

Rolf Hammervik

Hvordan lykkes med innføringen av CRM

en evaluering av et norsk konsulentselskap

Trondheim, mai 2015



HANDELSHØYSKOLEN
I TRONDHEIM

Høgskolen i Sør-Trøndelag
Handelshøyskolen i Trondheim

Rolf Hammervik

Hvordan lykkes med innføringen av CRM en evaluering av et norsk konsulentselskap

Achieving success with CRM an evaluation of a Norwegian consulting firm

Masteroppgave, Master i ledelse av teknologi
Trondheim, mai 2015

HIST, Handelshøyskolen
i Trondheim, Biblioteket,
Postboks 2320
N-7004 Trondheim

Veileder:	Jon Hovland
-----------	-------------

Høgskolen i Sør-Trøndelag
Handelshøyskolen i Trondheim

Høgskolen har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Rolf Hammervik

Hvordan lykkes med innføringen av CRM en evaluering av et norsk konsulentselskap

Achieving success with CRM
an evaluation of a Norwegian consulting firm

Veileder: Jon Hovland

MASTEROPPGAVE – Ledelse av teknologi

Trondheim, 20. Mai 2015.



Høgskolen har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne masteroppgaven ble skrevet vårsemesteret 2015 som en avslutning på masterstudiet i ledelse av teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim.

En stor takk rettes til alle de som har bidratt til at denne utredningen lot seg gjennomføre. Først og fremst vil jeg takke intervjuobjektene, uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre denne oppgaven. Takk for gode samtaler, innsyn og refleksjoner.

Jeg vil også takke min veileder, Jon Hovland, for eksemplarisk bistand under prosjektperioden. Takk for at du har tatt deg tid til å gi så detaljerte, konstruktive og motiverende tilbakemeldinger!

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 20. mai

Rolf Hammervik

Sammendrag

CRM kan defineres som en strategi muliggjort av informasjonsteknologi, fundert på teori om relasjonsmarkedsføring, hvor økt kunde verdi blir forsøkt oppnådd ved å fremskaffe og handle etter en dyptgående innsikt om kundenes ønsker, behov og adferd. De siste årene har dette blitt et svært populært konsept, men mange bedrifter opplever at de forespeilede gevinstene uteblir. Et flertall av bedriftene som søker å implementere CRM gjør dette med bistand fra eksterne konsulentselskap. Dette til tross, praksisen til norske konsulentselskaper har tilsynelatende ikke vært gjenstand for *noen* akademiske studier. Denne masteroppgaven har til hensikt å bote på dette, og vil forhåpentligvis bidra til mer kunnskap om hva som kreves for å lykkes med CRM.

Oppgaven vil presentere et rammeverk sentrert rundt kritiske suksessfaktorer for CRM, fundert på både empiriske studier og teori. Dette rammeverket har blitt benyttet for å studere og evaluere praksisen til et norsk konsulentselskap i et nylig gjennomført CRM-prosjekt. Oppgavens overordnede problemstilling var i hvilken grad konsulentselskapets praksis bidrar til at deres klienter oppnår suksess med CRM. To forskningsspørsmål ble utledet fra denne problemstillingen. Disse bidro til å avgrense og konkretisere hva som skulle undersøkes. Det første forskningsspørsmålet var:

1. Hva er de kritiske suksessfaktorene for innføringen av CRM?

Dette forskningsspørsmålet ble søkt besvart gjennom en systematisk litteraturgjennomgang som resulterte i en liste med kritiske suksessfaktorer. Disse beskriver hvilke forhold som må ligge til rette for en vellykket innføring av CRM. De vil her presenteres punktvis:

- Forankring i ledelsen
- Tilretteleggende ledelse
- Strategisk planlegging
- Involvering av de ansatte
- Business case og forretningsmål
- Tverrfunksjonelt prosjektteam
- Realistisk implementeringsplan
- Opplæring
- Kundeorientert kultur
- Kundeorientert struktur
- Samarbeidskultur
- Samarbeidsstruktur
- Integrering av informasjonssystemer

Suksessfaktorene utgjør en kortfattet kompilasjon av eksisterende forskning på CRM, og vil således være et nyttig verktøy både for praktikere og akademikere i andre sammenhenger.

Oppgavens andre forskningsspørsmål er som følger:

2. Overensstemmer konsulentselskapets prosjektmetodikk med de kritiske suksessfaktorene for CRM?

Dette forskningsspørsmålet ble søkt besvart gjennom en casestudie. Konsulentselskapets praksis i et nylig avsluttet CRM-prosjekt ble analysert og evaluert med utgangspunkt i det analytiske rammeverket. Jeg konkluderer med at konsulentselskapet har gjort mye som kan anses som god praksis i henhold til suksessfaktorene, spesielt hva gjelder teknisk tjenesteyting. Samtidig foreligger det flere uoverensstemmelser mellom konsulentselskapets praksis slik den har fremstått og suksessfaktorenes normative implikasjoner.

I henhold til forskningslitteraturen bør CRM-implementeringer resultere i at den aktuelle organisasjonen rekonfigureres på en slik måte at samtlige avdelinger jobber samkjørt for å oppnå økt kunde verdi. Dette fordrer omfattende endringsledelse og en holistisk tilnærming til CRM.

Slik det aktuelle CRM-prosjektet har blitt beskrevet fremstår det som noe mer teknisk-orientert og snevert fokusert enn hva suksessfaktorene foreskriver. I henhold til de intervjuede ble det ikke fastsatt forretningsrelaterte mål for prosjektet, ei heller ble det utarbeidet noen strategisk plan. Den eksisterende kundestrategien ble tilsynelatende ikke endret, ingenting ble hevdet å ha blitt gjort for å adressere den nåværende bedriftskulturen, og ingen avdelinger eller prosesser ble vesentlig omstrukturert. Konsulentene uttalte at CRM-systemet ble implementert for å støtte opp om de eksisterende prosessene, og ga inntrykket av at forretningsrelatert rådgivning lå utenfor deres ansvarsområde.

Mangelfull forståelse for hva en vellykket CRM-implementering innebærer blir fremhevet som en av de mest sentrale årsakene til at så mange bedrifter ikke oppnår gevinstene de hadde forespeilet seg. Min vurdering er at konsulentselskapet, som skal være parten med kompetanse om CRM, i for liten grad har bistått kunden med å oppnå denne forståelsen.

Denne oppgaven har dokumentert ett tilfelle hvor et norsk konsulentselskaps praksis slik den fremstår er i uoverensstemmelse med forskningslitteraturens normative implikasjoner. Selv om studiens resultater ikke kan generaliseres til den norske konsulentbransjen som helhet, vil de utgjøre et godt utgangspunkt for hva videre forskning bør fokusere på.

Abstract

Customer Relationship Management (CRM) can be defined as a business strategy, enabled by information technology and founded on relationship marketing theory. Its aim is to increase customer value by gathering and acting on knowledge about customers. Over the last few years CRM has become an increasingly popular concept, both in business and academia. Nonetheless, a lot of CRM initiatives fail to produce any tangible results, and very few result in a lasting, competitive advantage. Most of the companies seeking to implement CRM do so with the help of external consultants. Despite this, there seems to be a lack of studies addressing the role of consulting firms in CRM implementations, especially in a Norwegian context. This study aims to remedy this, and will hopefully contribute to a better understanding of what it takes to succeed with CRM.

The main purpose of this study was to evaluate the performance of a Norwegian consulting firm. A framework for assessing CRM projects was developed, based on a systematic literature review. The framework is comprised of critical success factors for implementing CRM, and has been used to study and evaluate a project recently completed by said firm. By interviewing the consultants participating in this project, the study has found several discrepancies between how the project seems to have been carried out and the success factors' normative implications.

The consulting firm's approach in the evaluated project was seemingly more technology-oriented and narrowly focused than what the success factors prescribe. According to the interviewees there were not established any business objectives, nor was a strategic plan made. The existing customer strategy appears not to have been altered, and no attempts were made to address the current business culture. The business structure was also left untouched, meaning no changes were made to the current processes. Examples of good practice were also found, but mostly limited to the technological aspects of CRM.

By having documented how a consulting firm's approach to CRM seemingly differs from how the research literature describes successful projects, this study will shed light on areas that require attention from both researchers and practitioners.

Innhold

1. INNLEDNING.....	4
1.1 Hvor aktuelt er det å studere CRM?	5
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.3 Oppgavens struktur.....	8
2. TEORI.....	9
2.1 CRM	10
2.1.1 Hva er CRM?	10
2.1.2 Elektronisk CRM	12
2.2 CRM og ressursbasert strategi.....	14
2.3 Endringsledelse.....	16
2.3.1 Strategier for planlagt endring	18
3. METODE.....	20
3.1 Overordnet forskningsmodell	21
3.2 Litteraturstudie - kritiske suksessfaktorer for innføring av CRM	22
3.2.1 Metode for datainnsamling	22
3.2.2 Problematisering av manglende definisjon på CRM	26
3.2.3 Vurdering av egen forskningsmetode	27
3.3 Casestudie – Innføring av CRM hos et forsikringsselskap.....	28
3.3.1 Om casen.....	28
3.3.2 Valg av metode	29
3.3.3 Datainnsamling	29
3.3.3 Dataanalyse	31
3.3.4 Vurdering av egen forskningsmetode	33
3.3.5 Etske hensyn	34

4.	KRITISKE SUKSESSFaktorER	35
4.1	Overordnet om resultatene av litteraturstudien	36
4.2	Kritiske suksessfaktorer.....	38
4.2.1	Leders rolle	38
4.2.2	Prosjekt	43
4.2.4	Organisasjon og organisasjonskultur	46
4.2.5	Teknologi	48
4.3	Oppsummerende refleksjoner.....	49
5.	EMPIRI OG ANALYSE.....	50
5.1	Om endringsledelse og CRM som konsept	51
5.1.1	Vurdering av Konsulentselskapets praksis	54
5.2	Leders rolle	55
5.2.1	Forankring i ledelsen.....	55
5.2.2	Involvering av ansatte	56
5.2.3	Tilretteleggende ledelse	58
5.2.4	Strategisk planlegging og forankring.....	59
5.3	Prosjekt	62
5.3.1	Business case og forretningsmål	62
5.3.2	Tverrfunksjonelt prosjektteam	64
5.3.3	Realistisk implementeringsplan	65
5.3.4	Opplæring	66
5.4	Organisasjon og organisasjonskultur.....	68
5.4.1	Kundeorientering hos kunde	68
5.4.2	Samarbeid hos kunde	72
5.5	Teknologi.....	74
5.5.1	Integrering av informasjonssystemer	74

6. DISKUSJON	75
6.1 Sammenstilling av resultater	76
6.2 Sentrale slutninger fra analysen	78
7. KONKLUSJON	82
7.1 Besvarelse av studiens problemstilling	83
7.2 Studiens implikasjoner	87
7.2.1 Teoretiske implikasjoner	87
7.2.2 Praktiske implikasjoner	87
7.2 Videre forskning	88
Siterte verk	89
Vedlegg 1 - Intervjuguide	108

1. INNLEDNING

Hvordan kan man best opprette og ivareta lønnsomme kundeforhold? Dette er en sentral problemstilling for alle bedrifter, mer aktuell enn noen gang som følge av økt globalisering og mer intens konkurranse. Mange søker å adressere denne problemstillingen ved å implementere *Customer Relationship Management*. CRM er som denne oppgaven vil belyse et komplekst konsept forbundet med en rekke utfordringer, og mange bedrifter opplever at de forespeilede gevinstene uteblir.

Et flertall av bedriftene som søker å implementere CRM gjør dette med bistand fra eksterne konsulentselskap. Dette til tross, tilsynelatende har ikke praksisen til norske konsulentselskaper vært gjenstand for *noen* akademiske studier. Denne masteroppgaven har til hensikt å bote på dette, og vil forhåpentligvis bidra til mer kunnskap om hva som kreves for å lykkes med CRM.

Gjennom et systematisk litteratursøk har jeg utarbeidet et rammeverk for evaluering av CRM-prosjekter. Rammeverket er sentrert rundt kritiske suksessfaktorer for innføringen av CRM, fundert på både empiriske studier og teori. I denne oppgaven har det blitt benyttet for å studere og evaluere praksisen til et norsk konsulentselskap i et nylig gjennomført CRM-prosjekt. Oppgaven vil demonstrere at det foreligger flere uoverensstemmelser mellom forskningslitteraturens normative implikasjoner og konsulentselskapets praksis slik den har blitt beskrevet, særlig gjelder dette forhold relatert til endringsledelse og koblingen mellom forretning og teknologi. Disse funnene vil kunne ha betydning både for videre forskning og for selskaper som søker å implementere CRM.

I dette innledende kapittelet vil oppgavens bakgrunn og problemstilling presenteres.

1.1 Hvor aktuelt er det å studere CRM?

“Scientia potentia est” - Thomas Hobbes (1668).

Hobbes’ velkjente aforisme om kunnskap som makt holder stand den dag i dag, og organisasjoner har nå i stor grad begynt å betrakte kunnskap som en strategisk viktig ressurs (Halawi, et al., 2005). Nonaka (1991) skriver at i en økonomi der det eneste sikre er usikkerhet, vil kunnskap være den eneste sikre kilden til langvarige, konkurransemessige fortrinn. Kunnskap om eksisterende og potensielle *kunder* hevdes å være særskilt verdifullt (Xu & Walton, 2005). Dette sies å være spesielt gjeldende når slik kunnskap brukes for å fremskaffe immaterielle aktiva som kundelojalitet og relasjonelle bånd (Kotler, 2010).

Globalisering, økt konkurranse, høye kundeanskaffelseskostnader og høy kundesirkulasjon er faktorer som har drevet frem et større behov for lojale kunder (Berndt, et al., 2012). I følge Garrido-Moreno og Padilla-Meléndez (2011) inntreffer det nå et paradigmeskift hvor bedrifter i større grad velger å benytte mer relasjonsorienterte strategier. Relasjoner verdsettes mer enn transaksjoner, da de innehar en iboende robusthet mot stadig skiftende omgivelser (ibid.). Utfordringen ligger i å skape gode, langsiktige og lønnsomme kundeforhold, noe som fordrer evnen til å betjene kundenes preferanser (Marchand & Davenport, 2000). Underforstått i dette er at bedrifter må kunne fremskaffe og forvalte kunnskap om sine kunder.

CRM (Customer Relationship Management), eller kunderelasjonshåndtering på norsk, er et uttrykk brukt om de ulike metodene, strategiene og tekniske løsningene som hjelper organisasjoner med å organisere og forvalte kundeforhold. Konseptuelt er det svært likt relasjonsmarkedsføring, men med et større fokus på de teknologiske hjelpemidlene som muliggjør storstilt datafangst og prosessering av kundeinformasjon (Payne & Frow, 2006). Følgelig har også populariteten til CRM vokst i takt med den nyere tids teknologiutvikling (ibid.). I 2013 ble det på verdensbasis investert omtrent 160 milliarder kroner i CRM-programvare (Correia, et al., 2014).

Å innføre CRM som strategi kan innebære reorganisering av bedriftens prosesser og avdelinger, forsøk på å endre etablert organisasjonskultur og store investeringer i IT-løsninger og infrastruktur (Eid, 2007). Svært ofte er det gjennom anskaffelsen av elektroniske CRM-systemer bedrifter forsøker å innføre CRM (Massey, et al., 2001).

Man vet nå at svært mange mislykkes i å realisere gevinstene de forventer fra sine IT-prosjekter, og mange opplever store budsjettsprekk (Budzier & Flyvbjerg, 2011; Ward & Daniel, 2007). CRM-prosjekter har nødvendigvis en stor IT-komponent i seg, og innebærer foruten dette ofte tiltak som i stor grad vil påvirke de ansattes arbeidshverdag. Det er på bakgrunn av dette ikke spesielt overraskende at få CRM-prosjekter gir de forventede resultatene, eller at mange ender i total fiasko (Prezant, 2013; Economist Intelligence Unit, 2007; Computing, 2001).

Som forskningstema har CRM vært populært i relativt lang tid, og det eksisterer en stor mengde litteratur som omhandler hva organisasjoner burde gjøre for å lykkes. Temaets kompleksitet har samtidig tiltrukket seg forskere fra en rekke ulike fagfelt, og det har blitt studert fra ulike perspektiver. Til tross for dette blir det stadig etterspurt mer forskning på temaet (Wahlberg, 2009). CRM har også utviklet seg som konsept i takt med den teknologiske utviklingen. I nyere tid har det bl.a. blitt vanligere med «skybaserte» CRM-løsninger hvor kundedata ikke ligger lagret hos organisasjonen som eier dem (Microsoft, 2011). En slik utvikling skaper nye muligheter og utfordringer, og medfører at CRM vil være et aktuelt forskningstema også i årene som kommer.

I denne oppgaven presenteres en kompilasjon av eksisterende forskning på temaet CRM, før denne så settes i en norsk kontekst ved at et konsulentselskaps praksis evalueres.

Forskningsspørsmålene som belyses fortjener oppmerksomhet, da kun en liten andel av den eksisterende forskningen har tatt for seg norske forhold. Videre har jeg ikke funnet noen studier som tar for seg hvordan et norsk konsulentselskap arbeider for å støtte opp om innføringen av CRM. Casestudien presentert i denne oppgaven resulterer i konkrete eksempler på områder hvor det er en inkongruens mellom teori og praksis. Dette vil ha praktiske implikasjoner for selskaper som søker å implementere CRM, samt for videre forskning.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Et flertall av bedriftene som søker å implementere CRM gjør dette med bistand fra eksterne konsultentselskap (Pries & Stone, 2004). Konsulentenes praksis og kompetanse antas å ha stor betydning for hvorvidt bedriftene lykkes (ibid.). Følgelig vil det være interessant å avdekke hvorvidt konsulentenes praksis sammenfaller med forskningslitteraturens normative implikasjoner.

Denne masteravhandlingen er sentrert rundt en casestudie hvor et norsk konsultentselskap evalueres med utgangspunkt i et analytisk rammeverk fundert på empiriske studier og teori. Den overordnede problemstillingen som er søkt besvart, er i hvilken grad konsultentselskapet bidrar til at deres klienter oppnår suksess med CRM. To forskningsspørsmål har blitt utledet fra denne problemstillingen:

Forskningsspørsmål 1: Hva er de kritiske suksessfaktorene for innføringen av CRM?

Forskningsspørsmål 2: Overensstemmer konsultentselskapets prosjektmetodikk med de kritiske suksessfaktorene for CRM?

Det første forskningsspørsmålet ble søkt besvart gjennom en systematisk litteraturgjennomgang, som resulterte i en kompilert liste med kritiske suksessfaktorer. Listen ble utarbeidet med utgangspunkt i en omfattende litteraturliste med forskningsartikler som på ulikt vis omhandler innføringen av CRM i organisasjoner.

For å besvare det andre forskningsspørsmålet har det blitt gjennomført en kvalitativ casestudie med et nylig avsluttet CRM-prosjekt som caseenhet. Konsulentene som deltok i prosjektet ble intervjuet for å kunne kartlegge hvilke aktiviteter som hadde blitt gjennomført, samt for å avdekke hvordan konsulentene forholder seg til ulike tema. De identifiserte suksessfaktorene ble benyttet som et rammeverk både for å utforme intervjuguiden og for å evaluere konsultentselskapets praksis.

Det er viktig å presisere at de identifiserte suksessfaktorene *ikke* omhandler beste praksis for eksterne tjenesteleverandører, men hvilke forhold som må ligge til rette for en vellykket innføring av CRM. Dette har følgelig avgrenset studien; med utgangspunkt i suksessfaktorene evalueres konsultentselskapet ut i fra hvorvidt deres praksis har lagt forholdene til rette for en vellykket innføring av CRM i kundens organisasjon

En annen avgrensning følger av utvalget av informanter. Kun ett prosjekt har blitt valgt som analyseenhet, og samtlige informanter er ansatte ved konsulentselskapet. Resultatene av analysen er følgelig basert på min egen fortolkning av det konsulentene uttalte under intervjurundene, og gir ikke nødvendigvis en korrekt beskrivelse av konsulentselskapets generelle praksis.

Forskningsmetodikken benyttet for finne svar på oppgavens problemstilling presenteres i kapittel 3, og vurderes i kapittel 3.2.3 og 3.3.4.

1.3 Oppgavens struktur

Dette innledende kapittelet har dreid seg rundt oppgavens problemstilling og bakgrunn. I kapittel 2 gis det en beskrivelse av CRM som konsept, før det teoretiske bakteppet for oppgaven presenteres.

I kapittel 3 redegjøres det for de metodiske valgene som er tatt for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Det gis en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen, inklusivt dens begrensninger. Først presenteres litteraturstudien som ble gjennomført for å kunne identifisere hva de kritiske suksessfaktorene for innføringen av CRM er. Deretter presenteres casestudien som ble gjennomført, hvor suksessfaktorene ble benyttet som et analytisk rammeverk for å evaluere et konkret CRM-prosjekt.

I kapittel 4 presenteres resultatene fra litteraturstudien. Litteraturstudien resulterte i en liste med kritiske suksessfaktorer for innføringen av CRM. Disse gjennomgås enkeltvis og ses i lys av det teoretiske bakteppet presentert i kapittel 2. Videre blir det gitt noen helhetsbetraktninger om forskningslitteraturen som vedrører CRM.

I kapittel 5 presenteres evalueringen av det aktuelle CRM-prosjektet som ble valgt som analyseenhet. Informasjonen som ble frembrakt av intervjuer med konsulentselskapets ansatte presenteres sammen med egne erindringer, og det foretas en evaluering av dette materialet i lys av de kritiske suksessfaktorene. I kapittel 6 oppsummeres denne evalueringen, før de viktigste slutningene deretter drøftes.

I det avsluttende kapittelet gis det en besvarelse på oppgavens overordnede problemstilling, samt forslag til videre forskning.

2. TEORI

I kapittel 1 ble CRMs aktualitet drøftet, uten at det ble gitt noen dyptgående forklaring for hva CRM egentlig omfatter. I dette kapittelet presenteres de mest sentrale begrepene for denne oppgaven - «CRM» og «e-CRM». Det vil bli påvist at dette er begreper som ikke enkelt lar seg definere, noe som også problematiseres i det påfølgende metodekapittelet. Foruten en presentasjon av CRMs mange definisjoner, gis det også en beskrivelse av CRMs teoretiske fundament.

Videre i kapittelet gis det en kort innføring i ressursbasert strategi og endringsledelse. Som senere vist i oppgaven kan flere av suksessfaktorene for CRM relateres til de utfordringene som kan oppstå når organisasjoner skal endres. Likeledes reflekterer flere av dem at det kreves mer enn en innføring av teknologi for å oppnå strategiske fortrinn. Endringsledelse og ressursbasert teori er som konsekvens sentrale områder for å forstå hva som kreves for å lykkes med CRM. Teorien som presenteres i dette kapittelet blir senere i oppgaven benyttet for å underbygge analysen og evalueringen av Konsulentselskapet, samt for å sette de ulike suksessfaktorene i en teoretisk kontekst.

2.1 CRM

2.1.1 Hva er CRM?

Det eksisterer en vid rekke oppfatninger om hva CRM, eller kunderelasjonshåndtering, egentlig *er*; om det er en prosess, en strategi, en forretningsfilosofi eller en teknologi (Greenberg, 2009).

Srivastava m.fl. (1999) definerer CRM som en *prosess* som adresserer alle aspekter tilknyttet identifiseringen av kunder, informasjonsinnhenting, relasjonsbygging og formingen av kundenes oppfatning av bedriften og dens produkter. Zablah m.fl. (2004) omtaler CRM som en *forretningsfilosofi* hvis grunnleggende idé er at den mest effektive måten å skape kundelojalitet på er ved å proaktivt forsøke å bygge og vedlikeholde langsiktige kunderelasjoner. CRM blir av svært mange referert til som en kundesentrisk *strategi* (Pedersen, 2001; Nguyen & Waring, 2013). Anton og Hoeck (2002) skriver at CRM er en omfattende forretnings- og markedsføringsstrategi som integrerer teknologi, prosesser og alle aktiviteter rundt kunden, mens Mendoza m.fl. (2007) skriver at CRM er en tverrfunksjonell, organisasjonsbred og kundesentrisk strategi som har til hensikt å maksimere verdien av en bedrifts kunderelasjoner.

CRM blir av og til også referert til som *teknologi* (Chang, et al., 2010). Peppers og Rogers (2011) skriver at CRM er en IT-løsning som har til formål å innhente informasjon om en bedrifts kunder for å muliggjøre bedre kundeservice, og Ryals og Payne (2001) beskriver CRM som bruk av informasjonsteknologi for å implementere relasjonsmarkedsføringsstrategier. Svært mange skriver dog at CRM ikke bør likestilles med CRM-teknologi, da CRM som konsept omfatter mye mer (Mendoza, et al., 2007; Chang, et al., 2010; Finnegan & Currie, 2010; Garrido-Moreno, et al., 2014; Bull, 2003; Eid, 2007).

Manglende konsensus om definisjonen på CRM kan skyldes at konseptet er multidisiplinært av natur, og at det har blitt forsket på av akademikere fra en rekke ulike fagfelt. Rababah m.fl. (2011) hevder at en definisjon på CRM bør inkorporere både forretningsfilosofiske, strategiske og teknologiske aspekter. Om ikke helt dekkende så kan følgende være en tilstrekkelig beskrivelse av CRM: CRM er en strategi muliggjort av informasjonsteknologi, fundert på teori om relasjonsmarkedsføring, hvor økt kunde verdi blir forsøkt oppnådd ved å fremskaffe og handle etter en dyptgående innsikt om kundenes ønsker, behov og adferd.

Kotler (2010) definerer en bedrifts kunde verdi som nå verdien av summen av alle livsløpsverdier for dens kunder, hvor livsløps verdien til en kunde er lik fortjenestestrømmen bedriften vil oppnå som en følge av sin relasjon med den. Jo mer lojale kundene er, desto større er kunde verdien (ibid.). Rust m.fl. (2000) beskriver tre faktorer som kan påvirke en kundes livsløps verdi: kundens objektive kost/nytte-vurdering av bedriftens produkt- eller tjenestetilbud, kundens subjektive vurdering av bedriftens merkevare, og relasjons verdien; kundens tilbøyelighet til å forbli i et kundeforhold med bedriften uavhengig av de ovenstående vurderingene. Farris m.fl. (2010) skriver at kundens livsløps verdi er et viktig konsept, da vissheten om det stimulerer til økt fokus på langsiktighet og relasjonsmarkedsføring.

Relasjonsmarkedsføring blir av flere hevdet å være opphavet til CRM (Payne & Frow, 2006; Ryals & Knox, 2001; Light, 2001). Den grunnleggende tesen i relasjonsmarkedsføringsteori er at det er mer lønnsomt å investere i tiltak som øker kundelojaliteten, enn i tiltak som har til hensikt å verve nye kunder (Hunt, et al., 2006). En liten reduksjon i tap av kunder kan gi en signifikant økning i bedriftens kunde verdi, da den gjennomsnittlige livsløps verdien for bedriftens kunder økes betraktelig (Reichheld, 1996). Dette er spesielt gjeldende for bedrifter som har høye kundeanskaffelseskostnader (ibid.).

Innen relasjonsmarkedsføringsteorien skilles det mellom transaksjonskunder og relasjonskunder (Bull, 2003). Transaksjonskunder er prisbevisste og har liten lojalitet overfor en enkelt bedrift, mens relasjonskunder er tilbøyelige til å forbli i kunderelasjoner så lenge deres forventninger innfris (ibid.). Relasjonskunder anses som de mest lønnsomme, da deres livsløps verdi er størst (Newell, 2000). Relasjonsmarkedsføring som strategi forutsetter at bedriften har relasjonskunder som sin primære målgruppe, da teorien vektlegger tiltak som har til hensikt å utvikle sterke relasjoner over tid (ibid.). Motstykket til relasjonsmarkedsføring kan hevdes å være Porters (1980) generiske kostnadslederstrategi.

Doherty og Lockett (2008) skriver at relasjonsmarkedsføring og CRM er svært like konsepter, og at begge legger stor vekt på kundeorientering, innsamling og analyse av kundeinformasjon, samt segmentering av kunder basert på deres livsløps verdi. CRM karakteriseres dog som et noe mer pragmatisk konsept, med et større fokus på *hvordan* bedrifter kan oppnå økt kunde verdi (ibid.). Det som i størst grad skiller CRM og relasjonsmarkedsføring fra hverandre er allikevel vektleggingen av teknologi; CRM er uløselig knyttet til bruken av e-CRM og andre informasjonssystemer i møtet med kunden (ibid.).

2.1.2 Elektronisk CRM

Slik tidligere beskrevet er CRM som konsept uløselig forbundet med bruken av elektronisk CRM (e-CRM). Det er typisk gjennom anskaffelsen av et e-CRM at bedrifter forsøker å implementere CRM som strategi (Massey, et al., 2001). Doherty og Lockett (2008) skriver at e-CRM er en betegnelse på den tekniske infrastrukturen og de informasjonssystemene som støtter opp om og fasiliterer en bedrifts CRM-strategi. Dette inkluderer teknologier som epost, datavarehus, nettsider og programmer for datafangst (ibid.). Andre har snevrere definisjoner på e-CRM, og benytter kun begrepet om programvareløsningene spesifikt tiltenkt CRM-relaterte aktiviteter (Garrido-Moreno & Lockett, 2012). I denne oppgaven benyttes den sistnevnte definisjonen, for tydeligere å kunne skille mellom programvareløsningen for CRM og øvrige informasjonssystemer. Begrepene e-CRM, CRM-løsning og CRM-system benyttes om hverandre.

