



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2020 30 stp**  
Handelshøyskolen

## **Digitalisering i bilbransjen – en eksplorativ casestudie av en bilforhandler**

Digitalization in the automotive industry – an  
explorative case study of a car dealership.

**Selcuk Karais & Sukhpreet Singh Sidhu**  
Master i økonomi og administrasjon

## Forord

Denne mastergradsavhandlingen er avslutningen på vår master i økonomi og administrasjon med spesialisering i Business Analytics ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Oppgaven tar for seg prosessforbedringsmetodikk noe som har vært sentralt i vår spesialisering i Business Analytics. På bakgrunn av interesse for fagfeltet og bransjen har vi tatt på oss utfordringen med å gjøre en eksplorativ undersøkelse av salgsprosessen hos en bilforhandler.

Arbeidet med oppgaven har vært spennende og lærerikt, men til tider også krevende da vi underveis opplevde en verdensomfattende pandemi (COVID-19) som har skapt utfordringer for gjennomførelsen av oppgaven.

Vi vil benytte anledningen til å rette en stor takk til vår veileder Marie Steen for gode tilbakemeldinger og innspill. Vi ønsker også å takke våre bi-veiledere Ole Gjølberg og Torun Fretheim for et godt samarbeid. Tusen takk til casebedriften som har tillatt oss å utføre vår studie hos seg, og ikke minst alle nøkkelpersonene som har stilt opp til tross for at det har vært unntakstilstand hos casebedriften. All informasjon betyr mye for oss.

Til slutt ønsker vi også å rette en stor takk til venner og familie som har gitt oss sin støtte underveis.

Ås, 30.06.20

Selcuk Karais

Sukhpreet Singh Sidhu

## Sammendrag

Flere bransjer går over til netthandel og implementerer løsninger som gjør at de kommer nærmere kunden, mens de stadig må tilpasse seg nye kjøpemønstre. Selv om digitaliseringen har begynt å innta bilbransjen er det fremdeles ikke alle digitale løsninger som er like godt utviklet og tilpasset kundenes kjøpemønstre. Til tross for at det har kommet nye webløsninger er det fremdeles eldre systemer og rutiner som er i bruk hos enkelte bilforhandlerne når det kommer til salg.

Formålet med denne avhandlingen er, gjennom en eksplorativ casestudie, å undersøke salgsprosessen hos casebedriften. Studien ble gjennomført med kvalitativt intervju av nøkkelpersoner i casebedriftens alle nybilavdelinger samt observasjon av dagens salgsprosess. Alle avdelingene bruker samme digitale systemer og har tilsvarende salgsprosess. Resultatet i denne oppgaven tilsier at salgsprosessen i dag bærer preg av flere ineffektiviteter. Gjennom kartlegging av ulike systemer som brukes i salgsprosessen og salgsprosessenes arbeidsflyt merker vi oss at de digitale systemene i salgsprosessen er lite integrert med hverandre. Funnene viser at enkelte aktiviteter i salgsprosessen anses som komplekse og tidkrevende. Dette innebærer aktiviteter relatert til å finne riktig bil til kunde i lagersystemet (LSYS), håndtering av innbytteforespørsler samt aktiviteter knyttet til lånefinansiering og leasing.

Avslutningsvis oppsummerer studien forslag til hva som kan gjøres for å redusere eller eliminere ineffektivitetene som er avdekket. En mulig løsning er ved hjelp av integrasjon og automasjon. Bedriften kan integrere flere av de tidkrevende aktivitetene og tilhørende digitale systemer inn i CRM-systemet slik at arbeidet kan utføres uten unødige bevegelser mellom systemer, spesielt rettet mot lånefinansiering og leasing. Andre forslag innebærer å legge til rette for at lagersystemet også kan kommunisere med CRM-systemet slik at selger lettere kan finne riktig bil til kunden. Et siste forslag er å opprette et digitalt system for å administrere innbytteforespørsler for å forenkle kommunikasjon og koordinasjon mellom bruktbil- og nybilavdeling.

## Abstract

Several industries are switching to e-commerce and implementing solutions that bring them closer to the customer while they constantly must adapt to new buying patterns. Although digitalization has taken hold on the automotive industry, not all digital solutions are as well developed and adapted to customers' buying patterns. Although new web solutions have been introduced, there are still older systems and routines being used at some car dealerships when it comes to car sales.

The purpose of this thesis is, through an exploratory case study, to investigate the sales process of the case company. The study was conducted with a qualitative interview of key people in every new car departments of the case company as well as observation of the current sales process. All departments use the same digital systems and have the same sales process. The result of this task indicates that the sales process today is characterized by several inefficiencies. By mapping different systems used in the sales process and the sales process workflow, we notice that the digital systems in the sales process are not integrated with one another. The findings showed that some activities in the sales process are considered complex and time-consuming. This involves activities related to finding the right car for the customer in the inventory system (LSYS), handling trade-in requests and activities related to financing and leasing.

In conclusion, the study summarizes with suggestions for what can be done to reduce or eliminate the inefficiencies revealed. One possible solution is through integration and automation. The company can integrate several of the time-consuming activities and associated digital systems into the CRM system so that the work can be performed without unnecessary movements between systems, especially related to financing and leasing. Other suggestions involve facilitating the inventory system to also communicate with the CRM system so that the seller can easily find the right car for the customer. A final suggestion is to create a digital system to manage trade-in requests to simplify communication and coordination between the used car department and the new car department.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>FIGURER</b> .....	<b>6</b>
<b>FORTKORTELSER</b> .....	<b>7</b>
<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN FOR TEMA.....	9
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	9
1.3 AVGRENSING.....	10
1.4 DISPOSISJON.....	10
<b>2. TEORI</b> .....	<b>11</b>
2.1 HVA ER DIGITALISERING?.....	11
2.1.1 CRM.....	16
2.2 HVA ER EN FORRETNINGSPROSESS?.....	17
2.3 LEAN MANAGEMENT.....	19
2.4 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM).....	24
<b>3. FORSKNINGSMETODE OG DATAINNSAMLING</b> .....	<b>28</b>
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	28
3.2 FORSKNINGSDSIGN.....	29
3.3 FORSKNINGSMETODE.....	30
3.4 DATAINNSAMLING OG KILDER.....	30
3.4.1 Primærdata og sekundærdata.....	30
3.4.2 Intervju.....	31
3.4.3 Observasjon.....	31
3.5 ETISKE HENSYN.....	32
3.6 KVALITET PÅ FORSKNING.....	33
<b>4. RESULTATER OG FUNN</b> .....	<b>34</b>
4.1 NÅVÆRENDE SYSTEMER OG PROSESS.....	34
4.1.1 CRM-systemet.....	35
4.1.2 Dealer Portal.....	36
4.1.3 Outlook Mailserver.....	37
4.1.4 Finansiering/Leasing.....	38
4.1.5 Klargjøringssystem.....	39
4.1.6 Transportsystem.....	40
4.1.7 Registreringssystem.....	40
4.2 KARTLEGGING AV SALGSPROSESSEN.....	41
4.3 INTERVJU.....	50
4.3.1 Oppfattelse av begrepet digitalisering.....	51
4.3.2 Viktigheten av digitalisering for fremtiden.....	52
4.3.3 Synspunkter rundt salgsprosessen i dag.....	53
4.3.4 Ineffektiviteter i salgsprosessen.....	55
4.3.5 Hva kan gjøre det lettere for selgerne å selge bil.....	57

<b>5. DISKUSJON</b> .....	<b>59</b>
<b>6. KONKLUSJON</b> .....	<b>69</b>
6.1 BEGRENŚNINGER VED STUDIEN.....	69
6.2 VIDERE FORSKNING .....	70
<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>72</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>78</b>
INTERVJUGUIDE.....	78

## Figurer

Figur 1: Oversikt over casebedriften og tilhørende nybilavdelinger.....	10
Figur 2: Hva er digitalisering? - (Andersen & Sannes, 2017).....	13
Figur 3: Eksempel på et flytskjema - (Aguilar-Saven, 2004) .....	18
Figur 4: Lean tjenesteyting (Rolfsen, 2014).....	22
Figur 5: BPM-livssyklus - (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2013).....	26
Figur 6: Flytskjema av salgsprosessen .....	42
Figur 7: Eksempel på tilbud .....	46
Figur 8: Eksempel på standardkontrakt.....	48
Figur 9: Oversikt over hvordan de ulike digitale systemene er integrert .....	61
Figur 10: Ineffektiviteter avdekket gjennom observasjon og funn .....	65
Figur 11: Forslag til en ideell løsning .....	68

## Fortkortelser

BPM – Business Process Management

Credit Portal – Fiktivt navn for finansiering- og leasingsystem levert av finansieringsselskapet

CRM – Customer Relationship Management

Dealer Portal – Fiktivt navn for forhandlerportalen levert av importør

ERP – Enterprise Resource Planning

LSYS – Fiktivt navn for lagersystemet i bedriften levert av importør

NMBU – Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet



# 1. Introduksjon

Digitalisering blir stadig mer ettertraktet og digitale systemer omfavnes av bedrifter i større grad enn tidligere. Digitaliseringen har endret konkurransesituasjonen og store deler av de tradisjonelle aktørene begynner å tenke på nye salgskanaler og andre måter å nå nye og mer digitalt modne kunder på.

Bilbransjen har lenge vært tradisjonell med fysiske utsalgssteder. Mye av den tidligere kjøpsprosessen startet hos forhandleren personlig og flere systemer og rutiner henger dermed igjen fra den tid. Sakte, men sikkert begynte bilbransjen å innse hvordan forhandleren kunne komme nærmere kunden. Fra en middelmådig og enkel nettside kunne man nå bygge bilen sin på nett og dermed få grunnleggende informasjon som pris og utstyrvalg. I tillegg var det nå mulig å se bilen man hadde bygget fra ulike visuelle perspektiver. Netthandel av bil har ikke vært den mest aktuelle kanalen grunnet en helt annen kjøpsprosess knyttet til kapitalvarer. Det er ofte mer betenkning og vurdering som må til før man kjøper bil da det innebærer en betydelig investering.

Selv om digitaliseringen har begynt å innta bransjen er det fortsatt mye som ikke er like utviklet og tilpasset kundenes kjøpemønstre. Det har kommet nye webløsninger, men det er fremdeles flere eldre systemer som er i bruk hos bilforhandlerne i bransjen. Når det kommer til salg er dette ofte CRM-systemet som har vanskeligheter med å integreres inn i andre viktige systemer for å skape en sømløs og moderne salgsprosess (Shih, 2016).

Vi har vært på internship hos denne casebedriften ved en tidligere anledning. Målene som ble satt under internship var basert på å belyse problemer som bedriften så for seg. Disse innebar blant annet å kartlegge løsninger for å håndtere økt kundemasse, kartlegge dagens kjøpsprosess og arbeidsprosess fra kundekontakt til overlevering av bil og ettersalg. Andre mål innebar å se på muligheter for digitalisering av kjøpsprosessen og finne ut om hvordan digitale kjøpskanaler kan fungere i bilhandel. Med bakgrunn i disse målene har vi utredet en egen problemstilling og forskningsspørsmål som vi gjør rede for i de neste delkapitlene. Casebedriften ønsker å forbli anonym og dermed blir ikke navnet gjengitt i denne avhandlingen. I tillegg har enkelte systemer som benyttes i casebedriften blitt anonymisert og erstattet med fiktive navn for å hindre at de kan spores tilbake til bedriften.

## 1.1 Bakgrunn for tema

Vi har valgt å se på digitalisering i en bransje som lenge har vært tradisjonell, og med et potensial for effektivisering ved hjelp av digitale løsninger og systemer. Bilbransjen er nå i en fase der digitalisering har større betydning når det kommer til salgsprosess og ikke minst kundeopplevelse. Etter innsikt i bransjen og en innføring i bransjens systemer og rutiner etter internship hos casebedriften, var dette et spennende tema å ta fatt på. Som masterstudenter med profilering i Business Analytics var det naturlig og interessant for oss å se på hvordan salgsprosessen i bedriften foregår, hva slags digitale systemer som benyttes og hvilke forbedringsmuligheter som er i salgsprosessen.

## 1.2 Formål og problemstilling

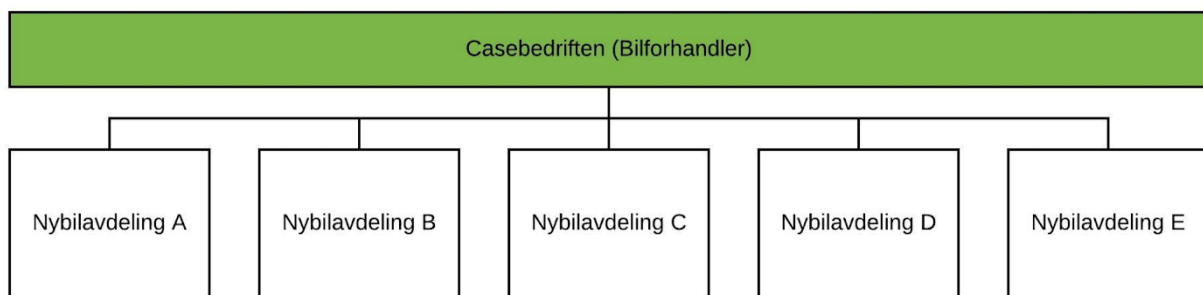
Hensikten med denne avhandlingen er å kartlegge casebedriftens salgsprosess og deres bruk av digitale systemer. Med salgsprosess menes hele prosessen fra første kundekontakt til utlevering av bil. Casebedriften har i lang tid hatt samme systemer og rutiner knyttet til salg og kundeopplevelser, og dermed er det interessant å se hvordan salgsprosessen foregår i dag. Vi har i den forbindelse utredet to forskningsspørsmål:

1. Hvordan foregår salgsprosessen i dag, og hvordan anses den av salgsansvarlige i bedriften?
2. Hvordan kan digitale løsninger bidra til å redusere ineffektiviteter i salgsprosessen?

Vi vil besvare forskningsspørsmålene gjennom observasjon av de digitale systemene som benyttes og aktivitetene som utgjør salgsprosessen i casebedriften i dag. Deretter vil vi kartlegge salgsprosessen gjennom et flytskjema. Videre vil vi gjennomføre intervjuer med salgsledere i nybilavdelingene angående deres tanker rundt hvordan salgsprosessen fungerer i dag og hva de anser som forbedringsmuligheter. Vi vil ta utgangspunkt i velkjente teori og rammeverk knyttet til forbedring og effektivisering av prosesser som vi utdyper i teoridelen av studien. Med bakgrunn i teoriene vil vi forsøke å identifisere aktiviteter i salgsprosessen som kan anses å være ineffektive og hvordan disse eventuelt kan forbedres.

### 1.3 Avgrensning

For å besvare forskningsspørsmålene tar avhandlingen utgangspunkt i de fem nybilavdelingene til casebedriften som vist i figur 1 under. Vi har kommet frem til at alle nybilavdelingene skal inkluderes i denne avhandlingen, dette grunnet at salgsprosessen i de ulike avdelingene er i utgangspunktet identisk. Flere datapunkter og synsvinkler vil hjelpe oss å forstå problemet i et bredere perspektiv og samtidig bidra med å se eventuelle ulikheter eller avvik som måtte dukke opp. Vi mener også at forslag til mulig løsning vil være aktuell for alle nybilavdelingene da de operer i samme marked med samme markedsforutsetninger.



Figur 1: Oversikt over casebedriften og tilhørende nybilavdelinger

Vi velger å se på salgsprosessen i de ulike avdelingene hos casebedriften og fokuserer på salgsprosessen fra første kundekontakt til overlevering av bil. Vi avgrensner avhandlingen til å omfatte hvordan salgsprosessen er i dag og mulige ineffektiviteter ved salgsprosessen.

### 1.4 Disposisjon

Denne masteravhandlingen er delt inn i seks kapitler. Første kapittel starter med introduksjon, formålet med avhandlingen, fremstilling av problemstilling og forskningsspørsmål.

Avslutningsvis tar kapittelet for seg hvordan vi har avgrenset studien.

Kapittel to gjør rede for relevant teori og tidligere forskning som kan knyttes opp mot problemstillingen. I Kapittel tre beskrives forsknings- og datainnsamlingsmetoder som er brukt for å utforme undersøkelsen. Her gjøres det rede for hvilke metoder som ble brukt og hvordan disse ble utført.

I kapittel fire presenterer vi våre resultater og funn basert på innsamlet data. Videre i

kapittel fem diskuteres og analyseres resultatene som er presentert, mens siste kapittel tar for seg avhandlingens konklusjon, dens begrensninger og forslag til videre forskning.

## 2. Teori

I dette kapittelet vil vi ta for oss relevant teori og rammeverk som vil hjelpe til med å belyse grunnlaget for forskningsspørsmålene. Underveis vil vi også ta for oss tidligere forskning og –refleksjon. Det er verdt å nevne at det er begrenset med tidligere forskning knyttet til selve salgsprosessen hos bilforhandlere, spesielt i Norge. Mye av arbeidet med denne oppgaven må gjennomføres ved observasjon av hvilke forutsetninger som er til stede. Vi finner en del forskning på prosessforbedring i bilproduksjon, men begrenset forskning på bilsalgdelen av verdikjeden.

Vi velger dermed å dykke nærmere inn i hvordan tilsvarende forbedringer har blitt gjort i prosesser i relaterte bransjer. Vi velger på å se på relaterte bransjer som driver handel med kapitalvarer og eller formidler produkter eller tjenester med tilsvarende verdi. Men hovedformålet er å se hvordan forretningsprosesser kan forbedres.

Først vil vi innlede med hva som menes med digitalisering, da dette er selve fundamentet for overgangen til digitale verktøy og systemer. Vi følger dette opp med å gjøre rede for hva et CRM-system er, da dette digitale systemet er sentralt i salgsprosessen til casebedriften. Deretter vil vi forklare hva en forretningsprosess innebærer. Videre vil vi gjøre rede for Lean og BPM som er kjente og relevante prosessforbedringsmetodologier. Disse teoretiske konseptene vil være prinsipielle for å forstå sammenhengen i funnene som blir presentert i avhandlingen, og ikke minst forstå hvordan metode og mulige løsninger til casestudien samsvarer og bygger på presentert teori.

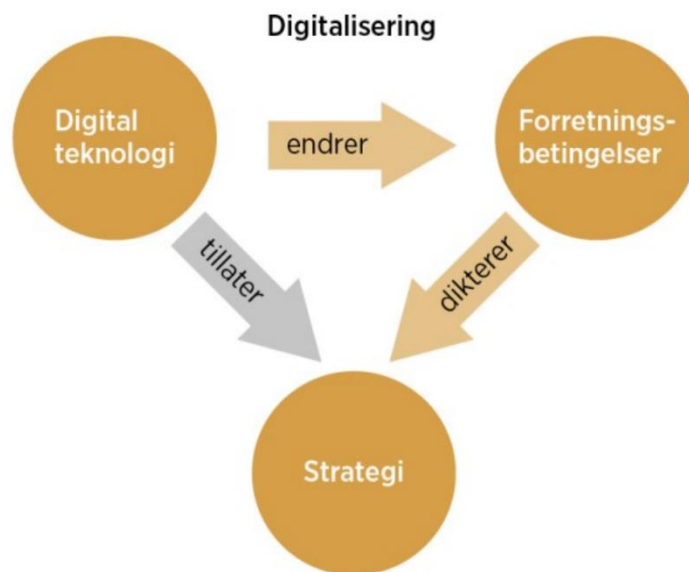
### 2.1 Hva er digitalisering?

Begrepet digitalisering kan omfatte mye og er et bredt begrep om mange ulike temaer. Store Norske Leksikon definerer digitalisering som det å legge til rette for generering av digital informasjon samt håndtering og utnyttelse av informasjonen ved hjelp av informasjonsteknologi (Dvergsdal, 2016). Av Parviainen, Tihinen, Kääriäinen og Teppola (2017) blir det beskrevet som «... endringene knyttet til anvendelse av digital teknologi i alle

*aspekter av det menneskelige samfunn» og «... evnen til å gjøre eksisterende produkter eller tjenester om til digitale varianter, og dermed tilby fordeler fremfor håndgripelige produkter».* Digitalisering handler ikke om å gjøre eksisterende prosesser om til digitale versjoner, men å revurdere dagens operasjoner fra nye perspektiver muliggjort av digital teknologi.

