har til hensikt å ivareta kunden gjennom informasjonsdeling mellom avdelinger på en enkel måte. Team satt sammen fra ulike stillingsnivå kan bidra til at organisasjonen deler informasjon og erfaringer på ett nytt plan, og sammen danner et godt grunnlag for tverrfaglig samarbeid, forutsatt av CRM-strategien.

## **10. Vektlegg brukervennlig teknologi**

Teknologien muliggjør å lagre store datamengder og viktig informasjon om kunden. CRM-systemet kan være et verktøy for å opprettholde gode, langsiktige og lønnsomme kunderelasjoner. Teknologien i seg selv er ikke en suksessfaktor, men designet og integrasjonen av teknologien er avgjørende for suksess. Mange bedrifter oppnår ikke de ønskede resultatene fordi kvaliteten på dataene legges inn i etterkant av implementeringen ikke holder god nok kvalitet. Dette skyldes i mange tilfeller at teknologi og valg av system ikke er tilpasset brukerne av systemet. Det er derfor svært viktig at teknologien er tilrettelagt for brukerne i den enkelte organisasjon, slik at ansatte opplever det som et positivt bidrag til arbeidet. Brukervennligheten er avgjørende for at teknologien tas i bruk og aktivt benyttes.

## 6.0 Avsluttende betraktninger

I dette kapittelet presenteres avsluttende betraktninger rundt oppgaven, de metodiske valgene og avslutningsvis diskuteres forslag til videre forskning.

### 6.1 Metoderefleksjoner

Hvorvidt metodevalget er riktig for undersøkelsen og oppgavens formål kan vises gjennom intern- og ekstern validitet, og om beskrivelsen av et gitt fenomen er riktig og kan overføres til andre sammenhenger (Jacobsen 2016, 16, 17). Kvalitativ metode setter begrensninger for generalisering, noe som vil si at studienes funn ikke nødvendigvis kan overføres til andre sammenhenger (Jacobsen 2016, 237). Denne studien gir likevel en dypere forståelse av fenomenet, og det kan antas å være en sammenheng mellom oppgavens ti definerte suksessfaktorer og suksess med CRM-implementering. Funnene i empirien samsvarer i stor grad med tidligere forskning på området, samtidig som nye aspekter belyses.

På bakgrunn av oppgavens omfang som bacheloroppgave og av hensyn til tid valgte jeg å avgrense oppgaven til konsulents erfaringer. En mulig begrensning med dette kan være at fremstillingen er ensidig positiv i konsulentens favør, mens bedriftene erfaringene er basert på ikke er representert i denne studien. Intervjuene omhandlet konsulentenes generelle erfaring fra gjennomførte implementeringer, og dermed kan alternative forklaringsvariabler ved de eksterne bedriftene ikke ha fremkommet i denne studien.

Rekruttering av informanter foregikk gjennom mitt eget profesjonelle nettverk, der disse ble valgt ut etter bestemte kriterier. Dette kan hatt en innvirkning på undersøkelsens reliabilitet ved at jeg som forsker har en relasjon til informantene. Det vil kunne hevdes at informantene ønsker å hjelpe forskeren på best mulig måte, og derfor besvarer spørsmålene i den retning de tror jeg ønsker at de skal svare. Derimot kan nærhet til fenomenet og informanten bidra til at jeg som forsker i større grad evner å forstå og sette meg inn i informantenes opplevelser (Jacobsen 2016, 24). Det kan derfor argumenteres at informantene kjenner en viss trygghet til å gi sin oppriktige mening.

For oppgaven er det også relevant å være oppmerksom på hvilken posisjon jeg har i forhold til fenomenet, og hvordan jeg forholder meg til virkeligheten som forsker. Med bakgrunn fra to



tidligere CRM-implementeringer kan jeg ha bias i retning av at jeg stiller ledende spørsmål, og tolker uttalelser i egen erfaringsbasert retning. Derimot kan dette også bidra positivt i den forstand at samtalen går uanstrengt, og at jeg kan tolke informantens besvarelser med kunnskap om betydningen av begreper og fagtermer.

I fenomenologisk design søkes forståelse for betydningen bak uttalelser og hvordan disse uttales. Ettersom jeg har vært eneste forsker i denne studien, og dermed utført alle kvalitative dybdeintervju og transkribering kan det være enkelte aspekter ved informantenes fremstilling jeg ikke har evnet å fange opp. I denne studien er dette forsøkt dekket ved å benytte lydopptak, slik at det non-verbale har kunnet ha fokus i intervjusettingen.

En utfordring med en deduktiv tilnærming, der teori samles inn før empiri, kan være at undersøkelsen kun leter etter informasjon en tror er interessant for å belyse temaet. Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i suksessfaktorer som ble identifisert gjennom oppgavens litteraturgjennomgang. Det kan tenkes ha satt noen begrensninger for intervjuene, og ha ført til at enkelte faglige aspekter ikke er dekket av denne oppgaven.

Tidligere forskning er i stor grad basert på utenlandske forhold, og det kan tenkes å være særnorske forhold som denne oppgavens undersøkelse ikke har evnet å fange opp. Derimot har oppgaven fanget opp spekter som ikke er dekket i den tidligere forskningen.

## **6.2 Forslag til videre forskning**

Med bakgrunn i oppgavens omfang ble undersøkelsen avgrenset til konsulenter erfaringer. Det vil derfor i kommende studier være interessant å undersøke dette fra andre synvinkler. Først og fremst ville det være interessant å studere organisasjoner og deres opplevelse med de gjennomførte implementeringene. Dette for å se om deres oppfatning samstemmer med resultater fra denne oppgavens studie.