Når et selskap skal gå til anskaffelse av et CRM-system kan de enten utvikle dette selv, eller kjøpe et ferdigutviklet system fra en programvareleverandør. Ofte vil det være store behov for å konfigurere et ferdigutviklet system til egne behov, samt utvikle tilleggsmoduler og integrasjonsløsninger mot øvrige informasjonssystemer, slik at systemet tilpasses bedriftens nåværende eller ønskede arbeidsprosesser. Av denne grunn velger mange bedrifter å leie inn konsulentselskaper når de skal implementere et e-CRM (Greenberg, 2013).

I 2013 ble det totalt omsatt e-CRM-løsninger for omtrent 20 milliarder USD (Correia, et al., 2014). De største aktørene i markedet var Salesforce.com, SAP, Oracle og Microsoft som samlet hadde en markedsandel på 46 % (ibid.). Systemene disse leverandørene utvikler antas også å være de mest dominerende i det norske markedet, i tillegg til systemene utviklet av de norsketablerte selskapene Visma og SuperOffice.

Et fellestrekk blant systemene utviklet av de overstående selskapene er at de er sentrert rundt et kunderegister hvor et mangfold av informasjon kan lagres om den enkelte kunde. De er også modulbaserte, med egne moduler tiltenkt ulike avdelinger slik som salg, markedsføring, service og analyse. Ideen bak å ha et modulbasert system er at ansatte i ulike bedriftsfunksjoner kan arbeide i et brukergrensesnitt tilpasset deres oppgaver, samtidig som all informasjon om kunden lagres på samme sted (Kumar & Reinartz, 2012).

Flere av CRM-systemene kan integreres med de øvrige informasjonssystemene og databasene bedriften benytter, samt eksterne databaser og tjenester. Hensikten med å integrere CRM-løsningen med andre databaser og tjenester er å samle mest mulig relevant informasjon om den enkelte kunde på ett sted (ibid.). Dette kan innebære at brukerne av CRM-systemet både får se internt innhentet informasjon slik som servicehistorikk og nylige henvendelser, samt offentlig tilgjengelig informasjon eksempelvis hentet fra Brønnøysundregistrene, sosiale medier og nyhetskanaler. Ved å integrere CRM-systemet med de øvrige systemene bedriften benytter unngår man samtidig redundans og ekstraarbeidet forbundet med manuell overføring av kundedata.

Chalmeta (2005) argumenterer for at CRM-systemer tilbyr en rekke fordeler for bedrifter, da de gjør det mulig å håndtere kunderelasjoner på en integrert måte uavhengig av hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes, samt ved at de bidrar til å forbedre effektiviteten og produktiviteten til prosessene involvert i kunderelasjonshåndtering.

CRM-systemer blir ikke nødvendigvis utelukkende benyttet til kunderelaterte oppgaver. I den senere tid har det blitt vanligere også å benytte slike systemer for å håndtere relasjoner med andre interessenter, slik som leverandører, samarbeidspartnere og myndigheter (Britsch, et al., 2012). Også andre forretningsentiteter som bygninger, husdyr og prosjekter hevdes å kunne håndteres med slik teknologi (AbleBridge, u.d.). Dette må ikke forveksles med hva DeSanctis og Poole (1994) omtaler som ironisk bruk, dvs. bruk av informasjonssystemer til et formål som ikke var tiltenkt av produsentene. I stedet er dette en bevisst strategi fra programvareprodusentene, som har utviklet funksjonalitet nettopp til dette formålet.

2.2 CRM og ressursbasert strategi

De to mest dominerende perspektivene på strategi innen strategilitteraturen er strategi som konkurransemessig posisjonering (Porter, 1981; Porter, 1990) og det ressursbaserte perspektivet (Barney, 2001). Det sistnevnte perspektivet vil i særlig grad være relevant for å belyse hvordan CRM potensielt kan danne grunnlaget for et konkurransemessig fortrinn.

Sentralt i ressursbasert teori er ideen om at bedrifter besitter unike ressurser og kapabiliteter, og at det er eierskapet og utnyttelsen av disse som determinerer bedriftens konkurranseevne (Salaman & Asch, 2003). En forutsetning for *varig* konkurransefortrinn er at ressursene som danner grunnlaget for bedriftens konkurranseevne er vanskelige å imitere eller substituere (Roos, et al., 2013). Ressurser defineres i denne sammenheng som materielle og immaterielle eiendeler, heriblant infrastruktur, de ansattes ferdigheter, prosesser og immaterielle rettigheter (ibid.). Soto-Acosta og Meroño-Cerdan (2008) skriver at eierskapet av unike ressurser isolert sett sjeldent vil medføre konkurransemessige fortrinn. Slike fortrinn oppstår først når ressurser kombineres og integreres i unike konfigurasjoner, og på dette viset danner distinkte kapabiliteter (ibid.). Slike kapabiliteter hevdes å kunne være en kilde til langvarige konkurransefortrinn, da de er vanskeligere å kopiere enn enkeltressurser (Teece, et al., 1997).

Barneys (1991) VRIO-modell står sentralt i ressursbasert teori. I henhold til modellen bør ressursers og kapabiliteters konkurransemessige potensial vurderes ut i fra hvorvidt de er verdifulle, sjeldne og ikke-imiterbare, samt ut i fra hvorvidt organisasjonen er organisert på en slik at måte deres potensial kan utnyttes. Flere har forsøkt å evaluere ulike IT-systemer med utgangspunkt i VRIO-modellen og det ressursbaserte perspektivet på strategi. Slutningene synes å være at relativt standardiserte IT-systemer kan være verdifulle, men at de i beste fall gir konkurransemessig paritet da de forholdsvis enkelt kan imiteres (Bearda & Sumner, 2004; Mata, et al., 1995; Soto-Acosta & Meroño-Cerdan, 2008; Bharadwaj, 2000). Dette er tilsynelatende også tilfellet for CRM-systemer (Garrido-Moreno & Lockett, 2012; Wang & Feng, 2012; Garrido-Moreno, et al., 2014).

I henhold til det ressursbaserte perspektivet på strategi vil altså innføringen av e-CRM alene ikke være nok til å kunne gi varige, konkurransemessige fortrinn. For å oppnå et slikt varig fortrinn må systemet enten være utformet på en slik måte at det vanskelig lar seg imitere, eller så må det i kombinasjon med andre ressurser kunne danne distinkte kapabiliteter. Garrido-Moreno og Lockett (2012) trekker frem kompetanse relatert til *kunnskapsledelse* som en særlig relevant ressurs i denne sammenheng.

Newell m.fl. (2009) definerer kunnskapsledelse som eksplisitte strategier, verktøy og praksiser hvis hensikt er å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheten. Dette indikerer implisitt at verdipotensialet til kunnskap som en ressurs ikke nødvendigvis realiseres uten nødvendige verktøy eller praksiser som nyttiggjør kunnskapen. Evner og ressurser relatert til kunnskapsledelse kan være svært viktige for en bedrifts konkurransevne. En bedrifts evne til å fremskaffe og diffundere kunnskap om sine kunder, for så raskt å kunne treffe beslutninger basert på denne kunnskapen, blir av flere trukket frem som en potensiell kilde til varige, konkurransemessige fortrinn (Civi, 2000; Bollinger & Smith, 2001). Unik kunnskap om ens egne kunder er en verdifull ressurs, og kan ikke kostnadsfritt fremskaffes av ens konkurrenter (Srivastava, et al., 2001). Gibbert m.fl. (2002) skriver at den mest verdifulle kunnskapen er den som hentes *fra* kundene, dvs. kunnskap om kundenes kunnskap. Om bruken av e-CRM kan katalysere eller muliggjøre tilegnelsen av kapabiliteter relatert til kunnskapsledelse, kan altså dette i henhold til det ressursbaserte perspektivet på strategi medføre at bedriften oppnår varige, konkurransemessige fortrinn.

Garrido-Moreno m.fl. (2014) har undersøkt sammenhengen mellom innføringen av CRM-teknologi og ervervlsen av kapabiliteter relatert til kunnskapsledelse. Deres funn indikerer at eksisterende kapabiliteter relatert til kunnskapsledelse kan forbedres ved å innføre CRM-teknologi, spesielt om komplementære, organisatoriske ressurser som opplærings- og insentivprogrammer er til stede (ibid.). Lignende funn ble gjort av Garrido-Moreno og Lockett (2012), som konkluderer med at CRM-teknologi bør anses som en grunnleggende ressurs som i kombinasjon med organisatoriske kapabiliteter kan muliggjøre en vellykket CRM-strategi. Wang og Feng (2012) benytter begrepet CRM-kapabiliteter om en bedrifts evne til rutinemessig å identifisere attraktive kunder, for deretter å initiere og vedlikeholde lønnsomme relasjoner til disse. Deres funn indikerer også at det er CRM-teknologi i samspill med andre ressurser som muliggjør tilegnelsen av slike kapabiliteter, slik som kundesentriske forretningsprosesser (ibid.).

Oppsummert så kan man trekke følgende slutning fra det ressursbaserte perspektivet på strategi: som enkeltstående ressurs vil ikke e-CRM kunne gi et varig konkurransefortrinn, dette oppnås kun med relevante, komplementære ressurser og kapabiliteter. Dette synet har som vist også empirisk støtte.

2.3 Endringsledelse

Å implementere CRM som strategi innebærer organisatoriske endringer (Shum, et al., 2008). Et flertall av de kritiske suksessfaktorene som har blitt identifisert for innføringen av CRM kan relateres til endringsledelse, og det har likeledes blitt identifisert en rekke fallgruver relatert til manglende fokus på endringsledelse. Av denne grunn gis det her en kort beskrivelse av hvilke utfordringer som er forbundet med å endre organisasjoner.

Organisatoriske endringer kan være av ulik natur. Balogun og Hailey (2008) klassifiserer endringer langs to akser, tidshorisonten og endringsomfanget. Resultatet er fire generiske endringstyper kalt adaptasjon (små, inkrementelle endringer), evolusjon (inkrementell transformasjon), rekonstruksjon (små, umiddelbare endringer) og revolusjon (umiddelbar transformasjon). Å gjennomføre en transformasjon innebærer at etablerte, kulturelle rammer brytes ned og erstattes med nye, noe som kan være særskilt utfordrende (ibid.).

I en planlagt endringsprosess er det flere forhold som kan forårsake misforhold mellom intensjon og resultat. En av hyppigst omtalte forholdene er motstand mot forandring, dvs. når de berørte motsetter seg de planlagte endringene (Johnson, et al., 2014; Balogun & Hailey, 2008). Jacobsen (1998) har skrevet om de ulike motivene som kan ligge bak slik adferd. Her gjengis noen av motivene han har beskrevet, som kan være aktuelle i CRM-sammenheng:

1. Frykt for det ukjente

Frykten for det ukjente blir trukket frem som en kilde til motstand som ofte forekommer. Ansatte vil sjeldent *ønske* å oppsøke ukjent terreng, med mindre de genuint føler at det vil være mer risikofyllt å opprettholde status quo.

2. Krav om investering i ny kompetanse

Over tid vil en ansatt kunne ha opparbeidet seg spesifikk kompetanse tilknyttet sin stilling. Ved organisasjonsendringer kan det oppstå behov for ny kompetanse, og verdien av noen kompetanseområder kan forringes. Forespeiler man at ens egen kompetanse vil bli mindre verdt, kan dette være en kilde til motstand.

3. Utsikter til personlig tap

Organisasjonsendringer kan innebære nedbemanning, endrede karrieremuligheter og andre forhold som direkte påvirker de berørtes økonomi. Om ansatte *tror* endringene vil medføre en økonomisk belastning, vil dette kunne være en kilde til motstand.

4. Sosiale bånd brytes

Organisasjonsendringer, da spesielt reorganiseringer, kan innebære at ansatte mister kontakt med kolleger de har jobbet med i lang tid. Foruten risikoen for at sosiale bånd brytes, kan også det at man risikerer å tape noe av sin identitet være en kilde til motstand.

5. Maktforhold endres

Organisasjonsendringer kan endre maktbalansen i et selskap. En mulig kilde til motstand kan være at ansatte ser at deres mulighet for innflytelse minker.

De fem motivene som her kort ble beskrevet utgjør kun et fåtall av de mulige årsakene til endringsmotstand. Jacobsen (1998) beskriver også frykt for dobbeltarbeid, brudd på psykologiske kontrakter, endringer i symbolsk orden m.m. Andre har skrevet om bl.a. frykten for at ens egen kompetanse er utilstrekkelig og det at ansatte kan ha hatt dårlige erfaringer med tidligere endringsprosjekt (Kanter, 2012). Et fellestrekk ved disse motivene er at de i liten grad er sentrert rundt hva som er best for bedriften. Hennestad og Revang (2012) skriver:

Åpen, rasjonell motstand finnes jo også. I form av redelige motargumenter og uenigheter. Her ligger et kreativt potensial til å skape bedre løsninger. Imidlertid gjør ofte ledere den feil å tolke uenighet som illojalitet. Da skal motstanderne bringes til taushet.

Endringsmotstand oppfattes ofte som noe negativt, noe som skal «overvinnnes» i et endringsprosjekt (Hultman, 1979). Wadell og Sohal (1998) skriver at endringsmotstand kan være svært positivt for organisasjonen, da slik motstand vil kunne medføre at de mindre gjennomtenkte delene av et prosjekt belyses. Det er således viktig å kunne skille mellom konstruktiv motstand eller kritikk og motstand forårsaket av engstelse eller vern om egeninteresser.

Motstand mot endringer kan utarte seg på ulikt vis, og behøver ikke å manifestere seg som åpen kritikk. Dobbeltkommunikasjon er en form for skjult motstand, hvor ledere gir inntrykk for at endringene er viktige, men unnlater å iverksette de nødvendige tiltakene (Hennestad & Revang, 2012). Abdisering er en annen form, hvor passivitet blant ledere skader engasjementet for et prosjekt (ibid.). Slik motstand kan raskt havarere endringsprosjekter, da forpliktende engasjement ofte anses som en nødvendig forutsetning for å lykkes (Bolman & Deal, 2009). Conner og Patterson (1982) skriver: «the most prevalent factor contributing to failed change projects is a lack of commitment by the people».

Meyer og Allen (1991) skiller mellom tre ulike former for forpliktende engasjement relatert til organisasjonsendringer: affektivt engasjement, normativt engasjement og engasjement basert på kontinuitet. Affektivt engasjement relateres til den ansattes identitet og følelse av tilknytning til organisasjonen, mens normativt engasjement relateres til pliktfølelsen den ansatte har overfor organisasjonen. Engasjement basert på kontinuitet skyldes den ansattes bevissthet over kostnadene forbundet med å forlate organisasjonen.

Det har blitt påvist en sterk korrelasjon mellom tilstedeværelsen av forpliktende engasjement blant ansatte og deres villighet til å gjennomføre endringer (Herscovitch & Meyer, 2002). Spesielt så er tilstedeværelsen av affektivt engasjement viktig, da ansatte med høy grad av slik engasjement tenderer til å bli forkjempere for vedtatte endringer (ibid.).

2.3.1 Strategier for planlagt endring

Det foreligger en rekke normative prosessmodeller som beskriver hvilke steg som bør gjennomføres for å sikre vellykket endringsledelse. Slike skrittvisе n-steg-modeller har sitt utspring fra Lewins (1952) tretrinnsmodell med fasene opptining, endring og nedfrysning (Hendry, 1996). I opptiningsfasen erkjenner organisasjonen et behov for endring, gjerne som et resultat av en reell krise eller oppfatningen av at det foreligger trusler eller muligheter som må adresseres. I endringsfasen blir de ulike endringstiltakene forsøkt implementert, og i nedfrysningsfasen forsøker man å forankre endringene på alle nivå i organisasjonen. Lewin argumenterte for at alle fasene må gjennomføres for å oppnå et vellykket endringsprosjekt.

Den mest kjente n-steg-modellen for endringsledelse er sannsynligvis Kotters (1996) åttestegsmodell, som ble utarbeidet med utgangspunkt i hans egne erfaringer (Aiken & Keller, 2009; Appelbaum, et al., 2012). De individuelle stegene i modellen har både empirisk og teoretisk støtte i forskningslitteraturen (Appelbaum, et al., 2012). De åtte stegene i modellen er som følger:

1. Etabler en forståelse for endringsbehovet («establish a sense of urgency»)
2. Etabler en styrende koalisjon
3. Skap en endringsvisjon
4. Kommuniser visjonen
5. Involver og bemyndig de ansatte
6. Planlegg og skap kortsiktige gevinster
7. Konsolider oppnådde endringer og produser mer endring
8. Forankre endringene i kulturen, institusjonaliser nye prosesser

Det første steget i modellen omtales som spesielt viktig, og hevdes å være helt avgjørende for å lykkes med endringsprosjekter (Kotter, 2008). I henhold til Kotter (1996) begynner vellykkede endringsprosjekter med en evaluering av bedriftens konkurransemessige situasjon og de teknologiske trendene som påvirker konkurransebildet. Resultatet av denne evalueringen må kommuniseres «bredt og dramatisk» av lederne, for å skape en forståelse for, og følelse av, viktigheten til de foreslåtte endringene (ibid.). Dette støttes bl.a. av Hennestad og Revang (2012) som skriver: «Betydningen av tvil, krise, motivasjon, endringsrasjonaler, nye ideer og eksistensielle kriser er alle fundamentale for endring i organisasjoner».

Kotter (1996, p. 44) argumenterer også for bruken av eksterne konsulenter, som en taktikk for å oppnå at de ansatte virkelig forstår behovet for endring. Mer spesifikt anbefaler han å bruke konsulenter for å samle inn informasjon til bruk under mellomledermøter, for å fremtvinge en ærlig diskusjon om behovet for endring (ibid.). En studie av Gist m.fl. (1989) påviste at et budskap generert av en ekstern tredjepart blir tildelt større troverdighet, noe som støtter opp om Kotters argument. Likeledes anbefaler Armenakis m.fl. (1993) rekrutteringen av eksterne kilder til informasjon, da dette skal kunne forsterke endringsagentenes budskap.

N-steg-modellene har under ett blitt kritisert for ikke å ta nok hensyn til sosiale forhold og de ansattes fortolkninger av endringstiltak (Collins, 1998). Hennestad (2012) skriver:

Dessuten vet vi at det sosiale landskapet endrer seg underveis. For eksempel kan visjonen se grei ut på det intellektuelle nivå, men en forandrer syn på den når en erfarer hva den innebærer, ikke minst er det tilfelle for den enkelte, som får forståelse av effekten for en selv. Å realisere endringen fordrer derfor at en må løpe fram og tilbake snarere enn å ta det skritt for skritt.

Lines (2012) skriver at forskning tegner et mer sammensatt bilde av hvordan endringsprosesser utspiller seg, enn hva n-steg-modellene gir inntrykk av. Denne overforenklingen av virkeligheten hevdes å redusere modellenes nytteverdi (ibid.). Appelbaum m.fl. (2012) skriver på sin side at Kotters modell vil være et svært nyttig implementeringsverktøy, men at komplementære verktøy bør benyttes for å håndtere kontekstuelle faktorer eller hindringer.

3. METODE

I forrige kapittel ble det gitt en beskrivelse av hva CRM er. Videre ble endringsledelse og ressursbasert teori kort presentert, to områder som sammen danner det teoretiske bakteppet for denne oppgaven. Forut for dette ble oppgavens problemstilling presentert: I hvor stor grad bidrar Konsulentselskapet med at deres klienter oppnår suksess med CRM?

I dette kapitlet redegjøres det for de metodiske valgene som er tatt for å kunne belyse oppgavens problemstilling. En detaljert beskrivelse blir gitt av forskningsprosessen, inklusivt dens begrensninger.

Kapitlet er todelt, da oppgaven tar for seg to forskningsspørsmål som er søkt besvart med ulike metodikk. Først gjennomgås det systematiske litteratursøket som er utført for å kartlegge hvilke kritiske suksessfaktorer som er forbundet med innføringen av CRM. Deretter presenteres casestudien, hvor de identifiserte suksessfaktorene har blitt benyttet som et rammeverk for å evaluere et prosjekt utført av Konsulentselskapet.

Innledningsvis presenteres den overordnede forskningsmodellen for oppgaven.

3.1 Overordnet forskningsmodell

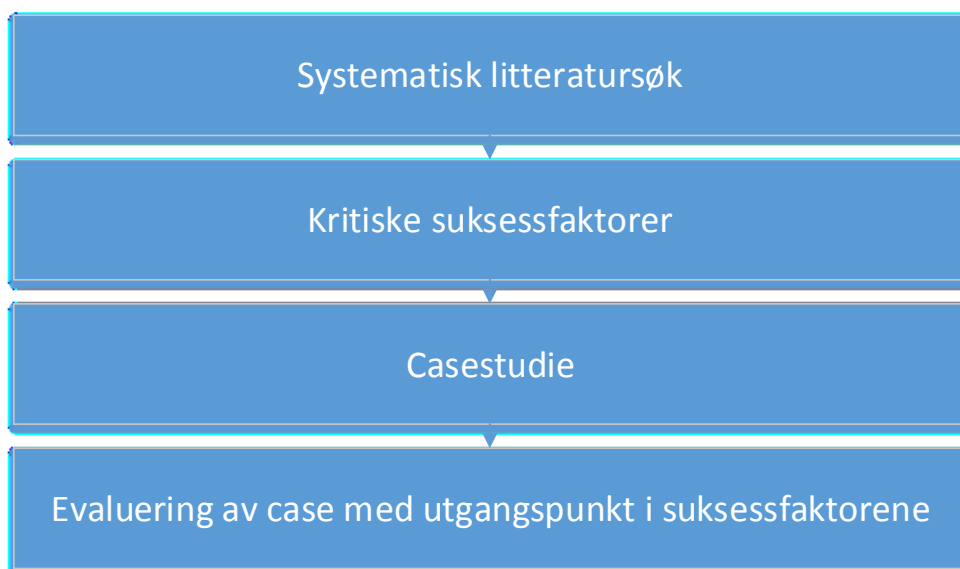
Problemstillingen som dannet utgangspunktet for denne oppgaven var i hvilken grad Konsulentselskapets praksis bidrar til at deres klienter oppnår suksess med CRM. To forskningsspørsmål ble utledet fra denne problemstillingen:

Forskningsspørsmål 1: Hva er de kritiske suksessfaktorene for innføringen av CRM?

Forskningsspørsmål 2: Overensstemmer Konsulentselskapets prosjektmetodikk med de kritiske suksessfaktorene for CRM?

Som det fremgår av forskningsspørsmålene ønsket jeg å gjennomføre en evaluering av hvordan selskapet arbeider for å bistå sine klienter. Samtidig ønsket jeg å fremskaffe generell informasjon om hva som kjennetegner vellykkede CRM-prosjekter.

For å finne svar på det første forskningsspørsmålet ble det gjennomført et systematisk litteratursøk. Dette litteratursøket resulterte i en kompilert liste med kritiske suksessfaktorer for innføringen av CRM i organisasjoner. Denne listen ble deretter benyttet som et rammeverk for å studere Konsulentselskapet. En casestudie ble til slutt gjennomført med et nylig avsluttet CRM-prosjektet som caseenhet. De kritiske suksessfaktorene ble benyttet for å utforme en intervjuguide, samt for å evaluere Konsulentselskapets praksis.



Figur 1: Overordnet forskningsmodell

3.2 Litteraturstudie - kritiske suksessfaktorer for innføring av CRM

I et forsøk på å finne svar på avhandlingens første forskningsspørsmål gjennomførte jeg et systematisk litteratursøk. Da det var ønskelig å kunne benytte resultatene fra dette litteratursøket som et grunnlag for å evaluere prosjektmetodikk, besluttet jeg å compilere en liste med kritiske suksessfaktorer basert på forskningslitteraturen om CRM. Resultatene fra litteratursøket presenteres i kapittel 4

Kritiske suksessfaktorer har blitt definert som det et selskap må gjøre for å oppnå suksess (Freund, 1988). Boynton og Zmud (1984) skriver at kritiske suksessfaktorer er de få forholdene som avgjør om en organisasjon oppnår suksess eller ei, og at ledelsen må vie særskilt oppmerksomhet til disse som en konsekvens av dette. Koordineringen og utførelsen av store prosjekter er forbundet med en rekke, komplekse forhold av ulik natur (Cradle & Yeates, 2008). Å tildele disse en lik grad av ressurser og oppmerksomhet hevdes å være både vanskelig og lite hensiktsmessig (ibid.). Å fokusere på en håndfull kritiske suksessfaktorer kan bidra til en mer fornuftig ressursallokering, og på denne måten bidra til suksess (Morris, 2008). Da det er *tilstedeværelsen* av kritiske suksessfaktorer som står sentralt, kan en liste med slike vil være et godt utgangspunkt for å evaluere hvordan et selskap opererer (Sun, et al., 2005; Remus, 2007).

3.2.1 Metode for datainnsamling

For å finne frem til relevant litteratur ble det gjort søk i tjenestene Google Scholar, ScienceDirect og Oria (BIBSYS), samt i databasene JSTOR, Emerald Insight og IEEE Xplore. For ikke å gå glipp av artikler med relevans for problemstillingen, samt for å få en generell oversikt over litteraturen om CRM, brukte jeg innledningsvis generiske søkestrenger som «CRM» og «Customer Relationship Management». Jeg utarbeidet etter hvert en mer eksplisitt søkestrategi for å finne og analysere litteraturen mest relevant for den aktuelle problemstillingen. Denne vil nå beskrives.

Kunnskapssenteret (2014) definerer en søkestrategi som en eksplisitt sammenstilling av termer brukt for å finne relevant litteratur i oppgitte kilder og definerte tidsrom.

Søkestrategien for denne oppgaven bestod av å benytte søkestrenger som «successful CRM implementation» og semantisk beslektede fraser. Søkestrenger som «CRM pitfalls» og «failure CRM» ble også benyttet. Enkelte databaser viser hvilke artikler som har sitert den aktuelle artikkelen man leser, disse ble, i tillegg til artiklenes referanselister, også benyttet for å finne relevant litteratur.

I litteraturgjennomgangen benyttet jeg en kombinasjon av åpen og aksial koding. Corbin og Strauss (2008) definerer koding som en tredelt prosess hvor man bryter ned, tolker og sammensetter data på nye måter. Åpen koding er den innledende fasen, hvor man bryter ned, undersøker, sammenligner og kategoriserer data (ibid.). I denne oppgaven ble åpen koding benyttet for å identifisere suksessfaktorer. De ulike tidsskriftartiklene og konferanseprotokollene som søkestrategien resulterte i ble fortløpende kategorisert etter type studie og etter hvilke formål studiene hadde. Videre skrev jeg oppsummeringer av studienes funn og resultater, heriblant hvilke faktorer som ble påvist å være viktige for vellykkede innføringer av CRM.

Suksessfaktorene hentet fra de ulike studiene ble fortløpende satt inn i en tabell slik at det ble mulig å identifisere sammenfallende likheter og tema. Corbin og Strauss (2008) beskriver aksial koding som en prosess hvis hensikt er å klarlegge forbindelsene mellom de enkelte kategoriene som den åpne kodingen resulterte i. I denne oppgaven bestod denne fasen av å slå sammen nært beslektede suksessfaktorer, samt av å gruppere de ulike faktorene innunder ulike kategorier.

Corbin og Strauss (2008) skriver at selektiv koding er det avsluttende analysetrinnet hvor en *kjernekategori* velges og benyttes som utgangspunkt for å redegjøre for sammenhengen mellom de ulike delkategoriene den integrerer. Dette har ikke blitt gjort i denne oppgaven, da mitt formål ikke har vært å utlede teori. Jeg har i stedet benyttet koding som en analytisk prosess for å bearbeide litteraturen på en systematisk måte. Den siste fasen i denne litteraturgjennomgangen var i stedet å gjennomføre en helhetsvurdering av hvilke suksessfaktorer som kunne betegnes som kritiske, med utgangspunkt i den innsamlede litteraturlisten.

I henhold til Morris (2008) bør en liste med kritiske suksessfaktorer være relativt kort. Pareto-prinsippet hevdes å være gyldig også for faktorene som påvirker suksess; en liten andel av de faktorene som påvirker suksessraten vil ha større betydning enn de øvrige kombinert (ibid.). Med dette som utgangspunkt besluttet jeg å ekskludere de faktorene som kun hadde marginal støtte i forskningslitteraturen. Som et eksempel ble det å utarbeide en visjon utelatt fra listen over kritiske suksessfaktorer, da kun 2 av 15 forskningsartikler hadde inkludert dette som en suksessfaktor.

CRM har i flere år blitt viet stor oppmerksomhet fra akademia (Hart, et al., 2004), og det foreligger som en konsekvens av dette et mangfold av ulike studier om temaet. Blant disse er det flere litteraturstudier som selv presenterer lister med kritiske suksessfaktorer for innføring av CRM (se bl.a. Vazifehdust, et al., 2012 og Mendoza, et al., 2007). Disse ble tildelt ekstra vekt under kompileringen av suksessfaktorer, da de representerer en stor mengde forskning. Studier omtalt i slike litteraturstudier ble ekskludert fra datagrunnlaget for å unngå redundans.