Industri 4.0 er et populært begrep i litteraturen som brukes om den tidsalderen vi befinner oss i nå. Industrien blir stadig smartere med bruk av Internet of Things (IoT) -teknologier, intensiv datautveksling og prediktiv analyse (Lenka, Parida & Wincent, 2017). Ustundag og Cevikcan (2017) skriver at Industri 4.0 spiller en betydelig rolle i strategien for å benytte mulighetene for digitalisering av alle stadier av produksjons- og servicesystemer. De hevder den fjerde industrielle revolusjonen er realisert ved kombinasjonen av en rekke fysiske og digitale teknologier som blant annet kunstig intelligens, nettskyen og Internet of Things (IoT). Hovedformålet som nevnes med industriell transformasjon er å øke ressurseffektiviteten og produktiviteten for å øke konkurransekraften til selskapene. Fordelene er mange ifølge Grubic og Jennions (2018): automatisering og optimalisering av prosesser kan forbedre produktiviteten og lønnsomheten ved å spare kostnader, øke hastigheten på produksjonen og redusere feil betydelig. De fleste industrieksperter ser denne transformasjonen gjennom en positiv linse; ifølge nylige BCG- og PwC-rapporter forventes industri 4.0 å øke effektiviteten med 15–20% og utgjøre mer enn 20% av inntektsgenerering de neste fem årene. Disse tallene viser at bruk av digitale teknologier representerer et betydelig potensial for innovasjon av forretningsmodeller i et «business to business» (B2B) aspekt, mens de gir nye inntekter og verdiproduserende muligheter (Gartner, 2018). De selskapene som kan utnytte digitaliseringspotensialet som er drevet av Big Data og Analytics, vil utkonkurrere konkurrentene i omsetningsvekst og driftseffektivitet poengterer Marshall, Mueck og Shockley (2015).

Digitalisering blir av Andersen og Sannes (2017) sett på som et moteord som preger dagens samfunn stort. Selve ordet betegner en transformasjonsprosess der noe blir digitalt. Denne transformasjonsprosessen betyr at IT går fra å være et støttesystem til et mer sentralt og viktig element i organisasjonen.



Figur 2: Hva er digitalisering? - (Andersen & Sannes, 2017)

Figur 2 ovenfor sier noe om at digital teknologi fører til endringer i forretningsbetingelser (muligheter, konkurrenter og måter å drive bedriften på). Nye forretningsbetingelser gjør at bedrifter må legge en ny strategi for å kunne fortsette lønnsom drift. Men digital teknologi er også med på å tillate strategiendringer og dermed skape en strategi som samsvarer til endringer i forretningsbetingelser (Andersen & Sannes, 2017).

Når det snakkes om digitalisering er det ofte også en digital omveltning eller endring som nevnes. Ifølge Fjørtoft og PwC (2018) forklares det underliggende for en digitaliseringsprosess ofte ved begrepet digital disrupsjon. Dette er med på å beskrive den totale omveltningen som skal skje. Denne omveltningen er ofte vanskelig å forholde seg til da man ikke er klar over spørsmål som; forståelse av hva om skjer og hvordan forretningsmodellene kommer til å endres. Digital disrupsjon blir i henhold til Skog, Wimelius og Sandberg (2018) også sett på som en turbulens bestående av digital innovasjon som fører til at tidligere tilnærminger som sto sentralt i verdiskapningen for ulike organisasjoner forsvinner. Det kan ofte være vanskelig å finne markedslukevekt på en tid der bransjen er utsatt for stor digital disrupsjon. Dette igjen speiler mulige fallgruver når det kommer til å transformere seg til den nye likevekten hevder Gilbert (2015).

Det foregår ofte digitaliseringsdiskusjoner i ulike bedrifter. Felles for disse er at man prøver å forstå hvordan ny teknologi påvirker oss, hvem vil være våre konkurrenter, hvordan opprettholdes inntekter og hvordan kan vi realisere nye muligheter (Fjørtoft & PwC, 2018).

Digitalisering handler ikke bare om å bruke IT for å overføre data, gjøre beregninger og utføre oppgaver. Digitalisering er med på å fremheve disruptive effekter teknologi har på økonomi og samfunn. Men for å kapre disse disruptive effektene kan man ifølge Schmidt et al. (2015) bruke 2 perspektiver:

- **Produktperspektivet** - Bygger på at man kan skape interaktive og konfigurerbare produkter og løsninger.
- **Verdiskapningsperspektivet** - Handler om at man ser bort fra isolert tradisjonell verdiskapning og ser mer på tilnærminger som omfatter flere retninger og måter for verdiskapning.

Digital transformasjon er et begrep som er tett knyttet til digitalisering. En vanlig fremstilling av digital transformasjon i litteraturen er å utnytte digitale teknologier for å muliggjøre vesentlige forbedringer i en virksomhet. Forbedringene kan være knyttet til virksomhetens operasjoner, dens arbeidsprosesser og verdiskapning (Osmundsen, Iden & Bygstad, 2018). Parviainen et al. (2017) definerer digital transformasjon som endringer i måter å jobbe, roller og forretningstilbud forårsaket av bruk av digitale teknologier i en organisasjon, eller i driftsmiljøet til organisasjon. Deres forskning viser til endringer på flere nivåer:

- **Prosessnivå** - ta i bruk nye digitale verktøy og effektivisere prosesser ved å redusere manuelle trinn
- **Organisasjonsnivå** - tilby nye tjenester og kassere foreldet praksis og tilby eksisterende tjenester på nye måter
- **Forretningsnivå** - å endre roller og verdikjeder i økosystemer

Parviainen et al. (2017) følger dette opp med at effekten av digitalisering, og målene for digitalisering for en organisasjon, kan identifiseres fra tre forskjellige synspunkter:

1. **Intern effektivitet** - de potensielle fordelene ved digitalisering for intern effektivitet inkluderer forbedret forretningsprosess effektivitet, kvalitet og konsistens ved å eliminere manuelle trinn og få bedre nøyaktighet. Videre kan digitalisering føre til bedre arbeidsglede for ansatte gjennom automatisering av rutinearbeid, og dermed frigjør tid til å utvikle nye ferdigheter (Parviainen et al., 2017).

2. **Eksterne muligheter** - eksterne muligheter inkluderer forbedret responstid og kundeservice, så vel som muligheter for nye måter å drive virksomhet på. Nye digitale teknologier kan skape muligheter for nye tjenester eller avanserte tilbud til kundene (Parviainen et al., 2017).
  
3. **Disruptiv endring** - disruptive endringer innebærer endringer i driftsmiljøet til selskapet forårsaket av digitalisering. For eksempel kan en virksomhet bli foreldet i den endrede situasjon eller så kan digitalisering skape en helt ny virksomhet (Parviainen et al., 2017).

Grunnet digitale endringer og lansering av nye teknologier blir bedrifter nødt til å transformere måten forretningen gjøres på. Schibsted er eksempel på et selskap som har taklet overgangen til en digitalisert forretningsmodell på en suksessfull måte. Schibsted gikk fra å være en tradisjonell trykk-media til digital-media. Dette er et godt eksempel på hvordan flere bransjer blir tvunget til å forlate det tradisjonelle forretningsgrunnlaget grunnet digitale endringer (Anand & Hood, 2007). Parviainen et al. (2017) hevder at ved å digitalisere informasjonsintensive prosesser kan man kutte sine kostnader med opptil 90 %. Erstatning av papir og manuelle prosesser med programvare vil gjøre det mulig for bedrifter å automatisk samle inn data som kan utvinnes for bedre å forstå prosessytelse, kostnadsdrivere og årsaker til risiko. I lys av oppgavens problemstilling og utforming vil hovedfokuset i avhandlingen være sentrert rundt endringer på prosessnivå. Vi er hovedsakelig interessert i de interne effektivitetene.

Det er utredet masteroppgaver som har tatt for seg digitalisering og dens påvirkning i ulike bransjer. Et eksempel er utredningen av Bakken og Benserud (2019) hvor det er gjort empiriske funn på at digitalisering av innkjøpsfunksjonen har effekter som økt tilgang på informasjon, økt kvalitet på informasjon, bedre sporbarhet, etterprøvnbarhet og transparens. Studien understreker at disse digitaliseringseffektene påvirker beslutningsprosesser og at fem av seks organisasjoner som er undersøkt opplever økt kvalitet og redusert risiko som følge av digitale verktøy når de skal ta beslutninger. Det legges også til at innkjøpsfunksjoner som benytter seg av automatisering opplever også en økt hastighet i beslutningstakingen.



Solvoll Navarsete og Seim (2019) har avdekket hvordan digitalisering påvirker endringer i en rekke bransjer, hvor bilbransjen er den ene. Studien viser at bedriftenes oppfattelse av digitalisering påvirker i hvilken grad organisasjoner endrer seg. Det er kommet frem til at triggerne for å endre seg er kostnad, kunde, prosess og forretningsutvikling. Det nevnes videre at mulighetene ved digitale endringer innebærer effektivisering og automatisering, kundeinnsikt, kostnadsbesparelser, og forretningsutvikling og innovasjon. Utfordringene som nevnes ved å endre seg er dyr teknologi, mangelfull digital kompetanse, velfungerende systemer, en «rød tråd» i alle systemer og lovmessige reguleringer.

### 2.1.1 CRM

Et CRM-system er et teknologibasert styringsverktøy for å utvikle og utnytte kundekunnskap for å pleie, opprettholde og styrke lønnsomme forhold til kunder (Foss, Stone & Ekinci, 2008). CRM innebærer normalt endring av forretningsprosesser og introduksjon av ny informasjonsteknologi, og dermed anses effektiv ledelse som like viktig (Bull, 2003). Anton (1996) karakteriserer CRM som en integrert tilnærming for å håndtere kundeforhold gjennom bedre serviceutvinning og konkurransedyktig posisjonering. (Couldwell, 1998) skildrer videre CRM som en kombinasjon av forretningsprosess og teknologi som søker å forstå et selskaps kunde fra perspektivet om hvem de er, hva de gjør og hvordan de er.

CRM utføres i organisasjoner som en kombinasjon av tre hovedkonsepter: mennesker, prosesser og teknologi. Chen og Popovich (2003) utdyper dette med at CRM er en kombinasjon av mennesker, prosesser og teknologi som søker å gi forståelse av kundenes behov for å støtte en forretningsstrategi og for å bygge langsiktige forhold til kunder. For å øke forholdet til alle kunder påpekes det at integrasjonen av disse tre komponentene er viktig. Å bruke CRM-system i en organisasjon betyr en endring i forskjellige virksomhetsområder og en riktig balanse mellom mennesker, prosesser og teknologi. En av hovedårsakene til CRM-feil er ifølge Feiz, Khalifah og Ghotbabadi (2011) å betrakte teknologi som hoveddelen av systemet. De følger dette opp med at en CRM-suksess vil kun skje hvis CRM-brukerne undersøker mennesker, prosess og teknologi enten én etter én eller samtidig.

Prosesskomponenten i CRM anses som den mest sårbare siden en upassende prosess sammenlignes til å være det samme som å fortsette arbeidet målløst (Feiz et al., 2011).

Teknologikomponenten beskrives av (Feiz et al., 2011) som den tøffeste, fordi det er mange teknologitilbud og alternativer. Det beskrives to problemer relatert til teknologi: å håndtere CRM-programvareleverandører og holde seg oppdatert på CRM-teknologitrender.

Informasjonsteknologi har lenge vært anerkjent som en mulighet for å radikalt redesigne forretningsprosesser i søket for å oppnå forbedringer i organisasjonsresultater (Davenport & Short, 1990). IT bistår med redesign av en forretningsprosess ved å legge til rette for endringer i arbeidspraksis og etablere innovative metoder for å knytte et selskap til kunder, leverandører og interne interessenter (Hammer & Champy, 1993). De viktigste forretningsfordelene til CRM er at det øker kundelevetiden, reduserer kostnadene og forbedrer effektiviteten (Feiz et al., 2011).

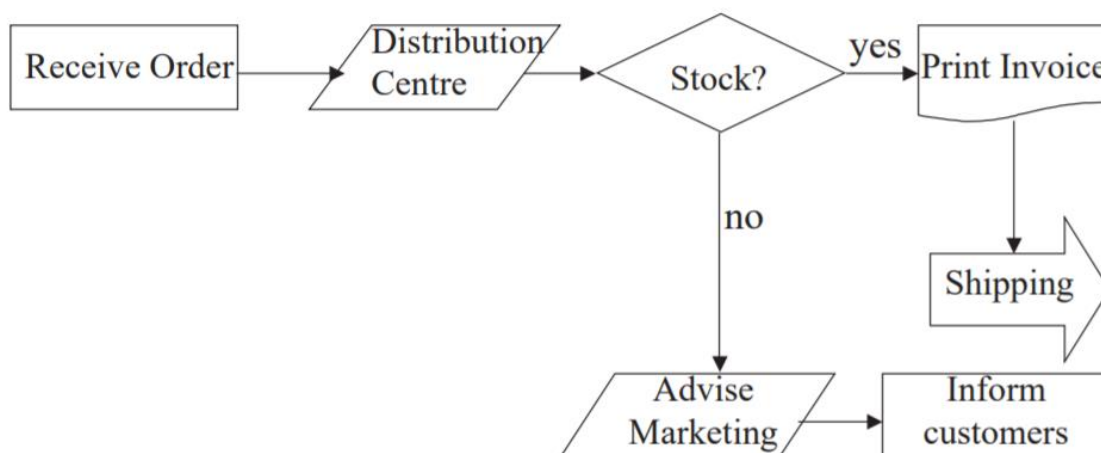
## 2.2 Hva er en forretningsprosess?

Så langt eksisterer det flere klassifiseringer og definisjoner av forretningsprosesser i litteraturen. Davenport (1993) definerer en forretningsprosess som et strukturert, målt sett med aktiviteter designet for å produsere en spesifikk produksjon for en bestemt kunde eller marked. Det innebærer en sterk vektlegging av hvordan arbeid utføres i en organisasjon, i motsetning til produktfokusets vektlegging av hva som gjøres. En prosess er en spesifikk rekkefølge av arbeidsaktiviteter på tvers av tid og rom med en begynnelse og en slutt og tydelig definerte innspill og utganger: en struktur for handling (Lemańska-Majdzik & Okręglicka, 2015). Å ta en prosessstilnærming innebærer å ta i bruk kundens synspunkt. Prosesser er strukturen som en organisasjon gjør det som er nødvendig for å produsere verdi for kundene. Strnadl (2006) beskriver forretningsprosess som et komplett, dynamisk koordinert sett med aktiviteter eller logisk relaterte oppgaver som må utføres for å levere verdi til kundene eller for å oppfylle andre strategiske mål. Earl (1994) oppsummerer de grunnleggende ideene som klassifiserer prosesser etter deres verdikjedemål og prosess strukturering som følger:

- Kjerneprosesser er sentrale i grunnleggende forretningsdrift og direkte relatert til å betjene eksterne kunder. De er vanligvis de viktigste aktivitetene i verdikjeden;
- Støtteprosesser har ofte interne kunder og består av støtteaktiviteter i kjerneprosesser. Vanligvis er de de administrative, sekundære aktivitetene i verdikjeden;
- Forretningsnettprosesser strekker seg utenfor organisasjonens grenser, inkludert leverandører, kunder og allierte;

- Styringsprosesser er de som selskapet planlegger, organiserer og kontrollerer ressurser på.

Aguilar-Saven (2004) definerer forretningsprosess som «... en kombinasjon av et sett med aktiviteter i en bedrift med en struktur som beskriver deres logiske orden og som har som formål å frembringe et ønsket resultat». En bedrift kan analyseres og integreres gjennom sine forretningsprosesser. Derav kommer viktigheten av korrekt modellering av sine forretningsprosesser. Å bruke riktig modell innebærer å ta hensyn til formålet med analysen og kunnskapen om tilgjengelige prosessmodelleringsteknikker og -verktøy. Von Rosing, Von Scheel og Scheer (2014) underbygger dette med å beskrive forretningsprosess som «... en samling av oppgaver og aktiviteter (forretningsdrift og handlinger) som består av ansatte, materialer, maskiner, systemer og metoder som blir strukturert på en slik måte at de designer, lager og leverer et produkt eller en tjeneste til forbrukeren» (Von Rosing et al., 2014).



Figur 3: Eksempel på et flytskjema - (Aguilar-Saven, 2004)

Som vist i figur 3 ovenfor kan en forretningsprosess representeres gjennom et flytskjema. I dette eksempelet starter prosessen når kunden legger in en bestilling. Markedsavdelingen mottar ordren og videresender den til distribusjonsavdelingen. Deretter verifiserer distribusjonsavdelingen tilgjengeligheten av produktet. Dersom produktet er tilgjengelig på lager, skrives det ut faktura og sendes sammen med produktet til kunden. I omvendt tilfelle

informeres markedsavdelingen om manglende tilgjengelighet, slik at de kan informere kunden.

Et flytskjema blir av Lakin, Capon og Botten (1996) definert som en formalisert grafikkrepresentasjon av en logikksekvens, arbeid eller produksjonsprosess, organisasjonskart eller lignende formalisert struktur. Det er en grafisk fremstilling der symboler brukes til å representere ting som operasjoner, data, flytretning og utstyr for definisjon, analyse eller løsning av et problem. Aguilar-Saven (2004) skriver at visualisering av prosessen med et flytskjema raskt kan hjelpe med å identifisere flaskehalser eller ineffektivitet der prosessen kan strømlinjeformes eller forbedres. Hovedtrekket som nevnes ved flytskjema er dets fleksibilitet. En prosess kan beskrives på mange ulike måter. Når man ser på et flytskjema er det lett å gjenkjenne prosessen det beskriver. En annen fordel som videre understrekes er hvor lett et flytskjema er å skissere og bruke. I kapittel fire benytter vi et flytskjema for å visualisere casebedriftens salgsprosess.

## 2.3 Lean Management

Lean Management, mest omtalt som kun Lean, er en filosofi som setter kunden i sentrum og har som utgangspunkt å få økt den økonomiske lønnsomheten i bedriften. Hensikten er å få til strømlinjede prosesser som motiverer til minst mulig sløs. Sløs er et ord som brukes for ikke-verdiskapende prosesser (Shah & Ward, 2003). Lean er i utgangspunktet sentrert og basert på produksjon. Basisen for filosofien ligger i samlebåndsproduksjon i stor skala, og hvordan denne kan effektiviseres ved å eliminere uproduktive oppgaver og prosesser som ikke er verdiskapende for kunden (James P Womack, Jones & Roos, 2007). Tidligere eksempler på dette er prosessoptimaliserings verktøy som JIT (Just in Time) og TPS (Toyota Production System). Det var bilfabrikanten Toyota som utviklet Lean som metode. Toyotas suksess ble observert og transformert til hva vi kjenner som Lean i boken «*The Machine That Changed the World*» (James P Womack et al., 2007). Lean kan forklares som en vestlig versjon av verktøy som TPS. Et sentralt begrep i Lean tankegangen er at organisasjonen skal fokusere på prosessene og ikke på organisasjonsstruktur og hierarki (Aspøy, 2014).

I følge (Modig & Åhlström, 2012) er essensen i Lean å fokusere på flyteffektivitet. Dette innebærer å måle prosessene på verdiskapning. En prosess kan ses på som optimalisert kun

hvis den er lagt opp til flyteeffektivitet. Enkelt forklart vil prosessen ha fokus på oppgaver som faktisk er med på å skape verdier for kunden.