CRM er et fagfelt i stadig vekst og det er forsket mye på CRM-suksess. Det kan derfor være interessant å dykke dypere i eksisterende litteratur på området, og gjennomføre en litteraturstudie. En litteraturstudie vil trolig kunne vise et helhetlig bilde av CRM, og potensielt avdekke nye suksessfaktorer. En fullstendig litteraturstudie ligger utenfor denne

oppgavens omfang men det kan være et interessant utgangspunkt for videre studie, eksempelvis i en fordypningsmaster.

Svært lite av den eksiterende forskningen omhandlende CRM-suksess er basert på norske forhold. Videre studier kan ha interesse av å belyse norske forhold i større grad, da det til nå hovedsakelig har vært et internasjonalt fokus. Denne studien viser at enkelte trekk ved den eksisterende forskningen også kan overføres til norske forhold. Videre studer for ytterligere å bekrefte overførbarhet vil være svært interessant.

Videre forskning kan se nærmere på hva det egentlig vil si å lykkes med en CRM-implementering og hva som ligger i CRM-suksess. Kan være interessant å studere videre i hvilken grad disse suksessfaktorer kan bidra til verdirealisering og vellykkede implementeringer. Som en av konsulentene nevnte under intervjuene så er kan CRM-suksess være vanskelig å tallfeste da hva det vil si å lykkes er avhengig av den enkelte bedrifts målsetning for implementasjonen.

CRM er et svært interessant fagfelt som er i stadig vekst., og til tross for omfattende forskning på området er det fortsatt mange organisasjoner som opplever at de ikke lykkes med CRM. Det er grunn til å tro at CRM vil bli aktuelt for langt flere bedrifter i årene som kommer, og CRM er derfor langt fra et utstudert område.

## 7.0 Kildehenvisning

Arab, Farnaz, Harihodin Selamat, Suhaimi Ibrahim, Mazdak Zamani. 2010. "A Survey of Success Factors for CRM." *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*. 2(2): 20-22.

Bull, Christoffer. 2003. "Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation". *Business Process Management Journal*. 9(5): 592-602. Emerald Insight. Doi: 10.1108/14637150310496703

Capgemini. 2016. Om Capgemini. Lesedato: Lesedato 15. Februar 2017: <https://www.no.capgemini.com/om-capgemini/capgemini-gruppen/var-visjon-og-vart-mal>

Chen, Injazz J. og Karen Popovich. 2003. "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology". *Business Process Management Journal*, 9(5): 672-688. Emerald Insight. Doi: 10.1108/14637150310496758

Customer Relationship Management Implementation." *IDOSI Publications*, 18(8): 1052-1064. Doi: 10.5829/idosi.wasj.2012.18.08.3751

Day, George S., 1999. Capabilities for forging customer relationships. *Marketing Science Institute*. 00(118). Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Fjermestad, Jerry og Nicholas C. Romano Jr. 2003. "Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework", *Business Process Management Journal*, 9(5): 572-591. Emerald Insight. Doi: 10.1108/14637150310496695

Foss, Bryan, Merlin Stone og Yuksel Ekinci. 2008. "What makes for CRM system success — Or failure?". *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(68): 68-78. Database Mark Cust Strategy Manag. Doi: 10.1057/dbm.2008.5

Goldenberg, Barton J. 2008. *CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships*. 1. utg. Medford, New Jersey: Information Today, Inc.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. Hvordan gjennomføre undersøkelser? *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kale, Sudhir H. 2004. "CRM Failure and the Seven Deadly Sins." *Journal Of Marketing* 13(5): 42-46. Business Source Complete, EBSCOhost (14371395).

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Mckim, Bob og Arthur Hughes. 2000. "How to Measure CRM Success." *Target Marketing. HighBeam Research*. Lesedato 4. Januar 2017.  
<https://www.highbeam.com/doc/1G1-66357369.html>

Moedritscher, Gernot og Werner Mussnig. 2005. "Evaluating the long-term benefit of crm-systems: a cost-oriented approach." *International Journal Of Innovation & Technology Management* 2(4): 367-389. Business Source Complete, EBSCOhost (19076995)

Nguyen, ThuyUyen H., Joseph S. Sherif og Michael Newby. 2007. "Strategies for successful CRM implementation". *Information Management & Computer Security*, 15(2): 102-115. Emerald Insight. Doi: 10.1108/09685220710748001

Payne, Adrian, og Pennie Frow. 2005. "A Strategic Framework for Customer Relationship Management." *Journal Of Marketing*, 69(4): 167-176. Business Source Complete, EBSCOhost (18302844).