Litteratursøket ble til dels avsluttet når det ikke lengre fremkom nye suksessfaktorer ved å lese mer litteratur. I tråd med Wellingtons (2005, p. 80) anbefalinger om å «skrive mens man leser og lese mens man skriver» fortsatte dog litteratursøket gjennom hele semesteret. Dette resulterte ikke i flere kritiske suksessfaktorer, men understøttet i stedet den opprinnelige listen med mer empiri og flere teoretiske innfallsvinkler. Artikkene som ble identifisert etter at litteratursøket var over listes ikke i figurene nedenfor. De blir i stedet trukket frem i kapittel 4 under presentasjonen av suksessfaktorene. Dette er også tilfellet for enkeltstudier som kun omhandler én suksessfaktor.

Etter å ha utelatt casestudiene som omtales i de ulike litteraturstudiene stod det igjen 15 forskningsartikler. Artikkene listes i tabell 1, sammen med en kortfattet beskrivelse av deres formål (tabellen fortsetter på neste side).

Tabell 1: Forskningsartikkene som var utgangspunktet for kompileringen av kritiske suksessfaktorer

Forskningsartikkel	Formål
Mendoza, et al., 2007	Identifisere kritiske suksessfaktorer for innføringen av CRM
Chang, et al., 2010	Utvikle rammeverk for å beskrive hvordan CRM-teknologi kan bidra til å skape verdi
Eid, 2007	Identifisere kritiske suksessfaktorer for innføringen av CRM
Shum, et al., 2008	Undersøke betydningen av affektivt engasjement for oppnåelsen av suksess med CRM
Bull, 2003	Undersøke hvilke strategiske implikasjoner implementasjonen av CRM-systemer har
Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011	Undersøke sammenhengen mellom kunnskapsledelsesevner og CRM-suksess
Garrido-Moreno, et al., 2014	Utvikle rammeverk for å beskrive hvordan CRM-teknologi kan bidra til å skape verdi
Payne & Frow, 2006	Utvikle modell for CRM-strategi

Tabell 1 (fortsettelse): Forskningsartiklene som var utgangspunktet for kompileringen av kritiske suksessfaktorer

Wilson, et al., 2002	Identifisere kritiske suksessfaktorer for innføringen av CRM
Kim & Kim, 2009	Utvikle KPI-rammeverk for CRM
Vazifehdust, et al., 2012	Identifisere kritiske suksessfaktorer for innføringen av CRM
Chalmeta, 2005	Utvikle rammeverk for implementeringen av CRM
King & Burgess, 2008	Identifisere kritiske suksessfaktorer for innføringen av CRM
Arab, et al., 2010	Identifisere kritiske suksessfaktorer for innføringen av CRM
Fjermestad & Jr, 2003	Utvikle rammeverk for å kunne analysere e-CRM-casestudier

Tabell 2 gir en oversikt over studienes metodebruk og utvalg.

Tabell 2: Forskningsartiklenes metodebruk og utvalg

Forskningsartikkel	Metode	Utvalg
Mendoza, et al., 2007	Litteratursøk og bruk av ekspertpanel	n/a
Chang, et al., 2010	Kvantitativ: Spørreundersøkelse	209 koreanske bedrifter
Eid, 2007	Kvantitativ: Structural equation modeling	159 britiske banker
Shum, et al., 2008	Kvalitativ: Dybdeintervju med bankansatte	13 banker i New Zealand
Bull, 2003	Casestudie, dybdeintervjuer og observasjon	1 britisk produksjonsselskap
Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011	Kvantitativ: Structural equation modeling	153 spanske hoteller
Garrido-Moreno, et al., 2014	Kvantitativ: Structural equation modeling	125 hoteller
Payne & Frow, 2006	Interaksjonsforskning: intervju av eksperter	n/a
Wilson, et al., 2002	Kvalitativ: Dybdeintervju av ansatte	5 bedrifter
Kim & Kim, 2009	Konsensusmetodikk, bruk av ekspertpanel	Testet mot koreansk bank
Vazifehdust, et al., 2012	Systematisk litteratursøk	n/a
Chalmeta, 2005	Kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder	26 bedrifter
King & Burgess, 2008	Bruk av simuleringsmodell	n/a
Arab, et al., 2010	Systematisk litteratursøk	n/a
Fjermestad & Jr, 2003	Sekundæranalyse av 13 casestudier	n/a

3.2.2 Problematisering av manglende definisjon på CRM

En aktuell problemstilling under litteraturgjennomgangen var hvorvidt studienes resultater kunne sammenlignes. Det foreligger ingen allment akseptert definisjon på CRM, slik beskrevet i kapittel 2.1.1. De ulike artiklens definisjoner og beskrivelser av CRM ble dermed grundig gjennomgått for å avdekke eventuelle avvik.

Et flertall av artiklene drøfter den manglende konsensusen om definisjonen på CRM, og samtlige beskriver CRM som noe mer enn bare en teknologi eller en prosess. De fleste velger å benytte begrepet strategi om konseptet, mens de øvrige unnlater å definere det. Når man ser på de generelle beskrivelsene av CRM som blir gitt i artiklene er det ingen distinkte forskjeller å finne. Det synes å være enighet om at CRM bør betraktes med et holistisk perspektiv, da både strategiske, strukturelle, prosessuelle, teknologiske og menneskelige faktorer er sentrale. Det synes også å være enighet om at den grunnleggende målsetningen til CRM er å øke en bedrifts profitabilitet ved å forbedre dens kunderelasjoner.

Garrido-Moreno og Padilla-Meléndez (2011) gir en oppsummerende beskrivelse av CRM som konsept, som også sammenfaller godt med de øvrige artiklens beskrivelser:

We summarize the concept of CRM, from the literature review, as follows: CRM is a business strategy that aims to establish and develop value-creating relationships with customers based on knowledge. Using IT as an enabler, CRM requires a redesign of the organization and its processes to orient them to the customer, so that by personalizing its products and services, the firm can optimally satisfy customer needs and thereby generate long-term, mutually beneficial, loyalty relationships.

Med utgangspunkt i at de ulike artiklene opererer med tilnærmet like beskrivelser av CRM, anser jeg ikke den manglende definisjonen på CRM som et hinder for å kunne sammenligne studienes resultater.

3.2.3 Vurdering av egen forskningsmetode

Litteraturgjennomgangen presentert i denne oppgaven resulterte i en liste med kritiske suksessfaktorer for innføring av CRM. Jeg vil her presisere at utgangspunktet ikke var å fremhente en deduktiv-nomologisk forklaring for hvorfor noen lykkes, men snarere å identifisere hvilke faktorer som tenderer til å være tilstede i prosjekter som oppnår suksess. Mitt ontologiske syn kan best beskrives som postpositivistisk, i den forstand at jeg mener det eksisterer en objektiv virkelighet, uten at dette innebærer at man kan oppnå perfekt kunnskap om denne (Phillips & Burbules, 2000). I henhold til Popper (2008) vil man i sosiale systemer kunne observere regelmessigheter, uten at dette må forstås som absolutte lover. Kausalitet kan sannsynliggjøres, men ikke stadfestes med absolutt sikkerhet (ibid.). Dette synet åpner for at det alltid vil være en mulighet for at det vi tror kommer til å hende, ikke hender.

Mitt epistemologiske utgangspunkt deles av Jacobsen (2005), som skriver: «... det er umulig å tenke seg en objektiv kunnskap om samfunnet. Hva vi ser, vil avhenge av hva vi er interessert i, hva vi er opplært til å se og hva vi er opplært til ikke å se». Dette synet innebærer at man bare kan oppnå en fragmentert og subjektiv forståelse av sosiale fenomener. Begrepet intersubjektivitet er her relevant. Utgangspunktet for intersubjektivitet er at kunnskap er subjektiv, men at jo flere som enes om hvordan et fenomen kan forklares, og jo mer uavhengig av hverandre denne enigheten har oppstått, desto mer sannsynlig er det at noe er sant (ibid.). De kritiske suksessfaktorene som har blitt identifisert kjennetegnes ved at de har blitt påvist i en større mengde forskningsprosjekter, noe som tilsier en høy grad av intersubjektivitet.

Ingen av forskningsartiklene som ble benyttet for å compilere listen med suksessfaktorer omhandlet norske forhold. Dette er problematisk, da det antas at særnorske forhold kan ha en betydning for viktigheten av de ulike faktorene. Én norsk studie ble imidlertid funnet. Studien omhandler innføringen av CRM-systemer i norske bedrifter, og støtter flere av de kritiske suksessfaktorene som her har blitt identifisert (Selnes & Hagen, 2011).

3.3 Casestudie – Innføring av CRM hos et forsikringselskap

Litteratursøket ble gjennomført for å fremskaffe informasjon om hva som kjennetegner vellykkede CRM-prosjekter. Det som nå blir presentert er en casestudie hvor denne informasjonen har blitt benyttet for å analysere og evaluere et konsulentselskaps prosjektmetodikk. Casestudien hadde til hensikt å besvare oppgavens andre forskningsspørsmål - overensstemmer Konsulentselskapets prosjektmetodikk med de kritiske suksessfaktorene for CRM?

Årsaken til at et casedesign ble valgt er først og fremst CRM's kompleksitet. Suksessfaktorene presentert i kapittel 4 kan relateres til så ulike fenomener som organisasjonsstruktur, sammensetningen av prosjektteam og ledelsesstil. Johannessen m.fl. (2011) skriver at et casedesign gjør det mulig å få en dyptgående innsikt i et avgrenset fenomen. Ved å studere ett prosjekt nøye var mulig å fremhente en mer detaljert og grundig beskrivelse av selskapets praksis. Ved å dokumentere hvordan ett konsulentselskaps praksis fremstår i lys av teori håper jeg å kunne belyse hvilke områder som fortjener mer oppmerksomhet, både fra akademia og næringsliv.

3.3.1 Om casen

Selskapet som evalueres i denne oppgaven er et internasjonalt konsulentselskap med kontor i Oslo. Selskapet er primært et teknologiselskap som fokuserer på forretningssystemer à la e-CRM og ERP-systemer. Da oppgaven blant annet omhandler deres konfidensielle metoderammeverk har selskapet blitt anonymisert, og omtales kun som Konsulentselskapet.

Som caseenhet for studien ble det valgt ut et CRM-prosjekt gjennomført i perioden september 2014 til februar 2015 (totalt 21 uker). Forut for dette prosjektet hadde det blitt gjennomført et selvstendig analyseprosjekt våren 2014. Caseenheten ble valgt fordi dette var et rent CRM-prosjekt, og det ble beskrevet som typisk for de prosjektene Konsulentselskapet vanligvis gjennomfører. Videre hadde prosjektet nylig blitt avsluttet, noe som skulle tilsi at prosjektdeltagerne ikke hadde rukket å glemme viktige detaljer.

Kunden i det aktuelle prosjektet er et internasjonalt forsikringselskap med hovedkontor i Norge, som opererer innen en nisje i B2B-markedet. Det var kunden selv som initierte kontakt med Konsulentselskapet. Når prosjektdeltagerne ble spurt om hva som var årsaken til at kunden ønsket å innføre CRM, kom det noe varierende svar. Flere nevnte at kunden hadde jobbet i isolerte siloer, og at de trengte et system for å støtte opp om eksisterende prosesser.

En av de intervjuede uttalte:

De ansatte satt hver for seg med egne kundedata og hadde ikke innsyn i informasjonen de andre hadde, det var ingen delt forståelse. Når noen sluttet så forsvant også all informasjonen og kunnskapen den ansatte satt på. De mente de mistet forretningsmuligheter på grunn av dette, og ønsket å øke omsetningen sin med et system som samlet innsikt.

Prosjektteamet fra Konsulentselskapet bestod av tre konsulenter, samt en prosjektleder. Mot slutten av prosjektet ble det også trukket inn en femte konsulent fra et annet kontor som skulle ha ansvar for support og vedlikehold. Den ene konsulenten hadde rollen som teknisk ansvarlig, og var samtidig den med lengst fartstid i Konsulentselskapet. De to andre konsulentene jobbet hovedsakelig med konfigurasjon og oppsett av det aktuelle CRM-systemet, med opplæring og med kartlegging av kundens forretningsprosesser.

Totalt har fem informanter blitt intervjuet, prosjektlederen og de tre konsulentene fra hovedprosjektet, samt prosjektlederen for analyseprosjektet.

3.3.2 Valg av metode

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet var det naturlig å velge kvalitativ metodikk. Jacobsen (2005) skriver at kvalitativ metodikk er velegnet når en ønsker kunnskap om hvordan mennesker forstår og fortolker en gitt situasjon, samt når det er ønskelig med nyanserte beskrivelser. I dette tilfellet var det ønskelig å få kunnskap om informantenes egne oppfatninger av komplekse begreper som kundeorientering, samarbeid og strategi. Videre var det ønskelig å kunne be informantene om å rekonstruere hendelser, noe som ikke lar seg gjøre med kvantitativ metodikk (Johannessen, et al., 2011).

3.3.3 Datainnsamling

For å samle inn data ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer med prosjektets deltagere. Johannessen m.fl. (2011) skriver at en slik intervjuform gjør det mulig å fremskaffe en forståelse for hvordan emner informantene er opptatt av er forankret i deres bevissthet.

Videre vil erfaringer og oppfatninger komme best frem når informantene kan være med å bestemme hva som tas opp i intervjuet (ibid.). Intervjuene ble gjennomført en-til-en da det ble antatt at temaene som skulle tas opp kunne resultere i sosial konformitet. Som et supplement til intervjuene ble det gitt innsyn i Konsulentselskapets formelle metodeverk. Metodeverket ble presentert av prosjektlederen når han ble intervjuet.

De to prosjektlederne og en av konsulentene ble intervjuet ved Konsulentselskapets hovedkontor. Den andre konsulent ble intervjuet på kafé, og den siste ble intervjuet via Skype da vedkommende befant seg i en annen by. De intervjuede ble kontaktet via min kontaktperson, prosjektlederen for analyseprosjektet, som innkalte til møter og informerte om intervjuenes formål.

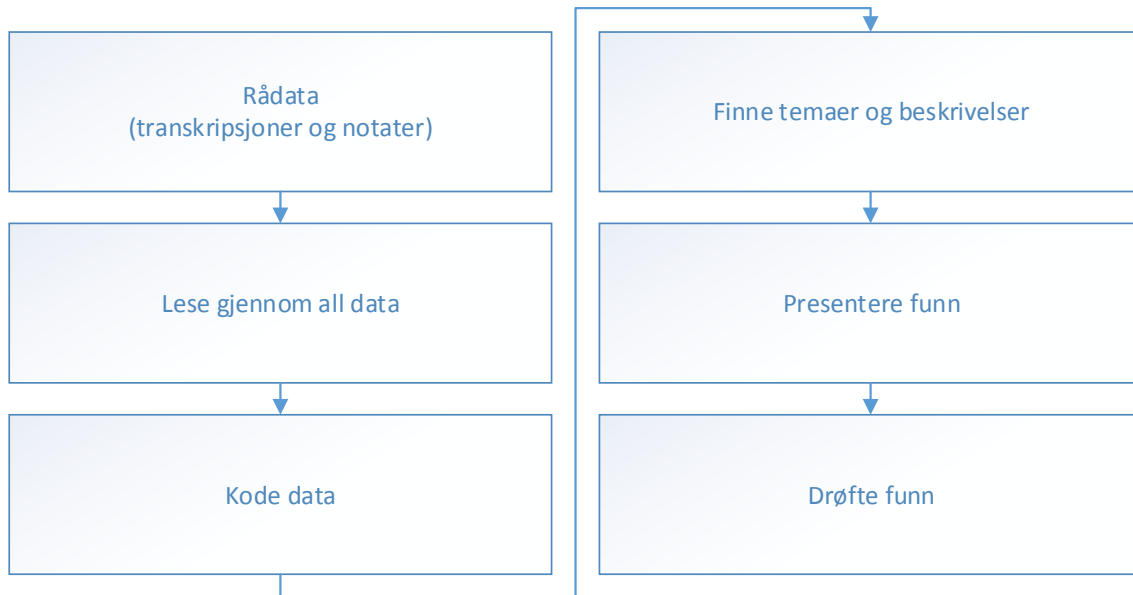
Forut for datainnsamlingsperioden ble det utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 1). Intervjuguiden ble skrevet med utgangspunkt i de kritiske suksessfaktorene, og var ment som et hjelpemiddel for å sikre at ingen relevante temaer ble glemt under intervjuene. Enkelte suksessfaktorer omhandler svært konkrete elementer, slik som tilstedeværelsen av en business case og forretningsmål. Med utgangspunkt i disse ble konsulentene bedt om å gjengi konkrete hendelser og hvilke tiltak som hadde blitt utført. Videre ble de bedt om å beskrive intensjonen bak de valgene som ble tatt. Andre suksessfaktorer omhandler mer diffuse konsepter, slik som kundeorientering og samarbeid. Med utgangspunkt i disse ble det benyttet ulike taktikker for å fremhente mest mulig informasjon om konsulentenes holdninger, hvordan de har fortolket ulike situasjoner med mer. Enkelte spørsmål omhandlet konkrete forhold, slik som kundens strategi for segmentering, måling av kundetilfredshet og lignende. Andre spørsmål var mindre konkrete og ble til dels stilt for å få frem konsulentenes egne oppfatninger. Som et eksempel ble konsulentene bedt om å ta stilling kundens samarbeidsklime og hvorvidt kunden kan anses som en kundeorientert bedrift.

De intervjuede ble alle stilt nær samtlige av de spørsmål som er oppført i intervjuguiden, samt relevante oppfølgingsspørsmål. De ble innledningsvis bedt om å forklare sin rolle i prosjektet, før de ble stilt generelle spørsmål om prosjektet som helhet. Etter dette ble tema for tema gjennomgått, med utgangspunkt i kategoriseringen av de kritiske suksessfaktorene. Informantene ble bedt om å gjengi hendelser og de ulike fasene av prosjektet, vurdere de ulike aspektene, samt å forklare hvorfor ulike tiltak ble gjennomført. Videre ble de også bedt om å ta stilling til mer generelle forhold, slik som kundens kultur og ledelsesstil. Intervjuene varte i gjennomsnitt 50 minutter, med 30 og 80 minutter som ytterpunkter.

Alle intervjuer ble tatt opp med diktafon og senere transkribert, i tillegg ble det skrevet ned notater underveis i intervjuene.

3.3.3 Dataanalyse

Dataanalysen ble gjennomført med utgangspunkt i fremgangsmåtene beskrevet av Creswell (2013), Jacobsen (2005) og Johannessen m.fl. (2011). Slik vist i figur 4 ble analysen gjennomført i seks steg:



Figur 2: Modell for dataanalyse

I praksis var analysen mindre sekvensiell enn hva figur 4 gir inntrykket av. Jacobsen (2005) skriver at en av de sterkeste sidene ved den kvalitative tilnærmingen er at skillet mellom planlegging, gjennomføring og analyse er forholdsvis liten. Intervjudataene ble fortløpende analysert i gjennomføringsfasen, slik at nyervervet kunnskap om det jeg studerte kunne benyttes for å tilpasse de resterende intervjuene. En mer strukturert analyse ble likevel gjennomført til slutt.

Det første steget i analyseprosessen var å lese gjennom all data. Dette ble gjort for å oppnå en større oversikt over datamaterialet, samt for å trekke ut hovedpoeng. Det ble videre gjort et forsøk på å renskrive transkripsjonene. Ikke-verbale uttrykk og gester hadde ikke blitt transkribert, men det forelå en større mengde diskursmarkører slik som «liksom», samt dialektale ord og uttrykk. Transkripsjonene ble omskrevet til bokmål, slik at sitater presentert i empirikapittelet ikke kunne tilknyttes enkeltpersoner.

Det andre steget i analyseprosessen var koding av data. Det ble benyttet kategoribasert inndeling, eller indeksering, for å sette merkelapper på de ulike avsnittene i tekstene.

Intervjuguiden la i utgangspunktet opp til en svært strukturert samtale med informantene med hensyn til tematikk, men det fremkom likevel sitater som ga informasjon om noe annet enn hva konteksten skulle tilsi. Mange avsnitt ble tildelt flere kategorier, da de omhandlet flere tema. Tekstene ble både lest bokstavelig og fortolkende, dvs. jeg la både vekt på det som ordrett hadde blitt sagt, men også min egen forståelse av det.

Kodingen resulterte i en kategoribasert inndeling av tekstene. Tjora (2012) hevder at målet med koding er å generere tekstmære kategorier, det vil si kategorier utledet fra teksten og ikke fra teori eller planlagte temaer. De forhåndsdefinerte temaene fra intervjuguiden ble likevel benyttet som hovedkategorier, mens mer tekstmære kategorier ble benyttet som underkategorier. Eksempler på slike tekstmære underkategorier er «kun teknisk bistand» og «mener det har vært for lite opplæring». Underkategoriene ble dermed benyttet som et utgangspunkt for å kategorisere sentrale funn.

Det femte steget var presentasjon av empiri. Det ble først gjort et forsøk på å presentere empirien «objektivt», for så å presentere analyseresultatene i et eget kapittel. Dette viste seg å være umulig, da selve utvelgelsen av relevante sitater var et resultat av egen fortolkning og oppfatning av hva som utgjorde viktige funn. Jeg besluttet derfor også å inkludere egne erindringer og fortolkninger i presentasjonen av empiri.

3.3.4 Vurdering av egen forskningsmetode

Hvorvidt den valgte metoden har vært egnet for å besvare forskningsspørsmålet beror mest på den interne gyldigheten og overførbarheten til funnene. Jacobsen (2005) skriver at intern gyldighet bestemmes av hvorvidt beskrivelsen av et fenomen er riktig.

Suksesskriteriene som ble identifisert ved hjelp av litteratursøket omhandler organisasjonene som innfører CRM, ikke eksterne tjenesteleverandører som bistår i arbeidet. Jeg evaluerer følgelig Konsulentselskapet ut i fra hvorvidt de bidrar til at kundens CRM-prosjekt overensstemmer med de kritiske suksessfaktorene for CRM. Som ramme for å evaluere Konsulentselskapet setter suksessfaktorene begrensninger, da de ikke omhandler hva som er beste praksis for konsulenter. Videre er enkelte av de identifiserte suksessfaktorene ganske generelle, og de omhandler forhold som sannsynligvis ikke kan adresseres fullstendig i en svært avgrenset prosjektperiode. Dette gjelder spesielt de faktorene som vedrører kulturelle forhold. Jeg anser ikke disse begrensningene som ødeleggende for oppgavens validitet, men snarere som avgrensninger i hva det er som undersøkes.

En utfordring for denne oppgaven har vært at kunden i det aktuelle prosjektet som ble valgt som caseenhet ikke har hatt anledning til å stille til intervju. På bakgrunn av dette ble det særskilt viktig å fokusere på intern gyldighet under intervjuene med konsulentene. For å oppnå en nøyaktig og sannferdig beskrivelse av hva Konsulentselskapet har gjort i det aktuelle CRM-prosjektet, ble det lagt vekt på å triangulere funn mot flere kilder. Ved å stille flere intervjuobjekter de samme spørsmålene, reduserte jeg muligheten for at eventuelle feilaktige eller skjeve skildringer kunne resultere i konklusjoner gitt på feil grunnlag. Videre ble også det formelle metodeverket gjennomgått, slik at det ble mulig å vurdere hvorvidt de ulike aktivitetene var normal praksis.

Slik formuleringen av forskningsspørsmålet tilsier var egentlig studiets mål å fremhente informasjon om hva Konsulentselskapets ansatte *generelt sett* gjør i CRM-prosjekter. Av praktiske hensyn var det dog ikke mulig å benytte flere analyseenheter enn det ene prosjektet som ble evaluert. Det oppstod dermed problematikk med hensyn til hvorvidt studiets funn var generaliserbare til Konsulentselskapet som helhet. Casestudier er i utgangspunktet ikke egnet når det er ønskelig å kunne generalisere resultatene (Yin, 1981). Gomm m.fl. (2000) skriver dog at casestudier kan være et utgangspunkt for «naturalistisk generalisering». Begrepet impliserer at resultatene kan være overførbare til andre caser, forutsatt at casene i stor nok grad er like (ibid.).

For å øke graden av generaliserbarhet ble informantene bedt om å ta stilling til hva som hadde blitt gjort, og hva som *pleier* å bli gjort. Videre ble det supplert med innsyn i Konsulentselskapets formelle metoderammeverk, som fungerer som et styringsverktøy for samtlige prosjekter. Hvorvidt studiets funn er generaliserbare i en større kontekst er en annen problemstilling. Oppgaven har ikke hatt til hensikt å fremskaffe informasjon om konsulentmarkedet som helhet, ei heller om hvorvidt norske bedrifter gjennomfører CRM-prosjekter på en formålstjenlig måte. Studiet gir likevel et innblikk i ett konsulentselskap, og i henhold til Gomm m.fl. (2000) kan det være hensiktsmessig å benytte funn fra casestudier som arbeidshypoteser når ytterligere forskning skal gjennomføres.

3.3.5 Etske hensyn

Oppgavens tema inviterer ikke mange etiske problemstillinger, og det har ikke foreligget noe behov for å samle inn personsensitive opplysninger. Det viktigste tiltaket som har blitt gjort med hensyn til etikk, er anonymiseringen av selskap og respondenter. Konsulentselskapet har blitt anonymisert etter eget ønske, da prosjektmetodikk og andre opplysninger i utgangspunktet er å betrakte som forretningshemmeligheter. Videre har de individuelle intervjuobjektene blitt anonymisert.

Thomas (2011) skriver at det er viktig å ta hensyn til hvilken effekt publiseringen av forskning vil ha overfor de involverte. Videre skriver Kvale og Brinkmann (2009) at publiseringen av usammenhengende intervjutranskripsjoner kan medføre en uetisk stigmatisering av bestemte personer eller grupper. En respondent som leser det som har blitt publisert kan føle seg krenket eller misforstått, da en skriftlig fremstilling av ens eget muntlige språk kan være vanskelig å godta (ibid.). Av denne grunn har enkelte av de sitatene som presenteres i empirikapittelet blitt skrevet om. Diskursmarkører ble fjernet, dialektale ord ble omgjort til bokmål og i enkelte tilfeller ble hele setninger skrevet om. Jeg har forsøkt å ikke endre meningsinnholdet i de ulike sitatene, og føler meg sikker på at ingen informasjon har forsvunnet i prosessen.

Alle informanter ble informert om at de ville bli anonymisert, og de godtok at intervjuene ble tatt opp på bånd.

4. KRITISKE SUKSESSFaktorER

Hva kjennetegner vellykkede CRM-prosjekter?

Dette kapitlet har til hensikt å besvare dette spørsmålet. Det systematiske litteratursøket presentert i det foregående kapitlet resulterte i en liste med kritiske suksessfaktorer for CRM. Denne listen vil her presenteres i sin helhet. Det gis en beskrivelse av de enkelte suksessfaktorene, hvor de også ses i lys av det teoretiske bakteppet presentert i kapittel 2.

Kapitlet innledes med noen helhetsbetraktninger fra litteratursøket, og avsluttes med noen oppsummerende refleksjoner.

4.1 Overordnet om resultatene av litteraturstudien

Den systematiske litteraturgjennomgangen beskrevet i kapittel 3 resulterte i en liste med kritiske suksessfaktorer for innføringen av CRM. Før disse presenteres vil det bli gitt noen helhetsbetraktninger om hva litteraturen sier om vellykkede CRM-innføringer.

De viktigste slutningene jeg kan trekke fra litteraturgjennomgangen er som følger:

- 1) Anskaffelsen av et elektronisk CRM-system (e-CRM) vil isolert sett ha liten effekt, med mindre anskaffelsen kombineres med relevante struktur- og kulturendringer og ervervelsen av komplementære ressurser. Med komplementære ressurser menes her i hovedsak den kompetansen som er nødvendig for å lykkes med relasjonsmarkedsføring.
- 2) En vellykket innføring av CRM fordrer omfattende endringsledelse. Skal bedriften lykkes med å få de ansatte til å endre adferdsmønster, tilegne seg ny kunnskap og ta i bruk ny teknologi må det gjennomføres tiltak som overkommer endringsmotstand og skaper entusiasme.

De kritiske suksessfaktorene som blir presentert i de påfølgende sidene kan alle relateres til disse to slutningene. Det bør bemerkes at selv om teknologi ofte er hva det fokuseres på når CRM skal innføres (Finnegan & Currie, 2010), så faller kun én av de identifiserte suksessfaktorene innunder kategorien teknologi. Dette betyr ikke at teknologi er uvesentlig, men snarere at gevinstpotensialet til CRM som strategi først vil kunne realiseres når organisasjonen er kapabel til å nyttiggjøre seg av de mulighetene den gir.

Foruten suksessfaktorer resulterte også litteratursøket i kjennskap til de vanligste fallgruvene som kan ramme CRM-prosjekter. De vanligste fallgruvene har blitt påvist å være manglende fokus på endringsledelse, uklare forretningsmål, undervurderinger av CRMs kompleksitet og overvurderinger av hvilke resultater som kan oppnås ved kun å installere et CRM-system.

De kritiske suksessfaktorene blir her listet opp, før de på de påfølgende sidene beskrives i mer detalj. Figur 3 viser hvilke av de femten artiklene omtalt i kapittel 3 som har trukket frem de ulike, kritiske suksessfaktorene.