5 grunnprinsipper i Lean kan presenteres med følgende punkter:

### **1. Definer hva som er verdi for kunden**

Det som definerer hva som skaper verdi for kunden er kundens behov. Verdi sier noe om oss hvorvidt kundens behov eller forventning til en prosess er oppfylt. Dette er ikke bare forventninger til pris og forventninger til produkt, men også prosessen kunden skal gjennom (Nave, 2002). Selv om produktet er hovedgrunnen til at en kunde handler hos en spesifikk bedrift, skaper service og helhetlig opplevelse og verdi for kunden (Becker & Wellins, 1990).

Leung, Li og Au (1998) testet en hypotese om kundeservice var like viktig eller viktigere enn selve produktet. Funnene tilsa at kundeservice spilte en større rolle enn produktet når det kom til kundelojalitet, kontantstrøm per besøk, og ikke minst antall produktet som ble kjøpt. Produktenes verdi kunne kun korreleres til kundelojalitet. Funnene tilsier at det er flere faktorer knyttet til kundeservice enn selve produktet. Service er ikke bare en verdi for kunden, men også bedriften.

### **2. Identifiser verdistrømmen for hvert produkt som skaper disse verdiene og angrip alle steg som ikke bidrar til verdien**

Verdikjeden er alle aktivitetene som inngår i en prosess. Hensikten er å identifisere aktiviteter som faktisk skaper verdi for kunden, og de aktivitetene som anses som overflødige og ikke-verdiskapende. Graden av de ikke-verdiskapende aktivitetene reduseres eller elimineres hvis mulig (Nave, 2002).

Mulige aktiviteter som anses som ikke verdiskapende ifølge James P Womack et al. (2007) kan innebære:

- Ekstraarbeid knyttet til feil eller avvik som har skjedd tidligere i verdikjeden.
- Stopp i prosessen fører til at man må gjøre merarbeid.
- Utarbeidelse av dokumentasjon og rapporter som blir lite brukt.

- Utføre mer arbeid enn nødvendig, spesielt når dette ikke skaper noen ekstra verdi for kunden.
- Merarbeid på unødvendige bevegelser. Dette kan være å bevege seg frem og tilbake fra ulike verktøy eller lite intuitive IT-løsninger.
- Unødvendig venting for eksempel knyttet til nedetider eller forsinkelser i systemet. Kan også være relatert til overkompliserte prosesser for forsinket arbeidet.

### **3. Skap flyt gjennom verdistrømmen**

Når verdiskapende aktiviteter og andre ikke-verdiskapende aktiviteter er identifisert, vil fokuset være på å skape en jevn flyt. Med flyt mener man at tjenesten eller produktet skal gjennom prosessen uten forstyrrelser og til kunden. En av hovedårsakene til at man ikke oppnår jevn flyt er blant annet køer i tjenesteytende sektor (Nave, 2002).

### **4. Standardiser arbeidet og ha en etterspørselsbasert flyt (pull)**

Prosesen bør være responsiv og levere tjenesten når kunden forventer den (Nave, 2002). For at man skal ha en responsiv prosess som leverer verdi til kunden når det trengs, er det viktig å kombinere flyteffektivitet og ressurseffektivitet. Det vil alltid være variasjoner i prosessen og det er her standardisering er viktig samtidig som man har mulighet til å justere kapasitet, funksjonalitet og kompetanse. Dette fordi man må samsvare til variasjon i kundebehov som skal gjennom prosessen (Modig & Åhlström, 2012). Flyten skal være etterspørselsbasert. Kundens behov skal styret prosessen (James P Womack et al., 2007).

### **5. Perfeksjoner verdistrømmen gjennom kontinuerlig forbedring**

Dette er en konstant pågående aktivitet som skal sikre kontinuerlig forbedring. Man fortsetter å eliminere eller redusere ikke-verdiskapende aktiviteter, forbedre flyt og tilfredsstillte kundens behov og forventninger (Nave, 2002).

Det er også noen sekundæreffekter knyttet til Lean. Kvaliteten på produktet eller tjenesten forbedres. Prosessen tar kortere tid og reduserer risiko for at kunden ikke

lenger ønsker tjenesten. Standardisering fører til at mulige flaksehalsar blir eliminert og høyere effektivitet blir oppnådd (Nave, 2002).



Figur 4: Lean tjenesteyting (Rolfsen, 2014)

Figur 4 viser hvordan Lean tjenesteyting fungerer. Kunden henvender seg med et behov. Det er denne henvendelsen som skaper pull situasjonen. Det er en serviceprosess som følges i forhold til prosedyrer og regler som er satt og. Tjenesteytelse involverer mye menneskelig interaksjon. Sammenlagt skal kundens behov bli tilfredsstillt.

Storebrand er en tjenesteytende bedrift som bygger på Lean filosofien, men har valgt en fremgangsmåte som passer bedriften best. De velger å fokusere på forenkling, automatisering og kostnadslederskap (Ingvaldsen, Rolfsen & Finsrud, 2012). Dette er underliggende prinsipper som Storebrand mener vil opprettholde verdiskapning for kunde. De mener at filosofien ikke bare ligger i produksjonen men at den også må ligge hos ledelsen. Basert på 50 Lean selskaper som Porsche, Toyota og Pratt and Whitney kommer det frem at ledelsen i tilfeller ikke klarer å se hva som faktisk er verdien for kunden og hvordan verdiskapningen for

kunden skal skje (J.P. Womack & Jones, 1996). Det man vil frem til er at man må kartlegge hva som faktisk er verdien, alle verdiskapende aktiviteter i en prosess og dermed sørge for at de mest verdiskapende aktivitetene vektlegges med grunnlag i hva kunden ønsker og definisjon på hva som er verdi for kunden. I denne avhandlingen er det viktig å se hvordan Lean kan påvirke tjenesteytende bedrifter. Det er etter observasjoner i 40 selskaper rapportert inn følgende forbedringer; selskapene har blant annet meldt om forbedring i feil knyttet til ordreprosessering, standardisert kundehåndtering, reduksjon av papirarbeid og ressurseffektivitet (Kilpatrick, 2003).

Den amerikanske Retail-giganten Nordstrom er velkjent i klesbransjen og blir sett på som en av de beste på kundeservice. De er et eksempel på hvordan tjenesteytende bedrifter og detaljister kan bruke en Lean-filosofi og tilpasse den sitt forretningsområde (Schonberger, 2008). Dette er et case som kan ses tett opp mot problemstillingen og casebedriften denne studien dreier seg om. Ved å følge Lean tankegangen har de kunnet tilpasse salgsprosessen til kundene ved å fremheve rask, fleksibel, høy-kvalitets kundebehandling

Nordstrom sine verdier blir av Harman (1998) betegnet med følgende punkter:

- Vite verdien på viktigheten av god kundeservice.
- Skape kontakt og relasjon til kunden.
- Bistå kunden og ikke minst beholde kunden.
- Gi førstelinje ansatte frihet til å ta beslutninger.

Fellesnevneren for selskapet var at de hadde en felles filosofi som omhandlet «å gjøre det som er nødvendig for å gjøre det riktig for kunden» (Harman, 1998). Lean kan oppfattes ulikt. Lean kan være alt fra et rammeverk til en filosofi og prinsipper, og det er nettopp denne filosofien og prinsippene som kan tilpasses ulike bransjer og forretningsområder. En filosofi om effektivitet og kundefokus trenger ikke bare å omfatte vareproduksjon. For tjenesteytende bedrifter av eksempelvis mellomstor størrelse vil innføring av digitale løsninger og informasjons teknologi være en viktig suksessfaktor for å kunne oppnå Lean mål (Ingvaldsen et al., 2012). For at en forretning skal kunne tjene penger er det viktig med jevn flyt av prosesser, og ikke minst redusere hindringer for at prosessen ikke flyter som den skal.



Flere masteroppgaver har tatt for seg Lean i ulike bransjer. Shkodrani og Ghazanfar (2019) har avdekket hvilken retning ASKO Sentrallager har valgt for å implementere Lean, og hvilke verktøy som har blitt tatt i bruk. Gjennom bruken av Lean-verktøy har ASKO lyktes med å skape en god kultur blant de ansatte, og fokuset er sterkt knyttet opp mot kontinuerlige forbedringer. Lean-arbeidet i en annen utvalgt bedrift har blitt undersøkt av Lundheim og Høgblad (2016). Bedriften har innført Lean i 2008 og har vært i stor vekst siden. Det ble undersøkt hvordan bedriften brukte Lean-filosofien i sin daglige drift og hvilke verktøy som ble benyttet, samt hvordan de sørger for å utvikle seg videre. Funnene i denne studien tilsier at bedriften viser god forståelse for Lean-filosofien, og forholder seg til de fem Lean-prinsippene på en tilfredsstillende måte. Ved å involvere teamlederne og de ansatte, har bedriften lyktes i å skape en kultur for endringsvilje og kontinuerlig forbedring. Gjennom et stort fokus på kontinuerlige forbedringer ved hjelp av en egen forbedringsplattform og en dedikert forbedringsansvarlig viser bedriften hvordan de sikrer kontinuerlig utvikling. En kvantitativ undersøkelse på effekten av Lean i Fretex utført av Lid og Kristoffersen (2013) viser at de fleste respondentene i Fretex hadde en formening om at grunnen til implementering av Lean var fordi det var den mest effektive måten å jobbe på. Hovedmålsettingen ved implementering av Lean viste seg å være et mål om økt produktivitet som var den mest avgjørende beslutningen om å implementere Lean. Samtidig var dette også det området som hadde hatt størst positiv gevinst hos alle selskaper og avdelinger. De største utfordringene ved implementering som blir nevnt var kulturelle utfordringer og kommunikasjonsproblemer.

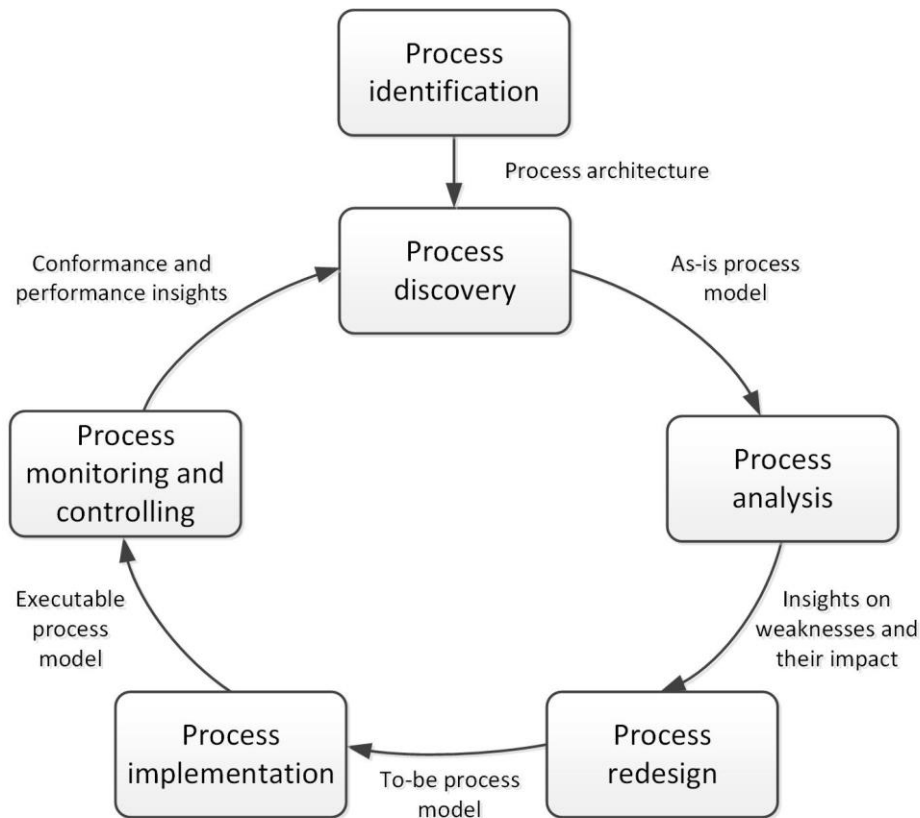
## 2.4 Business Process Management (BPM)

Business Process Management (BPM) er en disiplin som kombinerer tilnærminger for design, utførelse, kontroll, måling og optimalisering av forretningsprosesser (Van Der Aalst, 2016). Hensikten med BPM er ifølge Brocke et al. (2014) å øke effektiviteten til forretningsprosesser gjennom forbedring og innovasjon. Å oppdage innovative måter å forbedre forretningsprosesser på anerkjennes som veien til forretningsdyktighet og konkurransefortrinn, noe selskaper desperat søker å oppnå når de prøver å tilpasse seg det nåværende forretnings- og konkurranselandskapet mener Van Der Aalst (2016). Bedrifter har alltid søkt etter nye måter å omstille arbeidet og forbedre forretningsorganisasjonene, men inntil ganske nylig manglet det en praktisk måte å implementere og styre livssyklusen for design og utførelse av forretningsprosesser på. Denne mangelen førte til store tilbakeslag i

leveransen av fordeler fra investeringer i informasjonsteknologi (IT) og fra ellers gode teorier om styring av prosessinnovasjon og forbedring (Smith & Fingar, 2003).

Vom Brocke & Mendling (2018) understreker at bruk av BPM gjør det mulig for bedriften å kontrollere resultatet og gjøre endringer for å optimalisere plattformen. Dersom man ikke kontinuerlig overvåker automatiseringen, kan det bli vanskelig å forbedre og effektivisere prosessen. «*BPM bruker et integrert sett av selskapets evner, inkludert strategisk justering, styring, metoder, teknologi, mennesker og kultur for å analysere, designe, implementere, kontinuerlig forbedre og innovere organisasjonsprosesser*» (Vom Brocke & Mendling, 2018). BPM har blitt anerkjent som en nyttig tilnærming for å støtte innovasjon, transformasjon, organisasjonsutvikling, endringsledelse, bedriftsarkitektur og revisjonsoverholdelse (Zairi, 1997). Ifølge Hammer (2015) er gjenstanden av BPM som ledelsesdisiplin preget av to utviklingsveier: prosessforbedring og prosessredesign. Tidligere studier på feltet fokuserte på å analysere eksisterende forretningsprosesser i jakten på kontinuerlig eller trinnvis prosessforbedring. Eksempler på utvikling på denne banen er Lean Management (J.P. Womack & Jones, 1996). Hammer og Champy (1993) presenterte en tilnærming som stilte spørsmål ved eksisterende forretningsprosesser og krevde det radikale redesignet av eksisterende prosesser i lys av organisatoriske mål, spesielt utnyttelse av potensialet innen informasjonsteknologi som en viktig driver av innovasjon.

I dag har BPM utviklet seg til en bredt distribuert og grundig studert disiplin. Universitetene har i økende grad integrert BPM-evner i både ledelse og informasjonssystemutdanning (Vom Brocke & Mendling, 2018). BPM-livssyklusmodellen beskriver faser i styring av forretningsprosesser og illustrerer hvordan et BPM-prosjekt eller et BPM-initiativ kan organiseres for å komme frem til en forbedret prosess ved hjelp av seks trinn: prosessidentifikasjon, prosessfunn, prosessanalyse, prosess redesign, prosessimplementering og prosessovervåking og -kontroll (Vom Brocke & Mendling, 2018).



Figur 5: BPM-livssyklus - (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2013)

Figur 5 ovenfor illustrerer livssyklusen i en ideal BPM-modell (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2013). Stegene i modellen oppsummeres følgende av Vom Brocke & Mendling (2018):

**- Prosessidentifikasjon:** Prosessidentifikasjon er opptatt av å sette opp BPM-initiativ, inkludert en beskrivelse på høyt nivå av organisasjonens viktigste prosesser og en vurdering av deres nåværende tilstand. Denne fasen er en «prosessarkitektur» som identifiserer organisasjonens viktigste prosesser, beskriver forholdene mellom dem, og fadefinerer kriterier for å prioritere dem (Vom Brocke & Mendling, 2018).

**- Prosessoppdagelse:** Med prosessfunn flytter syklusen fokuset fra organisasjonens samlede portefølje av prosesser (ofte også kalt multiprosessledelse) til en bestemt prosess. Prosessfunnfasen produserer detaljerte beskrivelser av en forretningsprosess i dagens tilstand. Denne beskrivelsen er referert til som en prosessmodell som den er (Vom Brocke & Mendling, 2018).

- **Prosessanalyse:** Analytiske verktøy og teknikker blir brukt under prosessanalyse for å bestemme svakheter i den prosessen som er, og virkningen av hver svakhet (Vom Brocke & Mendling, 2018).

- **Prosessredesign:** Prosessredesign adresserer de viktigste svakhetene i prosessen og leverer et omarbeidet design for prosessen, omtalt som «to-be» prosessmodell. Denne modellen blir deretter brukt som basis for prosessgjennomføring (Vom Brocke & Mendling, 2018).

- **Prosessimplementering:** Prosessimplementering inkluderer typisk implementering av informasjonssystem (IT) og tiltak for å lette organisasjonsendring (Vom Brocke & Mendling, 2018).

- **Overvåkning og kontroll av prosesser:** Når den redesignede prosessen er implementert, vil prosessovervåking og -kontrolleringsfasen kontinuerlig samle og analysere data for å overholde målene. Avvik fra disse målene og endringene i forretningsmiljø eller selskapets mål utløser en ny iterasjon av BPM-livssyklusen (Vom Brocke & Mendling, 2018).

Vom Brocke og Mendling (2018) skriver videre at de seks fasene sjeldent utføres nøyaktig på denne idealistiske måten og at sirkelen ikke alltid er lukket. For eksempel kan et selskap bestemme seg kun for å dokumentere prosessene uten å vurdere redesign. Likevel anses BPM-livssyklusen som nyttig i å avklare hvordan BPM-relaterte aktiviteter forholder seg til hverandre og hvordan de bidrar til BPM på en helhetlig måte (Vom Brocke & Mendling, 2018).

Singh (2012) understreker at en typisk organisasjon bør ha færre enn 15 sentrale prosesser, som blant annet vil avhenge av typen virksomhetsaktivitet, bransje eller mål for en organisasjon. Prosesser skal være mindre kompliserte og sammenfallende. Samtidig er forretningsprosesser nødvendige hvis virksomheter ønsker å være konkurransedyktige på markedet, ettersom bevissthet om identifisering av forretningsprosesser skaper suksess. Å identifisere viktige prosesser ved å bruke en strukturert tilnærming, tilpasse resultatene for å levere forretningsmessige mål, utforme passende tiltak og fordele tilstrekkelige ressurser til forbedring av dem er nøkkelen til suksess for en organisasjon (Sarai, 2016). Kritisk for suksessen med BPM er å endre de ansattes eksisterende holdninger og forutsetninger basert på

hierarkier og funksjoner for å bygge en ny referanseramme og perspektiv basert på å levere verdi til kundene (Tang, Pee & Iijima, 2013). Forretningsprosessen er et rammeverk for aktiviteter for å delta og samhandle for å produsere et produkt eller en tjeneste og oppnå de veldefinerte målene for en bedrift og strukturen i den påvirker den generelle ytelsen til bedriften (Keung & Kawalek, 1997). En bedrift står ikke bare overfor utfordringer i ekstern global konkurranse, men står også overfor utfordringer med forbedring av intern forretningsprosess for å drive ytelsen mot fremragende karakter (Lam, Ip & Lau, 2009). Det er da viktig å evaluere og analysere den interne forretningsprosessen til foretaket for nødvendig delvis eller fullstendig redesign av prosessen for å forbedre forretningsresultatene.

Prosessautomatisering er et begrepet som forbindes med BPM. En definisjon på prosessautomatisering er at det innebærer automatisering av komplekse forretningsprosesser og funksjoner utover konvensjonell datamanipulering, vanligvis gjennom bruk av avanserte teknologier (Gartner, 2018). BPM i seg selv stiller ikke krav til prosessautomatisering, men det vises til mulighet for å bygge automatisering på baksiden av en BPM-implementering. (Abolhassan & Welchering, 2004) skriver at BPM-implementeringen gir en arkitektur for alle prosesser i virksomheten som skal kartlegges, men at dette i seg selv forsinker automatiseringen av individuelle prosesser, slik at fordeler kan gå tapt i mellomtiden. Det påpekes at prosessautomatisering kan enten integreres i tradisjonelle IT-applikasjoner, som for eksempel i systemer som ERP, SCM eller CRM-applikasjoner, eller at det kan oppnås gjennom nye teknologiske løsninger.