Pedersen, Johnny. 2001. "Utarbeidelse av en fremtidsrettet CRM-strategi". *Magma, tidsskrift for økonomi og ledelse*. Lesedato 15. Februar 2017.  
<https://www.magma.no/utarbeidelse-av-en-fremtidsrettet-crm-strategi>

Pries, Christina og Merlin Stone. 2004. "Managing CRM implementation with consultants - CRM or change management?". *Journal of Change Management*. 4(4): 151-370. Taylor and Francis Online. Doi: 10.1080/1469701042000328445

Roberts, Mary L., Raymond R. Lui, og Karyl Hazard. 2005. "Strategy, technology and organisational alignment: Key components of CRM success". *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 12(4): 315–326. Springer Link. Doi: 10.1057/palgrave.dbm.3240268

Selnes, Fred og Truls Hagen. 2011. "Hvordan lykkes med CRM?" *Magma, tidsskrift for økonomi og ledelse*. Lesedato 4. Januar 2017. <https://www.magma.no/hvordan-lykkes-med-crm>

Shum, Philip, Liliana Bove og Seigyoung Auh. 2008. "Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation", *European Journal of Marketing*, 52(11/12): 1346-1371. Emerald Insight. Doi: 10.1108/03090560810903709

Swift, Ronald. S. 2001. *Accelerating Customer relationships using CRM and Relationship Technologies*. 1.utg. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Vazifehdust, Hossein, Abbas Shahnavaizi, Mohammad Reza Taghizadeh Jourshari, Fataneh Sotoudeh Sharifi. 2012. "Investigation Critical Success Factors of Customer Relationship Management Implementation." *IDOSI Publications*. 18(8): 1052-1064. Doi: 10.5829/idosi.wasj.2012.18.08.3751

## **Vedlegg 1: Intervjuguide**

Spørsmålene under utgjør de kvalitative dybdeintervjuenes semi-strukturerte intervjuguide. Spørsmålene er en guide for temaer og spørsmål det ønskes svar på i løpet av intervjuet. Det vil tilkomme oppfølgingsspørsmål ved behov for utdypning av svar.

**Introduksjon:** Oppgavens hensikt, intervjuets hensikt og struktur, informantenes rettigheter

### **Innledende spørsmål**

- Hva er din nåværende stilling?
- Hva er din erfaring med CRM?
- Hvilken rolle har du hatt i CRM prosjektene du har arbeidet med?
- Hvor mange implementeringer har du arbeidet med?

### **CRM**

1. CRM har mange definisjoner, hva betyr CRM for deg?
2. Hva er bakgrunnen for at du mener at en bedrift bør vurdere å investere i CRM?
3. Hvorfor ønsker bedrifter som oftest å innføre CRM?
4. Hvilken effekt kan CRM ha på en bedrift?

### **Suksessfaktorer**

5. Hva legger du i det å lykkes med en CRM-implementering?
6. Mange bedrifter opplever å ikke lykkes, hva mener du dette kan skyldes?
7. Hva opplever du som den største utfordring som ekstern konsulent i denne prosessen?

### **Teknologi**

8. Hvilken rolle spiller teknologien i implementering av CRM?
9. Hva gjøres for å tilpasse teknologien til bedriften?

### **Prosess**

10. Hva bør ligge til grunn for valg om å investere i CRM?
11. Hva kjennetegner prosessen til de bedriftene som har best utbytte av implementering?

### **Mennesker**

12. Hvem bør være involvert i implementeringene for å lykkes?
13. Hvilken rolle har ledelsen som regel i de CRM-implementeringene som lykkes?
14. Hva er ledelsens viktigste oppgaver i en CRM-implementeringene?
15. På hvilken måte bør de ansatte være involvert i selve CRM-implementeringen?
16. Hvordan bør opplæring tilrettelegges?

### **Annet**

17. Hvilke anbefalinger har du til bedrifter som vurderer å investere i CRM?

## Vedlegg 2: Sammendrag fra de individuelle dybdeintervjuene

Det presenterte her et sammendrag fra de kvalitative individuelle dybdeintervjuene etter samme struktur som intervjuguiden (ref. vedlegg 1). Sammendraget består av relevante sitater fra de syv informantene, her omtalt som ”Konsulent 1 – 7”. Gjentakelser, digresjoner og irrelevant informasjon er fjernet.

### CRM

#### *1. CRM har mange definisjoner, hva betyr CRM for deg?*

#### **Relevante sitater:**

- **Konsulent 1:** ”...CRM en teknologisk løsning, men i hovedsak en strategi. Den teknologiske løsningen er ikke nok i seg selv, det er ikke nok å kjøpe og implementere en teknologisk løsning. Det er måten teknologien blir integrert i bedriften og forretningsstrategien som er avgjørende for å se resultater. CRM handler om å ivareta kunden, en kundefokusert strategi bidrar til at man stiller sterkere i dagens marked”.
- **Konsulent 3:** CRM er en strategi, en teknologisk løsning, men en CRM-implemtasjon er også en organisatorisk endring. Jeg tror mange feiler fordi de fokuserer for mye på teknologien, og at den er det viktigste. CRM blir en del av den teknologiske strategien, fremfor en del av forretningsstrategien. CRM bør være den nye forretningsstrategien med kunden i fokus. En CRM-strategi har et mål om å kutte kostnader samtidig som en øker inntektene.
- **Konsulent 5:** CRM er et kunderelasjonshåndteringssystem. Jeg anser også CRM som en strategi for å få best mulig kunde verdi og lojale kunder ved å bygge kunderelasjoner. CRM er en teknologisk løsning for bedring av kundeforhold og markedsføring.

## 2. *Hva er bakgrunnen for at du mener at en bedrift bør vurdere å investere i CRM?*

### Relevante sitater:

- **Konsulent 1:**

”Det økonomiske perspektiver er selvfølgelig for mange det største intensiv til å implementere CRM. Men får å få til dette må man legge ned arbeidet med kunden, CRM gjør det mulig å lagre viktig informasjon om kunden. Mange bedrifter ønsker i første omgang å skaffe et CRM system for å tilegne seg bedre oversikt og et system over kundene sine og for å gjøre arbeidet mellom avdelingene bedre. Et resultat av dette kan være at man i større grad klarer å ivareta gode kunderelasjoner noe som er svært lønnsomt”.