Kritiske suksessfaktorer (KSF-er):

Leders rolle

- KSF #1. Forankring i ledelsen
- KSF #2. Tilretteleggende ledelse
- KSF #3. Strategisk planlegging
- KSF #4. Involvering av de ansatte

Prosjekt

- KSF #5. Business case og forretningsmål
- KSF #6. Tverrfunksjonelt prosjektteam
- KSF #7. Realistisk implementeringsplan
- KSF #8. Opplæring

Organisasjon og organisasjonskultur

- KSF #9. Kundeorientert kultur
- KSF #10. Kundeorientert struktur
- KSF #11. Samarbeidskultur
- KSF #12. Samarbeidsstruktur

Teknologi

- KSF #13. Integrering av informasjonssystemer

Forskningsartikkel ↓ KSF # →	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Mendoza, et al., 2007	x			x	x	x					x	x	x
Chang, et al., 2010									x	x			x
Eid, 2007	x		x	x			x		x				
Shum, et al., 2008	x	x		x	x			x	x		x	x	x
Bull, 2003	x			x	x	x	x						x
Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011	x		x		x			x	x	x	x	x	x
Garrido-Moreno, et al., 2014	x	x		x				x		x			
Payne & Frow, 2006	x			x	x	x	x	x			x	x	
Wilson, et al., 2002	x		x		x				x	x			
Kim & Kim, 2009			x						x	x			x
Vazifehdust, et al., 2012	x		x	x	x			x	x		x	x	x
Chalmeta, 2005	x		x		x			x	x	x			
King & Burgess, 2008	x		x	x					x		x	x	
Arab, et al., 2010	x		x				x		x	x	x	x	x
Fjermestad & Jr, 2003	x			x	x		x	x	x		x	x	

Figur 3: Oversikt over hvilke artikler som har trukket frem de ulike, kritiske suksessfaktorene

4.2 Kritiske suksessfaktorer

4.2.1 Leders rolle

KSF #1: Forankring i ledelsen

Forankring i ledelsen på alle nivåer i organisasjonen blir av nært samtlige forskningsartikler trukket frem som en av de mest sentrale suksessfaktorene for innføring av CRM. Det er primært to årsaker til at dette blir trukket frem som en suksessfaktor. Først og fremst er aktiv involvering og støtte fra toppledelsen en velkjent forutsetning for vellykket endringsledelse (Hennestad, 2012; Young & Jordan, 2008). Dette innebærer at en slik forankring er ønskelig i alle slags prosjekter som har til hensikt å endre hvordan organisasjonen opererer. Den andre årsaken er at vellykkede CRM-prosjekter kjennetegnes ved at det er organisasjonsbred deltakelse, og at eierskapet til prosjektet som konsekvens bør ligge hos toppledelsen.

En av de vanligste fallgruvene forbundet med CRM, er å betrakte innføringen som et rent IT-initiativ (Finnegan & Currie, 2010; Ramsey, 2003). Om eierskapet til CRM-prosjektet kun ligger hos IT-ledelsen, kan det være svært vanskelig å få gjennomført nødvendige strukturendringer i andre avdelinger. Det vil også medføre at andre suksessfaktorer, slik som det å ha en kundeorientert kultur, blir vanskeligere å oppnå.

For å sikre at en samlet ledelse stiller seg bak CRM-implementeringen skriver Shum m.fl. (2008) at det er viktig å kommunisere hvilke monetære målsetninger som skal oppnås og hvordan CRM kan bidra til å skape verdifulle og ikke-imiterbare ressurser. Manglende forståelse blant ledelsen for hva CRM egentlig innebærer blir av flere betegnet som en fallgrube hvis konsekvens kan være at prosjektet mislykkes (Rigby, et al., 2002; Finnegan & Currie, 2010; Computing, 2001; Forsyth, 2001).

KSF #2: Tilretteleggende ledelse

CRMs kompleksitet og holistiske natur medfører at effektiv og formålstjenlig ledelse anses av mange som en kritisk suksessfaktor under implementeringsprosessen (Galbreath & Rogers, 1999). Tilretteleggende ledelse står i kontrast til kommanderende ledelse, og blir hevdet å kunne fasilitere organisasjonslæring og endring (Filstad, 2010; Shum, et al., 2008). Shum m.fl. (2008) skriver at en leder som hører på de ansattes bekymringer og legger til rette for gruppelæring, sikrer mer aktiv involvering i implementeringen av CRM, noe som også legger til rette for fremtidige endringstiltak.

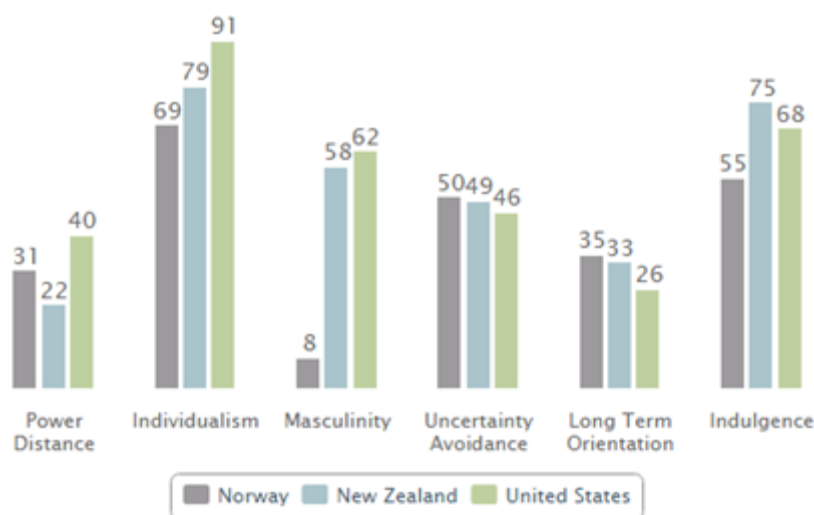
Affektivt engasjement er som beskrevet i kapittel 2.3 viktig for å kunne lykkes med organisasjonsendringer, da ansatte med en høy grad av slikt engasjement tenderer til å bli forkjempere for vedtatte endringer. En tilretteleggende ledelsesstil er i denne sammenheng påvist å kunne øke graden av affektivt engasjement blant de ansatte (Chonko, et al., 2002; Rangarajan, et al., 2004).

Hickson og Pugh (2001) skriver at organisasjoner i ulike land tenderer til å være dominert av de verdier, normer og praksiser som også preger nasjonen de er lokalisert i og virker innenfor, noe som blant annet har betydning for egnetheten til ulike ledelsesstiler. Den empiriske støtten til tilretteleggende ledelse som suksessfaktor for innføring av CRM blir gitt av studier som ikke omhandler norske bedrifter. Av denne grunn vil jeg her drøfte suksessfaktoren i lys av norske forhold.

Det gjennomføres regelmessig internasjonale undersøkelser for å kartlegge nasjonale kulturforskjeller basert på Hofstedes (1980) rammeverk for kulturdimensjoner (Hofstede & Hofstede, 2013). I henhold til disse undersøkelsene er det den svært lave graden av «maskulinitet» som i størst grad skiller norsk kultur fra andre nasjonale kulturer (The Hofstede Centre, u.d.). Norsk kultur preges også av lav maktavstand og en relativt høy grad av individualisme (ibid.). Lav maktavstand innebærer at ansatte misliker direkte kontroll, forventer at ledelsen tilrettelegger og fasiliterer, samt forventer å bli konsultert om viktige beslutninger (Hofstede, et al., 2010). Videre innebærer dette at kommunikasjonen i norske organisasjoner tenderer til å være direkte og konsensusdrevet (ibid.). En lav grad av maskulinitet innebærer at de dominerende verdiene i samfunnet er omsorg for andre og livskvalitet, og en relativt høy grad av individualisme innebærer blant annet at individuelle meninger forventes å bli hørt og anerkjent (ibid.).

Tilretteleggende ledelse synes med utgangspunkt i den ovenstående teksten å være en ledelsesstil som *forventes* brukt av ansatte i Norge. Vie (2012) skriver at norske ledere generelt sett er særlig opptatt av interne forhold i egen organisasjon og medarbeidernes trivsel. Dette er dog kun tendenser, og det er flere ledere som vektlegger autoritet og hierarkisk styring (Ladegård & Vabo, 2011).

Shum m.fl. (2008) påviste tilretteleggende ledelse som en suksessfaktor for innføringen av CRM basert på intervjuer med bankansatte i New Zealand. Dette er et land som kjennetegnes av enda lavere maktavstand enn hva tilfellet er i Norge, men som scorer høyere på maskulinitetsdimensjonen (The Hofstede Centre, u.d.). Figur 1 illustrerer de nasjonale kulturforskjellene mellom Norge, New Zealand og USA:



Figur 4: Ulike kulturer sett i lys av Hofstedes kulturdimensjoner (The Hofstede Centre, u.d.)

Slik det fremgår av figuren foreligger det kulturelle ulikheter av betydning for hvilke ledelsesstiler som prefereres. Sammenligningen gir dog ikke noe entydig svar på hvorvidt tilretteleggende ledelse vil være en kritisk suksessfaktor for innføring av CRM i norske bedrifter.

Kuvaas (2005) har påvist en sammenheng mellom støttende ledelse og affektivt engasjement i norske bedrifter. På bakgrunn av dette anser jeg det som sannsynlig at tilretteleggende ledelse også er viktig for å gjennomføre vellykkede CRM-prosjekter i Norge.

KSF #3: Strategisk plan

Tilstedeværelsen av en strategisk plan som beskriver hvordan bedriften skal oppnå gevinster ved å innføre CRM er en viktig suksessfaktor. Grabner-Kräuter og Mödritscher (2002) trekker frem fraværet av strategi som en av de mest fremtredende årsakene til at mange CRM-prosjekter feiler, et syn som også deles av Kale (2004).

I henhold til rammeverket utviklet av Chalmers (2005) bør en strategisk plan for CRM blant annet beskrive hvordan bedriften skal identifisere kundesegmenter og vurdere deres attraktivitet, hvordan bedriften skal evaluere kunderelasjoner, måle kundetilfredshet og skape verdi for de enkelte kundene. Flere argumenterer for at den strategiske planen bør forankres i bedriftens overordnede forretningsstrategi (Eid, 2007; Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). Å lykkes med CRM fordrer at hele organisasjonen innrettes på en slik måte at kunde verdien maksimeres, følgelig bør ikke den strategiske planen for CRM være begrenset til én avdeling eller funksjon.

En beslektet suksessfaktor er tilstedeværelsen av en visjon for innføringen av CRM. Bennis og Nanus (2003) skriver at en visjon artikulere et bilde av en realistisk, troverdig og attraktiv fremtid for organisasjonen, en tilstand som er vesentlig bedre en dagens. Å etablere en visjon for CRM-innføringen kan bidra til at de ansatte får en økt helhetsforståelse for den strategiske satsningen, at de forplikter seg mer til prosjektet og til at det etableres kundeorienterte verdier (Payne & Frow, 2006; Shum, et al., 2008).

KSF #4: Involvering av de ansatte

Å skape forpliktende engasjement blant alle ansatte hevdes å være en av de viktigste suksessfaktorene for innføringen av CRM (Shum, et al., 2008; Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011; Payne & Frow, 2006). Shum m.fl. (2008) skriver at en vellykket innføring av CRM særlig fordrer ansatte med høy grad av *affektivt engasjement* og endringsvilje. Affektivt engasjement har som beskrevet i kapittel 2.3 en avgjørende betydning for hvorvidt bedrifter oppnår suksess med planlagte endringsinitiativ. Allen og Meyer (1990) skriver at det affektive engasjementet blant ansatte kan økes ved å involvere ansatte i beslutningsprosesser, ved å synliggjøre viktigheten av de ansattes bidrag og ved å delegerer ansvar og myndighet.

Sentralt i litteraturen om CRM er ideen om at alle avdelinger skal jobbe samkjørt for å betjene kunden best mulig (Bull, 2003). For å oppnå dette er man avhengig av å involvere de ansatte når CRM skal innføres. Ansatte bør involveres både for å øke det affektive engasjementet, men også for å sikre at relevante innspill frembringes når prosesser skal restruktureres og effektiviseres.

Involvering av ansatte innebærer også brukermedvirkning, da spesielt med hensyn til utformingen av elektroniske CRM-system. Et CRM-system skal støtte opp om og muliggjøre kundesentriske forretningsprosesser særegne for bedriften som tar det i bruk, noe som forutsetter tilpasning av eksisterende standardløsninger og/eller utvikling av ny funksjonalitet (Kumar & Reinartz, 2012). Hvorvidt en bedrift oppnår suksess med et slikt system avhenger i stor grad av hvorvidt systemet tas i bruk på den tiltenkte måten av samtlige ansatte (ibid.). For å oppnå dette vil brukersentret utvikling være sentralt (Wilson, et al., 2002; Leverick, et al., 1998). Brukersentrerte utviklingsprosesser er iterative og inkluderer brukersentrerte aktiviteter gjennom hele sitt forløp (Følstad & Skjetne, 2007). Dette står i kontrast til mer tradisjonell fossefallsmetodikk hvor man forsøker å kartlegge alle brukerbehov forut for utviklingsløpet (Cadle & Yeates, 2008).

4.2.2 Prosjekt

KSF #5: Business case og forretningsmål

Vellykkede CRM-prosjekter kjennetegnes ved at de er styrt etter eksplisitte, strategiske målsetninger og det har blitt utarbeidet investeringskalkyler som aktivt følges opp (Mendoza, et al., 2007; Bull, 2003; Wilson, et al., 2002; Vazifehdust, et al., 2012). Prosjekter som gjennomføres med fokus på tekniske kravspesifikasjoner, i stedet for forretningsrelaterte mål og strategiske gevinster, har en mye mindre sjanse for å lykkes (Ramsey, 2003; Finnegan & Currie, 2010).

CRMs *raison d'être* er å gi økt profitabilitet ved å forbedre eksisterende kunderelasjoner, samt ved å øke anskaffelsesraten, noe målsetningene bør reflektere (Bull, 2003). Kellen (2002) skriver at det også bør utarbeides tydelige definerte mål relatert til hva *kunden* vil tjene på prosjektet, noe som vil bidra til bedriften blir enda mer kundesentrisk, jamfør KSF #11 og #12. Å evaluere og synliggjøre hva en innføring av CRM vil koste, hvor lang tid det vil ta og hvilke gevinster det er ventet å gi er også viktig for å kunne oppnå KSF #1 og #5.

Jacobsen og Thorsvik (2008) skriver at mål generelt har til hensikt å påvirke atferden til de ansatte i organisasjonen, tjene som evalueringskriterier og/eller å gi omgivelsene et bilde av hva organisasjon har til hensikt å jobbe imot. Målene som egner seg best som styringsverktøy og evalueringskriterier kjennetegnes som regel ved at de er relativt kortsiktige med klart definerte slutttilstander (Simon, 1964; Mintzberg, 1979). Flere skriver også at mål bør, foruten å inkludere økonomiske parametere, også vektlegge andre dimensjoner av strategisk betydning (Kaplan & Norton, 2000; Simons, 1994).

Som beskrevet i kapittel 2 inngår også fastsetting av mål i Kotters (1996) fasemodell for endringsledelse. Det sjette steget i fasemodellen er «planlegg og skap kortsiktige gevinster». Dette blir anbefalt som en fase for å kunne gi positiv og motiverende feedback til endringsagentene, for å kunne finjustere strategi og visjon, for å dempe endringsmotstand og for ikke å miste forankringen i ledelsen (ibid.).

KSF #6: Tverrfunksjonelt prosjektteam

Et sentralt konsept i CRM er at bedriftens avdelinger og prosesser skal konfigureres på en slik måte at kunden settes i sentrum, også ansatte som kun indirekte jobber mot kunden skal ha en forståelse for hvordan de skaper verdi for kunden (Ciborra & Failla, 2001; Bull, 2003). Et tverrfunksjonelt prosjektteam, dvs. et prosjektteam satt sammen av ansatte fra bedriftens ulike avdelinger, vil kunne bidra til at CRM forankres på tvers av avdelingslinjene (Mendoza, et al., 2007).

Denne suksessfaktoren kan ses som en logisk videreføring av KSF #4, da det sentrale målet her er å oppnå en organisasjonsbred forankring av CRM. En vellykket CRM-strategi fordrer at ansatte deler informasjon med hverandre på tvers av avdelingsgrensene (Garrido-Moreno, et al., 2014). I henhold til sosial-kapital-teori vil de i større grad gjøre dette dersom de ulike avdelingene deler et felles sett med normer og har opparbeidet gjensidig tillit og felles språkbruk (Hatzakis, et al., 2005). I henhold til King og Burgess (2008) vil man ved å benytte et tverrfunksjonelt prosjektteam kunne bidra til økt sosial kapital mellom de ulike avdelingene. Med økt sosial kapital økes tilgangen til kunnskap, samt de involvertes evne og vilje til å samhandle (Hatzakis, et al., 2005).

KSF #7: Realistiske implementeringsplaner

Overholdelse av tids- og kostnadsrammer kan benyttes som et utgangspunkt for å vurdere hvorvidt et prosjekt har hatt suksess, og realistiske implementeringsplaner blir trukket frem som en suksessfaktor for CRM-prosjekter (Morris & Hough, 1988; Turner, 1993). Mangelfull forståelse for CRMs kompleksitet trekkes frem som en sentral årsak til at mange prosjekt blir mer kostnads- og tidskrevende enn hva det hadde blitt budsjettert for (Computing, 2001), noe som kan få svært uheldige konsekvenser (Bull, 2003).

Payne og Frow (2006) skriver at bedrifter tenderer til å undervurdere hvor omfattende arbeidet relatert til endringsledelse er, og at dette er en vanlig årsak til at CRM-prosjekter tar for lang tid. Dette kan ha en negativ, selvforsterkende effekt i og med at overskridelser av tids- og kostnadsrammer kan redusere de ansattes affektive engasjement og ytterligere medføre et økt behov for endringsledelse (Shum, et al., 2008; Bull, 2003; Herscovitch & Meyer, 2002).

KSF #8: Opplæring

Opplæring i bruk av e-CRM og kursing i kunderelasjonshåndtering blir av flere trukket frem som viktige suksessfaktorer. Kurs og opplæringstiltak har til hensikt å tilegne de ansatte relevant kompetanse, men kan samtidig forsterke de ansattes endringsvilje og overkomme endringsmotstand (Beer, et al., 1990; Robey, et al., 2002). Shum m.fl. (2008) skriver også at kursing kan fasilitere en verdsettelse av de grunnleggende målsetningene bak CRM, og således bidra til at bedriften blir mer kundeorientert, jamfør KSF #11 og #12.

Omfattende informasjon og opplæring for bruk av CRM-system blir også trukket frem som en kritisk suksessfaktor av Selnes og Hagen (2011) som har forsket på norske bedrifter. Selnes og Hagen (2011) skriver at de bedriftene som lykkes med innføringen av CRM kjennetegnes ved at de grundig har forklart de ansatte hvorfor CRM-systemet er viktig for å oppnå bedriftens overordnede mål, og ved at de har gitt de ansatte tilstrekkelig med tid og ressurser til opplæring. Dette hevdes å motivere de ansatte på en slik måte at bedriftene oppnår økt kundeorientering og fokus på verdiskapning gjennom gode kunderelasjoner (ibid.).

4.2.4 Organisasjon og organisasjonskultur

KSF #9: Kundeorientert kultur

En forutsetning for å lykkes med CRM er at man evner å skape en kundeorientert kultur (Chang, et al., 2010; Kim & Kim, 2009; Vazifehdust, et al., 2012). Vazifehdust m.fl. (2012) skriver at prosess- eller produktorienterte kulturer ikke er forenlige med CRM, og Selnes og Hagen (2011) skriver at forretningskulturen i bedrifter som lykkes med CRM kjennetegnes ved at de viktige beslutningsprosessene funderes på markedsfakta og kundeinnsikt.

Kundeorientering er et noe snevrere begrep enn det mer velkjente begrepet markedsorientering (Homburg & Pflesser, 2000). I henhold til Narver og Slater (2000) er en markedsorientert bedrift både kunde- og konkurranseorientert, og vil foruten dette også kjennetegnes ved en kultur preget av tverrfunksjonelt samarbeid. Kohli og Jaworski (1990) skriver at i en markedsorientert bedrift vil samtlige avdelinger ha fokus på markedsinformasjon, noe som fordrer en kultur preget av samarbeid og informasjonsutveksling på tvers av avdelingsgrensene. Markedsinformasjon er informasjon om kundenes behov og preferanser, samt informasjon om hvilke eksogene faktorer som påvirker kundene (ibid.). Markedsorientering kan med andre ord betraktes som en forretningsfilosofi som blant annet fordrer en kundeorientert kultur. Å ha en kundeorientert kultur innebærer på sin side at ansatte i samtlige organisasjonsavdelinger preges av kundeorienterte verdier, kundeorienterte normer og kundeorienterte artefakter (Homburg & Pflesser, 2000; Deshpandé, et al., 1993).

KSF #10: Kundeorientert struktur

En vellykket innføring av CRM innebærer at det etableres et organisasjonsbredt fokus på å ivareta kunderelasjoner, noe som forutsetter at organisasjonsstrukturen støtter opp om utviklingen og anskaffelsen av kunderelasjoner.

En organisasjon med kundesentrisk struktur kjennetegnes blant annet ved at den styres etter forretningsmål orientert rundt kundetilfredshet (Sin, et al., 2005), at konkurransefortrinnet er basert på en dyptgående forståelse for kundens behov (ibid.), at det foreligger insentivsystemer som belønner ansatte som styrker bedriftens kunderelasjoner (Narver & Slater, 1990; Chang, et al., 2010), og at det foreligger åpne toveis-kommunikasjonskanaler mellom de ulike avdelingene (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011).

Arab (2010) skriver at en avgjørende faktor for å lykkes med innføringen av CRM er at bedriften tidlig analyserer alle prosesser som direkte eller indirekte involverer interaksjon med kunden. Disse prosessene bør så rekonfigureres slik at de i samspill med hverandre og informasjonssystemene kan skape mer verdi for kundene (ibid.).

KSF #11: Samarbeidskultur

En kultur preget av samarbeid på tvers av bedriftens avdelinger blir trukket frem av flere som en sentral suksessfaktor for innføringen av CRM. For å kunne ivareta og utvikle kunderelasjoner på best mulig måte må informasjon og kunnskap flyte fritt mellom kundens ulike kontaktpunkter, noe som fordrer samarbeid og koordinasjon (Ryals & Knox, 2001). Et slikt samarbeid hevdes å være uforenlig med en kultur preget av intern konkurranse (Vazifehdust, et al., 2012).

Shum m.fl. (2008) trekker frem «klanen» som en idealkultur for bedrifter som har til hensikt å innføre CRM. Cameron og Quinn (2011) skriver at bedrifter med denne kulturtypen vektlegger langsiktige fordeler ved utvikling av menneskelige ressurser, anser arbeidsmoral som svært viktig og baserer styringsmekanismene på lojalitet og tillit. Ansatte som jobber i bedrifter med «klan»-lignende kultur tenderer til å ha høyere grad av affektivt engasjement, da de tillates en høyere grad av autonomi og er mer lojale overfor organisasjonen (Mathieu & Zajac, 1990; Hunt, et al., 1985).

KSF #12: Samarbeidsstruktur

En organisasjonsstruktur som støtter opp om samarbeid og kompetanseutveksling på tvers av en bedrifts avdelinger blir trukket frem som en suksessfaktor av flere, med samme begrunnelse som for KSF #12. Rutiner, prosesser og systemer for *kunnskapsdiffusjon* blir i særlig grad trukket frem som vitale forhold (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011).

Kunnskapsdiffusjon er et begrep som benyttes om spredningen av kunnskap internt blant ansatte i en organisasjon. Marinova (2004) skriver at ens bedrift evne til å absorbere, diffundere og strategisk benytte verdifull informasjon er kritisk for å anskaffe og opprettholde konkurransemessige fortrinn. Informasjon om kunder blir generelt betegnet som svært verdifull informasjon, og utgjør selve essensen i CRM som strategisk konsept (Doherty & Lockett, 2008). Et e-CRM er et system for kunnskapsdiffusjon, og kan bidra til at viktig kundeinformasjon lettere fremskaffes og gjøres tilgjengelig for de ansatte (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011).

Enkelte strukturelle forhold kan virke ødeleggende for en bedrifts evne til å diffundere kunnskap. Lundstrom (1976) trekker frem departementalisering, det vil si enhetsbasert inndeling av ansatte, som et mulig hinder. Videre beskriver Kohli og Jaworski (1990) hvordan formalisering og sentralisering kan hindre informasjonsspredning.

4.2.5 Teknologi

KSF #13: Integrering av informasjonssystemer

Litteraturgjennomgangen avdekket at teknologiske forhold sjeldent trekkes frem som avgjørende faktorer for vellykkede innføringer av CRM. Unntaket er integreringen av informasjonssystemer, som får bred støtte i forskningslitteraturen. Teknologi, da spesielt e-CRM, blir omtalt som en nødvendighet for å kunne innføre CRM, men uten komplementære ressurser samt strukturelle og kulturelle endringer evner ikke bedriftene å oppnå suksess (Garrido-Moreno, et al., 2014).

Integrering av informasjonssystemer innebærer at de avdelingsspesifikke databasene gjøres tilgjengelig via det elektroniske CRM-systemet, og at informasjonen automatisk synkroniseres mellom de ulike systemene (Mendoza, et al., 2007). Dette er nødvendig for å sikre at all informasjon om den enkelte kunde gjøres tilgjengelig for de relevante ansatte (ibid.), og må ses i sammenheng med KSF # 10-13.

4.3 Oppsummerende refleksjoner

Som det fremgår av den forutgående teksten synes det maktpåliggende å tilnærme seg CRM på holistisk vis. Suksessfaktorene kan relateres til så ulike fenomener som organisasjonsstruktur, sammensetningen av prosjektteam og ledelsesstil. Like fullt er det en gjennomgående tematikk som gjenspeiles i de fleste suksessfaktorene. Vellykkede CRM-implementeringer kjennetegnes ved at den aktuelle organisasjonen har evnet å konfigurere seg slik at samtlige avdelinger jobber samkjørt for å oppnå økt kunde verdi. Som vist fordrer dette mer enn et teknologisk initiativ; organisasjonen må også være villig til utfordre de etablerte normene og prosessene.

De kritiske suksessfaktorene kan kortfattet oppsummeres slik:

Et CRM-prosjekt bør være godt forankret i ledelsen. Ledelsen bør opptre tilretteleggende, skape forpliktende engasjement og involvere de ansatte i prosjektet. Videre bør ledelsen legge vekt på strategisk planlegging, og sørge for at prosjektet omfatter en totalvurdering av selskapet i sin helhet, inklusive kulturelle og strukturelle trekk. Målet bør være å oppnå en kunde- og samarbeidsorientert struktur og kultur. Prosjektteamet bør være satt sammen av ansatte fra samtlige avdelinger, og prosjektet bør styres etter forretningsrelaterte mål og en realistisk fremdriftsplan. Opplæring, herunder det å informere ansatte om hvordan CRM-systemet skal bidra til at bedriften oppnår sine mål, bør utgjøre en vesentlig del av prosjektet. Avslutningsvis bør CRM-systemet integreres i bedriftens øvrige informasjonssystemer

Videre i denne oppgaven vil disse suksessfaktorene utgjøre et analytisk rammeverk for å studere og evaluere Konsulentselskapets praksis. Dette var suksessfaktorenes intenderte bruksområde, men jeg vil her presisere at de også har en egenverdi utover dette.

Suksessfaktorene gir en oppsummering av hva forskningslitteraturen på nåværende tidspunkt kan fortelle oss om å lykkes med CRM, av denne grunn hevder jeg at de med fordel også kan benyttes i andre studier.

5. EMPIRI OG ANALYSE

De kritiske suksessfaktorene for innføring av CRM har nå blitt presentert. Det som nå gjennomgås er min evaluering av et konkret CRM-prosjekt. De kritiske suksessfaktorene har blitt benyttet som et rammeverk både for å studere og analysere prosjektet.

Informasjonen frembrakt av de kvalitative forskningsintervjuene som ble gjennomført med Konsulentselskapets ansatte vil her presenteres og drøftes. Slik beskrevet i kapittel 3 ble det totalt gjennomført fem intervjuer, hvor konsulentene ble bedt om å beskrive de ulike aktivitetene som hadde blitt gjennomført i prosjektperioden, samt reflektere rundt disse. Her presenteres utdrag fra disse intervjuene, samt min egen fortolkning av det som ble sagt. Konsulentenes uttalelser blir også drøftet og evaluert med utgangspunkt i de kritiske suksessfaktorene presentert i kapittel 4.

Kapittelet er strukturert rundt de individuelle suksessfaktorene, med ett delkapittel for hver suksessfaktor. Det vies også et delkapittel til endringsledelse, som anses som en overordnet suksessfaktor. Hvert delkapittel innledes med en oppsummering av den aktuelle suksessfaktoren, deretter presenteres de sitater og refleksjoner som er har relevans for denne suksessfaktoren. Delkapitlene avsluttes med en oppsummering og evaluering av Konsulentselskapets praksis. Av hensyn til informantenes anonymitet omtales de tidvis som «han», uavhengig av faktisk kjønn.

5.1 Om endringsledelse og CRM som konsept

En overordnet kategori for de ulike suksessfaktorene er fenomenet endringsledelse. Flere av suksessfaktorene kan direkte relateres til dette, blant annet KSF #1 *Forankring i ledelsen* og KSF #4 *Involvering av de ansatte*. Av denne grunn ble intervjuobjektene først stilt spørsmål om det hadde blitt gjennomført bevisste tiltak for å overkomme endringsmotstand og skape vedvarende endringer. Intervjuobjektene ble også bedt om å ta stilling til hva CRM er. Dette ble gjort for å avdekke hvorvidt prosjektdeltakerne anså innføringen av CRM som et rent IT-prosjekt, eller som implementeringen av en strategi eller lignende.