### 3. Forskningsmetode og datainnsamling

Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å forklare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Denne strategien er metoden (Jacobsen, 2018). I dette kapitlet vil vi gjennomgå og drøfte ulike forsknings- og datainnsamlingsmetoder. Vi vil gjøre rede for metodiske valgene som er gjort og hvordan vi har gjennomført studien.

#### 3.1 Forskningstilnærming

I forskning er det vanlig å skille mellom to tilnærminger: induktiv og deduktiv. En induktiv tilnærming innebærer at man forsøker å gå fra empiri til teori, som vil si at all teori bør være

fundert i virkeligheten. Dette krever at forskeren samler inn data med så åpent sinn som mulig. En deduktiv tilnærming betyr at man går fra teori til empiri, det vil si at søking etter empiri skal være styrt av teoretiske antakelser. Det krever at forskeren har en klar teori før han eller hun starter datainnsamlingen (Jacobsen, 2018).

Denne utredningen baserer seg på en av induktiv tilnærming. Ved å bruke en induktiv tilnærming ønsker vi å knytte våre empiriske funn opp mot og bidra til eksisterende teori. Vi har ingen forhåndsantakelser vi hverken ønsker å bekrefte eller avkrefte. Studien er eksplorerende og beskrivende.

### 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign avhenger av problemstillingens utforming og hvordan vi ønsker å belyse problemstillingen, det vil si hva slags undersøkelsesopplegg vi bruker. Undersøkelsesopplegg blir av Jacobsen (2018) klassifisert etter to dimensjoner: ekstensiv (bredden) eller intensiv (dybden). Ekstensiv sier noe om hvor mange undersøkelsesenheter vi ønsker å uttale oss om. Den går i bredden og undersøker mange enheter, men vil ofte ikke inkludere så mange variabler. Intensiv er relatert til hvordan vi ønsker å nærme oss det fenomenet vi ønsker å studere. Intensive design går i dybden på et problem og forsøker å avdekke så mange forhold som mulig i ett eller noen få tilfeller. Det har å gjøre med hvordan vi ønsker å nærme oss det fenomenet eller de variablene vi ønsker å studere. Poenget er å få fram et helhetlig bilde av et fenomen, og få fram de individuelle variasjonene i forståelsen av et fenomen, samtidig som vi får fram likheter (Jacobsen, 2018).

Når det kommer til valg av forskningsdesign har vi valgmuligheter mellom casestudier, utvalgsundersøkelser og det eksperimentelle designet. Da vår utredning er avgrenset til å studere et bilforhandlerselskap vil et casesdesign med et intensivt opplegg være en naturlig vei å gå. Innenfor casestudie skriver Jacobsen (2018) om enkeltcase-studier som innebærer at forskeren går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset. En slik tilnærming gir en god innsikt i et sted eller en hendelse. Gjennom avgrensning av studien i tid og rom kan man få fram en «virkelighetsnær» beskrivelse (Jacobsen, 2018). Det nevnes også at enkelt-case studier egner seg til å utvikle ny forståelse, og dermed gir mulighet for å fremme nye hypoteser og teorier. Slike studier vil ofte ha et eksplorerende eller

utforskende preg. Da det er begrenset omfang av studier knyttet til salgsprosesser i bilforhandlerbransjen, særlig i Norge, vil casestudien være av eksplorerende art.

### 3.3 Forskningsmetode

I forskningsmetode skiller Jacobsen (2018) mellom to hovedformer: kvalitativ og kvantitativ. Kvalitativ metode egner seg best når vi har god forhåndskjennskap til det temaet vi undersøker, det vil si når problemstillingen er relativt klar. Klarhet i problemstillingen er en forutsetning nettopp fordi vi er tvunget til å kategorisere før vi samler inn data. Vi må derfor være relativt sikre på de spørsmålene vi stiller, og de svaralternativene vi gir oppleves som relevante av de som skal svare. Den kvantitative metoden er best egnet når vi ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen. Metoden egner seg hvis vi vil finne ut hvor ofte et fenomen forekommer. Det som er en ulempe i den ene tilnærmingen, er ofte en fordel i den andre. Kvalitativ metode har sin styrke i intern gyldighet og svakhet i ekstern gyldighet, mens kvantitativ er omvendt.

For å kunne få en dyp innsikt i digitalisering i selskapet blir kvalitativ tilnærming den foretrukne metoden. Fordeler som nevnes knyttet til kvalitativ metode er at det gir åpenhet, høy begrepsgyldighet, nærhet mellom undersøker og den eller det som blir undersøkt og de er fleksible (Jacobsen, 2018). Kvalitativ metode sikrer at vi får tak i riktige og pålitelige kilder direkte fra nøkkelpersoner i bedriften.

### 3.4 Datainnsamling og kilder

I denne delen gjør vi rede for hvordan data er samlet inn. Vi innleder først med hva primærdata og sekundærdata innebærer og hva slags data vi har samlet inn i denne avhandlingen. Videre gjør vi rede for hva intervjuer innebærer og hvordan vi har gjort våre utvalg av respondenter, samt hvordan disse intervjuene ble gjennomført. Deretter avslutter vi med å gjøre rede for observasjon og hvordan vi benyttet denne metoden for datainnsamling.

#### 3.4.1 Primærdata og sekundærdata

Primærdata får vi tak i ved å benytte metoder som intervju, observasjon eller spørreskjema. Når forskeren selv ikke samler inn data direkte fra kilden, men baserer seg på opplysninger som er samlet inn av andre, går disse under betegnelsen sekundærdata (Jacobsen, 2018). I denne avhandlingen baserer vi oss i hovedsak på primærdata gjennom intervjuer med

nøkkelpersoner i bedriften, samt observasjon av selve salgsprosessen. Vi benytter også sekundærdata i form av teori og tidligere forskning for å få en oversikt over relevante funn som er gjort frem til i dag.

### 3.4.2 Intervju

De vanligste metodene for datainnsamling ved kvalitativ metode er det åpne individuelle intervjuet, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2018). I denne masterutredningen har vi benyttet oss av individuelle åpne intervjuer og observasjon. Vi har intervjuet fem nøkkelpersoner med lederstillinger på tvers av nybilavdelingene, samt observert over en bestemt periode hvordan salgsprosessen foregår. Hver nøkkelperson har i snitt ansvaret for 4-8 selgere. Da nøkkelpersonene er nærmeste ledere for selgerne som utfører salgsprosessen rutinemessig vil de kunne gi oss informasjon om hvordan salgsprosessen i realiteten er.

Ifølge Jacobsen (2018) egner det åpne individuelle intervjuet seg når relativt få enheter skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Individuelle intervjuer er tidkrevende og passer godt når man har et fåtall enheter man vil undersøke. De får fram den enkelte respondentens holdninger og oppfatninger, uten at det tas hensyn til den sosiale sammenheng. Dessuten egner det seg også godt til å få fram enkeltindividers fortolkning av et eller annet fenomen. For å oppnå en åpen informasjonsutveksling er det nødvendig at det etableres en tillitsrelasjon mellom intervjuobjekt og intervjuer (Jacobsen, 2018). I forbindelse med Covid-19 situasjonen som rammet hele nasjonen var sannsynligheten for å få til personlige intervjuer minimalt. Til tross for dette var samtlige av respondentene villige til å gjennomføre intervjuene digitalt. Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en strukturert guide (vedlegg 1). I tillegg må det nevnes at situasjonen også har påvirket utforming av intervjuguiden i mindre grad. Kun de spørsmålene vi anså som de viktigste og mest relevante ble prioritert og stilt under intervjuene.

### 3.4.3 Observasjon

Å samle informasjon gjennom observasjon innebærer i henhold til Jacobsen (2018) at undersøkeren ser på hva mennesker gjør i ulike situasjoner. Når vi observerer er vi interessert i følgende forhold: Å registrere hva mennesker faktisk gjør (adferd) og å registrere atferd i en



kontekst. Observasjon foregår som regel på det fysiske stedet som er av interesse for problemstillingen. Begrensningen med denne metoden er at vi kun ser på hva mennesker gjør og ikke hva de subjektivt opplever eller mener. I forbindelse med internship hos bedriften fikk vi knyttet kontakt med nøkkelpersonene og dermed muligheten til å stille opp og observere hvordan selve salgsprosessen foregår.

Vi observerte selve salgsprosessen på nært hold og fikk nærmere innsikt i alle aktivitetene i salgsprosessen fra kunden bestiller en bil til alle stegene det må gås gjennom før endelig utlevering av bil. Som resultat av en kombinasjon med kvalitative intervjuer av nøkkelpersonene og observasjon i bedriften har vi fått en god mengde med data å prosessere og bearbeide. Dette gjenspeiler seg i kapittel fire hvor vi presenterer våre funn.

### 3.5 Etske hensyn

Jacobsen (2018) skriver at forskeren har plikt til å tenke nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt. Dette stiller alle som vil gjennomføre studier, overfor noen etiske dilemma. I Norge er det tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Grunnleggende forutsetning for informert samtykke er at den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen. Kravet om privatliv innebærer at de som undersøkes har rett til en frisone i livet som ikke nødvendigvis skal undersøkes. Krav til riktig presentasjon av data handler om, i den grad det er mulig, å gjengi resultater fullstendig og riktig sammenheng. Respondenten har krav på fullstendig gjengivelse. I henhold til Jacobsen (2018) er alle kravene vanskelige å tilfredsstillere full ut i en forskningsprosess. Derfor må kravene heller ses på som idealer, noe vi bør streve etter så langt det lar seg gjøre.

Under studiet har vi etter første skissering av prosjektet og førstegangsutforming av undersøkelsene sendt inn et meldeskjema til NSD (Norsk senter for forskningsdata) for behandling av personopplysninger. Etter en godkjenning fra NSD og deres forslag til mal for informasjonsskriv utarbeidet vi en intervjuforespørsel som ble sendt ut på e-post til intervjuobjektene. Intervjuobjektene ble informert om at person- eller bedriftssensitiv data ville bli anonymisert i forbindelse med forespørsel om intervju. De ble også informert om at respondentene, når som helst under prosjektperioden, hadde rett til innsyn, kreve at

informasjon om de blir redigert/slettet eller at de når som helst kan trekke seg. Det ble lagt til rette for at respondentene kunne svare åpent og ærlig på de spørsmålene som ble stilt i undersøkelsen, uten at dataene kunne spores tilbake. Alle respondentene deltok på frivillig grunnlag.

Under selve intervjuene benyttet vi lydopptak for å senere kunne transkribere disse. Lydopptakene ble lagret trygt på NMBU sin OneDrive-server, hvor de senere ble slettet etter transkribering. Data som ble ansett som person- eller bedriftssensitiv har ikke blitt inkludert i denne masteravhandlingen. Med utgangspunkt i de nevnte tiltakene har vi forsøkt å sikre at masteravhandlingen har overholdt kravet om informert samtykke, krav til frihet og krav til riktig presentasjon av data. Som presisert tidligere i introduksjonen ønsker casebedriften å forbli anonym og dermed blir ikke navnet gjengitt, samt at de digitale systemene som benyttes i casebedriften blitt anonymisert og erstattet med fiktive navn for å hindre at de kan spores tilbake til bedriften.

### 3.6 Kvalitet på forskning

I følge Jacobsen (2018) stilles det i en undersøkelse to krav til empiri:

1. Empirien må være gyldig og relevant (valid)
2. Empirien må være pålitelig (reliabel)

Med gyldighet og relevans menes det at empirien vi samler inn, faktisk gir svar på det eller de spørsmålene vi har stilt. Det opereres med to ulike gyldigheter og relevans: intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet handler om hvorvidt vi har dekning i vår empiri for de konklusjoner vi trekker. Ekstern gyldighet og relevans går på om resultater fra et avgrenset område og er gyldige også i andre sammenhenger. Den eksterne gyldigheten sier noe om i hvilken grad et funn kan generaliseres til å gjelde også i andre sammenhenger. Med pålitelighet og troverdighet mener Jacobsen (2018) at undersøkelsen må være til å stole på. Den må være gjennomført på en troverdig måte og en måte som vekker tillit. Undersøkelsen må ikke være beheftet med åpenbare feil som gjør at resultatene blir feil.

For å tilfredsstillere kravet om intern gyldighet har vi sendt inn gjengivelser til respondentene slik at de har fått innblikk i hva som har blitt brukt fra intervjuene og i hvilken kontekst de ble benyttet. Når det kommer til studiens interne gyldighet har vi gjennomgått resultatene kritisk flere ganger for å sikre at det ikke er gjort åpenbare feil, dette for å øke sannsynligheten for at

resultatene er valide. På den andre siden vil den eksterne gyldigheten i en kvalitativ metode med et utvalg av 5 respondenter ikke være en gjenstand for generalisering. Det er altfor lite datagrunnlag for å påstå at våre funn kan generaliseres til andre sammenhenger.

Når det gjelder studiens reliabilitet er det verdt å presisere at vi ikke skriver på oppdrag for casebedriften, men en studie om casebedriften. Casebedriften har på ingen måte påvirkning eller kontroll over hvordan avhandlingen utføres og hva som blir presentert. Vi har beskrevet våre forskning- og datainnsamlingsmetoder åpent og tydelig, samt svakheter ved metodene. En annen ting som er viktig å presisere er at ved kvalitativt intervju og observasjon er det vanskelig å kunne sikre etterprøvnbarhet. Ved observasjon bruker forskeren seg selv som instrument, og enhver person vil tolke observasjonene ulikt. Samtidig er både observasjon og intervju kontekstavhengige og påvirker hvordan respondenter svarer eller opptrer i ulike situasjoner.

## 4. Resultater og funn

Dette kapitlet omhandler de funnene vi har gjort gjennom observasjon av selve salgsprosessen og intervjuer med nøkkelpersoner i casebedriften. Det er fem nøkkelpersoner som står nærmest selgerne og salgsprosessen. Disse intervjuobjektene er også med i ledergruppen og danner herved et relevant grunnlag for de analysene som skal gjøres i studiet.

### 4.1 Nåværende systemer og prosess

Etter observasjon av salgsprosessen har vi klart å kartlegge hvordan salgsprosessen fungerer fra kunden tar kontakt til bilen blir levert. Vi har identifisert ulike digitale systemer som benyttes i salgsprosessen samt sett hvordan disse fungerer hver for seg og sammen med andre viktige digitale systemer. Etter dypere innsikt har vi funnet ut hvorvidt disse digitale systemene er integrerte eller selvstendige, og i hvilken rekkefølge systemene brukes og hvilken spesifikk aktivitet de hører til. Vi har innsikt i salgsprosessen da vi har observert systemene i en tidligere sammenheng gjennom internship.

Under vil vi presentere de ulike digitale systemene som benyttes i salgsprosessen og hvilken rolle og informasjon de bringer, bruksmåte og om de er integrert med andre essensielle

systemer. Hvorvidt de digitale systemene kommuniserer med hverandre vil kunne si oss noe om integrasjonsgraden deres i salgsprosessen.

#### 4.1.1 CRM-systemet

##### **Funksjon i prosessen**

Dette er systemet som brukes i store deler i salgsprosessen. CRM-systemet er involvert fra kunden tar kontakt til bilen er utlevert, og til og med i oppfølgingsfasen etter salget. Her får man en oversikt over kunde og kontroll over tidligere kontakt med kunden, samt tidligere utstedte tilbud. Enkelt forklart er det her salgsprosessen starter og slutter. Dette er et felles system og brukes av alle nybilavdelingene.

##### **Bruksmåte**

Hver selger har sin unike bruker som benyttes for å logge inn. Brukeren har tilgang til et felles oppsett for alle avdelingene som også inneholder felles kunderegister. Videre har brukeren mulighet til å administrere eksisterende kunder og potensielle kunder. Det eksisterer også en felles oversikt over tilgjengelige demobiler som kan sendes ut på prøvekjøring.

Det eksisterer et oppdatert register som omfatter alle biler som har vært solgt av avdelingen. Det foreligger også en database på alle biler som enten er på lager, eksternt lager, på vei inn, reservert, eller solgt. Oversikt over biler som står hos noen av de andre avdelingene er også tilgjengelig. Dette er nyttig for å kunne utnytte felles lager, og utvalg av biler på tvers av avdelingene. Systemet tillater i tillegg å ta ut enkle rapporter for å kunne kontakte og følge opp kunder som allerede har kjøpt bil og som eventuelt kan vurdere et bilbytte.

##### **Integrasjon**

CRM-systemet er et system som for det meste brukes selvstendig. Masterdata oppdateres jevnlig av masterdataansvarlig manuelt slik at oppdatert modelloversikt og priser ligger inne. Masterdata er all grunndata som er nødvendig for å kunne bruke CRM-systemet på en hensiktsmessig måte.

Systemet er integrert med Outlook Mail Server. Det skal være mulighet til å sende ut tilbud og dokumenter direkte til kunde fra CRM-systemet. Dette er en integrasjon som er lite benyttet da CRM-systemet utsteder tilbud i et Word-format som er sensitiv for manipulering og

forfalskning. Dokumenter blir derfor manuelt konvertert til PDF og deretter sendt til kunde manuelt via Outlook Mail Server.

Nummeropplysningen er også integrert slik at det er mulig å hente kundedata basert på navn eller telefonnummer. Denne integrasjonen forenkler prosessen ved å fylle ut kundekort for kunder som ikke ligger inne i CRM-systemet allerede. Denne funksjonen fyller kun ut informasjon som navn, adresse og telefonnummer.

#### 4.1.2 Dealer Portal

##### **Funksjon i prosessen**

Dealer Portal er et hjelpemiddel for alle som jobber i casebedriften uavhengig av forretningsområde. Dette er en portal hvor man kan benytte programmer og verktøy som er levert av importør. Enkelt forklart er dette et felles intranett for avdelingene. Det finnes egne verktøy for forholdsvis salg og ettermarked (verksted). I Dealer Portal vil for eksempel nybilavdelingene kunne finne interne nyhetsbrev knyttet til hva som skjer i bransjen og pågående markedsaktiviteter. Det viktigste systemet for selgerne i Dealer Portal er LSYS. Dette er et lagersystem levert av importøren med oversikt over bestillinger og logistikk relatert til strømmen av biler. LSYS er en sentral del av salgsprosessen.

##### **Bruksmåte**

Alle selgere har sin unike bruker til fellesområdet. All informasjon som vises er lik for alle som har tilgang. Tilgang til verktøy og systemer inne på fellesområdet er begrenset etter hvilke forretningsområde man hører til, og nødvendigheten for tilgang til de ulike verktøyene. Alle dokumenter om pågående kampanjer og støtteprogrammer ligger ute tilgjengelig for alle.

Tilgang til lagersystemet er gruppert etter hvilken avdeling selgeren jobber for, dette for at det skal være enklere å ha oversikt over eget lager og egen bestillingsvirksomhet. Selgeren har mulighet til å søke etter en spesifikk bil med variabler som modell, motor, girkasse, farge og utstyr. Man vil da få opp en oversikt over alle biler i landet som passer til søket uansett hvor bilen er lokalisert. Er ikke bilen på lokalt lager eller bestilt av egen avdeling, vil man ha mulighet til å plukke fritt fra importørlager eller sende forespørsel om overføring av bil til andre eksterne forhandlere rundt om i landet.

Lageroversikt og statusrapporter på tvers av avdelinger kan også hentes. Her vil man kunne legge inn hvilken modell man er på utkikk etter og deretter søke i lister etter status på bilen; solgt eller ikke-solgt. Velger man status som solgt vil man trekke ut rapporter på alle solgte biler i en bestemt periode. Status på leveringstid og hvor bilen er vil kunne vises.

Velger man status ikke-solgt vil man få opp alle biler som er på lager lokalt hos egen avdeling og andre avdelinger. En liste med biltype, utstyr, hvor bilen er lokalisert samt leveringsdato til importørlager vises.