”Flere og flere reserverer seg fra tradisjonell markedsføring og det kan være svært vanskelig og dyrt å nå ut til nye potensielle kunder. Ved å benytte CRM kan man på sikt se at det er svært lønnsomt!”

- **Konsulent 2:** ”

”CRM kan bidra til økt produktivitet og potensielt høyere inntekter. CRM gjør det mulig å dele informasjon mellom avdelingene og ligge i forkant under et hver kundekontakt”.

”CRM handler i stor grad om å møte kundens behov og ta vare på de kundene man har – det handler om å være kostnadseffektiv”

- **Konsulent 3:**

”CRM kan være svært hjelpsomt i et marked bestående av høy konkurranse. Bedrifter må vite hva kunden ønsker seg, de må kunne møte kunden ved å bedre kunderelasjonene. Dette er noe som vil være viktig for å bygge kundelojalitet gjennom å møte kundens forventninger og tilpasse seg til kundens preferanser og ønsker”.

- **Konsulent 4:**

”CRM er nødvendig i dagens konkurranse for å øke salget, produktiviteten og vinne nye kunder og ta vare på kundene man har”



- **Konsulent 5:** Lønnsomhet, økt inntjening, tilfredse og lojale kunder. Alle kan implementere CRM– men fremgangen og bakgrunnen kommer an på størrelsen på bedriften
- **Konsulent 7:**  
”CRM kan bidra til å effektivisere arbeidet, øke inntjeningen samt identifisere lønnsomme kunder”

### 3. *Hvorfor ønsker bedrifter som oftest å innføre CRM?*

#### **Relevante sitater:**

- **Konsulent 1:**  
”Flertallet ser nok CRM som en teknologisk løsning som de har hørt kan gjøre underverker. I første om gang så tror jeg mange har et noe snevert syn på hva CRM er og hva det kan gjøre. Vi er derfor tydelige hele veien på at det ikke er noen vits i å investere i den teknologiske løsningen uten å legge ned arbeidet som kreves, CRM er ingen quick fix!”
- **Konsulent 2:**  
”Bedrifter oppsøker oss i hovedsak fordi de ser CRM som en mulighet til å øke inntjeningen eller som et arbeidsverktøy”
- **Konsulent 7**  
”Innfallsvinkelen til CRM er ofte at bedriften ønsker en ny og funksjonell teknologi. Mange har et noe begrenset syn på hva teknologien kan bidra med”

### 4. *Hvilken effekt kan CRM ha på en bedrift?*

#### **Relevante sitater:**

- **Konsulent 3:**  
”I dagens marked med økende konkurranse er det kunden som bestemmer. Det er nødvendig for en hver bedrift som ønsker å kapre kundene å kjenne kundene. Lojale

kunder er nøkkelen til å vinne i markedet, og for å få til dette må man ha de forutsetningene for å kunne møte kunden. Spesielt salgsorganisasjoner vil ha stor glede av dette. CRM gir mulighet for å rette markedsføring til kunden og bryte gjennom havet av massemarkedsføring. Stadig flere reserverer seg fra markedsføring og reklame, men ved å personifiserer markedsføringen kan man treffe flere”.

## **Suksessfaktorer**

### **5. Hva legger du i det å lykkes med en CRM-implementering?**

#### **Relevante sitater:**

- **Konsulent 1:**

”Det kommer an på den enkelte bedriften og hva de ønsker å oppnå, men jeg ser det som så; lykkes man med å få de ansatte til å benytte systemet og tankesettet så vil resten falle på plass”

- **Konsulent 3:**

”At man lykkes i å beholde de kundene man har. At de ansatte benytter den tilgjengelige teknologien på optimal måte og forstår bakgrunnen for det”

- **Konsulent 7:**

”Å nå de målene som har blitt satt i den enkelte organisasjon. I mange tilfeller viser også det å lykkes å være noe annet en det organisasjonen først så for seg. Eks: ønsket seg en mer effektiv salgsavdeling, fikk bedre inntjening og lojale kunder”

### **6. Mange bedrifter opplever å ikke lykkes, hva mener du dette kan skyldes?**

#### **Relevante sitater:**

- **Konsulent 2:**

”Jeg tror mange kan oppleve dårligere avkastning på investeringen enn forventet, fordi de har undervurdert kompleksiteten ved CRM. CRM-teknologien er ingen rask løsning. Det krever god planlegging, gjennomføring og etterarbeid. Det er ingen

grenser for informasjonen som kan puttes inn i et CRM system. Resultatet av investeringen vil avhenge av kvaliteten på dataen som puttes inn. Man kan kun velge å putte inn elementær kundeinformasjon som kontaktinfo, eller man kan benytte systemet til å gjøre seg kjent med kunden og deres preferanser. Ved å legge inn kjøpshistorikk, tilbakemeldinger, oppfølging, all kundekontakt, og planlegge frem i tid”.

”De ansatte må føle at det gir en verdi, ved å ha informasjon om kunden kan selgeren føle at de er forberedt og oppleve at kundene blir mer fornøyde. Hele tankesettet må endres til mer kundeorientert. De som lykkes er opptatt av kunden og hvordan gode kunderelasjoner kan gi konkurransefortrinn. Alle avdelinger må ha et fokus på å ivareta kunden på best mulig måte, dette gjøres ved å ha kjennskap om kunden”.