CRM blir av intervjuobjektene beskrevet noe ulikt, men med klare likhetstrekk. Én prosjektdeltaker uttalte: «CRM er et system som gir deg muligheten til å håndtere dine kontakter og relasjonen til dem, altså du kan bruke det i en salgsprosess, du kan bruke det i en serviceprosess, og det lar deg styre kontaktbasen din og håndtere den». En annen prosjektdeltaker beskrev CRM slik: «... en applikasjon for å støtte interaksjonen og dialogen med kundene, for å automatisere den dialogen man har der, også for å generere mer salg gjennom å ha en strukturert prosess med hensyn til hvordan man tar i mot henvendelser og kommuniserer med kundene». En tredje prosjektdeltaker uttalte at CRM var synonymt med håndtering av kunderelasjoner.

Beskrivelsene av CRM ga meg inntrykket av at CRM i hovedsak betraktes som ensbetydende med det som i denne oppgaven omtales som e-CRM. Prosjektdeltakerne uttrykte dog til dels implisitt at det er et prosessaspekt tilknyttet CRM som ikke direkte omfattes av den tekniske løsningen.

Når de intervjuede ble spurt om de anså innføringen av CRM som et rent IT-prosjekt, kom det varierende svar. Én sa: «ja, IT i den forstand at det var IT som var kjøperen her, men det var folk med fra hele linja». En annen uttalte:

Nei, det vil jeg egentlig ikke gjøre, fordi involveringen fra business var veldig stor. Selyfølgelig hadde vi jo en nær dialog med IT-avdelingen og IT-sjefen der, men det var vel så mange om ikke flere deltakere i prosjektet fra business sin side og prosjektleder for kunden var også fra business, han var ikke fra IT.

Jeg tolker svarene som ble gitt dithen at prosjektet først og fremst har blitt betraktet som et rent IT-prosjekt, både fra kundens og Konsulentselskapets side. Det ble gjennomført workshops med ansatte fra ulike avdelinger for å kartlegge forretningsprosesser, men det primære fokuset har vært den teknologiske løsningen. Når en prosjektdeltaker ble spurt om kunden hadde gjennomført tiltak for å nå sine mål foruten innføringen av den tekniske plattformen, svarte han:

... organisatoriske endringer har vi ikke sett så veldig mye av, ikke jeg i hvert fall på mitt tekniske nivå, men det er klart det at de har satset en del i opplæringen, men det virker jo ikke som at de for eksempel har omstrukturert noen avdelinger eller kjørt noe sånn særlig opplæring utenfor de veldig få sesjonene vi hadde da.

Lignende uttalelser som dette sitatet ble gitt av de andre prosjektdeltagerne. Slik jeg forstår det har ingen fra Konsulentselskapet rådført kunden om hvordan de best kan oppnå økt kunde verdi ved å gjennomføre strukturendringer. Ei heller ble slik forretningsmessig rådgivning tilbudt kunden i prosjektets innsalgs/analysefase. Forutsatt at relevante strukturendringer er en forutsetning for å lykkes med CRM, fremstår det som en uberettiget ansvarsfraskrivelse når informantene uttaler at kunden selv ikke har initiert omstrukturering.

Når spurt om det hadde vært noe fokus på endringsledelse i prosjektet, uttalte en av de intervjuede: «Vi har rådført de mest rundt CRM-plattformen og hvordan denne kan snakke med de andre, ikke så mye på hvordan de skal endre forretningen sin». En annen svarte kort: «nei, det har det ikke». Lignende svar ble også gitt av de øvrige prosjektdeltagerne.

Før spørsmålet om endringsledelse hadde blitt stilt, sa en av de intervjuede følgende når han skulle beskrive hvordan prosjektteamet hadde vært satt sammen:

... for CRM består jo veldig mye av endringsledelse, det er ikke bare en systemimplementering. CRM er veldig mye sammenlignet med andre prosjekter, og det omfatter en stor grad av organisasjonsendring ikke minst, derfor er det viktig at man får forankring i ledelsen.

Når vedkommende senere ble spurt om det hadde vært noe fokus på endringsledelse i dette prosjektet, svarte han også nei. Årsaken til at det ikke ble fokusert på endringsledelse var i følge en av prosjektdeltakerne at kunden hadde valgt bort dette i innsalgfasen. Prosjektet ble gjennomført med fastpris, og endringsledelse ble satt utenfor prosjektets rammebetingelser. I det formelle metoderammeverket foreligger det veiledning og maler for hvordan et endringsprogram kan gjennomføres, basert på en n-steg-modell med likhetstrekk til de beskrevet i kapittel 2.3, dette ble da ikke benyttet. Når intervjuobjektet ble spurt om hvorfor kunden ikke ønsket rådgivning og støtte til å gjennomføre et endringsprogram, svarte han:

Jeg tror nok at hovedgrunnen til at dette ikke er i prosjektene våre så mye som det ellers kunne ha vært er rett og slett at kundene ønsker å kjøre dette selv. IT-prosjekter er dyrt, det koster penger, kunden ser alltid etter muligheter for å kutte kosten, og da på hva de kan gjøre selv.

Som det fremgår av denne uttalelsen greide ikke Konsulentselskapet å selge inn endringsledelse som en tjeneste. Det er likevel en forskjell på det å selge inn et fullverdig endringsprogram og det å rådføre og bistå kunden med arbeidet. Av denne grunn ble de intervjuede spurt om hvilke tiltak kunden hadde besluttet å gjennomføre, samt om hvordan deres rolle som konsulenter hadde vært i relasjon til dette. Et av intervjuobjektene uttalte: «kunden har kjørt ut kommunikasjon internt om prosjektet, lagt ut informasjon på intranettet, kommunisert hva som kommer, datoer og så videre». Lignende uttalelser kom også fra de andre som ble intervjuet. Ingen av de intervjuede uttalte at de hadde hatt noen rådgivende rolle i relasjon til disse tiltakene.

I løpet av intervjuene kom det flere uttalelser jeg mener kan indikere at prosjektet har møtt, og vil bli møtt med mostand. Som eksempel uttalte en informant: «... det ble kanskje oppfattet som en trussel for dem der borte, i forhold til om CRM skulle ta over». Denne uttalelsen kom i forbindelse med spørsmål om kundens prosesser og eksisterende IT-systemer. Det omtalte systemet benyttes på et kontor i utlandet. På dette kontoret pleier ikke selgerne selv å registrere kundeinformasjon i IT-systemet, dette blir i stedet overlatt til sekretærer. Han uttalte videre: «Om ble det mer å gjøre, så ansatte de bare flere sekretærer, sånn løste de det der». Jeg tolker dette dithen at det er tydelige kulturforskjeller mellom de ulike landenes kontorer, og at innføringen av CRM vil innebære at etablert praksis må endres. Videre fremgår det av konsulentens beskrivelser at dette var noe han mente lå utenfor Konsulentselskapets ansvarsområde, kunden ble tilsynelatende verken rådført om dette eller forsøkt bevisstgjort.

5.1.1 Vurdering av Konsulentselskapets praksis

Endringsledelse ble tilsynelatende ikke vektlagt i dette prosjektet, selv om en av de intervjuede direkte uttalte at CRM-prosjekter generelt sett innebærer organisasjonsendringer, og at endringsledelse som konsekvens er viktig. De øvrige informantene benyttet ikke begrepet endringsledelse eksplisitt, men uttalte at det er svært viktig å oppnå en forankring av CRM i organisasjonen.

Uttalelsene som ble gitt av informantene indikerer at enkelte grupperinger hos kunden sannsynligvis ikke var helt tilfredse med CRM-prosjektet, og at det som konsekvens kan forekomme eller har forekommet endringsmotstand. Flere av de intervjuede uttalte også at prosjektet ikke hadde god nok forankring i de ansatte; det manglet et «rungende ønske fra grasroten». Disse uttalelsene gir meg inntrykket av at Kotters (2008) første steg for vellykket endringsledelse, «establish a sense of urgency», på ingen måte har blitt oppnådd.

Behovet for endringsledelse i dette prosjektet kan ha vært noe mindre enn hva tilfellet ofte er, da omfanget av de aktuelle endringene er forholdsvis beskjedne. Jamfør kapittel 6.4.1 virker det ikke som at man har forsøkt å endre gjeldende praksis, verken prosesser eller kultur. Med utgangspunkt i Balogun og Haileys (2008) kategorier vil jeg klassifisere dette som adaptasjon eller rekonstruksjon. Samtidig er det påfallende at konsulentene har vært innforstått med behovet for endringsledelse, uten at dette har resultert i handling. Konsulentenes uttalelser gjenspeiler mer enn teoretiske betraktninger om at endringsledelse generelt sett burde prioriteres, de indikerer at konsulentene har observert faktiske forhold som taler for endringsledelsestiltak.

Selv om konsulentene anerkjente behovet for endringsledelse, var ikke dette noe de kjempet for under prosjektet. De uttalte at dette var satt utenfor rammebetingelsene til prosjektet, basert på hva Konsulentselskapet hadde blitt enige med kunden om i prosjektets innsalgfase. De kontraktuelle betingelsene har selvfølgelig stor betydning, men jeg oppfatter samtidig dette som noe uberettiget ansvarsfraskrivelse. Etter at prosjektets rammebetingelser var satt argumenterte konsulentene likevel for mer opplæring, noe de fikk gjennomslag for. Likeledes endte kunden opp med å bestille mer funksjonalitet i CRM-systemet enn opprinnelig avtalt. Manglende vilje til å fremme endringsledelse antas til dels å kunne være forårsaket av snevre ansvarsområder og kompetansemangel på dette feltet. Flere uttalte at de skulle ønske at prosjektet var bedre forankret i organisasjonen, men ingen uttalte at dette var noe de kunne gjøre noe med.

Enkelte aspekter ved CRM-prosjektet har slik jeg forstår det blitt gjennomført i tråd med normative føringer fra litteratur om endringsledelse, heriblant involvering av ansatte fra ulike avdelinger, jamfør kapittel 6.2.2. Det fremgår likevel av datamaterialet at Konsulentselskapet kunne, og burde, hatt et større fokus på endringsledelse i det aktuelle prosjektet.

Pries og Stone (2004) har undersøkt hvilket forhold konsulenter generelt sett har til endringsledelse og CRM. Jeg anser konklusjonen deres som treffende også for denne casen:

Consultancies do not do everything right and according to theory! Projects are not always carried out the way they should be. Nevertheless, a general understanding of the importance of change management existed in most cases, although the practical approaches often did not incorporate this. However, examples of good practice existed, though it seems clear that many clients would get better results from CRM consultants if the latter were better schooled in change management.

5.2 Leders rolle

5.2.1 Forankring i ledelsen

Forankring i ledelsen på alle nivåer i organisasjonen er den kritiske suksessfaktoren som blir trukket frem av flest forskningsartikler. Aktiv involvering og støtte fra ledelsen blir trukket frem som en generell forutsetning for vellykket endringsledelse. Videre er det særlig viktig for CRM-prosjekter at eierskapet til prosjektet ligger hos toppledelsen, slik at man lettere kan oppnå et organisasjonsbredt engasjement. Om eierskapet til CRM-prosjektet kun ligger hos IT-ledelsen, kan det være svært vanskelig å få gjennomført nødvendige strukturendringer i andre avdelinger.

Fra kundens side bestod prosjektets styringsgruppe av en prosjekteier, en prosjektleder og tre øvrige styringsgruppemedlemmer. Prosjekteieren er en del av selskapets toppledelse, med overordnet ansvar for salg. Prosjektlederen er leder for forsikringsspesialistene i en utenlandsk avdeling, mens de tre øvrige medlemmene er ledere for henholdsvis IT-avdelingen, markedsføringsavdelingen og avdelingen for forsikringskrav. Flere av styringsgruppens medlemmer deltok i prosjektet også som løsningsekspert, mens IT-direktøren var løsningsarkitekt.

Samtlige spurte mente prosjektet var godt forankret i ledelsen, og som beskrevet hadde flere av kundens ledere en aktiv rolle i prosjektet. Da en av de intervjuede ble spurt om de på generelt grunnlag pleide å jobbe for å få med kundenes ledere, uttalte han:

Ja, vi må få eierskapet opp i ledelsen, de må være med å lede og vise at dette er noe de har trua på, at dette er noe dem skal gjøre. De kan ikke bare si 'ja kom inn her og kjør på dere', for hvis de ikke viser noe initiativ og eierskap så vil det aldri gå bra med resten.

I følge en av de intervjuede blir det i innsalgsfasen foretatt en interessentanalyse hvor nøkkelinteressenter identifiseres og vurderes, før så kunden bes om å trekke inn relevante personer i prosjektets styringsgruppe.

5.2.1.1 Vurdering av Konsulentselskapets praksis

Konsulentselskapets praksis synes å være helt i tråd med denne suksessfaktoren, da ingen av funnene tilsier at prosjektet har hatt for dårlig forankring i ledelsen.

5.2.2 Involvering av ansatte

Involveringen av ansatte fra hele organisasjonen blir hevdet å være en av de mest kritiske suksessfaktorene for CRM-prosjekter. Suksessfaktoren omfatter det å skape et forpliktende engasjement i samtlige avdelinger slik at man oppnår endringsvilje og gir de ansatte eierskap til prosjektet. Videre omfatter suksessfaktoren å involvere ansatte i praktiske beslutninger og kartleggingsarbeid, slik at viktige innspill fra ansatte i ulike funksjoner blir løftet frem og diskutert.

Når prosjektdeltakerne ble spurt om hvorvidt de følte at prosjektet hadde god forankring i kundens ledelse, kom to av de intervjuede også med betraktninger relatert til forankring i organisasjonen. Den ene svarte dette: «Ja. Utfordringen med det er at det ikke nødvendigvis har vært forankret i arbeiderne». Den andre kom med følgende uttalelse:

... men jeg skulle ønske at det ikke bare var forankret i ledelsen, men at det også var et rungende ønske fra grasroten, hele organisasjonen skulle ha ønsket seg det. Så jeg har en følelse av at det har vært høyt prioritert, men ikke så festet i organisasjonen som man gjerne skulle ønsket seg.

Slike uttalelser ga meg inntrykket av at de ansatte hos kunden ikke har følt et sterkt behov for å innføre CRM. Konsulentene anerkjente at dette er et problem, men la ansvaret over på kunden, som ikke foretok seg noe. Da en av de intervjuede ble bedt om å utdype dette med organisatorisk forankring, uttalte han:

Altså, av og til så ser ledelsen et behov for CRM fordi de har et behov for oversikt, men arbeiderne har ikke det samme behovet for oversikt, så de synes kanskje bare at de må loggføre ting bare for at ledelsen skal se hva de gjør, og at de faktisk jobber.

Når de intervjuede ble spurt om noe hadde blitt gjort for å skape engasjement rundt prosjektet, ble det trukket frem at både kunden og konsulentene har presentert den tekniske løsningen til ulike ansatte. I følge en av de intervjuede dreide dette seg mer om å dele informasjon enn om å skape engasjement. Han fulgte opp dette ved å si: «... det har kanskje båret mer preg av å være informasjonsdeling, de har ikke hatt muligheten til å involvere samtlige ansatte». Samtalene om engasjement bar generelt preg av at konsulentene ikke så på dette som deres oppgave, dette var noe kunden burde gjøre.

I prosjektet ble ansatte fra de ulike avdelingene involvert i workshops og diskusjoner. Dette ble gjort i prosjektets designfase slik at en løsning kunne utvikles som støttet opp om behovene og prosessene til de ulike avdelingene. I henhold til de intervjuede ble det trukket inn ansatte fra samtlige avdelinger. Angående hvilke ansatte som ble hentet inn, uttalte et av intervjuobjektene: «for de funksjonelle avklaringene, med hensyn til hvordan de har satt sammen teamet, så virker det som at de har tatt erfarne folk fra forsikringsspesialistteamet og de som de generelt sett bruker til å utvikle seg og forbedre prosessene sine».

Ansatte ble også involvert i prosjektets implementeringsfase, hvor den tekniske løsningen ble utarbeidet. Prosjektet ble i utgangspunktet gjennomført med fossefallsmetodikk, dvs. et sekvensielt løp hvor en fase ikke begynner før den foregående er avsluttet (Cadle & Yeates, 2008). Dette står i motsetning til smidig prosjektmetodikk hvor et system utvikles inkrementelt og iterativt (ibid.). Det ble dog besluttet å dele opp utviklingsløpet i 3 iterasjoner, hvor ulike komponenter fra designfasen ble evaluert og godkjent av kunden etter demonstrasjoner. En av de intervjuede hevdet dette ble gjort for å skape aksept for den ferdige løsningen, samt for å sikre at relevante innspill ble fanget opp.

5.2.2.1 Vurdering av Konsulentselskapets praksis

Etter datamaterialet å dømme så har ansatte fra samtlige avdelinger blitt involvert i prosjektet, i den forstand at de har bidratt under kartleggingen av eksisterende prosesser. Dette er tilsynelatende rådende praksis for Konsulentselskapet, og helt i tråd med den kritiske suksessfaktoren.

Det tekniske utviklingsløpet ble gjennomført med en tilpasset fossefallsmetodikk, hvor selve utviklingsløpet ble splittet opp i tre iterasjoner. Tatt i betraktning at dette var et prosjekt med et fastsatt tids- og kostnadsskjema fremstår valget av utviklingsmetodikk som fornuftig. De iterative løpene er helt i tråd med denne suksessfaktoren, og ingenting tyder på at de ansatte hos kunden ikke har fått anledning til å komme med relevante innspill.

Basert på konsulentenes uttalelser virker det som at verken Konsulentselskapet eller kunden selv har forsøkt å skape engasjement rundt prosjektet. Ei heller har noen tiltak blitt iverksatt for å oppnå at de ansatte forstår *behovet* for CRM. Dette er følgelig det mest kritikkverdige i relasjon til denne suksessfaktoren. Konsulentene synes å være innforstått med behovet for slike tiltak, og som domeneeksperter på CRM burde de være pådrivere som løfter frem relevante forslag for kunden, i stedet for å være passive tilskuere.

5.2.3 Tilretteleggende ledelse

Tilretteleggende ledelse blir i forskningslitteraturen trukket frem som en viktig suksessfaktor for innføring av CRM. Tilretteleggende ledelse er som tidligere beskrevet en ledelsesstil som står i kontrast til kommanderende ledelse; i stedet for å gi ordre forsøker man å sette mål, for deretter å legge forholdene til rette for at de ansatte oppnår disse. En tilretteleggende ledelsesstil kan øke graden av affektivt engasjement, noe som vil kunne bidra til mer vellykkede endringsprosjekter.

I intervjuene ble prosjektdeltakerne bedt om å karakterisere kundens ledelsesstil. Det ble stilt spørsmål om hvorvidt ledelsen foretrakk å delegere mål fremfor å delegere arbeidsoppgaver, i hvilken grad gruppearbeid var normalt, hvorvidt de fremstod som mest tilretteleggende eller kommanderende, samt mer generelt om hvordan beslutninger ble tatt. De intervjuede ga inntrykk av å ha ikke ha god nok kjennskap til hvordan ledelsen operer i den daglige driften til at de kunne svare godt på disse spørsmålene.

De følgende sitatene er utdrag fra samtalen om kundens ledelsesstil:

«... de delegerte jo oppgaver seg i mellom, det var liksom ikke bare 'du gjør det du gjør det', selvfølgelig det var litt det av det og men...»

«... veldig lite kommanderende, det virker i hvert fall ikke sånn».

«... de setter mål, det føler jeg, de har en veldig sunn innstilling til akkurat det.»

«... de var veldig behagelige å jobbe med, men de kunne ha vært mye mer beslutningsdyktige ville jeg sagt».

Jeg tolker utsagnene dithen at kundens ledelse må ha blitt oppfattet som mer tilretteleggende enn kommanderende. Det bør dog bemerkes at konsulentene først og fremst har arbeidet med ledelsen i Norge, noe som kan ha farget uttalelsene deres.

5.2.3.1 Vurdering av Konsulentselskapets praksis

Konsulentselskapet har tilsynelatende ikke gitt råd om hvordan kunden burde utøve ledelse overfor egne ansatte. Dette vil ikke si at Konsulentselskapets praksis har vært kritikkverdig på dette området, da det ikke har fremkommet noen opplysninger som skulle tilsi at kundens ledelsesstil har vært problematisk. Suksessfaktoren fremstår også som veldig *generell*, og som noe kunden selv eventuelt burde ta tak i. Det kan dog tenkes at konsulentselskapet kan forbedre seg ved å opplyse sine kunder om denne suksessfaktoren.

5.2.4 Strategisk planlegging og forankring

Tilstedeværelsen av en strategisk plan som beskriver hvordan bedriften skal oppnå gevinster ved å innføre CRM er en viktig suksessfaktor, og fraværet av strategi blir trukket frem som en av de mest fremtredende årsakene til at mange CRM-prosjekter feiler. Flere argumenterer også for at den strategiske planen bør forankres i bedriftens overordnede forretningsstrategi. En relatert suksessfaktor er tilstedeværelsen av en visjon for innføringen av CRM, som skal kunne bidra til at de ansatte får en økt helhetsforståelse og engasjement for den strategiske satsningen.

Det ble i intervjuene forsøkt avdekket hvorvidt kundens innføring av CRM var forankret i den overordnede strategien for selskapet, samt hvorvidt det forelå strategiske målsetninger for prosjektet. Dette er forhold de intervjuede hadde relativt liten innsikt i. I seg selv er dette et funn, da det nødvendigvis må bety at konsulentene ikke har gitt råd om dette. Noe informasjon om kundens strategi og målsetninger ble likevel fremskaffet.

Når intervjuobjektene ble spurt om innføringen av e-CRM inngikk som en del av en større, strategisk prosess, kom det noe ulike svar. To svarte at innføringen var et frittstående prosjekt. Et av intervjuobjektene uttalte at kunden holder på å gjennomføre et større IT-løft. Forut for prosjektet hadde kunden innført Office 365 og startet arbeidet med å forbedre datakvaliteten i deres underliggende forsikringssystem. Et annet intervjuobjekt trakk frem at de også har vurdert ulike verktøy for datautvinning (BI).

Ingen av prosjektdeltagerne visste om det forelå noen strategiske målsetninger, en gevinstrealiseringsplan eller lignende for prosjektet. En av de intervjuede hevdet at det sannsynligvis ikke forelå noe slikt, da fokuset var mer rettet mot hvordan CRM-løsningen rent teknisk skulle fungere. I følge flere av intervjuede forelå det heller ingen visjon for prosjektet. Når en av de intervjuede ble spurt om dette svarte han: «Nei, det var egentlig ikke noen visjon sånn sett, det var ‘hva skal vi oppnå’, ‘ny løsning skal tilrettelegge for alle i hele selskapet, alle avdelinger’ og så videre, så nei».

Etter disse samtalen sitter jeg ikke igjen med et inntrykk av at prosjektet har blitt styrt etter strategiske målsetninger. Innføringen av CRM-systemet ble sannsynligvis ikke gjennomført for å støtte opp om eller muliggjøre en ny strategisk retning, men heller for å forbedre eksisterende prosesser.

5.2.4.1 Vurdering av Konsulentselskapets praksis

Konsulentselskapet har tilsynelatende ikke gitt råd om hvordan kunden kan høste strategiske gevinster ved å innføre CRM. Dette er kritikkverdig, og kan bidra til å forklare hvorfor kunden blant annet ikke har valgt å foreta noen organisatoriske eller forretningsmessige endringer.

Et gjennomgående funn i forskningslitteraturen om CRM er at e-CRM som enkeltstående ressurs ikke gir et varig konkurransefortrinn, dette oppnås kun med relevante, komplementære ressurser. Et CRM-system kan gi synergieffekter når det kombineres med ervervelsen av nye kapabiliteter eller utnyttelsen av eksisterende, men som enkeltstående ressurs gir det i beste fall konkurransemessig paritet.

En CRM-strategi bør i henhold til Chalmers (2005) beskrive hvordan bedriften skal identifisere kundesegmenter og vurdere deres attraktivitet, hvordan bedriften skal evaluere kunderelasjoner, måle kundetilfredshet og skape verdi for de enkelte kundene. Det er en slik plan som burde drive frem et CRM-prosjekt; først identifiserer man hvilke muligheter et CRM-system kan gi, før man deretter tilpasser organisasjonen til det mest attraktive alternativet.

Konsulentene har tydelig kommunisert overfor kunden at et e-CRM på generelt grunnlag kan gi bedre kundeinnsikt. Uten en plan for hvordan denne kundeinnsikten skal utnyttes fremstår dog prosjektet som langt fra optimalt. Uten en formening om hvilke konkrete muligheter CRM-systemet har tilgjengeliggjort, kan man heller ikke vite om det har blitt optimalt konfigurert.

Det er viktig å presisere at det var kunden som initierte kontakt med Konsulentselskapet, og som videre har satt føringene for hva som skulle gjennomføres. Konsulentselskapet har som konsekvens ikke hatt frie tøylar til å styre prosjektet. Det fremstår likevel som kritikkverdig at Konsulentselskapet, som er parten med kompetanse om CRM, ikke har hatt mer fokus på å gi råd om hvordan strategiske gevinster kan oppnås. Konkurransmessig paritet er selvfølgelig noe kunden vil være tjent med, men det virker som om man her har forspilt en sjanse til å oppnå *mer*.

5.3 Prosjekt

5.3.1 Business case og forretningsmål

En av de mest sentrale suksessfaktorene relatert til gjennomføringen av CRM-prosjekter er bruk av business case og forretningsmål. Vellykkede CRM-prosjekter kjennetegnes ved at de er styrt etter målbare, eksplisitte målsetninger utledet fra bedriftens overordnede forretningsmål. Prosjekter som gjennomføres med fokus på tekniske kravspesifikasjoner, i stedet for forretningsrelaterte mål og strategiske gevinster, har en mye mindre sjanse for å lykkes. Manglende forståelse for hva CRM egentlig innebærer og hvilken nytte som kan oppnås blir trukket frem som et hyppig forekommende hinder i CRM-prosjekter. Målsetningene bør følgelig være utformet på en slik måte at de enkelt kan kommuniseres til ansatte og ledere i de ulike avdelingene.

I intervjurundene forsøkte jeg å avdekke hvorvidt det forelå målbare forretningsmål, suksesskriterier, avkastningskrav eller lignende fra kundens side. Det ble også spurt mer generelt rundt hvordan kunden ville avgjøre om prosjektet hadde vært en suksess. Dette var et område intervjuobjektene hadde svært begrenset med innsikt i. Igjen utgjør dette i seg selv et sentralt funn, da det betyr at Konsulentselskapet ikke har gitt råd om hvordan man best utarbeider og styrer etter relevante forretningsmål.

Når et av intervjuobjektene ble spurt om det forelå konkrete forretningsmål for prosjektet, svarte han: «Ikke som jeg vet av, men det er mulig det var det. Jeg *tror* ikke det var noen». En annen svarte: «Nei, det er faktisk ikke noe som ble tatt opp med oss, jeg er faktisk ikke sikker på om de hadde mål i konkrete penger og kroner, det kan jeg ikke svare på». En tredje uttalte: «Det vet jeg ikke, men det tror jeg ikke de hadde». En fjerde uttalte: «Ikke som vi har sett. Utenfor det rent kontraktuelle, som er krav og slikt, som selvfølgelig blir målt og som det blir testet opp i mot».

Tidlig i prosjektet ble det gjennomført en sesjon med prosjekteier for å avklare kundens forventninger og målsetninger, i tråd med føringene gitt av det formelle metoderammeverket som benyttes. Når en prosjektdeltaker ble spurt om hva denne sesjonen resulterte i, uttalte han: «... men det var ingen målbare ting, det var sånn, ‘det skal være brukervennlig’, ‘det skal leveres på tid’, ganske typiske parametere».

Prosjektdeltagerne ble også spurt om de hadde konsultert kunden om fastsettingen av mål, hensiktsmessige evalueringskriterier e.l. De fleste svarte kun «nei» på dette spørsmålet. Én uttalte at dette var en del av innsalgfasen og sa: «... de har jo på en måte gjort en analyse sammen med kunden, og funnet ut at dette gir forretningsmessig mening». Om resultatet av denne analysen sa han: «... der står det hva man ønsker å oppnå med plattformen, men det står jo ikke klart i kroner og penger der heller hva de håper å tjene inn på det».

5.3.1.1 Vurdering av Konsulentselskapets praksis

Konsulentselskapet har tilsynelatende ikke gitt noen råd om hvordan mål kan benyttes som styringsverktøy for å oppnå forretningsmessige gevinster, eller som kriterier for å evaluere hvorvidt man har oppnådd disse. Kunden har heller ikke, slik jeg tolker uttalelsene, fastsatt noen målbare forretningsmål.

Mål har som tidligere beskrevet flere funksjoner. Mål vil kunne fungere som verktøy for å skape forpliktende engasjement og forebygge endringsmotstand, som styringsverktøy for å kunne foreta bedre prioriteringer og finjustere fremgangen underveis i prosjektet, samt for å kunne evaluere prosjekter i etterkant. Dette er muligheter både kunden og Konsulentselskapet har gått glipp av, da de kun har benyttet tekniske kravspesifikasjoner.