### **Integrasjon**

Alle dokumenter om kampanjer eller støtteprogrammer finner vi kun i Dealer Portal. Disse er ikke integrert i noen andre systemer. Her må selgerne manuelt åpne dokumenter og deretter finne og bruke aktuelle kampanjer. Dette er satser og informasjon som må legges inn ved utstedelse av tilbud. Hovedgrunnen til dette er at rabatter og sluttsum ut til kunde må bli riktig i henhold til pågående markedsaktiviteter og konkurransesituasjonen i markedet.

LSYS er ikke integrert med andre digitale systemer. Noe av oversikten som man finner i LSYS kan sees i CRM-systemet, men dette er lagt inn manuelt av masterdataansvarlig for å gjøre det enklere for selgeren og utstede tilbud på biler som er på lager. Selgerne henter ut ordrenummer fra LSYS og setter det inn i CRM-systemet for å kunne se om bilen ligger inne i CRM-systemet.

#### 4.1.3 Outlook Mailserver

### **Funksjon i prosessen**

Dette er mailserveren til selskapet. All inngående og utgående e-post går via denne serveren. Selskapet har flere kampanjesider og digitale markedsaktiviteter på nett. Kontaktinformasjon som kunder legger inn i kampanjesider på nett vil bli sendt til en felles innboks i serveren. Derifra kan selgere ta tak i henvendelser og utstede eventuelle tilbud. Tilbud til kunde sendes også ut via e-post og videre korrespondanse om utstedt tilbud foretas også på e-post.

### **Bruksmåte**

Hver selger har sin private e-postadresse og samtidig tilgang til fellesadresser. Selskapets felles e-postadresser, som for eksempel [nybilavdelingX@bedriftx.no](mailto:nybilavdelingX@bedriftx.no), er koblet inn i samme system slik at selgeren ikke trenger å måtte logge inn på ulike e-postkonto. Bruker kan også

benytte kalendersystemet for å se på kommende avtaler og se hvorvidt kolleger er ledig eller ikke.

### **Integrasjon**

Outlook Mailserver er enveis-integrert med CRM-systemet. Dette betyr at bruker har mulighet til å sende ut e-post fra CRM-systemet. CRM-systemet har ikke mulighet til å motta eller lese innkommende e-poster. Dette er en funksjon som benyttes lite da formatet til e-post som sendes fra CRM-systemet ikke er hensiktsmessig med tanke på selskapsprofil, ønsket utforming og risiko for manipulering og forfalskning av tilbud og kontrakter.

Alle nettsider for markeds kampanjer er koblet til Outlook Mailserver. Dette gjør at selger får varsling hver gang det registreres interesse for en spesifikk bil. Denne funksjonen er ikke integrert, men er kun en varslingsfunksjon for å samle alle varslinger fra flere kampanjenettsider på ett sted.

#### 4.1.4 Finansiering/Leasing

##### **Funksjon i prosessen**

Det hender ofte at kunder velger å lånefinansiere eller å lease bilen. Selskapet benytter kun én finansierings- og leasingpartner og har derfor kun ett finansierings- og leasingsystem. Vi velger å navngi dette systemet CP (Credit Portal). Uavhengig om kunden ønsker lånefinansiering eller leasing så brukes et felles system for begge produkter. Her vil man kunne beregne kostnaden på ulike finansieringsprodukter med grunnlag i kundens preferanser.

##### **Bruksmåte**

Bruker har sin unike innlogging til Credit Portal og vil kunne der velge om det skal regnes på lånefinansiering eller leasing. Vi velger å skille aktiviteten for lånefinansiering og leasing da det er noen merverdige forskjeller.

##### *Lånefinansiering*

Kunden velger selv hvor stor del av kjøpesummen som skal finansieres og hvor mange år lånet skal betjenes over. Selger må manuelt sjekke hvilke rentekampanjer og eventuelle andre kampanjer som gjelder for perioden, og deretter ta disse i betraktning ved beregning.

Resterende detaljer fylles inn og søknad kan sendes. Det foretas en automatisk kredittsjekk av kunden. Hvis denne er godkjent vil lånesøknaden bli innvilget. Hvis denne er avslått vil

finansieringsselskapet foreta en manuell vurdering av søknaden og selger vil bli informert om utfallet på e-post.

### *Leasing*

Kunden velger selv hvor mange år leasingperioden skal være på, forskuddsleie og hvor lang årlig kjørelengde som ønskes. Selger henter restverdier (verdi på bil etter endt leasingperiode) og gjeldende renter fra en tabell. Informasjon om leasingavtalen og restverdier plottes inn i et Excel-ark sammen med pris på bil, utstyr og aktuell rente. Beregningen i Excel-arket vil kunne si oss hva leasingkostnaden per måned vil være for kunden. Deretter må beregningene settes inn i en leasing søknad i Credit Portal. Samme detaljer legges inn på nytt og søknad kan sendes. Det foretas også her en automatisk kredittsjekk av kunden. Hvis denne er godkjent vil leasing søknaden bli innvilget. Dersom denne er avslått vil finansieringsselskapet foreta en manuell vurdering av søknaden og selger vil bli informert om eventuelt utfall på e-post.

### **Integrasjon**

Credit Portal er ikke integrert i noen av systemene. Data og detaljer om tilbud må manuelt overføres fra CRM-systemet. Excel-beregningen må også overføres til Credit Portal manuelt. Eventuelle låne- og/eller leasingpapirer for avtaleinngåelse må lastes ned fra Credit Portal og deretter lastes opp igjen når de er signert av kunde for å slutføre prosessen.

#### 4.1.5 Klargjøringsystem

### **Funksjoner i prosessen**

Når kontrakten er signert og levering er avtalt vil det bli sendt en arbeidsordre til klargjøringsavdelingen. Her vil det spesifiseres hvilket lokalmontert utstyr (utstyr som ikke er fabrikkmontert) som skal monteres og eventuelt annet tilleggsarbeid som skal utføres lokalt. I samme arbeidsordre blir klargjøringsavdelingen også informert om hvilken type vinterhjul som skal leveres med bilen og når de må være på plass for utlevering slik at de leveres sammen med bil. Dette er et system selgerne ikke har tilgang til da systemet som brukes er verkstedets ERP-system. Det er derfor en salgsassistent som har tilgangen og ser til at arbeidsordre blir utstedt.

### **Bruksmåte**



Selger informerer salgsassistenten om at det har blitt skrevet en kontrakt. Mappe med kontrakt og tilhørerne dokumenter overleveres til salgsassistenten. Salgsassistenten kontrollerer lokalmontert utstyr og vinterhjul som er lagt til i avtalen og utsteder deretter en arbeidsordre.

### **Integrasjon**

Verkstedssystemer som brukes for å utstede arbeidsordre for klargjøring er et separat system som står selvsteding i forhold til CRM-systemet og de andre systemene i nybilavdelingen.

#### 4.1.6 Transportsystem

### **Funksjon i prosessen**

Det hender at biler ikke er lokalisert hos avdelingen. Bilen kan være lokalisert på importørlager eller kan være hos andre eksterne forhandlere i landet. Selger har mulighet til å selge biler som ikke står hos avdelingen og det må derfor bestilles frakt på bilene slik at bilene kan klargjøres og leveres til riktig tid.

### **Bruksmåte**

Salgssjef og salgsassistent har egne brukere som er koblet til selskapets profil hos de ulike transportørene. Portalene til de ulike transportørene er svært like når det kommer til funksjonalitet. Det er mulighet for å bestille frakt på biler som skal til eller fra avdelingen. Man kan ta ut rapporter på hvilke av de ulike avdelingenes biler som står på transportørlager (lager eid av transportselskapet) og hvor mange dager bilen har vært på lager. Man kan se status på biler det er bestilt frakt på og hvor bilen befinner seg under transport i sanntid. Det foreligger også en oversikt over ledetider fra ulike destinasjoner og forventet leveringsdato på biler som det er bestilt frakt på.

### **Integrasjon**

Systemene for transport er frittstående systemer som er levert av de ulike transportørene og er ikke integrert med CRM-systemet.

#### 4.1.7 Registreringssystem

### **Funksjon i prosessen**

Før bilen skal utleveres må bilen registreres og utestående avgifter må betales. Vegvesenet har supplert de ulike avdelingene med et system som gjør at dette kan ordnes digitalt. Det behøves dermed ikke med oppmøte på trafikkstasjon for at bilen skal få skilter og vognkort.

### **Bruksmåte**

Det er strenge regler knyttet til hvem som har tilgang til systemet. Det er en salgsassistent som administrer tilgangen og bruken av systemet. Når en bil har ankommet og blitt klargjort for levering vil salgsassistenten registrere bilen og tildele et registreringsnummer. Midlertidig vognkort vil kunne skrives ut med engang.

### **Integrasjon**

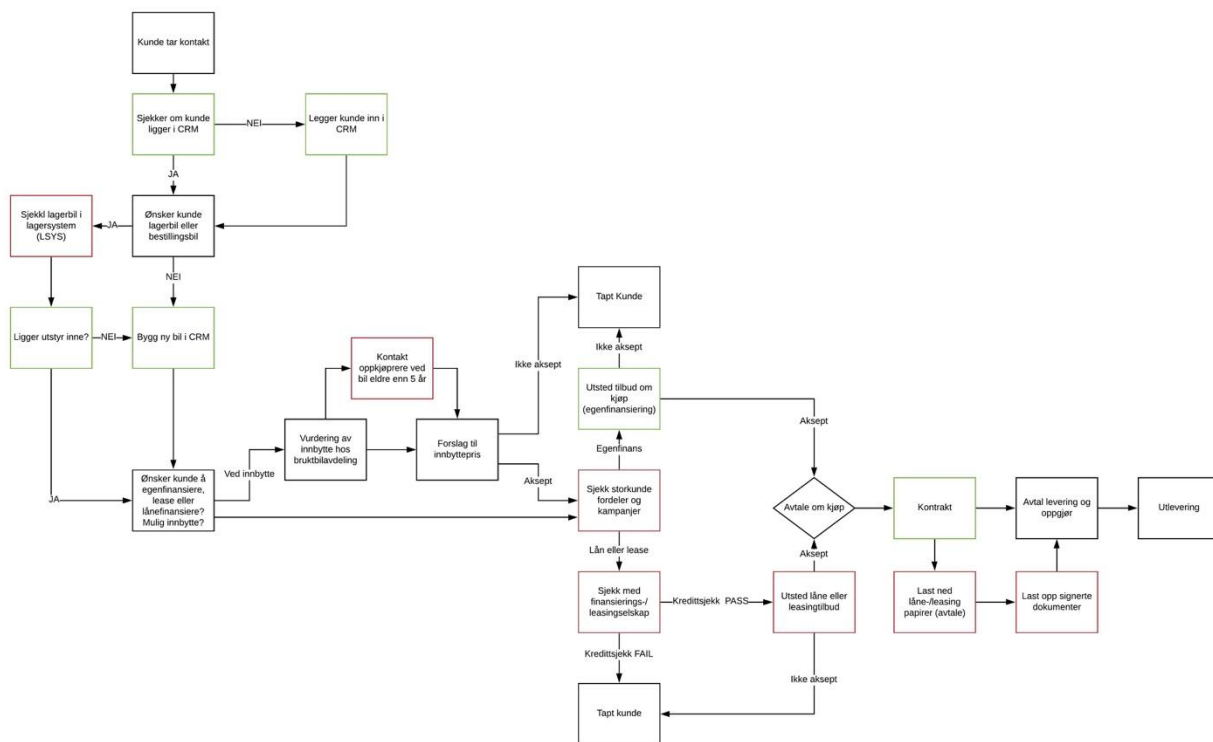
Dette er et frittstående system levert av Statens Vegvesen. Dette er ikke integrert med noen andre systemer som brukes i salgsprosessen.

## 4.2 Kartlegging av salgsprosessen

Etter å ha forstått hvilke digitale systemer som brukes i salgsprosessen har vi kartlagt hvor de ulike systemene brukes i salgsprosessen og under hvilke aktiviteter de hører hjemme.

Som tidligere nevnt har vi innsikt i salgsprosessen og har da prøvd å sette alle stegene i prosessen i system slik at de fremkommer som kronologiske, og dermed danner en arbeidsflyt. Dette vil hjelpe oss med å forstå hvor de ulike aktivitetene er plassert og hvilke aktiviteter som følger hverandre. Vi vil også ha mulighet til å se når andre systemer enn CRM-systemet benyttes slik at vi observerer eventuelle bevegelser mellom ulike systemer.

Vi har begrenset salgsprosessen slik at den omfatter aktivitetene fra første kundekontakt til levering av bil, da det er dette som tas hånd om av salgsprossen ved salg av en ny bil.



Figur 6: Flytskjema av salgsprosessen

Gjennom kartlegging av salgsprosessen har vi klart å fremstille figur 6 som visuelt forklarer hvordan salgsprosessen er satt sammen. Figuren kan zoomes inn på for nærmere inspeksjon. Alle aktiviteter i figuren som kan utføres fra CRM-systemet er markert grønn, mens aktiviteter der andre systemer som involveres er markert i rødt. Under har vi forklart hvordan salgsprosessen starter, hvilke aktiviteter salgsprosessen omfatter og hvilken rekkefølge aktivitetene kommer i. De nummererte punktene under forklarer kronologien i salgsprosessen:

## 1. Kundekontakt

Prosessen starter med at kunden tar kontakt med avdelingen eller en selger. Kunden kan ringe inn og få mulighet til å snakke med en selger over telefon. Kommunikasjon over e-post er også en mulighet. Uansett hvilken måte kunden kontakter forhandleren på vil prosessen fremover være lik.

## 2. Kontroller om kunde ligger inne i CRM-systemet

Etter at kunden tar kontakt kontrollerer selger om kunden allerede ligger i CRM-systemet. Det gjøres et søk på kundens etternavn, og alle kunder som samsvarer dukker opp. Finnes ikke kunden i listen registerets kunde ved å legge inn fullt navn, adresse, e-post og telefonnummer.

Eventuelt kan denne informasjonen hentes via Nummeropplysningen som er integrert i CRM-systemet. Det har da blitt etablert et kundekort (profil) i databasen, som selger kan jobbe videre med.

### **3. Hva ønsker kunden.**

Selger og kunde kommer frem til hvilken bil som er mest aktuell for kunden gjennom behovsavklaring. Kunden bestemmer bilmodell, motorisering, utstyr og andre detaljer rundt bilen. Kunden blir informert om leveringstid og kan da bestemme om det er en lagerbil som kan passe best eller en fabrikkbestilt bil.

#### *Lagerbil*

Ønsker kunden å få levert bilen raskt vil man kunne sjekke LSYS for lagerbiler som passer med det kunden ønsker. Kunden vil da få valget om å gjøre eventuelle kompromisser slik at man kan velge lagerbil og dermed oppnå en raskere leveringstid. Finner man utstyret på lagerbilen i CRM-systemet kan man gå videre til å finne ut hvordan kunden ønsker å finansiere kjøpet eller om kunden ønsker å bytte inn sin nåværende bil. Hvis utstyret ikke er tilgjengelig i CRM-systemet må selgeren se hvilke utstyr lagerbilen har i LSYS og bygge bilen tilsvarende manuelt i CRM-systemet. Deretter kan prosessen gå videre og finansiering eller innbytte kan diskuteres.

#### *Bestillingsbil*

Dersom kunden ikke ønsker en lagerbil eller ikke finner en bil som passer til kundens preferanser, kan bilen bestilles fra fabrikk og bygges akkurat som ønsket i CRM-systemet. Når dette er utført kan man gå videre til å finne ut om hvordan kunden ønsker å finansiere kjøpet og om kunden ønsker å bytte inn sin nåværende bil.

### **4. Ønsker kunde å finansiere eller bytte inn bil?**

Når kunden har bestemt seg for riktig bil og valget mellom lagerbil eller bestillingsbil, avklares hvordan kjøpet eventuelt skal finansieres og om kunden ønsker å bytte inn sin nåværende bil. Dette er viktig informasjon for videre fremgang i prosessen da kampanjer og tilbudet som utstedes til kunde vil variere i henhold til finansieringsmåte og mulig innbytte. Det er ulike kampanjer og subsidier tilgjengelig gruppert etter finansieringsmåte da konkurransesituasjonen for bedriften varierer basert på de ulike finansieringsalternativene.

Ved innbytte må forhandler vurdere kampanjer, marginer på nybil og marginer på innbyttebil før et eventuelt tilbud blir utstedt. Dette gjøres for at kunden skal få et mest mulig komplett og konkurransedyktig tilbud som mulig.

## **5. Vurdering av innbyttebil**

For at nybilavdelingen skal kunne gi et mest mulig riktig prisestimat på innbyttebilen må bruktbilavdelingen involveres. Nybilselgeren vil ha den beste kompetansen på nye biler, men ikke nødvendigvis på bruktbiler. Denne kontakten mellom nybil -og bruktbilavdeling skjer manuelt enten over telefon eller mail. Dette kan ses på som en intern forhandlingsprosess der nybilselger ønsker den beste innbytteprisen for å kunne selge bil til kunde, mens bruktbilavdelingen vil gi den lavest mulige innbytteprisen for å kunne ha en god fortjeneste på innbyttebilen.

Innbyttebil er en av de momentene som spiller en stor rolle for om salget fullføres eller ikke, og det er derfor viktig at verdivurderingen er mest mulig riktig. Forekommer det avvik eller at innbyttebilen prises lavere enn hos konkurrenten vil forhandler risikere å tape salget.

Forhandleravdelingene har noen retningslinjer og krav til brukte biler som skal selges. De kan ikke være eldre enn fem år, og må være under fabrikkgaranti. Biler som faller utenfor disse retningslinjene selges til oppkjøpere. Prosessen avviker mellom disse kategoriene:

### *Biler ikke eldre enn fem år og med garanti*

Biler som kommer under denne kategorien blir vurdert av forhandleren da de kvalifiserer til å bli solgt som bruktbil lokalt. Nybilselger vil ta kontakt med en bruktbilselger som vil kunne ta en vurdering av markedet på bilen og foreslå en innkjøpspris for bruktbilsjefen. Bruktbilsjefen kontrollerer om verdivurderingen er god nok med tanke på ønskede marginer. Hvis prisen er godkjent vil bruktbilselger videreformidle estimatet til nybilselger. Nybilselger tar kontakt med sin salgssjef og bekrefter prisen. Hvis salgssjef ikke er fornøyd vil han/hun igjen ta kontakt med bruktbilsjefen og fremforhandle en ny pris og dermed komme til enighet. Den endelige innbytteprisen blir da formidlet til nybilselger som deretter kan inkludere dette i et tilbud til kunden.

### *Biler eldre enn fem år og uten garanti*

Biler i denne kategorien blir ikke vurdert av forhandler men en oppkjøper, da de ikke er kvalifisert til å bli solgt som bruktbil lokalt hos forhandler. Siden bilene ikke skal videreselges av forhandler er det satt lavere krav til marginer og involvering av ledelsen i både bruktavdelingen og nybilavdelingen. Nybilselger tar kontakt med en bruktbilselger som tar en vurdering av bilen og kontakter potensielle oppkjøpere for å kartlegge markedet og innhente priser. Bruktbilavdelingen legger på et lite påslag og presenterer prisen ovenfor nybilselger som igjen kan inkludere dette i et tilbud til kunden.

Ofte er det slik at kunden kan ha høyere forventning til innbyttepris. En vanlig årsak til dette er at kunden sammenligner innbyttepris med gjeldende markedspriser, og avviket mellom disse er som oftest betydelig. Det som kunden ofte ikke tenker på er at forhandleren må ut med en del kostnader for å få bilen salgsklar, stille garantier og ha marginer. I slike tilfeller kan salgsprosessen bli avbrutt når innbyttepris blir presentert for kunden og denne ikke samsvarer med forventningene kunden har.