- **Konsulent 3:**

”CRM har vokst stort de siste årene, og blir stadig viktigere for å være med i markedets utvikling. Samtidig tror jeg at mange ikke har forstått CRM sin kompleksitet, og mangel på teknologisk forståelse. CRM investeringer er svært kostbare uavhengig av valg av system – det i seg selv koster ikke all verden. Som konsulent er man selv en kostnadspost for bedriften, men det er også en kostnad at de ansatte må bruke tid på å sette seg inn i noe nytt, opplæring etc”.

- **Konsulent 4:** Mangel på kunnskap og forståelse for ledelsens rolle, endringsstrategi og hvordan man kan benytte CRM som arbeidsverktøy kan gjøre lurt i å sette seg inn i dette først

- **Konsulent 5:**

”Jeg synes det er underlig at så mange ikke lykkes. CRM har vært i bruk i 30 år, men likevel får man det ikke til. Jeg tror det i hovedsak skyldes at man ikke vet hvorfor man trenger det, og hvordan det bør brukes, og at det dermed ikke blir tilpasset bedriften”

- **Konsulent 7:**

”Jeg tror det skyldes at man ikke tar i bruk verktøyet og ikke forstår viktigheten av etterarbeid. Derfor følger vi opp hver organisasjon i etterkant av selve

implementeringen. CRM-implementering er et prosjekt, men ikke i den forstand at det er avsluttet når det er implementert. Det er da jobben starter. Det er viktig at bedriften forstår at implementering av teknologien kan bidra til å effektiviserer arbeidet, men det gjør ikke at f eks selgere blir flinkere. De får mer tid til å selge, men blir ikke nødvendigvis flinkere”

**7. *Hva opplever du som den største utfordring som ekstern konsulent i denne prosessen?***

**Relevante sitater:**

**- Konsulent 1:**

” Å få bedriften til å forstå at CRM ikke bare er en implementering, men at det også krever en organisatorisk- og strategisk endring. Det er en helt nye måte å jobbe, tenke og forholde seg til kunden på”.

**- Konsulent 3:**

” Jobben vi som konsulenter gjør sammen med bedriften er en ting, og kan i seg selv gå etter planen, men det er hvordan de ansatte benytter seg av systemet etter selve implementeringen som er avgjørende for å lykkes”. I mange tilfeller ser vi dessverre at selv om forutsetningene er der blir det ikke fulgt opp. Mange sliter med å omgjøre investeringen til verdi. Jeg tror mange anser CRM-implementeringen som en enkel teknologisk endring, men fokuserer for lite på den strategiske endringen det medfølger”.

”Jeg tror mange anser CRM-implementeringen som en enkel teknologisk endring, men fokuserer for lite på den strategiske endringen det medfølger”.

**- Konsulent 6:**

” Utfordringen er å få bedriften til å forstå hva som kreves for å lykkes, innsatsen som må legges ned og at det ikke bare er teknologien som er kostnad. CRM investeringer er svært kostbare uavhengig av valg av system, teknologien i seg selv koster ikke all verden. Som konsulent er man selv en kostnadspost for bedriften, men det er også en kostnad at de ansatte må bruke tid på å sette seg inn i noe nytt, opplæring etc”.

- **Konsulent 7:**

”Å få organisasjonen til adoptere systemet er i mange tilfeller den aller største utfordringen. Å få de ansatte til å faktisk benytte systemet. For å løse dette mener jeg at det er lurt å involvere de ansatte i prosessen, det er jo tross alt de som skal benytte det”

## Teknologi

### 8. *Hvilken rolle spiller teknologien i implementering av CRM?*

#### Relevante sitater:

- **Konsulent 1:**

”Teknologien er kun et hjelpe middel slik jeg ser det, vi benytter flere ulike leverandører av teknologien. Det er menneskene som er nøkkelen, og det er viktig at man velger en teknologi som er tilpassningsdyktig til den enkelte bedrift, behov og brukere”.

- **Konsulent 2:**

”Det er sjelden teknologien i seg selv er grunne til at man ikke lykkes. Mange anser CRM som kun en teknologisk løsning, og implementeringen blir derfor ofte satt til IT avdelingen. Dette ser jeg som en av de aller største misforståelsene og grunnen til at mange opplever å feile. I mange tilfeller kan bedrifter oppleve å ikke se de ønskede resultatene fordi kvaliteten på dataen som puttes inn i systemet i etterkant av implementeringen er ikke er god nok. Dette skyldes ofte at teknologien og valg av system ikke er tilpasset brukerne av systemet. Det er svært viktig at det er tilpasset de ulike avdelingene, og tilrettelagt for at de ulike avdelingene an arbeide på kryss av hverandre”.

- **Konsulent 3:**

Teknologien er et viktig verktøy for å identifisere lønnsomme kunder og ivareta kundene, men dette er noe mange ikke helt får til selv om alt ligger til rette for det. Om man velger å investerer i teknologien, og anse det som beste løsning må bakgrunnen for valget være å bedre kundestrategien. Investeringen kan resultere i økte

inntekter og bedre lønnsomhet men dette vil være en konsekvens av arbeidet ikke teknologien i seg selv. Teknologien vil kunne være et svært godt hjelpemiddel for å møte kunden, identifiserer kundens behov og arbeide på kryss av avdelinger”.