I intervjurundene uttalte konsulentene at de blant annet hadde argumentert for mer opplæring, noe de bare til dels fikk gjennomslag for. Mer konkrete, forretningsrelevante målsetninger kunne i denne sammenhengen blitt brukt for å støtte opp om denne argumentasjonen.

Likeledes antas det at bedre målsetninger kunne bidratt til å skape større aksept for CRM-satsningen, og dermed forebygget endringsmotstand.

Avslutningsvis vil jeg trekke frem at kunden nå har et relativt dårlig grunnlag for å evaluere prosjektet og Konsulentselskapet som tjenesteleverandør. Prosjektet kan karakteriseres som vellykket, i den forstand at Konsulentselskapet har levert det tekniske systemet som ble etterspurt, men hvorvidt kunden oppnår forretningsmessige gevinster med dette vites ikke. Med målbare forretningsmål så ville prosjektets måloppnåelse bli synliggjort i ettertid, noe som kunne ha vært positivt for både kunden og Konsulentselskapet.

5.3.2 Tverrfunksjonelt prosjektteam

Et tverrfunksjonelt prosjektteam, det vil si et prosjektteam satt sammen av ansatte fra bedriftens ulike avdelinger, blir trukket frem som en kritisk suksessfaktor for å kunne oppnå organisasjonsbred forankring av CRM, samt for å oppnå at relevante innspill fra alle avdelinger kommer frem.

Prosjektets styringsgruppe på kundens side er beskrevet i delkapittel 6.1.1. Foruten medlemmene av styringsgruppen, som også hadde andre roller i prosjektet, deltok en rekke ansatte i ulike deler av prosjektet etter behov. Ulike ansatte ble først og fremst inkludert i workshops for å kartlegge forretningsprosesser og avgjøre hvordan den tekniske løsningen best kunne støtte opp om disse.

Når intervjuobjektene ble spurt om ansatte fra samtlige avdelinger deltok i prosjektet, ble det gitt tilnærmet identiske svar. Et av intervjuobjektene uttalte dette:

Ja, skal vi se, det var markedsførere, det var jurister, det var forsikringsspesialister, det var IT, regnskap, det var til og med fra IT-drift, fordi at man skal sørge for at det blir rullet ut og så videre. Og det var jo fra de ulike landene og sånn, så geografisk spenn var det jo og.

En annen prosjektdeltager uttalte følgende:

Ja, faktisk. For vi hadde representanter fra alle de ulike avdelingene i selskapet. Dette ble diskutert i oppstarten, da oppstod det en enighet om at det er viktig at man har de på kundesiden, at man har en forankring eller deltakelse fra alle de involverte gruppene. Løsningen tas i bruk av hele organisasjonen, og da er det viktig at man har med alle, slik at de har en mulighet til å påvirke, også er det en liten sånn endringsledelsesfaktor rundt dette her.

5.3.2.1 Vurdering av Konsulentselskapets praksis

Konsulentselskapets praksis synes å overensstemme relativt godt med denne kritiske suksessfaktoren. Det kan hende kunden hadde vært mer tjent med å ha faste avdelingsrepresentanter med i prosjektgruppen som kunne kommet med innspill om prosjektet i sin helhet, i stedet for kun å bli benyttet i kartleggingen av prosesser. Aktiv involvering og delegering av beslutningsmyndighet har vist seg å være effektive tiltak for å skape forpliktende engasjement. Samtidig handler CRM om en helhetlig, organisasjonsbred strategi, så beslutninger bør ikke tas kun med utgangspunkt i avdelingsspesifikke forhold.

5.3.3 Realistisk implementeringsplan

Tilstedeværelsen av en realistisk implementeringsplan blir trukket frem som en suksessfaktor for CRM-prosjekter. Ofte undervurderes kompleksiteten til en CRM-innføring, noe som kan forårsake omfattende overskridelser av rammene for tids- og kostnadsbruk. Slike overskridelser hevdes å være spesielt ødeleggende for prosjekter som innebærer store organisasjonsendringer, da det vil kunne medføre et økt behov for endringsledelsestiltak, noe som igjen kan forårsake overskridelser.

For å avdekke hvorvidt det forelå en realistisk implementeringsplan ble intervjuobjektene først spurt om prosjektet hadde overholdt de fastsatte tids- og kostnadsrammene. Følgende uttalelse fra et av intervjuobjektene var det mest utfyllende svaret som ble gitt for dette spørsmålet:

Nei, det gjorde vi ikke. Vi hadde endringsordrer på prosjektet, men det er det ofte i et prosjekt. Endringsordrene var summert opp til ca. 10 % av totalsummen, og de var en kombinasjon av at de ønsket ytterligere funksjonalitet som de så at 'neimen dette vil vi også ha', og da ble det en endring i forhold til fast pris og scope, men så var det også forsinkelser, og de forsinkelsene var generert fra kunden sin side. Dette var mest fordi at det var et ganske tight løp på prosjektet, stram tidsplan, og vi hadde en forsinkelse i ferdigstillingen av designfasen, rett og slett fordi at vi fikk ikke de avklaringene raskt nok som vi hadde behov for. I tillegg ble vi truffet av en forsinkelse når vi kjørte utrulling, det var en 'hard freeze' i en applikasjon som de har, som egentlig ikke var kommunisert til oss, eller til andre internt hos dem heller, det kom som en overraskelse. Vi hadde da litt under en uke forsinkelse i selve utrulling. Så prosjektet ble gjennomført på 5 måneder, men av det så ble det et par uker forsinkelser basert på det jeg sier nå.

Det synes litt underlig at kunden hadde all skyld for de forsinkelsene som oppstod, men uten et intervju med kunden er det vanskelig å motsi dette. Forsinkelsene var uansett relativt beskjedne når prosjektets omfang tas med i betraktningene.

5.3.3.1 Vurdering av Konsulentselskapets praksis

Fremdriftsplanen for prosjektet fremstod som stram, men ikke spesielt urealistisk, og forsinkelsene som oppstod var relativt beskjedne. Prosjektet var samtidig mindre komplisert enn de som beskrives i forskningslitteraturen, da man i svært liten grad har forsøkt å gjennomføre organisatoriske endringer. Datamaterialet anses derfor som utilstrekkelig for å evaluere Konsulentselskapets praksis på dette området.

5.3.4 Opplæring

Opplæring er en av de kritiske suksessfaktorene som også får støtte fra Selnes og Hagen (2011) studie av norske bedrifter og CRM. De skriver at de bedriftene som lykkes med innføringen av CRM kjennetegnes ved at de grundig har forklart de ansatte hvorfor CRM-systemet er viktig for å oppnå bedriftens overordnede mål, og ved at de har gitt de ansatte tilstrekkelig med tid og ressurser til opplæring. Andre trekker frem viktigheten av å kombinere teknisk opplæring med kursing i kunderelasjonsbygging, noe som skal kunne fasilitere en verdsettelse av de grunnleggende målsetningene bak CRM.

I prosjektet ble det utført såkalt superbrukeropplæring for 25 av kundens ansatte.

Superbrukeropplæring innebærer at et utvalg mennesker får opplæring, for så å benytte det de har lært for å lære opp andre (Volkoff, et al., 2004).

I følge intervjuobjektene ble superbrukeropplæringen gjennomført over halvannen dag. Et av intervjuobjektene beskriver opplæringen slik: «Vi lærte opp superbrukerne med hensyn til hvordan man bruker systemet, hvordan opprette og finne kunder, hvordan sende ut en kampanje og så videre, hele prosessen kan du si». Når vedkommende ble spurt om det hadde blitt gjennomført noen ikke-teknisk opplæring i forbindelse med innføringen av CRM, ble dette svart: «Nei, opplæringen er jo veldig applikasjonsdrevet, det er veldig vanskelig for oss som kommer utenfra å gi sluttbrukeren en forretningsmessig innføring i forhold til løsningen». Videre utdypet han: «Litt av 'tostegsraketten' her, er at vi leverer teknisk opplæring til superbrukerne, og så utformer de dokumentasjon til sluttbrukerne, hvor de legger på sine bemerkninger med hensyn til hvordan de bruker den».

Tankegangen til Konsulentselskapet, slik jeg tolker den, virker fornuftig for dette prosjektet. Da tar jeg med i betraktning at ingen av de eksisterende prosessene ble endret, og at kunden heller ikke har uttrykt et ønske om å forbedre sine kapabiliteter i relasjon til håndtering av kunderelasjoner. Under forutsetningen av at det eneste målet for prosjektet var å innføre et system som samlet kundeinnsikt, virker det fornuftig kun å gjennomføre teknisk opplæring.

Flere av de intervjuede uttalte at de mente det hadde vært for lite opplæring. Én sa:

Jeg vil si at det har vært lite, det synes jeg faktisk. Det var opprinnelig bare én dag superbrukeropplæring, og det er lite altså, men igjen så det er et prisspørsmål. I starten av prosjektet så løftet jeg det som en risiko og sa at det var for lite, opplæring er viktig med hensyn til hvordan en løsning tas i bruk og mottas. Men vi fikk økt det, så det gikk fra en dag til halvannen, da sa kunden at det holder, 'dette håndterer vi'.

En annen uttalte at de hadde foreslått overfor kunden å gjennomføre mer praktisk opplæring med aktiv involvering av de ansatte, dette fikk de ikke gjennomslag for. Et av intervjuobjektene uttalte også: «... men det virker jo ikke som at de har kjørt noe sånn særlig opplæring utenfor de veldig få sesjonene vi hadde da», før han så sa:

... 'User Adoption', som er nøkkelordet her, er noe man må oppnå. Blant annet gjennom opplæring og ved å investere i at hverdagen skal bli bedre med det nye verktøyet. Det skal ikke være et tillegg til det man allerede har eller noe som gjør jobben vanskeligere, da får man jo en negativ effekt

5.3.4.1 Vurdering av Konsulentselskapets praksis

Opplæringen i prosjektet var, slik jeg har forstått det, orientert rundt de tekniske aspektene ved CRM, og ble gjennomført over halvannen dag. Konsulentene uttrykte at det hadde vært for lite opplæring, men dette har jeg ikke et godt nok grunnlag for å vurdere. Tilstrekkelig opplæring blir ofte trukket frem som en suksessfaktor i forskningslitteraturen, uten at det spesifiseres nærmere hva *tilstrekkelig* faktisk innebærer.

Med utgangspunkt i hva som faktisk ble gjennomført i prosjektet fremstår ren teknisk opplæring som OK. I henhold til forskningslitteraturen burde dog opplæringen ha blitt akkompagnert med informasjon om hvorfor CRM-systemet er viktig for å oppnå bedriftens overordnede mål.

5.4 Organisasjon og organisasjonskultur

5.4.1 Kundeorientering hos kunde

Tilstedeværelsen av en kundeorientert kultur og en kundeorientert struktur er to av de kritiske suksessfaktorene for innføringen av CRM. Uttalelsene og analysen relatert til disse suksessfaktorene vil her presenteres samlet, da de i stor grad overlapper med hverandre. Først vil suksessfaktorene oppsummeres kort.

En vellykket innføring av CRM innebærer at det etableres et organisasjonsbrett fokus på å ivareta kunderelasjoner, noe som forutsetter at både organisasjonsstrukturen og -kulturen støtter opp om utviklingen og anskaffelsen av kunderelasjoner. En kundeorientert organisasjonskultur kjennetegnes ved at ansatte i samtlige avdelinger preges av kundeorienterte verdier, normer og artefakter. Viktige beslutninger funderes på markedsfakta og kundeinnsikt, og det anses som prestisjefullt å bidra til å skape mer kunde verdi. En kundeorientert kultur står i kontrast til en prosess- eller produktorientert kultur.

En bedrift med kundeorientert struktur kjennetegnes blant annet ved at prosessene og de overordnede forretningsmålene er orientert rundt kundetilfredshet, samt ved at det foreligger insentivsystemer som belønner ansatte for å styrke bedriftens kunderelasjoner. Det at en kundeorientert struktur trekkes frem som en suksessfaktor for innføringen av CRM, betyr ikke nødvendigvis at strukturen må være helt på plass *før* CRM implementeres. Hensikten med å innføre CRM er nettopp å oppnå en mer kundeorientert struktur. Flere skriver at CRM-prosjekter bør begynne med en kartlegging av bedriftens prosesser og strukturelle forhold. Disse prosessene bør så rekonfigureres slik at de i samspill med hverandre, CRM-systemet og øvrige informasjonssystem kan bidra til at det skapes mer verdi for kundene.

De ulike intervjuobjektene ble spurt om de anså kunden som en kundeorientert bedrift, og ble bedt om å klargjøre hva de lå i begrepet kundeorientering. Det ble videre stilt spørsmål for å få mer utfyllende svar om kultur og strukturelle forhold. Et av intervjuobjektene poengterte at kunden operer i B2B-markedet og har få, men svært viktige kunder, noe han hevdet fremtvang en kundesentrisk kultur. Han sa videre:

... derfor må de være kundesentriske, gi gode kundeopplevelser, og det tror jeg de gjør. De forsikringsspesialistene og kundebehandlerne vi snakket med var veldig kunnskapsrike og høyt utdannede mennesker, de har bare ikke hatt systemene for å kunne få kundeinnsikt. Det er på en måte det man prøver å løse med CRM-systemet da.

Så, jeg føler at de er en kundesentrisk bedrift, men det ligger mye i kompetansen i menneskene som jobber der, ikke så mye i systemene de har i dag. De kunne trengt enda mer støtte fra systemene videre, og mer utvikling på det vi har bygd nå. De kan alltid bli bedre enn det de er.

En annen prosjektdeltager uttalte: «de lever jo og ånder for kundene, altså, visst det ikke hadde vært for kundene sine så hadde de jo ikke eksistert». Når vedkommende ble spurt om han ville skilt mellom en salgs- og en kundeorientert bedrift, ble dette svart:

Det var litt mer vrient. Nå fikk jeg aldri vært med på når de faktisk gjorde et salg, så det er litt vanskelig. De er jo avhengige av å selge forsikringene sine, hvordan de er overfor kundene sine utover det vet jeg ikke.

En annen prosjektdeltager trakk frem at han hadde opplevd at de ansatte var svært opptatte av å bygge relasjoner med potensielle og eksisterende kunder. Han uttalte blant annet: «... alltid når de var ute så var det litt sånn 'nå har jeg møtt en i baren' og mye sånn der, veldig hyggelig og fin fyr, som jeg tror har mange relasjoner», før han avsluttet med: «... de var veldig kundeorienterte sånn sett, men så spørs det jo hvor kundeorienterte et forsikringselskap egentlig er når det kommer til den saken». En annen prosjektdeltager uttalte:

Jeg vil jo si ja. Applikasjonen vi leverer er jo nettopp for å strukturere dialogen mot kunden, så all diskusjon og all dialog i prosjektet har jo vært basert på hvordan en kan oppnå en mest mulig relevant dialog med dem.

En av de intervjuede trakk også frem kundens utgivelser av relevante fagartikler som en kundeorientert aktivitet. Han uttalte:

... men de var veldig flinke til å jobbe forebyggende med kundene sine, så i den grad var de veldig kundeopptatte. Altså, dem tok ikke bare og forsikret ting, men sørget for at kunden hele tida var oppdatert på hvordan man gjør ditt og hvordan man gjør datt, hvordan er risikoen for det og så videre. De jobbet veldig mye med forskning og forebyggende arbeid, og de lagde mange artikler rundt det der.

De generelle beskrivelsene av kundens kultur ga forholdsvis lite informasjon.

Helhetsinntrykket mitt er at det sannsynligvis er subkulturelle forskjeller innad i bedriften, hvor forsikringsselskere i større grad er salgsorienterte, mens andre grupperinger er mer saks- eller kundeorienterte.

På spørsmål om de visste hvordan eller hvorvidt kunden evaluerte sine kunder med hensyn til hvor attraktive de var, svarte ingen at de hadde innsikt i dette. Det ble dog trukket frem at kunden bruker et rangeringssystem for sine underleverandører, som også har blitt implementert i den nye CRM-løsningen. De ble også spurt om kunden benyttet seg av incentiv- eller bonusordninger for sine ansatte, og om de visste hvilke parametere som ble brukt for dette. Ingen visste med sikkerhet hva som ble benyttet, men flere antok at forsikringssegerne hadde provisjonslønn.

Intervjuobjektene hadde en bedre innsikt i hvordan kunden segmenterer sine kunder.

Følgende uttalelse ble gitt av et av intervjuobjektene om kundens segmenteringsstrategi:

Per i dag segmenterer de kundene sine på produkter, hvilke produkt de eier, så for eksempel hvis du tar ut en bestemt forsikring og det er de og de produktene du kjøper, så havner du i de produktene som én. Det er ikke nødvendigvis det jeg er vant til å kalle segmentering, segmentering pleier ikke å ha en-til-en-forhold med produkt, det kan godt være en faktor, men i de andre prosjektene jeg har vært i så er det ikke bare segmentering på produkt, men for eksempel potensialet til kunde, om det er en satsningskunde eller ikke og så videre. Segmentering pleier å være et veldig komplekst fagfelt, men akkurat nå er segmenteringen deres bare produktbasert. I min erfaring er det snevert, et godt utgangspunkt kanskje, men noe man må jobbe videre med.

En annen prosjektdeltager informerte om at det hadde vært en stor diskusjon internt hos kunden med hensyn til hvordan de nå skulle segmentere kundemassen sin, uten at dette resulterte i en ny strategi. Det ble dog lagt inn funksjonalitet i den nye CRM-løsningen for å kunne legge til «myk informasjon» om den enkelte kunde og kontaktperson, for eksempel deres personlige interesseområder.

Jeg tolker uttalelsene som ble gitt dithen at det må ha vært en svikt i forarbeidet til prosjektet. En bedrifts segmenteringsstrategi er viktig og en sentral del av CRM som konsept. I henhold til Chalmetas (2005) rammeverk burde kunden forut for hovedprosjektet, i samråd med konsulentene som er domeneeksperter på (e-)CRM, utarbeidet en ny segmenteringsstrategi som nyttiggjør seg av de nye mulighetene som nå blir tilgjengeliggjort.

En sentral del av prosjektet bestod av å kartlegge kundens prosesser og de aktivitetene som gjennomføres i verdikjeden. Av denne grunn ble det spurt om kunden ville benytte denne anledningen til å restrukturere organisasjonen på noe vis for å bli mer kundeorienterte. Et av intervjuobjektene uttalte: «Nei, for de hadde egentlig veldig innarbeidede prosesser». Dette fremstod ikke for meg som et argument for ikke å gjøre noe, så intervjuobjektet ble bedt om å utdype. Han fulgte opp ved å si: «Det ble stadig litt diskusjon under prosessen, ‘hvorfors er det sånn’, ‘hva er det vi faktisk prøver å oppnå der’, ‘er det noe som kan gjøres enklere eller endres på i forbindelse med systemstøtten’ og så videre». Disse diskusjonene resulterte ikke i at kunden foretok restruktureringer.

Flere av de som ble intervjuet bekreftet at fokuset i prosjektet hadde vært å støtte opp om de eksisterende forretningsprosessene med en teknisk løsning, ikke å utforme nye eller gjøre endringer i de eksisterende. En av prosjektdeltagerne uttalte dog: «De har i hvert fall endret på hvordan de sender ut fagartikler og sånn, for da nå har de et mye bedre datagrunnlag for å kunne avgjøre hvem som skal motta hva».

En av prosjektdeltagerne ble spurt om hva de legger i det å støtte opp om en prosess med en teknisk løsning. Han forklarte at det innebærer å ha et system som gjør at man får gjort stegene i en prosess på en enkel og fornuftig måte. Videre utdypet han:

... det innebærer at du har et system slik at du kan registrere for eksempel innkommende leads, og du har noe som kan varsle i fra hvis det skjer noen endringer. Du og andre kan gå inn og se hva du har lagd, man kan gå inn og hente statistikker og rapporter og så videre.

Prosjektdeltagerne ble til slutt spurt om de på mer generell basis hadde gitt råd eller gjennomført andre tiltak for å bistå kunden i å bli mer kundeorientert. I henhold til de intervjuede lå dette utenfor rammene til prosjektet, men de hadde likevel holdt diskusjoner om dette under workshopene som ble holdt for å kartlegge prosesser. En av de intervjuede uttalte:

Nei. Ikke spesifikt mot deres bransje, men på generell basis så er det ja, det har vært en reise for dem, de har nok reflektert en del rundt hvordan systemet faktisk kan utnyttes for å bedre kundekontakten, og vi har bistått ved å forklare de ulike bruksområdene. Ikke noe spesifikt mot bransjen deres, for der er det jo de som er ekspertene. Det er jo en typisk reise når en sånn implementering gjennomføres, det er ikke bare et teknisk løp.

Den siste uttalelsen gjenspeiler det jeg under intervjurundene oppfattet som en generell holdning – konsulentene er bevisste det faktum at innføringen av CRM innebærer mer enn det tekniske løpet, men de ikke-tekniske aspektene overlates i stor grad til kunden selv.

5.4.1.1 Vurdering av Konsulentselskapets praksis

Datamaterialet gir ikke et godt nok grunnlag for å kunne si hvorvidt kunden kan klassifiseres som en kundeorientert bedrift, verken med hensyn til kultur eller struktur. Det er derimot tydelig at kunden har et forbedringspotensial, spesielt med hensyn til segmenteringen av kunder.

Forskningslitteraturen beskriver e-CRM først og fremst som noe som muliggjør nye, forbedrede prosesser og ervervelsen av unike kapabiliteter. En forutsetning for å kunne oppnå strategiske fortrinn med e-CRM er dermed at man er villig til å gjennomføre reelle endringer med hensyn til hvordan man opererer. Som domeneeksperter på CRM burde konsulentene være pådrivere for slikt endringsarbeid, men fremstår i stedet som svært passive. De fastsatte rammebetingelsene legger selvfølgelig en demper på hva konsulentene kan gjøre, men det fremstår som kritikkverdig at forbedring av prosesser ikke ble forsøkt løftet frem som et tiltak kunden kunne være tjent med.

5.4.2 Samarbeid hos kunde

Å inneha en organisasjonskultur og -struktur som støtter opp om samarbeid og kunnskapsdiffusjon blir trukket frem som kritisk for å lykkes med CRM. For å kunne ivareta og utvikle kunderelasjoner på best mulig måte må informasjon og kunnskap flyte fritt mellom kundens ulike kontaktpunkter, noe som fordrer samarbeid og koordinasjon. Rutiner, prosesser og systemer for kunnskapsdiffusjon blir i særlig grad trukket frem som vitale forhold. Et slikt samarbeid hevdes også å være uforenlig med en kultur preget av intern konkurranse.

Gjennom ulike spørsmål ble de intervjuede bedt om å beskrive samarbeidsklimaet hos kunden, samt de strukturelle forholdene av relevans. Samarbeidsklimaet ble av en av de intervjuede karakterisert som «veldig greit og ukomplisert». En annen uttrykte dette:

Vi merket kanskje det at, det kunne ha vært mer optimalt. Det var ikke alle bestemmelsene som ble gjort på den ene siden, for eksempel hos de som jobber med fag, som ble reflektert og forankret i forhold til det markedsføringsavdelingen hadde behov for. Så det var ikke alltid like bra kommunikasjon.

Når vedkommende ble spurt om kommunikasjonsflyten på tvers av avdelingene, ble dette svart:

Jeg regner med at det må ha vært en viss kommunikasjonsflyt, siden de har folk som skriver fagartikler og sånt, men det var vel kanskje en av grunnene til at de ønsket et nytt system, de satt jo på to forskjellige baser. Nå vil de jo bruke den samme kundebasen, så om de har spørsmål om en kunde, så har de muligheten til å bruke CRM for å se hva som står på den av notater og kommentarer.

Et annet intervjuobjekt uttalte at det ikke virket som om det var kultur for å dele informasjon om kunder med andre ansatte. Han hevdet det muligens var vanlig internt i avdelingene, men ikke på tvers av avdelings- og landegrensener. Han uttalte videre:

... for eksempel New York-kontoret deres, de hadde kundelister som var lagret utenfor, som var utilgjengelig for resten. Kontraktdetaljer og sånn, altså ting som gjerne kunne generert mer salg. Så, på utsiden i hvert fall, når man ser på hvordan dataene var strukturert, at folk hadde kontaktopplysninger bare i sin egen epostinnboks, så kunne det nok ha vært bedre ja. Det er vanskelig å kritisere dem, de har jo bare ikke hatt systemstøtte for det.

Beskrivelsene jeg ble gitt av kundens nåværende samarbeid vitner om noen grunnleggende problemer, mer enn hva manglende systemstøtte alene kan forklare. Inntrykket jeg sitter igjen med er at man her til dels forsøker å løse organisatoriske og kulturelle problemer med en ren teknisk løsning, uten å ta tak i de underliggende årsakene.

De intervjuede ble også spurt om de anså kunden for å være en byråkratisk bedrift, med høy bruk av standardprosedyrer og regler. Samtlige uttalte at de *ikke* så på bedriften som byråkratisk. Bedriften ble beskrevet som organisk og veldig lite formell. Én uttalte at bedriften var overraskende lite byråkratisk med hensyn til at de opererer i forsikringsbransjen, og mente dette kanskje var på grunn av segmentet de opererer innenfor.

5.4.2.1 Vurdering av Konsulentselskapets praksis

Det fremkommer tydelig av konsulentenes uttalelser at det foreligger samarbeidsproblemer mellom kundens ulike kontorer. Jeg anser det som lite sannsynlig at et e-CRM alene vil løse disse problemene, men det kan være en god start. Konsulentene har ikke gitt ikke-tekniske råd relatert til samarbeid, men dette fremstår heller ikke som naturlig i lys av prosjektets rammebetingelser.

5.5 Teknologi

5.5.1 Integrering av informasjonssystemer

Den siste kritiske suksessfaktoren for CRM er også den eneste som direkte relateres til teknologi. Vellykkede CRM-prosjekter kjennetegnes ved at CRM-systemet har blitt integrert mot de øvrige informasjonssystemene bedriften benytter. På denne måten unngår man informasjonsredundans og oppnår at all informasjon om den enkelte kunde gjøres tilgjengelig for de ansatte via det samme brukergrensesnittet.

De intervjuede ble alle spurt om hvordan den tekniske plattformen var designet og hvilke, om noen, informasjonssystemer som hadde blitt integrert mot CRM-løsningen. Dette var noe det hadde vært et stort fokus på, og systemet er integrert mot flere informasjonssystemer. Slik den tekniske plattformen ble satt opp er den innførte CRM-løsningen indirekte integrert mot flere informasjonssystemer, via et datavarehus. Ulike informasjonssystemer sender data til dette datavarehuset, og CRM-løsningen henter data herfra. Likeledes oppdaterer CRM-løsningen datavarehuset ved endringer, noe som medfører at de øvrige informasjonssystemene også blir oppdatert. Dette datavarehuset mottar også informasjon fra eksterne informasjonskilder, noe CRM-løsningen drar nytte av. Løsningen har også en direkte integrasjon mot kundens epostsystem.

De intervjuede ble også spurt om det forelå informasjonssystemer som CRM-løsningen *ikke* hadde blitt integrert med. Det var det, men de viktigste fagsystemene var alle integrert via datavarehuset. En av de intervjuede uttalte: «Vi skulle gjerne ønske at vi hadde mer integrasjon med Office 365 og SharePoint som på en måte er de andre arbeidsverktøyene». Årsaken til at dette ikke ble gjort var angivelig fordi et annet SharePoint-prosjekt var forsinket. Til slutt ble det også spurt om det formelle metoderammeverket sier noe om hvorvidt CRM-løsningen skal/bør integreres mot øvrige informasjonssystemer, og om det er vanlig praksis at dette blir gjort. En av de intervjuede uttalte: «Metoden sier ingenting om hvilken arkitektur som skal benyttes, men det er vanlig praksis å benytte denne typen arkitektur i innsalget, så ja».

5.5.1.1 Vurdering av Konsulentselskapets praksis

Konsulentselskapets praksis overensstemmer svært godt med de normative føringene gitt av forskningslitteraturen på dette området.

6. DISKUSJON

I hvor stor grad bidrar Konsulentselskapet med at deres klienter oppnår suksess med CRM?

Dette var den overordnede problemstillingen for denne oppgaven, søkt besvart gjennom en evaluering av et konkret CRM-prosjekt. Denne evalueringen ble presentert i det forutgående kapittelet, og som vist foreligger den en rekke uoverensstemmelser mellom det som tilsynelatende har blitt gjort og suksessfaktorenes normative implikasjoner.

I dette kapittelet diskuteres denne evalueringen. Mer spesifikt presenteres det først en punktvis oppsummering av evalueringens resultater, før de viktigste slutningene jeg har trukket blir gjennomgått og drøftet.

Formålet til dette kapittelet er å tydelig fremvise hvilket grunnlag som foreligger for konklusjonen som gis i kapittel 7.

6.1 Sammenstilling av resultater

I kapittel 5 gjennomgikk jeg min evaluering av CRM-prosjektet benyttet som analyseenhet i denne studien. Under følger en punktvis oppsummering av denne gjennomgangen, i et forsøk på å gi en tydelig oversikt over hvordan Konsulentselskapets praksis har fremstått, sett i lys av de kritiske suksessfaktorene fra litteraturgjennomgangen.

Jeg minner om at det som her presenteres er en fortolkning av intervjumateriale fra Konsulentselskapets ansatte, ikke fra ansatte i selskapet som innførte CRM. Omtalene av hva som har skjedd og ikke skjedd i selskapet som implementerte CRM-løsningen kan derfor være upresise, men gir i alle tilfeller en indikasjon på hvordan Konsulentselskapet har jobbet med implementeringen.