## **6. Sjekke kundefordeler og kampanjer**

Når finansiering og eventuelt innbytte er avklart sjekker selger hvilke kundefordeler og kampanjer som skal legges til grunn for tilbudet. Importøren sender kvartalsvis ut dokumenter og oversikter over hvilke støtteprogram som gjelder. Selger har disse dokumentene tilgjengelig i form av PDF- og Word dokumenter. Disse er også tilgjengelige i Dealer Portal.

Kundefordeler er gruppert etter:

### *Bilmodell*

Det kan være spesielle støtter knyttet til spesielle bilmodeller eller lagerbiler. Importøren kan for eksempel fokusere på en spesiell bilmodell i en periode, og da tilby bedre rabatter og støtter. Flere kunder har også avtaler med arbeidsgiver, såkalte storkundeavtaler, slik at kunden er kvalifisert til i noen tilfeller ganske gode rabatter. Kampanjer og rabatter varierer også med konkurransesituasjonen i markedet slik at bilmerket skal ha mulighet til å være et aktuelt valg for kunden og et godt alternativ i konkurransen.

### *Finansieringstype*

Det er ofte spesielle rentekampanjer knyttet til lånefinansiering og leasing. I sammenheng med pågående markeds kampanjer markedsføres ofte gunstige kampanjereinter for

lånefinansiering og månedspriser for leasing. Det må derfor legges inn riktige rabatter og støtter slik at kampanjer samsvarer med utstedt tilbud. Velger man å ikke lånefinansiere kjøpet eller lease, kan det være helt andre rabatter og støtter som gjelder, og som mulig kan kompensere for eventuelle pågående rentekampanjer.

Det hender også at kampanjer for bilmodell og finansieringstype kan kombineres. Selger må sørge for at alle gjeldene kampanjer er tatt til betraktning for det endelige tilbudet. Hvis selger gjør feil, kan det få store konsekvenser ved misfornøyde kunder og i verstefall store økonomiske tap for forhandleren.

## 7. Tilbud

Når innbytte, kampanjer og støtter er avklart vil man kunne utstede et tilbud. Tilbudet inkluderer det selger og kjøper har kommet til enighet om. Her vil det være informasjon om hvilken bil kunden har fått tilbud på, informasjon om fabrikkutstyr og lokalmonterutstyr samt vinterhjul. Prisen på bil, utstyr og hvilke avgifter som er regnet inn er også dokumentert i tilbudet.

### Tilbud

Betegnelsen	Faktura	Pris
Ford Mondeo Vignale Stv 2.0L 190HK 137/35,9 TDCi Automat AWD		386 893
Citypakke Premium Sony navigasjon, Premium Sound System med 12 høyttalere, ryggekamera og parkeringsassistent med parkeringssensorer foran, bak og på sidene (10 høyttalere på Hybrid)		8 000
Hodestøtter med 4-veis justering til forsetene		750
Komfortpakke med multikonturseter i skinn: Oppvarmede bakseter, 220V uttak, elektrisk 10-veis justering av forseter, massasje med ekstra setejusteringsmulighet og klimaregulering/ventilering		14 300
Motor/kupévarmer - drivstoffdrevet parkeringsvarmer med fjernkontroll		9 500
Panoramatak stasjonsvogn - med elektrisk åpning og varmereflekterende glass. Inkluderer solgardiner bak.		14 000
Ratt - elektrisk justerbart med minne.		3 000
Solgardiner - sidevinduer bak		1 000
Teknologipakke Vignale: Elektrisk bakluke og blindsonerevarslere		7 000
Tilhengerfeste - elektrisk innfellbart (inkluderer tilhengerstabilisator)		9 900
Vinterpakke : Oppvarmet ratt, oppvarmede bakseter og 220V uttak i midtkonsoll		3 500
Vinterhjul 16" Alu Mondeo		15 990
Sum bil og utstyr	Kr	473 833
Rabatt	Kr	-44 000
Sum bil og utstyr etter rabatt	Kr	429 833
Engangsvavgift	Kr	201 607
<b>Sum bil og utstyr inkl engangsvavgift</b>	<b>Kr</b>	<b>631 440</b>
Innbytte	Kr	- 130 000
Ford Focus 2015 Før takst		
Frakt, leverings- og registreringskostnader	Kr	11 900
<b>Total sum tilbud</b>	<b>Kr</b>	<b>513 340</b>

Figur 7: Eksempel på tilbud

I figur 7 ser man et eksempel hvordan oppsettet for et tilbud er. Dette er et oppsett som brukes uansett om kunden skal egenfinansiere, lånefinansiere eller lease.

Det er forskjell på måten tilbudene blir utstedt på:

### *Egenfinansiering*

Ved egenfinansiering ordner kunde selv med finansiering. Dette kan eksempelvis være et kontantkjøp. Etter at ønsket bil er valgt og endelig tilbud er ferdigstilt i CRM-systemet vil selger ha mulighet til å utstede et tilbud. Systemet fyller ut det som trengs og tilbudet er utstedt nærmest automatisk.

### *Lånefinansiering*

Prosessen er veldig lik den ved egenfinansiering. Forskjellen er at her vil forhandler ordne med finansiering for kunden, for eksempel et billån. Selger fyller inn nødvendig informasjon om bil, kunde, andel egenkapital og løpetid (hvor mange år lånet skal betales over) i CP. Resultatet fra CP er betingelser (vilkår og terminbeløp) som manuelt må skrives inn nederst i tilbudet i figur 7.

### *Leasing*

Hvis kunden velger å lease bilen vil kjøpsprisen og prisen på utstyr være irrelevant for kunden. Kunden trenger kun informasjon om forskuddsleien, løpetid, årlig kjørelengde og månedspris. Selger må da hente informasjon om bilen fra CRM-systemet og restverdier fra tabell/dokument og deretter regne ut leasingen i en Excel-kalkulator. Deretter settes informasjonen fra Excel-kalkulatoren inn i Credit Portal (CP). Nøkkelinformasjon fra utregningen settes da inn i tilbudet. Oppsettet tilsvarer oppsettet i figur 7, men prisene for utstyr fjernes og totalpris nederst for bil erstattes med leasing priser og vilkår.

Hvis tilbudet som utstedes ved egenfinansiering ikke aksepteres anses kunden som tapt. Det samme gjelder hvis kredittsjekk ved lånefinansiering og leasing ikke blir godkjent.

Tilbud med lånefinansiering og leasing utstedes kun hvis kundens kredittsjekk er godkjent.

Aksepteres tilbudene og det blir en avtale mellom kjøper og selger kan partene gå videre til å skrive en kontrakt.



## 8 Kontrakt

Når alle vilkår og detaljer rundt kjøpet er avklart kan kontrakt endelig signeres. Dette er en oppsummering på tilbudet som ble akseptert samt hvilke rettigheter og plikter kjøper og selger har ifølge avtalen.

<b>Bilen</b>			
Modell <b>Ford 2020 Kuga ST-Line 2.5 225hk Bensin Automat Kombi (5-dørs)</b>			Chassisnr <b>QZ54</b>
Farge <b>Frozen White</b>	1. reg	Reg.nr.	Km stand <b>0</b>
		Årsmodell <b>2020</b>	Lagernr <b>QZ54</b>
<b>Levering</b>			
Sted <b>Selgers lokaler</b>		Dato/uke	Bilen er: <input checked="" type="checkbox"/> På lager <input type="checkbox"/> Fortollet <input type="checkbox"/> Fabrikk bestilt
<b>Vilkår</b> Spesielle spesifikasjoner		<b>Utstyr levert med bilen</b>	
Ved innbyttebil forutsettes at 8 godkjente dekk og min. 2 nøkler leveres, dersom ikke annet er avtalt. Eier av innbyttebil blir etterfakturerert hvis avvik. For at innbytte takst skal være gyldig, kreves signatur på takstskjema.		Teknologipakke *: LED blendefrie hovedlys samt head up display, St-Line stilpakke *: Stor bakspoiler, 19" aluminiumsfelger og lakkerte bremsekalippere, Handsfree bakluke *, Førerassistente pakke * Adaptiv cruisekontroll (inkl køassistent på automatgir), b	
<b>Utstyr</b>		<b>Leasing/Lån</b>	
Mot tillegg i prisen leveres		Selskap	
Vinterhjul 17" Kuga/S-M	Kr. <b>19 990,00</b>	Tid/km <b>3 år / 15.000 km pr år</b>	
	Kr.	Renteft <b>1,99% FLYTENDE</b>	
	Kr.	Forskudd <b>Kr 70.000,-</b>	
	Kr.	Restverdi <b>Kr 3542,-</b>	
	Kr.	Mndleie	
	Kr.	Serviceavtale <b>0,00</b>	
Sum utstyr	Kr. <b>19 990,00</b>		
<b>Pris (Se forbehold om prisendringer på baksiden)</b>		<b>Innbyttebil</b>	
Inklusiv mva (Eng. avg Kr. 2400,00 )	Kr. <b>490 100,00</b>	Merke	Modell
Rabatt	Kr. <b>20 000,00</b>	Reg.nr	1.gang reg.
Tilleggsutstyr inkl. mva	Kr. <b>19 990,00</b>	Chassisnr	Km stand
Omregistreringsavgift	Kr. <b>0,00</b>	Fri for heftelser, avgifter, off. gebyrer <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	
Frakt, Lev. og Reg.kostnader	Kr. <b>11 900,00</b>	Heftelser iflg. løsereregisteret Selskap Kr.	
Årsavgift	Kr. <b>0,00</b>	Merknad	
Sum	Kr. <b>501 990,00</b>	Kjøper bekrefter at innbyttebil er hans eiendom og innleveres selger med utstyr iflg. takstskjema	
<b>Betaling</b>		<b>Forsikring</b>	
Forskuddbetaling	Kr.	Følgende forsikringer skal dekkes	
Forskuddleie inkl. mva	Kr.	<input type="checkbox"/> Ansvar	
Kontant ved levering	Kr. <b>501 990,00</b>	<input type="checkbox"/> Kasko	
Innbyttebil	Kr. <b>0,00</b>	<input type="checkbox"/> Delkasko	
Finans	Mnd	<input type="checkbox"/> Fører og pass. ulykke	
Terminbeløp (lån)	Kr.	<input type="checkbox"/> 3. manns interesse	
Diverse	Kr. <b>0,00</b>	Fors.selskap	
Totalsum for betaling	Kr. <b>501 990,00</b>	Merknad	
		Årlig kjørelengde	
		Overføring fra selskap/bilnr	
		<b>Garantitype</b>	
		<b>Salgsrepresentant</b>	

Figur 8: Eksempel på standardkontrakt

Figur 8 viser et eksempel på hvordan kontrakten ser ut. Dette er et oppsett som er standard og informasjon som ikke er skrevet inn manuelt fylles ut av CRM-systemet. Eventuelle andre detaljer for eksempel detaljer knyttet til levering, andre ønsker fra kunde eller annet som er avtalt kan fylles inn manuelt.

Det er også forskjell på måten kontrakten blir inngått på, og varierer med finansieringstype;

### *Egenfinansiering*

CRM-systemet fyller inn nødvendig informasjon fra kundekortet og tilbudet. Oppsettet er som i figur 8, men uten noen detaljer i feltet «Leasing/lån».

### *Lånefinansiering*

Kontrakten er den samme som den ved egenfinansiering, men her er det fylt in detaljer rundt lånet i feltet «Leasing/lån». Sammen med standardkontrakten som vist i figur 8 skal lånet og pantedokumenter også signeres av kunde. Siden detaljer om kunden ble lagt inn i Credit Portal, vil lånedokumenter være tilgjengelig i systemet etter at kredittsjekken er godkjent. Selger laster først ned dokumenter fra CP som kunden signerer. Deretter skanner og laster selger opp dokumentene i CP.

### *Leasing*

Kontrakten er tilsvarende som ved egenfinansiering. Her er feltene ved «Leasing/lån» fylt ut. Dette kan ses i figur 8. En egen leasingavtale må også signeres sammen med standardkontrakten. Leasingdokumentene kan lastes ned fra CP etter at kredittsjekk er godkjent. De signeres, skannes og lastes opp i CP.

Dette er den siste milepælen i salgsprosessen før levering av bil. Det er ofte her kunden går ut av butikken og inn i en venteperiode før bilen endelig er klar for henting.

## **9. Avtal levering og oppgjør**

Selger følger med på ordren til kunden og når bilen er leveringsklar. Dette gjøres i LSYS. LSYS indikerer hvor i løypa bilen er og om den har ankommet importørlager. Dette er en manuell prosess der selger regelmessig må gå inn og kontrollere. Når selger ser at bilen har ankommet importørlageret, gir selger beskjed til salgsassistenten som bestiller transport på bilen fra lageret i transportørenes egen portal, samt utsteder en arbeidsordre for klargjøring i verkstedets ERP-system.

Sammen med bestilling av frakt informerer selger kunde om at oppgjør kan ordnes. Ledetiden fra importørlager til forhandler er estimert til maks tre dager, og dermed har selger rimelig tid til å forsikre at oppgjør er på plass før levering. Momenter rundt forsikring avklares også.

I tilfeller der forhandler ordner lånefinansiering og leasing, trenger ikke kunde å tenke på oppgjør da forhandler ordner dette med finansieringsselskapet. I tilfeller der det er egenkapital i lånefinansieringen og forskuddsleie i leasing, må kunde sørge for å overføre dette før bilen hentes.

## **10. Levering**

Etter at bilen ankommer forhandler blir den sendt direkte til klargjøringsavdelingen. De fortar nødvendige inspeksjoner og monterer ønsket utstyr. Klargjøringsavdelingen gir beskjed til salgsassistent slik at bilen kan registreres i registreringssystemet (Statens Vegvesen). Selger får beskjed av salgsassistenten at bilen er klar for levering og kan avtale levering med kunde. Eventuelle utestående formaliteter ordnes når kunden kommer og henter bilen.

## **4.3 Intervju**

Intervjusvarene som er avlagt er meninger og perspektiver de ulike intervjuobjektene har til de spørsmålene som er stilt. Alle nøkkelpersoner som har avlagt intervju har stilling som salgsledere og har ansvar for hver sin nybilavdeling. Vi mener de sitter på meget viktig og relevant informasjon grunnet at de jobber tett med selgerne som rutinemessig gjennomfører salgsprosessen og ikke minst toppledelsen som har ansvar for å lede avdelingene og salgslederne. Alle avdelingene bruker en og samme salgsprosess, og alle intervjuobjektene har identiske roller og ansvarsområder.

Under arbeidet med casestudiet oppstod det en nasjonal krisesituasjon knyttet til pandemien, Covid-19. Dette har gjort at omfanget av intervjuene har blitt redusert betydelig, og kun de viktigste og mest relevante spørsmålene har blitt vektlagt. Hver nøkkelperson har i snitt ansvaret for 4-8 selgere. Respondentene refereres til som NP (nøkkelperson) og bokstaven som er tildelt deres respektive avdeling:

NP A = Nybilavdeling A

NP B = Nybilavdeling B

NP C = Nybilavdeling C

NP D = Nybilavdeling D

NP E = Nybilavdeling E

### 4.3.1 Oppfattelse av begrepet digitalisering

Dette spørsmålet ble spurt med hensikt i å forstå hvilken oppfatning nøkkelpersonene har av begrepet digitalisering. Vi kan da kartlegge om de forstår hva som legges i begrepet, og om de har en sammenstilt oppfatning av begrepet. Slik kan vi også forsikre oss om at videre undersøkelse kan fortsette med en felles begrepsforståelse.

Hva tenker du når du hører ordet digitalisering?

*NP A; «Jeg mener digitalisering handler om å effektivisere diverse prosesser ved hjelp av informasjonsteknologi.»*

*NP B; «Det var lenge siden jeg hadde hørt det ordet ... men tenker det kan ha noe med bruken av datasystemer i prosesser å gjøre.»*

*NP C; «Mener det betyr at man går fra manuelle prosesser til prosesser der it-verktøy er mer involvert i prosessen.»*

*NP D; «At mye av arbeidet skjer på datamaskin enn på penn og papir.»*

*NP E; «Hmm ... det kan være noe med at arbeidsoppgaver som før var preget av mer manuelt arbeid nå gjøres ved hjelp av pc og programvare.»*

Ord som informasjonsteknologi, datasystemer, IT-verktøy, datamaskin, PC og programvare brukes mer eller mindre om hverandre når svarene blir satt i kontekst.

Formuleringen av svarene er ulik, men det ser ut til at nøkkelpersonene er enig i at digitalisering omfatter å gå fra mer manuelle prosesser til prosesser der informasjonsteknologi

er mer involvert. NPA oppfatter digitalisering ikke bare som en overgang men også en mulighet til å effektivisere prosesser ved hjelp av informasjonsteknologi. Svarene fra NP B og NP E kan tyde på at ordet digitalisering ikke er ofte brukt hos nøkkelpersonene.

#### 4.3.2 Viktigheten av digitalisering for fremtiden

I det første spørsmålet ble begrepet digitalisering avklart og som nevnt ser det ut til at nøkkelpersonene har en mer eller mindre lik oppfatning til hva begreper omfatter. Videre ønsker vi å undersøke hvor viktig nøkkelpersonene mener digitalisering vil være i bedriften fremover. Med dette vil vi kunne få noen synsvinkler på hva som tenkes rundt rollen digitalisering vil ha og begrunnelsen som ligger til grunn for hvorfor digitalisering anses som viktig eller ikke.

Hvor viktig tenker du digitalisering vil være for bedriften fremover?

*NP A; «Verden blir etter min mening og mer og mer avhengig av digitale flater og virkemidler. Bedriften må holde følge og implementere løsninger som samsvarer med endringer i samfunnet og sluttkundens handlemønstre.»*

*NP B; «Før så pleide det å være svært mange kunder innom butikk, men nå som alle er på smarttelefoner og svært nære tilgangen til internett så må vi også være der kundene er.»*

*NP C; «Prosesser blir mer og mer komplekse og vi merker at kundens krav til for eksempel salgsprosess har endret seg. Kunder vil at bilkjøp skal være enkelt og skal kunne gjøres med minimal innsats. Det er her digitaliseringen vil hjelpe oss.»*

*NP D; «Vi ser at importøren varsler overgang til for eksempel netthandel og vi og våre systemer må være i stand til å fungere sammen med det.»*

*NPE; «Det å levere når kunden ønsker, det gjør at vi må kunne respondere til endringer og svingninger. For å tilpasse seg dette er digitalisering essensielt. Vi vil da ha mulighet til å være effektive og tilpasse oss kundenes behov raskt.»*

NPA og NPB poengterer at kundene er mer avhengig av digitale flater, og derfor må bedriften implementere løsninger som samsvarer med endringer i samfunnet. NPB trekker også frem at flere pleide å komme innom butikken før, men opplever nå at flere bruker smarttelefon og internett. Bedriften må være der kundene er, nemlig på digitale flater.

NPC mener at prosesser blir mer komplekse og at kundens krav til salgsprosessen endrer seg. Kundene vil ha det enkelt og utføre bilkjøp med minimal innsats. NPE mener bedriften vil kunne få mulighet til å være effektive og tilpasse seg kundebehov raskt ved hjelp av digitalisering. NPD svarer noe ulikt og presiserer at importøren varsler overgang til netthandel og for at forhandlerens systemer skal kunne fungere er digitalisering viktig.

Oppsummert viser funnene fra dette spørsmålet at kunden er mer avhengig av digitale flater og det observeres endringer i handlemønster og behov hos kunden. Importøren varsler overgang til for eksempel netthandler for enklere bilkjøp og kjøpsprosess. For å kunne være der kunden er og samtidig effektivisere komplekse prosesser regnes digitalisering som viktig.

#### 4.3.3 Synspunkter rundt salgsprosessen i dag

Vi har tidligere kartlagt salgsprosessen gjennom observasjon men ikke hvordan den faktisk oppfattes i de ulike avdelingene. Samtidig har vi også kartlagt hvilke digitale systemer som brukes underveis i prosessen og hvilken rolle de har. Vi har hatt mulighet til å se hvilke aktiviteter som er mer komplekse enn andre, men dette forteller oss ikke noe om hvordan selve prosessen og aktivitetene oppfattes av flertallet som faktisk arbeider med den.