- **Konsulent 6:**

”Det fokuseres for ofte på teknologien, og hva teknologien i seg selv kan bidra til , men teknologien har sjelden det store å si for en vellykket implementering. Teknologien er et viktig verktøy om resten er på plass”.

- **Konsulent 7:**

”Teknologien er kun en liten del av CRM, men det er viktig at den er tilrettelagt for organisasjonen. Selgere er ofte de som er minst mottakelige for endringen, de opplever at det gjør arbeidet mer krevende, det er derfor viktig at teknologien er anpasset slik at det kun er den aller mest nødvendige informasjonen som kreves”.

## **9. Hva bør gjøres for å tilpasse teknologien til bedriften?**

### **Relevante sitater:**

- **Konsulent 1:**

”Teknologien må være tilrettelagt for brukerne og muliggjøre deling av informasjon mellom avdelingene. Det er også viktig at det er brukervennlig, tilrettelagt for brukerne og den enkelte bedriften”.

- **Konsulent 2:**

”Ting som går igjen er at de ansatte (ofte selgere) ikke ser hvorfor de skal endre måte å jobbe på, og mener at det de allerede gjør fungerer helt fint. De ser systemet som ekstra arbeid, og bortkastet tid. Mange er imot å bruke tid på administrativt arbeid. Det er da viktig å sørge for at det administrative er satt til et minimum, som en del av utforming av design er det viktig å tenke på hvem brukeren er og hva som er viktig informasjon. Dette ved å lytte til brukerne og bli kjent med hvordan de arbeider for å designe profiler som forenkler arbeidet samtidig som en får den nødvendige informasjonen”

- **Konsulent 4:**

” De ansatte må forstå teknologien for å kunne benytte den på best mulig måte, og derfor er de teknologiske løsningene viktige for å lykkes. Informasjonen i systemet skal hjelpe bedriften å møte kunden, ved å finne frem til hvem som er lønnsomme kunder og hvordan man på best mulig måte kan gi kundene det de ønsker seg, men for å lykkes med dette må de ansatte putte informasjonen inn i systemet under hvert eneste kundemøte i alle avdelinger. Teknologien gjør det mulig å ligge i forkant av kunden – krever lite å ta vare på kundene man har – men det krever at man har den nødvendige informasjonen om kunden”

- **Konsulent 7:**

”Fokuseres for ofte på teknologien, og hva teknologien i seg selv kan bidra til (Teknologien har i det store lite å si for en vellykket implementering) Teknologien er et viktig verktøy om resten er på plass. Teknologien må være tilrettelagt for brukerne. Muliggjøre deling av informasjon mellom avdelingene. Viktig at det er brukervennlig, tilrettelagt for brukerne og den enkelte bedriften”.

”De ansatte må forstå teknologien for å kunne benytte den på best mulig måte. Det er de teknologiske løsningene som er utgangspunktet for å lykkes. Informasjonen i systemet skal hjelpe bedriften å møte kunden, ved å finne frem til hvem som er lønnsomme kunder og hvordan man på best mulig måte kan gi kundene det de ønsker seg. Men for å lykkes med dette må de ansatte putte informasjonen inn i systemet under hvert eneste kundemøte i alle avdelinger. En utfordring er i mange tilfeller å få de ansatte til å skrive inn og legge inn informasjon om kundene”.

## **Prosess**

### ***10. Hva bør ligge til grunn for valg om å investere i CRM?***

#### **Relevante sitater:**

- **Konsulent 1:**

”...viktig å vite hvorfor man anser CRM som det riktige for sin bedrift. En bedrift med

et klart bilde over hva CRM kan bidra til og hvordan de ønsker å benytte teknologien har større sannsynlighet for å lykkes. De som har satt seg et klart mål og som hele veien arbeider mot dette målet er de som ofte ser de beste resultatene. Jeg kan ikke få sagt nok hvor viktig det er med en klar strategi for hva man ønsker å oppnå med implementeringen og dette er nok i mange tilfeller en av de største utfordringene vi som konsulenter møter på. Strategien bør si noe om hvordan CRM kan bidra til å bedre kunderelasjonene, øke kundetilfredsheten og kundeverdi. Strategien bør også henge i sammen med bedriftens forretningsstrategi. Strategien bør sette si forkant, med mål og del mål som kan følges opp underveis”.

- **Konsulent 3:**

”En god CRM-strategi baserer seg på de målene de ønsker å oppnå og hvordan man skal komme dit”

- **Konsulent 5:**

”Strategien bør være basert på strategiske mål for forbedring av kunderelasjoner ikke tekniske mål, de tekniske målene tar ofte de IT seg av. Strategien må være basert på kunden, og hvordan CRM skal bidra til å bedre bedriftens kontakt med kunden. Selvfølgelig er det også viktig å sette mål for hvor lang tid implementeringen vil ta, opplæring og kostnadsperspektiv. Mål og delmål gjør at de ansatte har noe konkret å forholde seg til”.

”Målene må være realistiske, mange undervurderer prosjektet og det ender dermed med å ta mye lenger tid en først antatt og koste mye mer en antatt. I tilfeller hvor det tar lenger tid en kommunisert er det viktig at ledelsen holder motivasjonen oppe”

- **Konsulent 6:**

”Det er viktig å definere hva man ønsker å oppnå med CRM systemet, det er viktig å klare målbare mål og delmål. I forkant av at prosessen iverksettes er det nødvendig å sammen med organisasjonene med forretningsstrategien i bakhodet legge en strategi

”En CRM-strategi har et mål om å kutte kostnader samtidig som en øker inntektene”.