Forankring i ledelsen

- Prosjektet har hatt en god forankring i ledelsen.

Involvering av de ansatte

- Ansatte fra samtlige avdelinger har blitt involvert i prosjektet, i den forstand at de har bidratt under kartleggingen av eksisterende prosesser
- Det tekniske utviklingsløpet ble gjennomført med tre iterasjoner, slik at ansatte fikk komme med innspill underveis.
- Ingen tiltak har blitt iverksatt for å engasjere de ansatte, eller for å oppnå at de ansatte får en forståelse av *behovet* for CRM.

Tilretteleggende ledelse

- Det har ikke fremkommet noen opplysninger som skulle tilsi at kundens ledelsesstil har vært problematisk. Konsulentselskapet har ikke gitt råd om hvordan kunden burde utøve ledelse, men dette virket heller ikke særlig aktuelt.

Strategisk planlegging

- Konsulentselskapet har ikke gitt råd om hvordan kunden kan høste strategiske gevinster ved å innføre CRM. Det har ikke blitt utarbeidet en plan for hvordan kunden skal oppnå et strategisk fortrinn ved å innføre CRM.

Business case og forretningsmål

- Prosjektet har utelukkende blitt styrt etter tekniske krav, ikke forretningsrelaterte mål.
- Konsulentselskapet har ikke gitt noen råd om hvordan mål kan benyttes som styringsverktøy for å oppnå forretningsmessige gevinster, eller som kriterier for å evaluere hvorvidt man har oppnådd disse.

Tverrfunksjonelt prosjektteam

- Prosjektteamet har trukket inn ansatte fra samtlige avdelinger.
- Det har ikke vært noen faste avdelingsrepresentanter med i prosjektteamet, ansatte har kun deltatt for å bistå i kartleggingen av prosesser og utformingen av krav til CRM-systemet.

Realistisk implementeringsplan

- Fremdriftsplanen for prosjektet fremstod som stram, men ikke spesielt urealistisk, og forsinkelsene som oppstod var relativt beskjedne.

Opplæring

- Konsulentselskapet løftet frem for lite opplæring som en risikofaktor, og fikk gjennomslag for mer opplæring enn opprinnelig avtalt.
- Opplæringen har utelukkende vært orientert rundt de tekniske aspektene til e-CRM. Ansatte har ikke blitt gitt informasjon eller opplæring relatert til hvordan CRM-systemet skal benyttes for å oppnå bedriftens overordnede mål.

Kundeorientering

- De eksisterende arbeidsprosessene har ikke blitt forsøkt forbedret, ei heller har man gjennomført andre tiltak for å gjøre bedriften mer kundeorientert. Det har ikke blitt foretatt en helhetlig vurdering av bedriftens prosesser, i stedet har de enkeltvis blitt kartlagt slik at CRM-systemet kunne støtte opp om dem.
- Kundens segmenteringsstrategi ble ikke diskutert forut for prosjektet, og har ikke blitt forbedret.

- CRM-systemet ble tilpasset på en slik måte at kunden nå *kan* forbedre sin eksisterende segmenteringsstrategi.

Samarbeid

- CRM-systemet som nå er innført kan bidra til å forbedre samarbeidet på tvers av kundens avdelinger.

Integrering av informasjonssystemer

- CRM-systemet er godt integrert med kundens øvrige informasjonssystemer.

Som det fremkommer av denne listen er det mye av det Konsulentselskapet har gjort som kan anses som god praksis i henhold til suksessfaktorene, samtidig er det flere områder hvor det er tydelige uoverensstemmelser mellom teori og praksis. Disse områdene er utgangspunktet for den videre diskusjonen i dette kapitlet.

6.2 Sentrale slutninger fra analysen

I den punktvis oppsummeringen ble det presentert en rekke enkeltfunn relatert til Konsulentselskapets praksis i det aktuelle CRM-prosjektet. Jeg vil nå presentere tre mer generelle slutninger, basert på en helhetlig analyse av datamaterialet.

Den første slutningen fra evalueringen av det aktuelle prosjektet er som følger:

1. *De kritiske suksessfaktorene vektlegger en sterkere kobling mellom teknologi og forretning enn hva tilfellet synes å ha vært i dette prosjektet.*

Prosjektet, slik det har blitt beskrevet, har i større grad blitt styrt etter tekniske krav enn faktiske forretningsmål. Konsulentene som ble intervjuet hadde ingen kjennskap til hvilke forretningsrelaterte mål kunden hadde for prosjektet, og enkelte uttalte seg tvilende til om det i det hele tatt hadde blitt fastsatt slike mål. Selv om beslutningen om å gjennomføre dette prosjektet ble begrunnet i forretningsmessige forhold, har ikke prosjektet blitt *styrt* etter mål som gjenspeiler dette. Ofte foreligger det et misforhold mellom bedriftenes resultatforventninger og de gevinstene som faktisk oppnås ved å gjennomføre en CRM-implementering (Ramsey, 2003). Dette har blitt tilskrevet uklare forretningsmål og det faktum at CRM ofte blir forsøkt implementert med et for snevert fokus på tekniske krav og bestemte programvareløsninger (Finnegan & Currie, 2010; Forsyth, 2001; Computing, 2001).

Inkongruensen mellom suksessfaktorene og prosjektgjennomføringen omhandler ikke kun manglende forretningsmål. Mitt helhetsinntrykk er at konsulentene jobbet for å levere et best mulig teknisk system, ikke for å bidra til at kunden oppnår forretningsmessige gevinster. Dette er ikke nødvendigvis motsetninger, men det kan ha medvirket til at enkelte, formålstjenlige tiltak ikke ble gjennomført. Som eksempel vil jeg trekke frem restrukturering av kundens prosesser, en mer forretningsorientert opplæring og tiltak relatert til endringsledelse.

Den andre slutningen er som følger:

- 2. Prosjektgruppens tilnærming til CRM synes å være mindre holistisk enn hva suksessfaktorene foreskriver.*

De kritiske suksessfaktorene legger opp til en forretningsdrevet tilnærming til CRM, hvor man integrerer teknologi, struktur og kultur i et forsøk på å skape en kundesentrisk organisasjon mer kapabel til å fremskaffe og vedlikeholde kunderelasjoner. Kun én av de identifiserte suksessfaktorene havner innunder kategorien teknologi. Det teknologiske initiativet, da spesielt implementeringen av et e-CRM, blir i forskningslitteraturen fremhevet som et premiss for å kunne lykkes med CRM som strategi (Bull, 2003; Chalmeta, 2005). Et slikt system hevdes isolert sett å ha liten effekt på bedriftens strategiske fortrinn, med mindre anskaffelsen kombineres med relevante struktur- og kulturendringer, samt med ervervelsen av komplementære ressurser (Garrido-Moreno & Lockett, 2012). De kritiske suksessfaktorene omfatter således hovedsakelig de sosio-tekniske elementene av betydning for implementeringsprosessen, samt relevante ikke-tekniske tiltak som har til hensikt å virke synergifremmende i kombinasjon med innføringen av et e-CRM.

Sentralt i litteraturen om CRM er ideen om at alle avdelinger bør jobbe samkjørt for å betjene kunden best mulig (Bull, 2003). Optimaliserte, kryssfunksjonelle prosesser støttet og muliggjort av et CRM-system trekkes frem som en avgjørende faktor for å oppnå strategiske gevinster (Payne & Frow, 2006; Ryals & Knox, 2001). CRM-prosjekter bør som en konsekvens av dette sentreres rundt en helhetlig analyse av bedriftens verdikjede. Alle prosesser, både de som direkte og indirekte involverer interaksjon med kunden, bør kartlegges og deretter rekonfigureres slik at de i samspill med hverandre og informasjonssystemene kan skape mer verdi for kundene (Arab, et al., 2010; Chalmeta, 2005).

Konsulentene ga meg inntrykket av at de har kartlagt kundens prosesser i samråd med dens ansatte. Dette ble tilsynelatende gjort slik at CRM-systemet kunne støtte opp om de eksisterende prosessene og den eksisterende strategien. En av konsulentene uttalte at kunden allerede hadde godt innarbeidede prosesser, og at det derfor var lite aktuelt å restrukturere disse. Dette står i kontrast til suksessfaktorenes vektlegging av det å identifisere hvilke prosessuelle forbedringer og strategiske endringer et e-CRM *muliggjør*.

Kundens segmenteringsstrategi er et av de elementene som potensielt kunne blitt forbedret med CRM-systemet som ble innført. Strategien består i dag av å segmentere kun basert på hvilke produkter kundene har kjøpt, noe konsulentene anerkjente at ikke var optimalt. I løpet av prosjektperioden ble det besluttet å implementere funksjonalitet som vil gjøre det mulig for kunden å benytte flere segmenteringsparametere, men noen ny segmenteringsstrategi ble ikke utformet. Dette mener jeg vitner om at et ensidig teknologifokus kan ha stått i veien for en mer formålstjenlig tilnærming med fokus på realisering av strategiske gevinster.

Selnes og Hagen (2011) har påvist en rekke faktorer som kan forklare hvorfor noen bedrifter i Norge i større grad enn andre lykkes med sine CRM-investeringer. Tilstedeværelsen av en kundestrategi som virker førende for valg av CRM-teknologi og differensiert service blir trukket frem som noe av det viktigste. Dette står i kontrast til tilnærmingen i dette prosjektet, hvor kundestrategien tilsynelatende ikke ble revidert før prosjektstart.

Et av de ikke-tekniske aspektene ved CRM som vektlegges i suksessfaktorene er kultur. Tilstedeværelsen av en kundeorientert kultur med et godt samarbeidsklima på tvers av avdelingene blir trukket frem som et kjennetegn på bedrifter som lykkes med CRM (se bl.a. Arab et al., 2010 og Shum et al., 2008). Det fremgår tydelig av datamaterialet at verken Konsulentselskapet eller kunden i dette prosjektet har vektlagt tiltak ment for å endre dagens kultur.

Den tredje slutningen fra evalueringen av prosjektet er som følger:

- 3. De ikke-tekniske aspektene ved CRM-prosjektet har i for stor grad blitt overlatt til kunden, som ikke har ekspertise eller erfaring på dette området.*

Manglende forståelse for hva en vellykket CRM-implementering innebærer har av flere blitt fremhevet som en av de mest sentrale årsakene til at så mange bedrifter ikke oppnår de gevinstene de hadde forespeilet seg (Forsyth, 2001; Computing, 2001). Min vurdering er at Konsulentselskapet, som skal være parten med kompetanse om CRM, i for liten grad har bistått kunden med å oppnå denne forståelsen.

Jeg tolker uttalelsene som ble gitt av konsulentene dithen at de i stor grad har fraskrevet seg ansvaret for de ikke-tekniske aspektene ved CRM-prosjektet. Tatt i betraktning at de fleste suksessfaktorene omhandler ikke-tekniske aspekter, fremstår dette som kritikkverdig. Forut for prosjektet ble det fastsatt rammebetingelser som satte føringer for hvilke aktiviteter konsulentene skulle utføre, og en stram tidsplan kan ha vært et hinder for enkelte tiltak. Dette er dog rammebetingelser som Konsulentselskapet har godtatt, og som det fremgår i analysen har konsulentene fått gjennomslag for flere tiltak som ikke opprinnelig var avtalt. Selv om konsulentene anerkjente viktigheten av enkelte ikke-tekniske tiltak, var ikke dette noe de kjempet for å få utført.

Slik jeg tolker datamaterialet er den største inkongruensen mellom hva suksessfaktorene foreskriver og det som har blitt i prosjektet relatert til endringsledelse og strategi. Ingen tiltak har tilsynelatende blitt iverksatt for å engasjere de ansatte, eller for å oppnå at de ansatte får en forståelse av behovet for CRM. Ei heller virker det som om det har blitt utarbeidet en plan for hvordan kunden skal realisere strategiske gevinster ved hjelp av sitt nyervervede e-CRM.

Slik tidligere beskrevet vil kunden med stor sannsynlighet kunne oppnå fordeler kun ved å innføre et e-CRM, spesielt med hensyn til prosesseffektivisering og redusert tap av kundedata. Konsulentselskapets tekniske leveranser er også helt i tråd med de identifiserte suksessfaktorene. Det som her påpekes er at Konsulentselskapet med stor sannsynlighet kunne gjort mer for å bidra til at kunden realiserer det fulle gevinstpotensialet til CRM som strategi, samt for å forankre organisasjonsendringene.

7. KONKLUSJON

Evalueringen av Konsulentselskapets praksis i det undersøkte prosjektet har nå blitt presentert, drøftet og evaluert. I dette avsluttende kapitlet gis det en besvarelse på oppgavens overordnede problemstilling.

Inkludert i kapitlet er også forslag til videre forskning, samt en vurdering av studiens implikasjoner.

7.1 Besvarelse av studiens problemstilling

Problemstillingen som dannet utgangspunktet for denne oppgaven var i hvilken grad Konsulentselskapets praksis bidrar til at deres klienter oppnår suksess med CRM. To forskningsspørsmål ble avledet fra denne problemstillingen. Disse bidro til å avgrense og konkretisere hva som skulle undersøkes. Det første forskningsspørsmålet var:

1. Hva er de kritiske suksessfaktorene for innføringen av CRM?

Dette forskningsspørsmålet ble søkt besvart gjennom en systematisk litteraturgjennomgang. Litteraturgjennomgangen resulterte i en kompilert liste med kritiske suksessfaktorer, som beskriver hvilke forhold som må ligge til rette for en vellykket innføring av CRM. Før disse suksessfaktorene listes opp, vil jeg trekke frem to mer overordnede slutninger fra litteraturgjennomgangen:

- 1) Et elektronisk CRM-system vil isolert sett ikke kunne gi varige, strategiske fortrinn, med mindre anskaffelsen kombineres med relevante struktur- og kulturendringer og ervervelsen av komplementære ressurser. Med komplementære ressurser menes her i hovedsak den kompetansen som er nødvendig for å lykkes med relasjonsmarkedsføring.
- 2) En vellykket innføring av CRM fordrer omfattende endringsledelse. Skal bedriften lykkes med å få de ansatte til å endre adferdsmønster, tilegne seg ny kunnskap og ta i bruk ny teknologi må det gjennomføres tiltak som overkommer endringsmotstand og skaper entusiasme.

De identifiserte, kritiske suksessfaktorene er som følger:

- Forankring i ledelsen
- Tilretteleggende ledelse
- Strategisk planlegging
- Involvering av de ansatte
- Business case og forretningsmål
- Tverrfunksjonelt prosjektteam
- Realistisk implementeringsplan
- Opplæring
- Kundeorientert kultur
- Kundeorientert struktur
- Samarbeidskultur
- Samarbeidsstruktur
- Integrering av informasjonssystemer

De kritiske suksessfaktorene beskriver som nevnt hvilke forhold som må ligge til rette for en vellykket innføring av CRM. Overordnet kan det konkluderes med at vellykkede CRM-implementeringer må resultere i at den aktuelle organisasjonen rekonfigureres på en slik måte at samtlige avdelinger jobber samkjørt for å oppnå økt kunde verdi. Som det fremgår av de opplistede suksessfaktorene fordrer dette at organisasjonen adresserer både kulturelle og strukturelle trekk, samt at implementeringsprosjektet utføres på en slik måte at vedtatte endringer forankres i hele organisasjonen.

Suksessfaktorene presentert i denne oppgaven utgjør en kortfattet oppsummering av hva forskningslitteraturen innehar av informasjon om vellykkede CRM-prosjekter. I denne oppgaven ble de benyttet som et analytisk rammeverk for å evaluere et prosjekt, hvor Konsulentselskapet har bistått sin kunde med å implementere CRM. Oppgavens andre forskningsspørsmål lyder:

2. Overensstemmer Konsulentselskapets prosjektmetodikk med de kritiske suksessfaktorene for CRM?

Dette forskningsspørsmålet ble søkt besvart gjennom en casestudie, hvor et nylig avsluttet CRM-prosjekt ble valgt som analyseenhet. Konsulentene som deltok i prosjektet ble intervjuet for å kunne kartlegge hvilke aktiviteter som hadde blitt gjennomført, samt for å avdekke hvordan de generelt forholder seg til ulike tema. De identifiserte suksessfaktorene ble benyttet som et rammeverk både for å utforme intervjuguiden og for å evaluere Konsulentselskapets praksis.

Evalueringen hadde til hensikt å avdekke hvorvidt Konsulentselskapet har bidratt til at kundens implementering av CRM ble utført i henhold til suksessfaktorenes normative føringer. Jeg konkluderer med at Konsulentselskapet har gjort mye som kan anses som god praksis i henhold til suksessfaktorene, samtidig som det er det flere områder hvor det er tydelige uoverensstemmelser mellom teori og praksis.

Konsulentselskapet har tilsynelatende bidratt til en god forankring i ledelsen, de har involvert ansatte fra samtlige avdelinger og utført den tekniske utviklingsprosessen med et fokus på brukermedvirkning. Videre fremgår det av konsulentens uttalelser at det implementerte CRM-systemet er godt integrert med kundens øvrige informasjonssystemer. Dette er i hovedsak de områdene hvor Konsulentselskapet har handlet i tråd med hva suksessfaktorene beskriver som god praksis.

Det er som nevnt flere områder hvor Konsulentselskaps praksis, slik den forstås av meg, ikke overensstemmer med suksessfaktorenes normative implikasjoner. Primært gjelder dette faktorer relatert til endringsledelse, samt de forholdene som må ligge til rette for at organisasjonen skal kunne høste strategiske gevinster.

Slik CRM-prosjektet har blitt beskrevet fremstår det som noe mer teknisk-orientert og snevert fokusert enn hva suksessfaktorene foreskriver. I henhold til de intervjuede ble det ikke fastsatt forretningsrelaterte mål for prosjektet, ei heller ble det utarbeidet noen strategisk plan. Den eksisterende kundestrategien ble tilsynelatende ikke endret, ingenting ble hevdet å ha blitt gjort for å adressere den nåværende bedriftskulturen, og ingen avdelinger eller prosesser ble vesentlig omstrukturert. Konsulentene uttalte at CRM-systemet ble implementert for å støtte opp om de eksisterende prosessene, og ga inntrykk av at forretningsrelatert rådgivning lå utenfor deres ansvarsområde.

Beskrivelsen av dette prosjektet er vesentlig annerledes enn hvordan forskningslitteraturen generelt beskriver vellykkede CRM-implementeringer. Utvetydige, målbare forretningsmål blir trukket frem som en grunnleggende forutsetning for å kunne oppnå forretningsmessige gevinster, da de virker førende for hvilke tiltak prosjektet prioriterer (Mendoza, et al., 2007; Vazifehdust, et al., 2012). Et CRM-system hevdes på sin side kun å være premissleverandør for vellykkede CRM-implementeringer; dets primære hensikt er å muliggjøre og støtte en forbedret kundestrategi (Bull, 2003; Chalmers, 2005). Et CRM-prosjekt bør som en konsekvens av dette orienteres rundt utformingen av en ny strategi, fundert på de mulighetene CRM-systemet gir, samt bedriftens eksisterende kapabiliteter.

En sentral tese i teori om ressursbasert strategi, er at varige konkurransefortrinn først oppnås når ressurser kombineres og integreres i unike konfigurasjoner som det er vanskelig å imitere. Et CRM-system er i utgangspunktet verken sjeldent eller vanskelig å imitere, spesielt ikke når det er basert på standardiserte programvareløsninger (Garrido-Moreno & Lockett, 2012). Som en følge av dette blir det hevdet at innføringen av et e-CRM bør kombineres med relevante struktur- og kulturendringer, slik at bedriftens kapabiliteter i synergi med CRM-systemet fremmer bedriftens langvarige konkurranseevne (Garrido-Moreno & Lockett, 2012; Wang & Feng, 2012; Garrido-Moreno, et al., 2014). Med utgangspunkt i dette kan det virke som om Konsulentselskapet i dette tilfellet har forspilt en mulighet til å bidra til at kunden oppnår et strategisk fortrinn.

Etter datamaterialet å dømme har det ikke vært noe fokus på endringsledelse i dette prosjektet. Kunden ble visstnok tilbudt bistand til å gjennomføre et endringsprogram, men avslo dette tilbudet i prosjektets innsalgfase. Konsulentene uttalte videre at kunden ikke hadde gjennomført noen tiltak relatert til endringsledelse, foruten det å dele informasjon om hva som skulle gjennomføres.

Uttalelsene som ble gitt av konsulentene indikerer at prosjektet kan ha blitt møtt med motstand, spesielt fra ansatte ved et av kontorene i utlandet. Flere uttalte også at de savnet en større forankring av prosjektet blant bedriftens ansatte; det manglet et «rungende ønske fra grasroten». Én av de intervjuede uttalte at CRM-prosjekter flest omfatter en stor grad av organisatorisk endring, og at det følgelig var behov for endringsledelse. Selv om konsulentene tilsynelatende anerkjente behovet for endringsledelse, var ikke dette noe de kjempet for under prosjektet. De uttalte at dette var satt utenfor rammebetingelsene til prosjektet, basert på hva Konsulentselskapet hadde blitt enige med kunden om i prosjektets innsalgfase.

I henhold til konsulentene løftet de frem for lite opplæring som en risiko for kunden, noe som resulterte i at det ble gjennomført mer opplæring enn opprinnelig avtalt. Dette er positivt i henhold til suksessfaktorene, som særlig vektlegger praksisorientert opplæring. Samtidig indikerer dette at Konsulentselskapet også kunne fått gjennomslag for tiltak relatert til endringsledelse, hadde dette blitt løftet som en nødvendighet. Manglende vilje til å fremme endringsledelse antas til dels å kunne være forårsaket av snevre ansvarsområder og kompetansemangel på dette feltet. Flere uttalte at de skulle ønske at prosjektet var bedre forankret i organisasjonen, men ingen uttalte at dette var noe de kunne gjøre noe med.

Mangelfull forståelse for hva en vellykket CRM-implementering innebærer blir fremhevet som en av de mest sentrale årsakene til at så mange bedrifter ikke oppnår gevinstene de hadde forespeilet seg (Forsyth, 2001; Computing, 2001). Min vurdering er at Konsulentselskapet, som skal være parten med kompetanse om CRM, i for liten grad har bistått kunden med å oppnå denne forståelsen. I lys av de kritiske suksessfaktorene for CRM, burde Konsulentselskapet fremmet risikoen forbundet med ikke å gjennomføre tiltak relatert til endringsledelse. Likeledes burde de ha lagt en større vekt på forretningsmessig rådgivning, og satt fokus på hvordan kunden kan oppnå strategiske fortrinn med CRM. Et kortfattet svar på den overordnede problemstillingen blir dermed: Konsulentselskapets tekniske tjenesteyting er helt i tråd med nåværende forståelse av hva som kreves for å lykkes med CRM, men det foreligger et stort forbedringspotensial med hensyn til den forretningsmessige bistanden.

7.2 Studiens implikasjoner

7.2.1 Teoretiske implikasjoner

I denne masteroppgaven ble det presentert en kompilasjon av eksisterende kunnskap om konseptet CRM. Innfallsvinkelen er ikke unik, men ved å syntetisere nyere forskningsresultater kan dette bidra til en økt tilgjengeliggjøring av kunnskap om dette temaet. Det unike med denne oppgaven er først og fremst den norske konteksten og fokuset på en ekstern tjenesteleverandør.

Denne oppgaven har dokumentert ett tilfelle hvor et norsk konsulentselskaps praksis slik den fremstår er i uoverensstemmelse med forskningslitteraturens normative implikasjoner. Selv om studiens resultater ikke kan generaliseres til den norske konsulentbransjen som helhet, vil de utgjøre et godt utgangspunkt for hva en bør se etter i andre sammenhenger.

7.2.2 Praktiske implikasjoner

Konsulentselskapet evaluert i denne oppgaven, samt andre tilbydere av tilsvarende tjenester, vil kunne benytte studiens resultater som et utgangspunkt for videre forbedring. Andre næringslivsaktører som har til hensikt å implementere CRM vil også kunne nyttiggjøre seg av denne oppgaven.

De kritiske suksessfaktorene presentert i denne oppgaven utgjør et konkret rammeverk som kan benyttes for å planlegge, koordinere og evaluere innføringer av CRM. De dokumenterte uoverensstemmelsene mellom teori og praksis kan også være verdifulle for selskaper som ønsker å hyre inn ekstern hjelp når de skal innføre CRM. En bevisstgjøring om at konsulenter ikke nødvendigvis handler helt i henhold til teori antas å være verdifull, og denne oppgaven har vist til konkrete forhold som bør vies særskilt oppmerksomhet.

7.2 Videre forskning

CRM har vært et hett forskningstema i flere år nå, og eksisterer et mangfold av litteratur som omhandler hva organisasjoner burde gjøre for å lykkes. Denne oppgaven sannsynliggjør dog at det foreligger avvik mellom forskningslitteraturens anbefalinger og rådende praksis. I takt med at den teknologiske utviklingen redefinerer hva CRM innebærer, da spesielt med hensyn til inntoget av skybaserte løsninger og avansert sensorteknologi, mener jeg forskningsbehovet på ingen måte vil avta. Likeledes kan det være et behov for mer forskningsformidling, både rettet mot bedriftsansatte og studenter som i fremtiden vil måtte forholde seg til dette konseptet.

Denne oppgaven har tatt for seg norske forhold, men har i stor grad basert seg på internasjonal forskning. Som diskutert i kapittel 4.2.1 har nasjonal kultur stor betydning for de forholdene som har betydning for hvorvidt et prosjekt blir vellykket. Det kan av denne grunn være relevant å studere nærmere hvilke innvirkninger særnorske forhold har overfor innføringer av CRM.

I denne oppgaven ble kritiske suksessfaktorer benyttet som et analytisk rammeverk for å evaluere et konsulentselskaps praksis i et bestemt prosjekt. Da det aktuelle prosjektet nylig ble avsluttet har det ikke vært mulig å undersøke hvilke, om noen, forretningsmessige gevinster kunden som implementerte CRM faktisk har oppnådd som følge av prosjektet. Dette gjør det vanskelig å vurdere suksessfaktorenes prediktive slagkraft, og dermed også deres analytiske nytteverdi. På bakgrunn av dette mener jeg det behøves mer forskning, og vil med dette etterspørre mer forskning om hva det er som kjennetegner vellykkede CRM-implementeringer blant norske bedrifter.

Siterte verk

AbleBridge, n.d. *XRM: CRM as a Platform*. [Online]

Available at: <http://www.ablebridge.com/why-ablebridge-xrm-crm-platform.htm>

[Accessed 9 Mars 2015].

Aiken, C. & Keller, S., 2009. *The irrational side of change management*. [Online]

Available at:

http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_irrational_side_of_change_management

[Accessed 20 April 2015].

Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology Vol. 63*, pp. 1-18.

Alnes, J. H., 2011. *Hermeneutikk*. [Online]

Available at: <https://snl.no/hermeneutikk>

[Accessed 20 April 2015].

Amundsen, O. & Kongsvik, T., 2010. *Endringskynisme*. 1. ed. s.l.:Gyldendal Norsk Forlag.

Anton, J. & Hoeck, M., 2002. *e-Business Customer Service*. Santa Monica: Purdue University Press.

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H., 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development Vol. 31*, pp. 764-782.

Arab, F., Selamat, H., Ibrahim, S. & Zamani, M., 2010. A Survey of Success Factors for CRM. *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science 2010 Vol. 2*, Oktober.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W., 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations Vol. 46*, pp. 681-703.

Bahrani, M., Mazaher Ghorbani, S. & Arabzad, M., 2012. Information Technology (IT) as An Improvement Tool For Customer Relationship Management (CRM). *Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol. 41*, pp. 59-64.

Balogun, J. & Hailey, V. H., 2008. *Exploring Strategic Change*. 3. ed. s.l.:Prentice Hall.

- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Vol. 17*, pp. 99-120.
- Barney, J. B., 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management Vol. 27*, Desember, pp. 643-650.
- Bearda, J. W. & Sumner, M., 2004. Seeking strategic advantage in the post-net era.: *The Journal of Strategic Information Systems Vol. 13*, pp. 129-150.
- BearingPoint, 2003. *Mastering the moving target: CRM business market sensing findings*, McLean, Virginia: BearingPoint.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B., 1990. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review Vol. 68*, p. 158–166.
- Bennis, W. G. & Nanus, B., 2003. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. 2. ed. s.l.:HarperBusiness.
- Berndt, A., Tait, M. & Berndt, A., 2012. *Relationship Marketing and Customer Relationship Management*. 2. ed. s.l.:Juta Legal and Academic Publishers.
- Bettis, P. J. & Gregson, J. A., 2001. The 'Why' of Research: Paradigmatic and Pragmatic Considerations. In: E. I. Farmer & J. W. Rojewski, eds. *Research Pathways: Writing Professional Papers, Theses, and Dissertations in Workforce Education*. s.l.:University Press of America.
- Bharadwaj, A. S., 2000. A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly Vol. 24*, Mars, p. 169–196.
- Bollinger, A. S. & Smith, R. D., 2001. Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management Vol. 5*, pp. 8-18.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E., 2009. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 4. ed. s.l.:Gyldendal Akademisk.
- Bose, R., 2002. Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems Vol. 102*, pp. 89-97.

Bourgeois, L. J. & Brodwin, D. R., 1984. Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal Vol. 5*, p. 241–264.

Box, G. E. P. & Draper, N. R., 1987. *Empirical Model-Building and Response Surfaces*. New York: John Wiley & Sons.