Hva synes du om salgsprosessen i dag? Nevn noe som er bra og noe som kan forbedres.

***NP A;** «Salgsprosessen har vært den samme en del år nå, og har i prinsippet vært en kombinasjon av manuelle oppgaver og noen IT-systemer. Vi ser at CRM-systemet er svært enkelt å bruke og intuitivt, men vi må hoppe en del mellom systemer og finne informasjon på egenhånd og manuelt. Dette skulle gjerne ha vært bedre tilpasset.»*

***NP B;** «Vi opplever at salgsprosessen kunne ha vært enklere. Tilbakemeldinger fra selgere tilsier at det er mye frem og tilbake mellom ulike systemer, spesielt importørens lagerstyringssystem og finansieringssystemet.»*

***NP C;** «De fleste tilbakemeldingene vi har fått om salgsprosessen fra selgerne har vært helt OK. De fleste mestrer CRM-systemet, og det er svært enkelt å lære bort. Men jeg opplever at prosessen kunne vært mer samlet i ett og samme CRM-system slik at vi ikke trenger å bevege oss mellom ulike it-verktøy.»*

NPA mener at salgsprosessen har vært den samme i flere år og at CRM-systemet er enkelt i bruk, men nevner også at de må hoppe mellom systemer og finne en del informasjon på egenhånd. NPB mener at salgsprosessen kunne ha vært enklere, men er enig i at det er en del frem og tilbake mellom systemer og legger spesiell vekt på lagersystemet (LSYS) og finansieringssystemet (CP). NPC poengterer at de fleste klarer å bruke CRM-systemet, men nevner i likhet med NPA og NPB at de ikke ønsker å bevege seg mellom ulike it-verktøyet. NPC foreslå også at salgsprosessen kunne vært mer samlet i ett og samme CRM-system.

***NP D;** «... kunder som kun skal ha tilbud på bilen, da ser vi bort fra leasing og lån, får dette rimelig kjapt. Systemet er veldig effektivt når det kommer til rent kjøpt, og der informasjon om riktig bil ligger inne. Problematikken oppstår når det kommer leasing og lån inn i bildet. Dette skaper en del dobbeltarbeid for selgerne.»*

*NPE; «Vi er ganske fornøyd med CRM systemet, og rutinene i salgsprosessen. Synes opplegget fungerer bra. Tror den største ned siden vil være eventuelt et skifte av system da det tar tid å komme seg inn i det og at brukere ofte ikke blir spurt hva som ønskes i et nytt system eller verktøy.»*

NPD mener at tilbud som ikke involverer leasing og lån utstedes rimelig fort. CRM-systemet oppfattes som effektivt hvis informasjon om riktig bil ligger inne. NPD sier også at leasing og lån skaper dobbeltarbeid for selgerne.

NPE har, som den eneste av nøkkelpersonene, sagt at de er rimelig fornøyd med CRM-systemet, og rutinene i salgsprosessen. NPE ser ut til å vektlegge at et potensielt bytte av CRM-systemet kan skape ineffektiviteter på grunn av tiden det tar å sette seg inn i det samt at brukere ikke blir spurt om hva de faktisk ønsker i et nytt system.

Oppsummert ser det ut til at 3 av 5 nøkkelpersoner poengterer at det er en del hopp mellom ulike systemer og verktøy. Dette forsterkes ytterligere med at det også nevnes mulig dobbeltarbeid når det kommer til finansiering. Finansiering er nevnt av 2 av 5 nøkkelpersoner som en mulig årsak til dobbeltarbeid. Det er også uttrykt en nedside i form av bytte av system og ineffektiviteter knyttet til dette, og at brukernes krav til systemet ikke blir tatt i betraktning.

#### 4.3.4 Ineffektiviteter i salgsprosessen

For å kunne avdekke mulige ineffektiviteter i salgsprosessen ser vi det på som viktig å få frem noen konkrete elementer som anses som tidkrevende og ineffektive av nøkkelpersonene. Her prøver vi å få innblikk i aktiviteter som muligens kan være gjenstand til forbedring.

Er det noe som er spesielt tidkrevende/ineffektivt ved bruk av de digitale systemene når det kommer til å gå fra første kundekontakt til levering? Er det noen elementer i prosessen som skiller seg vesentlig ut?

*NP A; «Det er tre hovedelementer som jeg mener er tidkrevende. Dette gjelder blant annet ekstra arbeid med å finne riktig bil i importørens lagersystem, innbytteforespørsler og finansierings- og leasingtilbud. Blir disse mer effektive tror jeg at prosessen blir mye bedre.»*



***NP B;** «Når kunder ønsker tilbud på innbytte av bil krever det en del kommunikasjon med ledere, bruktbilavdeling, og ikke minst kunde. Det tar ofte derfor tid å få ut tilbud til kunden, og vi kan risikere å tape salg.»*

NPA presenterer tre konkrete elementer på hva som anses som tidkrevende i salgsprosessen og nevner blant annet innbytteforespørsler. Dette nevnes også av NPB som underbygger dette med at det ofte kreves en del kommunikasjon mellom ulike parter som ledere, bruktbilavdeling og kunder. NPB understreker også at konsekvensen av kommunikasjon mellom flere ledd kan føre til at det tar tid å sende ut tilbud og kan føre til tap av salg.

***NP C;** «... Leasingtilbud er en tidkrevende prosess da vi først må bygge bil i CRM og deretter lete etter vilkår som må plottes inn manuelt i et Excel-ark og deretter plotte inn samme data i Credit Portal som er finansieringsløsningen. Det er snakk om unødvendig mye arbeid. Blir dette enklere har vi effektivisert ganske mye av salgsprosessen etter min mening da leasing er en stór andel av salget i dag.»*

***NP D;** «Vi har opplevd noen problemer med å finne en bil i lagersystemet. Lånetilbud og leasing er noe som gjentas mange ganger hver dag ... jeg tror leasing er tidstyven der.»*

***NP E;** «Vi synes ikke prosessen er så veldig ille da de fleste som jobber hos oss har jobbet lenge med den. Men ser vi på hele salgsprosessen tror jeg at finansiering og innbytte skaper en del forsinkelser. Har man vært gjennom ting mange nok ganger så tror jeg man skal klare å være rask.»*

NPC legger vekt på at å utstede leasingtilbud er tidkrevende da samme data må plottes inn i flere systemer. Dette resulterer i unødvendig mye arbeid. NPC sier at leasing står for en stor andel av salget og hvis dette blir enklere er mye av salgsprosessen effektivisert. NPD nevner i likhet med NPA at det er problemer med å finne riktig bil i importørens lagersystem (LSYS).

NPD nevner at lån og leasing gjentas flere ganger, noe som kan relateres til at det NPC sier om at en stor andel av salget er leasing. NPD antar også at tidstyven er leasing.

NPE nevner også finansiering og innbytte som årsak til forsinkelser.

Legger vi sammen de elementene og aktivitetene som nevnes kommer vi frem til disse ineffektivitetene som har blitt nevnt en rekke ganger av ulike nøkkelpersoner:

- Finne riktig bil i LSYS
- Innbytte
- Lån og leasing

#### 4.3.5 Hva kan gjøre det lettere for selgerne å selge bil

Etter å ha avdekket hvilke aktiviteter ved salgsprosessen som anses å være ineffektive, ønsker vi å vite hva nøkkelpersonene tenker kan gjøre det lettere for selgerne å selge bil. Her vil vi kunne få vite om det er noen spesielle tiltak som nøkkelpersonene anser som hensiktsmessige og effektive. Vi mener det er interessant å se hvilke tiltak som foreslås, siden vi antar at svarene som gjengis er de tiltakene selgerne selv ville ha foreslått da nøkkelpersonene er de nærmeste overordnende og selv har førstehåndserfaring med salgsprosessen.

Hva tror du kan forbedre effektiviteten i salgsprosessen og gjøre det lettere for selgerne å selge bil? Er det noen spesielle tiltak du mener kan gjøre prosessen bedre?

*NP A; «Vi må nok fokusere på de punktene eller delene i prosessen som tar mest tid og se om vi kan gjøre ting enklere. Det beste hadde vært å se om vi kunne bake inn noen av disse funksjonene inn i CRM slik at selgerne kunne utføre store deler av salget fra ett og samme system.»*

*NP B; «Et digitalt system for å administrere og sette innbytteforespørsler i systemet hadde hjulpet. Det er i dag ganske mange ledd som må koordineres for å gi en innbyttepris. Selgerne må kunne jobbe i et system de synes er enkelt å bruke samt et system som tilfredsstiller kundebehov. Det at selgere bruker tid på steg som kunne ha vært forenklet ved hjelp av IT-verktøy er ikke greit, og må kunne forbedres.»*

NPA foreslår at steg som anses tidkrevende integreres i CRM-systemet slik at man kan utføre store deler av salget i ett og samme system. NPB mener at innbytteprosessen kan forenkles ved å ha et digitalt system for innbytteforespørsler. Samtidig nevner NPB at selgerne må kunne jobbe i ett system, noe som NPA også foreslår. Det poengteres at det ikke er greit at selgerne bruker tid på steg som kunne ha vært forenklet ved hjelp IT-verktøy.

*NP C; «Finansiering og leasing må legges inn i CRM-systemet slik at man etter at bil er bygd og sluttsum er på plass, kan velge hvordan kunden vil finansiere bilen. Alle vilkår og data må allerede ligge inne og for eksempel leasingtilbud må være på plass like raskt som et tilbud om kontantkjøp. For at selgerne skal kunne gjøre det de er best på, nemlig det å selge bil, må fokuset være på kunden og ikke på formalitetene knyttet til å selge bil.»*

*NP D; «Det må være en enklere løsning å løse floken rundt leasing på. Det er flere andre forhandlere som har dette koblet inn i CRM-systemet sitt og dette er veien vi må gå. Samtidig hadde det vært bra om systemet kunne kommunisere direkte med LSYS, slik at selgerne har lett tilgang til informasjon om biler som kan selges. De kan da finne bilen de trenger på en enkel måte.»*

*NP E; «Opplæring av selgerne er utrolig viktig. Selv om noen som har jobbet lenge med systemet og prosessen er fornøyd, kan vi ikke se bort ifra at de nye selgerne ikke synes det samme. Må jo innrømme at prosessen er mer på den manuelle siden enn den automatiserte, og med tanke på dagens utvikling må det komme endringer. Det er viktig at hvis det kommer en endring at den er rettet mot de delene i prosessen som faktisk lager problemer og ikke ting som allerede fungerer bra.»*

NPC mener at finansiering og leasing må legges inn i CRM-systemet. Vilkår og data må allerede ligge inne slik at et tilbud om leasing skal utstedes like raskt som et tilbud om kontantkjøp. Dette samsvarer med det NPA og NPB mener om at det må være mulig å utføre salget fra ett og samme system. For at selgeren skal klare å selge bil må fokuset være på kunden og ikke på formalitetene rundt det å selge bil.

NPD sier at det er flere andre forhandlere som har koblet leasing rett inn i CRM-systemet, og at dette er veien å gå. Noe som igjen samsvarer med det NPC sier om at finansiering og leasing må ligge inne i CRM-systemet. NPD mener også at CRM-systemet bør kunne kommunisere med LSYS (lagersystemet) slik at man har informasjon om biler som kan selges.

NPE mener at opplæring rundt systemet og prosessen er viktig, men sier også at prosessen er mer på den manuelle siden og foreslår automatisering og endringer av de elementene som skaper problematikk i salgsprosessen.

Ser vi på alle forslagene som er fremmet av nøkkelpersonene kommer følgende frem:

- Integrere flere av tidkrevende aktiviteter i CRM-systemet (finne riktig bil, innbytte og finans/lease).
- Digitalt system for å administrere innbytteforespørsler.
- Muliggjøre at CRM-systemet kan kommunisere med LSYS slik at man enkelt kan finne riktig bil.
- Muligens automatisere elementer som skaper problemer i prosessen.

## 5. Diskusjon

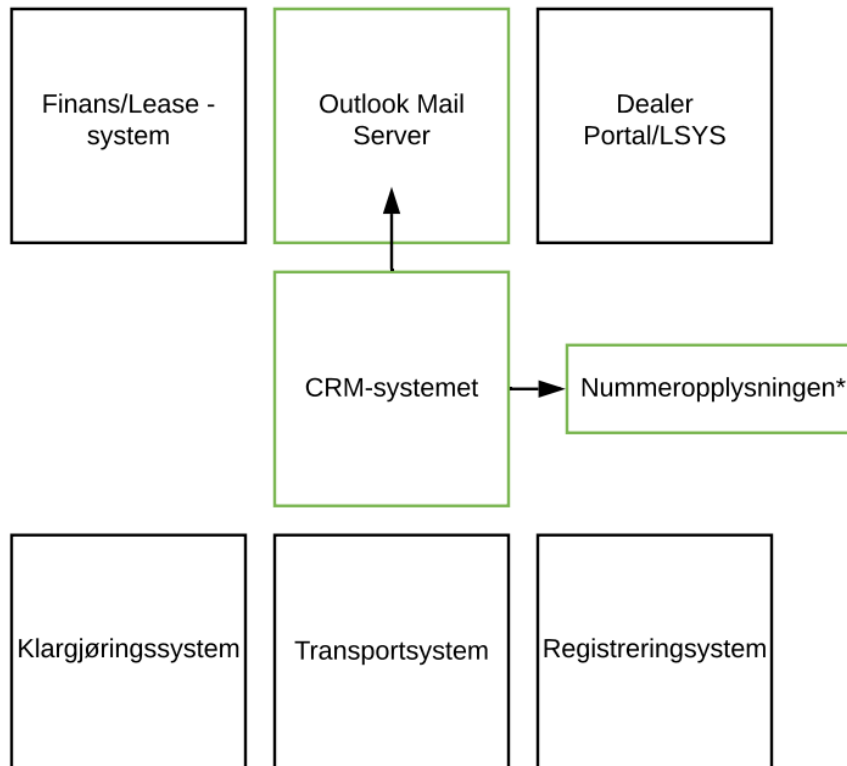
I denne delen skal vi ta for oss våre funn og drøfte disse opp mot forskningsspørsmålene og teoriene vi har gjennomgått. Vi har delt diskusjonsdelen inn i to deler gruppert etter forskningsspørsmål. I første del ser vi på hvordan salgsprosessen foregår i dag og hva de ansvarlige i de ulike avdelingene synes om den. Deretter vil vi gå inn på hvordan nye løsninger som er foreslått kan bidra til å redusere ineffektiviteter ved salgsprosessen.

1. Hvordan foregår salgsprosessen i dag, og hvordan anses den av salgsansvarlige i bedriften?

Med dette forskningsspørsmålet ønsker vi å se hvordan salgsprosessen foregår i dag og hvordan de ansvarlige i bedriften oppfatter den. Dersom man ser man på prosessen fra et brukerperspektiv vil man oppdage at den omfatter svært mange ledd og kan være ganske kompleks. Dette kan man se gjennom vår kartlegging av prosessen ved bruk av et flytskjema

som er basert på våre observasjoner og erfaring. Deretter har vi intervjuet de salgsansvarlige i bedriften om hvordan de synes prosessen er og om det er ting de mener er gode og mindre gode. Med en kombinasjon av observasjon og intervju vil vi kunne sammenstille faktiske meninger fra ansvarlige med våre observasjoner.

Fokuset i denne oppgaven har vært å analysere den eksisterende prosessen med hensikt i å avdekke forbedringsmuligheter. Schmiedele, Brocke & Recker (2014) nevner at BPM er en viktig tilnærming for å kunne få til effektive forretningsprosesser. Denne disiplinen og tilhørende rammeverk har vært til nytte ved kartlegging av eksisterende salgsprosess samt se på forbedringspotensial ved salgsprosessen i dag. Ser man på vår fremgangsmåte har vi tatt utgangspunkt i BPM-livssyklusen utarbeidet av (Dumas et al., 2013) og fokusert på de viktigste aspektene som vi synes er relevant for oppgaven. I henhold til Vom Brocke og Mendling (2018) er det ikke en forutsetning at man skal følge hele syklusen som en lukket sirkel. Kartlegging av digitale systemer og arbeidsflyt har vært en del av prosessidentifikasjonsfasen for å kunne fremlegge salgsprosessen. Videre har observasjon og funn ved intervju vært med på å fylle inn prosessanalysen. Vi har gått inn på prosess-re-design med å ta funnene og forslagene fra nøkkelpersonene i betraktning, men har utelatt delen om prosessimplementering. Prosessimplementering er en fase bedriften selv må vurdere og gjennomføre da dette går utenfor vårt forskningsområde. Det samme gjelder prosessovervåking og -kontroll siden det er en fase som normalt forutsetter at en prosessimplementering er gjennomført.



Figur 9: Oversikt over hvordan de ulike digitale systemene er integrert

Vi har identifisert de digitale systemene som brukes i salgsprosessen i dag. Det er flere ulike systemer som brukes sammen med CRM-systemet. Videre har vi kartlagt hvordan de ulike digitale systemer som benyttes av avdelingene er integrert med hverandre. Gjennom dette har vi fått et nærmere innblikk i hvordan de ulike systemene kommuniserer med hverandre. Figur 9 viser at CRM-systemet ikke er integrert med mange av de systemene og verktøyene som brukes i salgsprosessen. Det er totalt syv viktige systemer som benyttes i tillegg til et hjelpemiddel (nummeropplysningen). Tar vi utgangspunkt i disse syv systemene vil man se at det kun er Outlook Mailserver som er integrert. Dette tyder på at det er flere selvstendige systemer i salgsprosessen og at salgsprosessen ikke kan utføres fullstendig fra CRM-systemet.

Ett av de fem grunnprinsippene for Lean Management gir uttrykk for å identifisere verdistrømmen i en prosess og angripe alle steg som ikke bidrar til verdien. Hensikten er å identifisere aktiviteter som skaper verdi for kunden og redusere aktiviteter som anses som ikke-verdiskapende. Et av forslagene Womack et al. (2007) fremmer som ikke-verdiskapende aktiviteter omhandler det å utføre merarbeid på unødvendige bevegelser. I bedriftens tilfelle er et av de store ikke-verdiskapende aktivitetene å bevege seg mellom ulike digitale systemer og

tidstap når det kommer til koordinasjon mellom avdelinger og beslutningstagere. Dersom vi ser tilbake til teorien som ble presentert av Shah og Ward (2003) under Lean er hensikten å få til strømlinjede prosesser som motiverer til minst mulig sløs.

Lemańska-Majdzik og Okręglicka (2015) definerer begrepet prosess som en spesifikk rekkefølge av arbeidsaktiviteter med en begynnelse og en slutt. Det vi anser som salgsprosess er alle aktiviteter fra første kundekontakt til utlevering av bil. Prosessen består dermed av en spesifikk rekkefølge av aktiviteter med en klar begynnelse og slutt. Dersom vi også sammenstiller dette med Aguilar-Saven (2004) sin beskrivelse av forretningsprosess består salgsprosessen av en struktur som beskriver deres logiske orden. Gjennom observasjon har vi kommet frem til arbeidsflyten som kan ses i figur 6, og deretter forklart hver aktivitet. Vi har visualisert salgsprosessen gjennom et flytskjema som ifølge (Aguilar-Saven, 2004) raskt kan hjelpe med å identifisere flaskehals og ineffektiviteter som kan forbedres. Flytskjemaet anså vi som nyttig for å kunne sette salgsprosessen i et perspektiv og forstå hvordan arbeidsflyten er lagt opp. Vi har kommet frem til at prosessen fra første kundekontakt til levering av bil inneholder mange aktiviteter og omfatter mange ulike digitale systemer som benyttes. Dessuten er det også aktiviteter som krever kommunikasjon med andre avdelinger og beslutningstagere. Vi har også identifisert de digitale systemene som brukes i salgsprosessen tidligere og sammenlignet observasjonene med arbeidsflyten som er kartlagt. Figur 6 viser at majoriteten av aktivitetene krever selvstendige digitale systemer. Alle aktiviteter som er grønne er de aktivitetene selger kan utføre gjennom CRM-systemet, mens alle aktiviteter som er markert røde er de som krever et selvstendig system utenfor CRM-systemet. De syv digitale systemene er illustrert i figur 9.