## **11. Hva kjennetegner prosessen til de bedriftene som har best utbytte av implementering?**

### **Relevante sitater:**

#### **- Konsulent 1:**

”Godt forarbeid: møte med kunde, kartlegge behov, legge opp teknologien, teste, lære opp, teste, implementere, oppfølging”

#### **- Konsulent 2:**

”Det er viktig at den strategiske prosessen blir en del av bedriften. Det må skapes en kultur for en strategi hvor kunden i større grad står i fokus. De bedriftene som opplever de beste resultatene har en strategi for implementeringen som er forankret i toppledelsen. Dette vil føre med seg at strategien er basert på den generelle forretningsstrategien. Noe som er et svært viktig poeng, at disse strategiene henger sammen og danner grunnlaget for hele prosessen. De som lykkes har et klart mål for hva de ønsker å oppnå med implementeringen. Dette bidrar til at man kan gjøre målinger underveis, basert på de strategiske planene”

#### **- Konsulent 4:**

”Selve implementeringen er en ting, men arbeidet som etterfølger er avgjørende. Det må tilrettelegges for oppfølging i etterkant av implementeringen. Det er viktig at organisasjonen og brukerne vet hva de kan forvente av implementeringen, både positive og negative utfall og hvordan man har tenkt til å lykkes”.

”Involver de ansatte i hele prosessen slik at de har en korrekt forventning til hva de har i vente og hva teknologien kan bidra med. Det er viktig at ingen har en forventning om at teknologien og implementeringen i seg selv skal løse alle problemer og automatisk gi fantastiske resultater, det er avhengig av at de ansatte gjør en innsats”.

#### **- Konsulent 5:**

”Det er viktig å definere hva man ønsker å oppnå med CRM systemet, det er viktig å klare målbare mål og delmål. I forkant av at prosessen iverksettes er det nødvendig å sammen med organisasjonene med forretningsstrategien i bakhodet legge en strategi”.

## Mennesker

### *12. Hvem bør være involvert i implementeringene for å lykkes?*

#### Relevante sitater:

- **Konsulent 1:**

”Alle som skal benytte systemet bør være involvert, ansatte, ledere, konsulenter”

- **Konsulent 2:**

”Dette er en beslutning som tas basert på de strategiske valgene. Men en generell regel er at alle som skal benytte seg av systemet skal involveres, men i ulik grad”

- **Konsulent 3:**

”Om organisasjonen selv ikke besitter kompetanse innenfor CRM og endringsstrategi bør man se på å leie inn en konsulent, noe mange velge rå gjøre. Annet alternativ er å rekruttere en person innad organisasjonen som kan fungere som prosjektleder. En er da avhengig av at dette er en person som har en forståelse og kunnskap om hvordan CRM som verktøy kan benyttes til å skape en verdi for bedriften. En utfordring generelt er at ansatte eller mennesker generelt ikke er så glad i endringer og det er derfor svært viktig at prosjektleder og mellomledere arbeider for å skape en positiv holdning til endringen og til teknologien. Prosjektgruppen bør være satt sammen av mennesker fra ulike avdelinger, selgere, markedsførere, kundeservice, ledere – sammen har de ulik innfallsvinkel og forståelse av behov - involvering fra avdelingene vil kunne bidra til å skape et positivt miljø”

### *13. Hvilken rolle har ledelsen som regel i de CRM-implementeringene som lykkes?*

#### Relevante sitater:

- **Konsulent 1:**

”Forankring i ledelsen er svært viktig. Ledelsen må endre hvordan organisasjonen tenker og arbeider i praksis”

”Kommunikasjon er nøkkelen, ledelsen må være tydelig i sin kommunikasjon. Med tanke på hva som skal skje, hvorfor CRM samt mål og delmål”

”Det er viktig at ledelsen er tydelig på hva CRM kan bidra til, men for å få til dette er det viktig at ledelsen er involvert og har kunnskap og forståelse for hele prosessen.

- **Konsulent 2:**

”Ledelsen må gå i bresjen! De må sette et godt eksempel! Jeg har sett at i de tilfellene hvor ledelsen ikke bare planlegger og iverksetter implementeringen men også er involvert gjennom hele prosessen er de som ser de beste resultatene. Det er viktig at ledelsen har store mål, men også oppnåelige og målbare delmål underveis i prosessen”.

”Viktig at ledelsen forbereder bedriften på endringene som kommer, at de får informasjon i forkant og tid til å forberede seg på endringen”.

- **Konsulent 3:**

”Mange organisasjoner tror at CRM-implementering kan overlates til IT-avdelingen, men ledelsens involvering er avgjørende for å lykkes. Med tanke på de strategiske endringene CRM fører med seg er det avgjørende at prosessen er forankret i ledelsen. Ledelsen må ta ansvar for å forklare samtlige hvorfor de skal gjøre dette, og hvordan de skal gjøre det. Det krever organisatoriske endringer og det er derfor viktig at det kommer fra ledelsen. Det må skapes et positivt miljø for det.”

- **Konsulent 4:**

”Mange mener at lederen må være involvert hele veien, jeg er ikke helt enig i det. I mange tilfeller er det ikke toppledelsen som har best inngående kunnskap om de ulike avdelingene, behov osv. Ledelsen må selvfølgelig være involvert, men ikke nødvendigvis ansvarlig for implementeringen”.