Boynton, A. C. & Zmud, R. W., 1984. An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review Vol. 25*, pp. 17-27.

Britsch, J., Schacht, S. & Maedche, A., 2012. Anything Relationship Management. *Business & Information Systems Engineering Vol. 4*, pp. 85-87.

Budzier, A. & Flyvbjerg, B., 2011. Double Whammy – How ICT Projects Are Fooled by Randomness and Screwed by Political Intent. *Saïd Business School Working Papers*, 1 August.

Bull, C., 2003. Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal Vol. 9*, pp. 592 - 602.

Cadle, J. & Yeates, D., 2008. *Project Management for Information Systems*. 5. ed. s.l.:Pearson Education.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Revised Edition*. s.l.:Jossey-Bass.

Chalmeta, R., 2005. Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software Vol. 79*, Oktober, pp. 1015-1024.

Chang, H. H., 2007. Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management. *Total Quality Management Vol. 18*, Juli, pp. 483-508.

Chang, W., Park, J. E. & Chaiy, S., 2010. How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research Vol. 63*, August, p. 849–855.

Chonko, L. B., Jones, E., Roberts, J. A. & Dubinsky, A. J., 2002. The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change, and Salesperson Learning in the Success of Sales Force Change. *The Journal of Personal Selling and Sales Management Vol. 22*, pp. 227-245.

Ciborra, C. U. & Failla, A., 2001. Infrastructure as a Process: The Case of CRM at IBM. In: C. U. Ciborra, K. Braa & A. Cordella, eds. *From Control to Drift the Dynamics of Corporate Information Infrastructures*. s.l.:OUP Oxford, p. 105-124.

Civi, E., 2000. Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning Vol. 18*, pp. 166-174.

Coleman, J. S., 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure*, pp. 95-120.

Collins, D., 1998. *Organizational Change – Sociological Perspectives*. 1. ed. London: Routledge.

Computing, 2001. *Seven out of 10 CRM projects will fail*. [Online] Available at: <http://www.computing.co.uk/ctg/news/1842486/seven-crm-projects-fail> [Accessed 5 Februar 2015].

Conner, D. R. & Patterson, R. W., 1982. Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal Vol. 36*, pp. 18-30.

Corbin, J. & Strauss, A., 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3. ed. s.l.:SAGE Publications.

Correia, J. M., Dharmasthira, Y. & Pang, C., 2014. *Market Share Analysis: Customer Relationship Management Software, Worldwide, 2013*, s.l.: Gartner.

Correia, J. M., Dharmasthira, Y. & Pang, C., 2014. *Market Share Analysis: Customer Relationship Management Software, Worldwide, 2013*, s.l.: Gartner.

Coser, L. A., 1957. Social Conflict and the Theory of Social Change. *The British Journal of Sociology Vol. 8*, pp. 197-207.

Cradle, J. & Yeates, D., 2008. *Project Management for Information Systems*. 5. ed. s.l.:Pearson Education.

Creswell, J. W., 2013. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4. ed. s.l.:Sage Publications.

- Cummings, T. G. & Worley, C. G., 2005. *Organization Development & Change*. 8. ed. s.l.:Thomson South-Western.
- DeSanctis, G. & Poole, M. S., 1994. Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science Vol. 5*, pp. 121-147.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. & Frederick E. Webster, J., 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing Vol. 57*, pp. 23-37.
- Doherty, N. F. & Lockett, N., 2008. Mind the Gap: Exploring the Links between the Expectations of Relationship Marketing and the Reality of Electronic-CRM. *International Journal of e-Business Management Vol. 2*, November, pp. 19-34.
- Economist Intelligence Unit, 2007. *Improving customer relationships: An integrated approach*, s.l.: Economist Intelligence Unit.
- Eid, R., 2007. Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model. *The Service Industries Journal Vol. 27*, November, pp. 1021-1039.
- Esteves, J. & Pastor-Collado, J., 2001. Analysis of Critical Success Factors Relevance Along SAP Implementation Phases. *AMCIS 2001 Proceedings*, Desember, pp. 1018-1025.
- Farris, P. W., N. T. B., Pfeifer, P. E. & Reibstein, D. J., 2010. *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. 2. ed. s.l.:Pearson Education.
- Filstad, C., 2010. *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. s.l.:Fagbokforlaget.
- Finnegan, D. J. & Currie, W. L., 2010. A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal Vol. 28*, pp. 153-167.
- Fjermestad, J. & Jr, N. C. R., 2003. Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework. *Business Process Management Journal Vol. 9*, pp. 572-591.
- Forsyth, R., 2001. *Six major impediments to change and how to overcome them in CRM (and politics)*. [Online]
Available at: <http://www.mycustomer.com/topic/technology/six-major-impediments-change->

and-how-overcome-them-crm-and-politics

[Accessed 4 Februar 2015].

Foucault, M., 1986. Questions of method: An interview with Michel Foucault. In: K. Baynes, J. Bohman & T. McCarthy, eds. *After Philosophy: End or Transformation?*. s.l.:Eighth Printing, pp. 100-116.

Freeland, J. G., 2003. The New CRM Imperative. In: J. G. Freeland, ed. *The Ultimate CRM Handbook: Strategies And Concepts For Building Enduring Customer Loyalty And Profitability*. s.l.:McGraw-Hill.

Freund, Y. P., 1988. Critical success factors. *Planning Review Vol. 16*, pp. 20-23.

Følstad, A. & Skjetne, J. H., 2007. *Brukersentrert utvikling av offentlige elektroniske tjenester - en veileder for prosjektledere*, Trondheim: SINTEF IKT.

Galbreath, J. & Rogers, T., 1999. Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *TQM Magazine Vol. 11*, pp. 161-171.

Garrido-Moreno, A. & Lockett, N., 2012. *In Search of CRM Success: A Resource-based perspective SME Service*. Dublin, ISBE 2015 Conference.

Garrido-Moreno, A., Lockett, N. & García-Morales, V., 2014. Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management Vol. 51*, Desember, p. 1031–1042.

Garrido-Moreno, A. & Padilla-Meléndez, A., 2011. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management Vol. 31*, pp. 437-444.

Gibbert, M., Leibold, M. & Probst, G., 2002. Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value. *European Management Journal Vol. 20*, Oktober, p. 459–469.

Gilje, N. & Grimen, H., 1993. *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gist, M. E., Schwoerer, C. & Rosen, B., 1989. Effects of Alternative Training Methods on Self-Efficacy and Performance in Computer Software Training. *Journal of Applied Psychology Vol. 6*, pp. 884-891.

Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P., 2000. Case Study and Generalization. In: R. Gomm, M. Hammersley & P. Foster, eds. *Case Study Method: Key Issues, Key Text*. s.l.:Sage.

Gottschalk, A. H. & Gottschalk, P., 2012. *IT og prosjektledelse*. 1. ed. s.l.:Akademika Forlag.

Gottschalk, P., 2004. *Informasjonsledelse - Fra strategiutvikling til gevinstrealisering*. 2. ed. s.l.:Universitetsforlaget.

Grabner-Kräuter, S. & Mödritscher, G., 2002. *Alternative approaches toward measuring CRM performance*. Atlanta, 6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management.

Greenberg, P., 2009. *CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. 4. ed. s.l.:McGraw-Hill.

Greenberg, P., 2013. *CRM Watchlist 2013 Winners: Consulting and Systems Integrators hook up: Part 1*. [Online]

Available at: <http://www.zdnet.com/article/crm-watchlist-2013-winners-consulting-and-systems-integrators-hook-up-part-1/>

[Accessed 9. Mars 2015].

Green, F., 2013. *CRM: A Rose By Any Other Name*. [Online]

Available at: <http://winnersfdd.com/crm-a-rose-by-any-other-name/>

[Accessed 1 April 2015].

Greve, A., 2000. Sosial kapital: Hvor står vi i dag?. *Magma*, Januar.

Halawi, L. A., Aronson, J. E. & McCarthy, R. V., 2005. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management Vol. 3*, pp. 75-86.

Hart, S., Hogg, G. & Banerjee, M., 2004. Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings. *Industrial Marketing Management Vol. 33*, pp. 549-560.

Hatzakis, T., Lycett, M., Macredie, R. D. & Martin, V. A., 2005. Towards the development of a social capital approach to evaluating change management interventions. *European Journal of Information Systems Vol. 14*, pp. 60-74.

Hendry, C., 1996. Understanding And Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations Vol. 49*, pp. 621-641.

Hennestad, B., 2012. Endringsledelse og sticky culture. *Magma*, August.

Hennestad, B. W. & Revang, Ø., 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. ed. s.l.:Universitetsforlaget.

Herscovitch, L. & Meyer, J. P., 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology Vol. 87*, Juni, pp. 474-487.

Herscovitch, L. & Meyer, J. P., 2002. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology Vol. 3*, p. 474-487.

Hickson, D. J. & Pugh, D. S., 2001. *Management Worldwide: Distinctive Styles Among Globalization*. 2. ed. London: Penguin Books.

Hobbes, T., 1668. *Leviathan, sive, De materia, forma, & potestate civitatis ecclesiasticae et civilis*. 1. ed. London: s.n.

Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. 2. ed. Beverly Hills: Sage Publications.

Hofstede, G., 1984. Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management Vol. 1*, pp. 81-99.

Hofstede, G., 1993. *Kulturer og organisasjoner*. 2. ed. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag.

Hofstede, G. & Bond, M. H., 1988. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics Vol. 16*, p. 5-21.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J., 2013. *Research and VSM*. [Online]
Available at: <http://www.geerthofstede.nl/research--vsm>
[Accessed 26 April 2015].

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M., 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. ed. s.l.:McGraw-Hill.

Homburg, C. & Pflesser, C., 2000. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research Vol. 37*, pp. 449-462.

Huang, P. H. & Wu, H.-M., 1994. More Order without More Law: A Theory of Social Norms and Organizational Cultures. *Journal of Law, Economics, & Organization Vol. 10*, Oktober, pp. 390-406.

Hultman, K., 1979. *The path of least resistance: Preparing employees for change*. 1. ed. s.l.:Learning Concepts.

Hunt, S. D., Arnett, D. B. & Madhavaram, S., 2006. The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing Vol. 21*, pp. 72-87.

Hunt, S. D., Chonko, L. B. & Wood, V. R., 1985. Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing Vol. 49*, pp. 112-126.

Hunt, S. D., Chonko, L. B. & Wood, V. R., 1985. Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing Vol. 49*, pp. 112-126.

Jacobsen, D. I., 1998. Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, Januar.

Jacobsen, D. I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 2. ed. s.l.:Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 2. ed. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2008. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. ed. s.l.:Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. ed. s.l.:Abstrakt forlag.

Johnson, G. et al., 2014. *Exploring Strategy*. 10. ed. s.l.:Pearson Education.

Kale, S. H., 2004. CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management Vol. 13*, September, p. 42.

Kanter, R. M., 2012. *Ten Reasons People Resist Change*. [Online]
Available at: <https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang/>
[Accessed 1 April 2015].

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000. *The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. s.l.:Harvard Business School Press.

Karlsen, J. T., 2011. *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. 2. ed.
s.l.:Universitetsforlaget.

Kellen, V., 2002. *CRM Measurement Frameworks*. [Online]
Available at: http://www.kellen.net/crm_mf.pdf
[Accessed 4 Februar 2015].

Keramati, A., Samadi, H., Nazari-Shirkouhi, S. & Askari, N., 2012. Identifying and prioritising critical success factors for CRM implementation: a case study. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management Vol.6*, pp. 235-256.

Keramati, A. & Sangari, M. S., 2011. A Success Framework to Investigate Critical Factors Associated with Implementation of Customer Relationship Management: A Fuzzy ANP Approach. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management Vol. 2*.

Kim, H.-S. & Kim, Y.-G., 2009. A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management Vol. 38*, pp. 477-489.

King, S. F. & Burgess, T. F., 2008. Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management Vol. 37*, pp. 421-431.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B. & Gibson, C. B., 2006. A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies Vol. 37*, pp. 285-320.

- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* Vo. 54, pp. 1-18.
- Kotler, P., 2010. *Markedsføringsledelse*. 3. ed. s.l.:Gyldendal Akademisk.
- Kotter, J. P., 1996. *Leading Change*. 1. ed. s.l.:Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., 2008. *A Sense of Urgency*. s.l.:Harvard Business Press.
- Kovacs, J., 2006. *How to Embrace E-business and Make It Succeed: Successful e-business adoption requires vision and commitment from the top down*. [Online]
Available at: <http://www.destinationcrm.com/>
[Accessed 9 Januar 2015].
- Kumar, V. & Reinartz, W., 2012. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 2. ed. s.l.:Springer.
- Kumar, V. & Reinartz, W., 2012. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 2. ed. s.l.:Springer.
- Kunnskapssenteret, 2014. *Termliste for forskningsoppsummering*. [Online]
Available at: <http://www.kunnskapssenteret.no/verktoy/termliste-forskningsoppsummering>
[Accessed 20. Februar 2015].
- Kuvaas, B., 2005. Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma*, Mars.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. ed. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I., 2011. Ledelse, styring og verdier. *Magma*, pp. 23-31.
- Leverick, F., Littler, D., Bruce, M. & Wilson, D., 1998. Using Information Technology Effectively: A Study of Marketing Installations. *Journal of Marketing Management* Vol. 14, pp. 927-962.
- Lewin, K. Z., 1952. Group Decision and Social Change. In: G. E. Swanson, ed. *Readings in Social Psychology*. s.l.:Holt, p. 459–473.
- Li Kam Wa, P., 2001. The critical success factors of customer relationship management (CRM) technological initiatives. *Masteravhandling ved Concordia University*.

- Light, B., 2001. *A Review of the Issues Associated with Customer Relationship Management Systems*. Bled, Slovenia, The 9th European Conference on Information Systems.
- Li, L. & Mao, J.-Y., 2012. The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefits. *Information and Management Vol. 49*, pp. 269-277.
- Lines, R., 2012. En dåre kan spørre.... *Magma*, pp. 16-60.
- Lundstrom, W. J., 1976. The Marketing Concept: the ultimate in bait and switch?. *Marquette business review Vol. 20*, pp. 124-130.
- Mackenzie, N. & Knipe, S., 2006. Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues In Educational Research Vol. 16*, pp. 193-205.
- Marchand, D. & Davenport, T. H., 2000. *Mastering Information Management*. s.l.:Pearson Education.
- Marinova, D., 2004. Actualizing Innovation Effort: The Impact of Market Knowledge Diffusion in a Dynamic System of Competition. *Journal of Marketing Vol. 68*, pp. 1-20.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M. & Holcomc, K., 2001. Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM. *Decision Support Systems Vol. 32*, Desember, p. 155–170.
- Mata, F. J., Fuerst, W. L. & Barney, J. B., 1995. Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly Vol. 19*, pp. 487-505.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M., 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, Vol. 108*, pp. 171-194.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M. & Grimán, A. C., 2007. Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Journal Information and Software Technology Vol. 49*, August, pp. 913-945.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review Vol. 1*, p. 61–89.

- Microsoft, 2011. *Microsoft Launches Microsoft Dynamics CRM Online Cloud Service Globally*. [Online]
Available at: <http://news.microsoft.com/2011/01/17/microsoft-launches-microsoft-dynamics-crm-online-cloud-service-globally/>
[Accessed 1 April 2015].
- Mintzberg, H., 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mitussis, D., O'Malley, L. & Patterson, M., 2006. Mapping the re-engagement of CRM with relationship marketing. *European Journal of Marketing Vol. 40*, pp. 572-589.
- Morris, C., 2008. *Quantitative Approaches in Business Studies*. 7. ed. s.l.:Prentice Hall.
- Morris, P. & Hough, G. H., 1988. *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*. 1. ed. s.l.:Wiley.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S., 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review Vol. 23*, April, pp. 242-266.
- Narver, J. C. & Slater, S. F., 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing Vol. 54*, Oktober, pp. 20-35.
- Newby, M., Nguyen, T. H. & Waring, T. S., 2014. Understanding customer relationship management technology adoption in small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprise Information Management Vol. 27*, pp. 541-560.
- Newell, F., 2000. *Loyalty.Com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*. 1. ed. s.l.:McGraw-Hill.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J., 2009. *Managing Knowledge Work and Innovation*. 2. ed. s.l.:Palgrave Macmilian.
- Nguyen, B. & Mutum, D. S., 2012. A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal Vol. 18*, pp. 400-419.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S. & Newby, M., 2007. Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security Vol. 15*, pp. 102-115.

- Nguyen, T. H. & Waring, T. S., 2013. The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 20*, pp. 824-848.
- Nonaka, I., 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, November.
- Padilla-Meléndez, A. & Garrido-Moreno, A., 2011. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management Vol. 31*, Oktober, pp. 437-444.
- Papadopoulos, T., Ojiako, U., Chipulu, M. & Lee, K., 2012. The criticality of risk factors in customer relationship management projects. *Project Management Journal Vol. 43*, Januar, p. 65–76.
- Parvatiyar, A. & Sheth, J. N., 2000. *Conceptual Framework of Customer Relationship Management*. Gurgaon, India, International Conference on Customer Relationship Management.
- Payne, A. & Frow, P., 2006. Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management Vol. 22*, pp. 135-168.
- Pedersen, J., 2001. Utarbeidelse av en fremtidsrettet CRM-strategi. *Magma*, Mars.
- Peppers, D. & Rogers, M., 2011. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. 2. ed. s.l.:John Wiley & Sons.
- Phillips, D. C. & Burbules, N. C., 2000. *Postpositivism and Educational Research*. Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.
- Piskar, F. & Faganel, A., 2009. A Successful CRM Implementation Project in a Service Company: Case Study. *Organizacija - Journal of Management, Information Systems and Human Resources Vol. 42*, Oktober, pp. 199-208.
- Popper, K., 2008. *After the Open Society: Selected Social and Political Writings*. 1. ed. s.l.:Routledge.
- Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1. ed. New York: Free Press.
- Porter, M. E., 1981. Competitive strategy. *Strategic Management Journal Vol. 2*, p. 93–95.

Porter, M. E., 1990. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, Mars.

Prasad, P., 2005. *Crafting Qualitative Research: Working in the Postpositivist Traditions*. s.l.:Routledge.

Prezant, J., 2013. *63% of CRM Initiatives Fail*. [Online]

Available at: [63% of CRM Initiatives Fail](#)

[Accessed 1 April 2015].

Pries, C. & Stone, M., 2004. Managing CRM implementation with consultants - CRM or change management?. *Journal of Change Management Vol. 4*, pp. 351-370.

Project Management Institute, 2004. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 3. ed. s.l.:Project Management Institute.

Rababah, K., Mohd, H. & Ibrahim, H., 2011. A unified definition of CRM towards the successful adoption and implementation. *Academic Research International Vol. 1*, Juli, pp. 220-228.

Ramsey, S. S., 2003. Introduction: Strategy First, Then CRM. In: J. G. Freeland, ed. *The Ultimate CRM Handbook: Strategies And Concepts For Building Enduring Customer Loyalty And Profitability*. s.l.:McGraw-Hill.

Rangarajan, D., Chonko, L. B., Jones, E. & Roberts, J. A., 2004. "Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: a conceptual framework and propositions for research. *Industrial Marketing Management Vol. 33*, pp. 289-305.

Reichheld, F. F., 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. s.l.:Harvard Business School Press.

Reimann, M., Schilke, O. & Thomas, J. S., 2010. Customer Relationship Management and Firm Performance: The Mediating Role of Business Strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science Vol. 38*, pp. 326-346.

Remus, U., 2007. Critical success factors for implementing enterprise portals: A comparison with ERP implementations. *Business Process Management Journal Vol. 13*, pp. 538-552.

- Rigby, D., Reichheld, F. F. & Schefter, P., 2002. Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, Februar.
- Robey, D., Ross, J. W. & Boudreau, M.-C., 2002. Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change. *Journal of Management Information Systems Vol. 19*, pp. 17-46.
- Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J. & Boldt-Christmas, L., 2013. *Strategi - en innføring*. 6. ed. s.l.:Fagbokforlaget.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A. & Lemon, K. N., 2000. *Driving Customer Equity - How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*. New York: Free Press.
- Ryals, L. & Knox, S., 2001. Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal Vol. 19*, pp. 534-542.
- Ryals, L. & Payne, A., 2001. Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing Vol. 9*, pp. 3-27.
- Salaman, G. & Asch, D., 2003. *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*. s.l.:Wiley-Blackwell.
- Sander, K., 2014. *Relasjonsmarkedsføring*. [Online]
Available at: <http://kunnskapssenteret.com/relasjonsmarkedsforing/>
[Accessed 1 April 2015].
- Schein, E. H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. s.l.:Jossey-Bass.
- Selnes, F. & Hagen, T., 2011. Hvordan lykkes med CRM?. *Magma*, April, pp. 69-73.
- Shum, P., Bove, L. & Auh, S., 2008. Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing Vol. 42*, pp. 1346-1371.
- Simon, H. A., 1964. On the Concept of Organizational Goal. *Administrative Science Quarterly Vol. 9*, Juni, pp. 1-22.
- Simons, R., 1994. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. s.l.:Harvard Business School Press.

- Sin, L. Y., Tse, A. C. & Yim, F. H., 2005. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing Vol. 39*, pp. 1264-1290.
- Sivakumar, K. & Nakata, C., 2001. The Stampede Toward Hofstede's Framework: Avoiding the Sample Design Pit in Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies Vol. 32*, pp. 555-574.
- Slater, S. F. & Narver, J. C., 2000. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Business Research Vol. 48*, pp. 69-73.
- Soto-Acosta, P. & Meronõ-Cerdan, A. L., 2008. Analyzing e-business value creation from a resource-based perspective. *International Journal of Information Management Vol. 28*, pp. 49-60.
- Srivastava, R. K., Fahey, L. & Christensen, H. K., 2001. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management Vol. 27*, pp. 777-802.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. & Fahey, L., 1999. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing Vol. 63*, pp. 168-179.
- Stene, M., 2003. *Vitenskapelig forfatterskap*. 2. ed. s.l.:KOLLE Forlag.
- Sun, A. Y., Yazdani, A. & Overend, J. D., 2005. Achievement assessment for enterprise resource planning (ERP) system implementations based on critical success factors (CSFs). *International Journal of Production Economics Vol. 98*, November, pp. 189-203.
- Taras, V., Kirkman, B. L. & Steel, P., 2010. Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology Vol. 95*, Mai, pp. 405-439.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal Vol. 18*, August, pp. 509-533.
- The Hofstede Centre, n.d. *Norway - Geert Hofstede*. [Online]
Available at: <http://geert-hofstede.com/norway.html>
[Accessed 26 April 2015].

- Thomas, G., 2011. *How to do your case study*. 1. ed. s.l.:Sage Publications.
- Thorsvik, J., 2000. Poppers propensity-teori og forklaringer på atferd. En komparativ analyse av Popper og Durkheim.. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, pp. 351 - 372.
- Tjora, A., 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. ed. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Turner, J. R., 1993. *The Handbook of Project-based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*. s.l.:McGraw-Hill Book Company.
- Vazifehdust, H., Shahnavaizi, A., Jourshari, M. R. T. & Sharifi, F. S., 2012. Investigation Critical Success Factors of Customer Relationship Management Implementation. *World Applied Sciences Journal Vol. 18*, pp. 1052-1064.
- Vie, O. E., 2012. Ledelse på norsk. *Magma*, April, pp. 60-67.
- Volkoff, O., Elmes, M. B. & Strong, D. M., 2004. Enterprise systems, knowledge transfer and power users. *Journal of Strategic Information Systems Vol. 13*, p. 279–304.
- Waddell, D. & Sohal, A. S., 1998. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision Vol. 36*, pp. 543 - 548.
- Wahlberg, O., 2009. Trends, Topics and Under-Researched Areas in CRM Research - A Literature Review. *International Journal of Public Information Systems Vol. 3*, pp. 191-208.
- Wang, Y. & Feng, H., 2012. Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision Vol. 50*, pp. 115-129.
- Wang, Y. & Feng, H., 2012. Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision Vol. 50*, pp. 115-129.
- Ward, J. & Daniel, E., 2007. *Benefits Management: Delivering Value from IS and IT Investments*. s.l.:Wiley.
- Watts, A. W., 1969. *The Book: On the Taboo Against Knowing Who You Are*. 1. ed. s.l.:Collier Books.
- Wellington, J. et al., 2005. *Succeeding with Your Doctorate*. 1. ed. s.l.:SAGE Publications.
- Wilson, H., Daniel, E. & McDonald, M., 2002. Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of Marketing Management Vol. 18*, p. 193–219.

Xu, M. & Walton, J., 2005. Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems Vol. 105*, pp. 955-971.

Yin, R. K., 1981. The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly Vol. 26*, pp. 58-65.

Young, R. & Jordan, E., 2008. Top management support: Mantra or necessity?. *International Journal of Project Management Vol. 26*, Oktober, pp. 713-725.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N. & Johnston, W. J., 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management Vol. 33*, August, p. 475–489.

Østbye, H., Helland, K., Karl Knapskog, L. O. L. & Moe, H., 2013. *Metodebok for mediefag*. 4. ed. s.l.:Fagbokforlaget.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Spørsmålene nedenfor er tiltenkt å være retningsgivende, og flere vil fungere som hjelpespørsmål dersom jeg ikke får utfyllende nok svar. Jeg vil presisere at jeg spør om kundens prosjektteam, deres mål, deres business case og så videre.

Innledende spørsmål

Hva er din nåværende stilling? Hvilken rolle har du hatt i CRM-prosjektet?

Overordnet om innføringen av CRM

Hvordan vil du beskrive hva CRM *er*?

Hvorfor ønsket kunden å innføre CRM? Hvem initierte prosjektet?

Har prosjektet blitt gjennomført som et ledd i en større, strategisk prosess?

Vil du betegne innføringen av CRM som et rent IT-prosjekt?

Har det vært et stort fokus på endringsledelse? Hvis ja: Hva har dette innebåret?

Ledelse (forankring, tilretteleggelse, visjon)

Hva slags roller og funksjoner har ledere hos kunden på ulikt nivå hatt i prosjektet?

Hva har ledelsens deres viktigste oppgaver vært i prosessen?

Føler du at prosjektet har vært en prioritet for toppledelsen?

Føler du at CRM-prosjektet har vært godt forankret i toppledelsen? (At de har stilt seg bak initiativet, vist aktiv deltakelse og så videre.)

Hva ble eventuelt gjort for å få toppledelsen til å delta eller støtte prosjektet?

Ble det utarbeidet en visjon for CRM-innføringen?

Til slutt, oppfatter du ledelsen hos kunden som mest kommanderende eller tilretteleggende?

Hvordan vil du på generelt grunnlag beskrive ledelsen i bedriften?

Mål, strategi m.m.

Hvilke mål hadde kunden satt for prosjektet? Og hvordan ble prosjektet styrt etter disse?

Ble det utarbeidet en strategisk plan for hvordan CRM-systemet skal benyttes?

Ble det utarbeidet en gevinstrealiseringsplan for prosjektet?

På hvilken måte vil innføringen av CRM medføre at det skapes mer verdi for kundene?

Ble det utarbeidet en business case for innføringen av CRM? (For kunden)

Hvis ja: Hvordan skal prosjektets avkastning/ROI måles?

Hvilken rolle har Konsulentselskapet hatt med hensyn til utformingen av mål, strategi o.l.?

Involvering av de ansatte og sammensetningen av prosjektteam

Hvordan har prosjektteamet hos kunden vært satt sammen? Fra hvilke avdelinger kommer de ulike prosjektdeltagerne fra?

Har ansatte som ikke inngikk i prosjektteamet vært involvert på noen måte? I så fall, hvordan?

Har alle ansatte visst om CRM-prosjektet fra starten av? Hva har eventuelt blitt gjort for å skape engasjement rundt prosjektet? Har Konsulentselskapet bidratt på noen måte?

Tror du de ansatte ser nytteverdien av CRM? Hva har eventuelt blitt gjort for å oppnå dette?

Implementeringsplan og opplæring

Overholdt prosjektet tids- og kostnadsrammene som ble satt? Hvis nei: Hvorfor ikke?

Har det blitt organisert noen form for opplæring i forbindelse med prosjektet?

Oppfølging: Bruk av e-CRM? Kunderelasjonshåndtering?

Kundeorientering

Ville du betegnet kunden som en kundeorientert bedrift? Hvis ja, hva legger du i dette?

Vet du hvordan de *måler* kundetilfredshet?

Evaluerer de sine kunderelasjoner, med hensyn til hvor attraktive de ulike er?

Forskjellsbehandler de kunder?

Har Konsulentselskapet bidratt med noe utover det rent tekniske, for å sørge for at kunden blir mer kundeorienterte?

Samarbeid

Hvordan vil du beskrive samarbeidsklimaet hos kunden, både innad i avdelingene og på tvers? Ville du betegnet kunden som byråkratisk? Er det mange standardprosedyrer, regler og rutiner?

Teknologi

Hvilke ansatte/avdelinger benytter CRM-systemet i dag?

Hva har blitt gjort for å tilpasse CRM-systemet til kunden?

Hva er CRM-systemet integrert med? Benyttes det fremdeles informasjonssystemer som ikke er integrert med e-CRM? Har det blitt utviklet tilleggsmoduler til systemet?

På hvilken måte ble ansatte inkludert i utviklingsprosessen? Ble det utarbeidet en fullstendig kravspesifikasjon først (fossefallsmetoden), eller kom det kontinuerlige innspill (iterativ/smidig metodikk).