- **Konsulent 5:**

”Det er viktig at ledelsen tar seg til å lytte til bedriftens ansatt. En endring som dette vil ikke fungere om ledelsen kun pålegger arbeid, de må også lytte til tilbakemeldinger, det er de ansatte som er brukere av systemet. I endringsledelse er det viktig å etablere mål og delmål, slik at de ansatte vet hva de har å jobbe mot og

forholde seg til. De ansatte må også se verdien av det underveis i prosessen”

- **Konsulent 7:**

”Ledelsen er viktig, det er viktig at de er med fra starten og gjennom hele prosessen. Det er selvfølgelig viktig at toppledelsen er med og er positive da det er de som sitter på ”pengesekken”. Det handler da om å bli enige om hva man ønsker å oppnå med implementeringen og hva det vil kreve. Men det er også svært viktig at mellomledere og avdelingsledere er delaktige og positive til det hele. Det er mellomlederne som må motivere sine ansatte til å benytte systemet samt legge opp til at det skal benyttes i arbeidet”.

**14. Hva er ledelsens viktigste oppgaver i en CRM-implementeringene?**

**Relevante sitater:**

- **Konsulent 2:**

”En generell oppfatning er at CRM kun er et nytt datasystem som skal erstatte det gamle som man skal lære seg. Ansatte må forstå verdien, og bli opplært på en god måte. Det vil i mange tilfeller være motstand ved at arbeidet må gjennom en endring. Ansatte kan oppleve at teknologien ikke gjør hverdagen enklere og heller det motsatte. Det vil derfor være viktig å involvere de ansatte, og motiverer de til å gjøre jobben. De må klare å se litt frem i tid, noe som kan være en utfordring – ledelsen har her en viktig jobb å gjøre”

**15. På hvilken måte bør de ansatte være involvert i selve CRM-implementeringen?**

**Relevante sitater:**

- **Konsulent 3:**

”De ansatte må involveres i prosessen, de må føle seg som en del av endringen og være motivert for endringen. I mange tilfeller er ikke de ansatte involvert nok og de ser ikke verdien i CRM. Spesielt salgsavdelinger kan oppleve endringen som noe som tilfører mer arbeid til deres arbeidshverdag. De som skal benytte systemet må ta del i implementeringen, på denne måten vil de ansatte føle eierskap og interesse for

endringen og fordelene det vil gi”

- **Konsulent 4:**

”Det er viktig at de ansatte føler at CRM-systemet bidrar positivt til deres arbeid. Min erfaring er at dette som regel går greit, med unntak av salgsavdelingen. De har i mange tilfeller vanskelig med å forstå hvordan mer administrativt arbeid kan bidra positivt. Selgere arbeider ofte basert på provisjon, og klarer ikke å se langt nok frem til å forstå verdien CRM kan gi”

- **Konsulent 5:**

”De ansatte må involveres hele veien, dette er nødvendig for at alle skal føle seg som en del av endringen og ikke bare en mottaker. De ansatte bør så vel som ledelsen være involvert i prosessen, jeg mener at involverte medarbeidere også oppleves mer motiverte. Det vil også være nødvendig å involvere mellomledere fra de ulike avdelingene, slik at de kan være med på å tilrettelegge for endring og for hvordan teknologien best skal benyttes i den enkelte avdeling”.

- **Konsulent 7:**

”De ansatte må være med å utarbeide og tilpasse systemet. Det er de ansatte som skal benytte systemet og om de ikke opplever at det forenkler arbeidet og bidrar positivt vil de ikke benytte det. Det at de ansatte benytter systemet er det aller viktigste for å lykkes”

## ***16. Hvordan bør opplæring tilrettelegges?***

### **Relevante sitater:**

- **Konsulent 1:**

”Opplæring er viktig, de ansatte må kunne benytte teknologien, men også forstå hva CRM er og hvorfor det er viktig. Det er derfor kommunikasjon er så viktig. Forståelse er avgjørende”.

- **Konsulent 4:**

”Opplæring er så klart viktig, dette for at alle som skal benytte forstår og kan anvende

teknologien. Det er derfor også svært viktig at de ansvarlige for prosjektet er kompetente og har god nok kunnskap til å kunne kommunisere og lære bort”

- **Konsulent 5:**

”Det er viktig at de ansatte føler at teknologien er brukervennlig, men for å få til dette er opplæring i benyttelse av teknologien som verktøy avgjørende. Opplæring må sørge for at de ansatte vet hvordan de skal benytte verktøyet samt opplæring i en kundeorientert strategi. De som lykkes bruker tid på lære de ansatte hvorfor CRM er viktig i dagens konkurranse marked”.

- **Konsulent 6:**

”En utfordring er i mange tilfeller å få de ansatte til å skrive inn og legge inn informasjon om kundene. Mye av grunnen til dette er at de ikke ser verdien av det (ofte spesielt i salgsavdelinger). Her har lederen en viktig jobb, de må kommunisere hvorfor og skape et miljø for å gjøre det. På sikt vil de forhåpentlig se at det også vil forenkle hverdagen deres. Om det man putter inn i systemer er av dårlig kvalitet vil heller ikke resultatet bli bra. De bedriftene som lykkes har ofte en klar formening om hvilke kunder de bør bruke tiden sin på. Langt fra alle kunder er lønnsomme, og det kan CRM hjelpe bedriften å se”.