Underveis i kartlegging av salgsprosessen merket vi oss at enkelte aktiviteter krever mer manuell håndtering og er i mindre grad automatisert. Vi observerer at selger må bruke LSYS for å se om det er en lagerbil tilgjengelig i tilfeller der kunden ønsker å få bilen levert raskere. Ligger ikke utstyr inne i CRM-systemet må selger i prinsippet registrere utstyret på nytt i CRM-systemet når utstyret allerede er oppgitt i LSYS. I henhold til Modig og Åhlström (2012) kan en prosess ses på som optimalisert kun hvis den er lagt opp til flyteeffektivitet. Kort forklart vil prosessen ha fokus på oppgaver som faktisk er med på å skape verdier for kunden. Måten aktiviteten utføres tyder ikke på flyteeffektivitet fordi det er flere aspekter ved aktivitetene og prosessen som kan unngås og er tidkrevende, eksempelvis det å bevege mellom systemer, koordinasjon mellom avdelinger (når det gjelder innbytte) og det å finne

riktig bil. Dette stemmer med vår kartlegging der det synes å være utstrakt koordinering når det kommer til forhandling og enigheter. Ifølge intervjuene betegnes dette som en mulig risiko for tap av salg.

Ved vurdering av innbyttebil observeres det at det kreves kontakt med bruktbilavdeling og beslutningstagere/overordnede i både bruktbil og nybilavdeling. Et av punktene Nordstrom ble betegnet med var at de gir førstelinje ansatte frihet til å ta beslutninger (Schonberger, 2008). En mulighet kan være at beslutningstakingen rundt innbytte kan overføres til selger i nybilavdelingen for å unngå unødig kommunikasjon og koordinasjon mellom flere avdelinger og beslutningstagere. Imidlertid er ikke hovedfokuset i denne oppgaven på organisasjonsstruktur og hierarki men mer hvordan aktivitetene og prosessen er lagt opp. Dette samsvarer med det Aspøy (2014) uttrykker som Lean tankegang, nemlig at man skal fokusere på prosessene og ikke på organisasjonsstruktur og hierarki. Innbytteforespørsler og mye kommunikasjon mellom bruktbil og nybilavdeling og ikke minst involvering av beslutningstakere i begge avdelinger fører til unødig venting og forsinkelser som James P Womack et al. (2007) referer til som ikke-verdiskapende aktiviteter.

Selger må manuelt kontrollere dokumenter for å se hvilke kampanjer som gjelder basert på bilmodell og finansieringstype og eventuelt om noen av kampanjene kan kombineres. En annen kompleksitet vi ser er at leasing og lånefinansiering krever at selger må være innom to ulike systemer; CRM-systemet og Credit Portal (finansieringssystemet), i tillegg til at selger manuelt må hente restverdier fra tabell/dokument og benytte en Excel-kalkulator. Som nevnt tidligere i avhandlingen er det i denne oppgaven viktig å se hvordan Lean kan påvirke tjenesteytende bedrifter. Ifølge Kilpatrick (2003) er det etter observasjoner i 40 selskaper rapportert inn forbedring i feil relatert til ordreprosessering, standardisert kundehåndtering, reduksjon av papirarbeid og ressurseffektivitet som følge av Lean.

Nøkkelpersonene vi har intervjuet mener at salgsprosessen i dag har vært slik den er en del år, og at det er en kombinasjon mellom manuelle oppgaver og digitale systemer. Dette samsvarer med våre observasjoner da vi ser at det er aktiviteter som krever manuelt arbeid med involvering av digitale systemer. Det nevnes også at bruker må bevege seg mellom systemer for å finne informasjon på egenhånd. Dette stemmer overens med vår observasjon og kartlegging om at det i flere aktiviteter brukes flere systemer samtidig. Funnene tilsier at det er CRM, lagersystemet (LSYS) og finansieringssystemet (CP) det beveges mest mellom. Vår



kartlegging av leasingdelen i salgsprosessen tilsier at det innebærer bevegelse mellom to systemer samt manuelt søk i tabeller og bruk av manuell kalkulator. Videre kommer det frem av intervjuene at prosessen kunne ha vært mer samlet i ett og samme CRM-system for å minske bevegelser mellom systemer.

Det kommer også frem at leasing står for en stor del av salget og er sammen med lån en gjentakende aktivitet. Nave (2002) poengterer at prosessen bør være responsiv og levere tjenesten når kunden forventer den. Det vil alltid være variasjoner i prosessen og det er her standardisering er viktig. Siden leasing er en stor del av salget er dette en gjentakende prosess, og dermed gjenstand for standardisering for eksempel gjennom automasjon. Som Womack et.al (2007) nevner er det ikke-verdiskapende å utføre merarbeid enn nødvendig, særlig når det ikke skaper noen ekstra verdi for kunden. De aktivitetene som nevnes anses som ineffektive tyder på at de har en vesentlig betydning i salgsprosessen, og dermed ønskes det en potensiell forbedring og effektivisering av disse aktivitetene. Ifølge Earl (1994) anses kjerneprosesser som viktige for forretningsdrift. Dermed kan de ineffektive aktivitetene ses på som nødvendige aktiviteter i salgsprosessen da innbytte, leasing og lån samt det å finne riktig bil til kunden er aktiviteter som ikke kan unngås. Utelates nevnte aktiviteter vil salgsprosessen være ufullstendig og hovedformålet med å selge vil til kunden bil ikke oppfylles.

Funnene i studien viser delte meninger om salgsprosessen. Enkelte av intervjuobjektene mener at prosessen kunne vært enklere grunnet bevegelse mellom ulike systemer, mens andre mener at CRM-systemet mestres godt og at det fungerer på en effektiv måte når man ser bort fra leasing og lån. Det har kommet frem i intervjuene at systemet fungerer som det skal og at et eventuelt bytte av system kan skape ineffektiviteter med tanke på tiden det vil ta å sette seg inn i det nye systemet. Imidlertid påpekes det at systemet i dag er litt mer på den manuelle siden og at automatisering kan hjelpe til med å takle kommende utfordringer.

## 2. Hvordan kan digitale løsninger bidra til å redusere ineffektiviteter i salgsprosessen?

Gjennom kartlegging av den nåværende prosessen og analyse av funnene kommer vi frem til tre sentrale ineffektiviteter i dagens salgsprosess:

## Ineffektiviteter i dagens salgsprosess



Figur 10: Ineffektiviteter avdekket gjennom observasjon og funn

I figur 10 ovenfor er de viktigste ineffektivitetene i salgsprosessen illustrert. En viktig del av oppgaven er å se på hvordan disse ineffektive aktivitetene kan reduseres og dermed gjøre salgsprosessen mer effektiv.

Vi har stilt nøkkelpersonene i de ulike nybilavdelingene spørsmål om hva som kan gjøre det lettere for selgerne å selge bil. Det ble blant annet nevnt at man tar de ineffektivitetene som er i dagens salgsprosess og finner måter bedriften kan gjøre ting enklere på. Det nevnes at man kan integrere funksjoner i CRM-systemet slik at selgerne kan utføre deler av salget fra ett og samme system. Dersom vi ser tilbake på dagens salgsprosess ble bevegelse mellom systemer nevnt av flere nøkkelpersoner og observert under kartleggingen av arbeidsflyten. Det legges spesielt vekt på at leasing og finansiering blir lagt inn i CRM-systemet slik at et tilbud med leasing og lån kan utstedes like raskt som et tilbud uten disse finansieringstypene.

I henhold til Womack et. al (2007) vil forbedring av uproduktive aktiviteter føre til mulig effektivisering av oppgaver og prosesser. Et forslag som ble fremhevet knyttet til innbytteforespørsel var et digitalt system som kan bidra til å redusere koordinasjon mellom de ulike leddene når innbyttepris skal innhentes. I denne delen av salgsprosessen kan man, ved hjelp av et system, redusere interaksjoner for å effektivisere prosessen. Kommunikasjon mellom CRM-Systemet og LSYS anses som nødvendig slik at det blir mulig å finne riktig bil direkte i CRM-systemet. Ifølge Ingvaldsen et al. (2012) vil innføring av digitale løsninger bidra til at bedriften vil kunne oppnå sine mål om flyt og effektivitet.

Det fremheves videre at steg i salgsprosessen som kan gjøres enklere bør gjøres ved hjelp av IT-verktøy. Det brukes i dag unødvendig tid på diverse aktiviteter fordi de fremdeles ikke er forenklet. Prosessen omtales å være mer på den manuelle siden, og automatisering nevnes som et mulig tiltak for å takle kommende digital utvikling. Undersøkelser utført av større selskaper viser ifølge Kilpatrick (2003) at standardisering er med på å bedre ressurseffektivitet, samt prosessering og håndtering av kunder.

Funnene våre tilsier at nøkkelpersonene i bedriften har en generell forståelse for hva digitalisering innebærer. En samlet oppfatning i bedriften er at digitalisering handler om å gå fra manuelle prosesser til prosesser der informasjonsteknologi benyttes mer. Dette kan ses opp mot det Parviainen et al. (2017) beskriver som digitalisering. Digitalisering handler ikke kun om å gjøre alle eksisterende prosesser til digitale versjoner men å revurdere operasjoner. Nøkkelpersonene har påpekt flere momenter for viktigheten av digitalisering for bedriften. Andersen og Sannes (2017) mener at endringer i forretningsbetingelser fører til at digitalisering vil gjøre det lettere å håndtere strategiendringer. I denne avhandlingen retter vi ikke fokus mot strategiendringer men gjennom funn kommer det frem at det er meldt endringer sentralt fra importør. Det kommer frem at digitale flater blir stadig viktigere og at bedriften må ha løsninger som samsvarer med endringer i samfunnet. Det anses som viktig å være til stede på plattformer der kundene er, da flere benytter smarttelefon og internett når de er på utkikk etter bil. Parviainen et al. (2017) påpeker digitalisering som nært knyttet til endringene som kommer av anvendelse av digital teknologi i samfunnet. Nøkkelpersonene anser endringer i samfunnet som en viktig driver for digitalisering i bedriften, slik at de kan være mer effektive og tilpasse seg kundebehov raskt.

Som vi har sett i funnene foreligger det en del dobbeltarbeid knyttet til ineffektivitetene som er avdekket. Digitalisering er av Schmidt et al. (2015) sett på som en av elementene for å kunne overføre data, gjøre beregninger og utføre oppgaver digitalt. Dette kan ses opp mot aktiviteter som krever manuelle beregninger i regneark og merarbeid for å utføre oppgaver relatert til lånefinansiering og leasing. Schmidt et al. (2015) har introdusert to perspektiver for å kapre effektene av digitalisering, hvorav den ene er produktperspektivet; det å skape interaktive og konfigurerbare løsninger. Salgsprosessen i dag inneholder tre typer finansiering: egenfinansiering, lånefinansiering og leasing. Ser vi på våre funn er ikke prosessen tilpasset disse typene og dermed ikke konfigurert etter kundebehov, da det tar mindre tid ved egenfinansiering enn lån og leasing. For å skape en sømløs salgsprosess anses

det av nøkkelpersonene som nødvendig med en løsning som gjør at alle finansieringstyper kan behandles like effektivt. Dette gjelder også tilfeller der kunden har innbyttebil. Salgsprosessen er for eksempel enklere for en kunde uten innbytte da man unngår en kompleks og ineffektiv aktivitet.

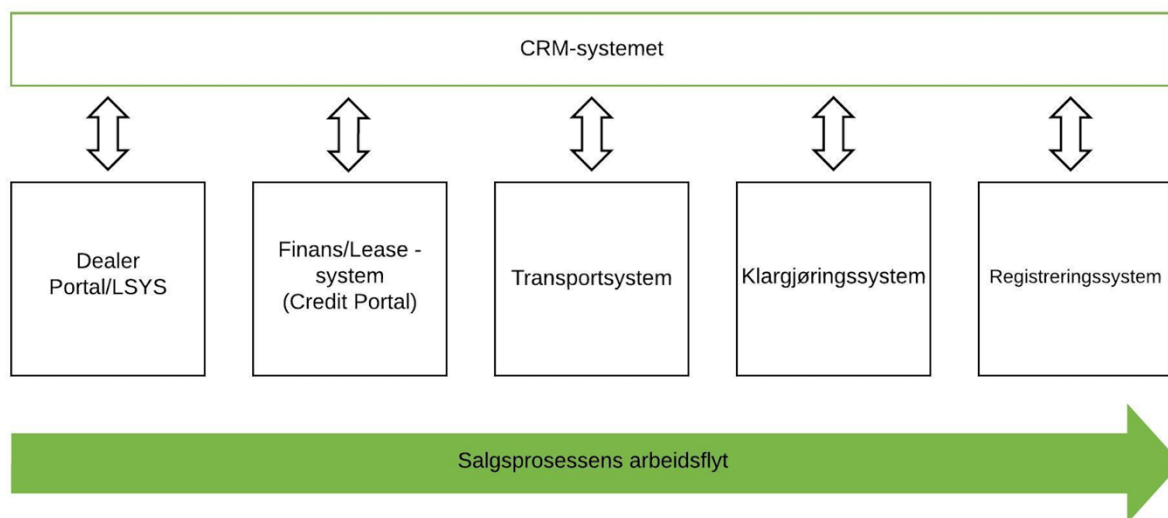
Ved å effektivisere prosesser er det ikke bare viktig å se på de målbare effektene ved tiltaket. Kundetilfredshet og kvalitet i salgsprosessen må tas i betraktning (Goldratt & Cox, 2016). Nave (2002) påpeker sekundæreffekter knyttet til Lean og effektivisering som bedriften mulig kan oppnå ved digitalisering. Noen av disse er at salgsprosessen vil ta kortere tid og redusere risiko for tap av salg. Solvoll Navarsete og Seim (2019) har avdekket at triggerne for å endre seg er kostnad, kunde, prosess og forretningsutvikling. Mulighetene som nevnes ved digitale endringer er blant annet effektivisering og automatisering. Gjennom intervjuene har nøkkelpersonene i casebedriften gitt inntrykk av at deres trigger for endring er effektivisering av salgsprosessen.

Osmundsen et al. (2018) skriver at forbedringer på et prosessnivå kan omfatte bruk av digitale verktøy og effektivisere prosessen ved å redusere manuelle trinn. Sammenligner vi dette med salgsprosessen vi tar for oss i denne oppgaven og momentene som nevnes for hva som kan gjøre det lettere for selgere å selge bil, vil mye av det som gjøres manuelt muligens digitaliseres og manuelle bevegelser reduseres eller elimineres. En mulighet som har vist seg å gi god effektivitetsgevinster i andre bransjer er automasjon som nevnes av både Solvoll Navarsete og Seim (2019) samt Bakken og Benserud (2019). Parviainen et al. (2017) hevder at automatisering av rutinearbeid kan frigjøre tid som mulig kan brukes på andre verdiskapende aktiviteter. I intervjuene er det nevnt at salgsprosessen er mer på den manuelle siden enn den automatiserte. Ifølge Grubic og Jennions (2018) nevnes forbedring av produktivitet, lønnsomhet samt hastighet i produksjon som noen av fordelene ved automatisering. De tidkrevende aktivitetene som er avdekket kan potensielt automatiseres og frigjøre tid for andre verdiskapende aktiviteter i salgsprosessen.

CRM-systemets rolle er å være et forretningsverktøy som skal hjelpe til å utnytte kundekunnskap for å pleie, opprettholde og styrke kundeforhold (Foss et al., 2008). I casebedriften brukes CRM-systemet sentralt i salgsprosessen og er et samspill mellom kunder, brukere, teknologi og prosesser på lik linje med det Chen og Popovich (2003) beskriver som CRM. Dersom vi oppsummerer kort analysen av de digitale systemene kom vi

frem til at disse var lite integrerte i CRM-systemet. Ser vi dette opp mot forslagene fra nøkkelpersonene kommer det frem at mye av salgsprosessen bør kunne utføres fra CRM-systemet, samt at det bør være en mulig digital løsning for å administrere innbytteforespørsler. Videre er det også nevnt at CRM-skall kunne kommunisere med LSYS slik at det blir enklere å finne riktig bil til kunden i ett og samme system.

Ifølge Abolhassan og Welchering (2004) kan prosessautomasjon integreres i tradisjonelle IT-systemer, som for eksempel CRM. I bedriftens tilfelle vil det kunne være mulig å automatisere aktiviteter i nåværende CRM-system slik at salgsprosessen i store deler kan utføres fra ett og samme system. Automatisering kan legge til rette for sømløs overføring av informasjon mellom systemer. Det kan bidra til å automatisk utstede tilbud som involverer lånefinansiering og leasing. Informasjon kan automatisk hentes fra finansieringssystemet (CP) til CRM-systemet der tilbudet vil kunne utstedes uten behov for bevegelse mellom systemene.



Figur 11: Forslag til en ideell løsning

Figur 11 illustrerer en foreslått ideell situasjon der alle digitale systemer er integrert i CRM-systemet og følger arbeidsflyten i den nåværende salgsprosessen. Dersom vi tar utgangspunkt i integrasjonsgraden av de digitale systemene opp mot bevegelser mellom systemer når salgsprosessen skal gjennomføres, kan økning av integrasjonsgraden føre til at større deler av salgsprosessen kan gjøres gjennom CRM-systemet. Integrasjonen innebærer automatisert kommunikasjon mellom de ulike digitale systemene slik at systemene kan kommunisere, sende og motta informasjon fra hverandre. Det er i første omgang fornuftig å integrere de

digitale systemene som skaper ineffektiviteter inn i CRM-systemet. I henhold til funnene er dette Credit Portal og LSYS. Innbytteprosessen har ikke et dedikert system men en mulig digital løsning for å koordinere kommunikasjon mellom avdelinger og beslutningstakere vil muligens effektivisere aktiviteten.

## 6. Konklusjon

Formålet med denne avhandlingen var å foreta en eksplorativ casestudie av en bilforhandler. Målet har vært å kartlegge casebedriftens salgsprosess og hvordan den anses av nøkkelpersonene, deretter se på hvilke digitale løsninger som kan bidra til å redusere ineffektivitetene avdekket i salgsprosessen.

For å kunne gjennomføre casestudien utformet vi to forskningsspørsmål. Det første omhandlet hvordan salgsprosessen foregår i dag, og hvordan den anses av salgsansvarlige i de ulike nybilavdelingene til casebedriften. Etter observasjon av salgsprosessen og intervju med nøkkelpersonene har vi kommet frem til at salgsprosessen preges av en rekke ineffektiviteter. En stor del av dette var knyttet til bevegelse mellom digitale systemer i salgsprosessen, lite effektiv håndtering av innbytteforespørsler samt vanskeligheter med å finne riktig bil til kunden.

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvordan digitale løsninger kan bidra til å redusere ineffektiviteter i salgsprosessen. Vi har sett på hvilken oppfatning nøkkelpersonene har av begrepet digitalisering og hvor viktig digitalisering anses til å være for bedriften fremover. Vi har kommet frem til at bedriften anser digitalisering som viktig på grunn av endringer i samfunnet knyttet til bruk av digital teknologi. Videre har vi sett på integrering og automatisering av flere digitale systemer i CRM-systemet som en mulig løsning for tidkrevende overgang mellom systemer, spesielt relatert til det å finne riktig bil i lagersystemet og håndtering av lånefinansiering og leasing. Et enkelt digitalt system for å administrere innbytteforespørsler er også ansett som en mulig løsning på koordinasjons- og kommunikasjonsproblemer knyttet til vurdering av innbyttebil.

### 6.1 Begrensninger ved studien

I denne delen vil kritisk vurdere og kommentere begrensninger og svakheter ved avhandlingen.

Vi har i denne studien basert oss på en spesifikk bilforhandler. Ved å kun se på en bedrift og avgrenset del av bransjen mener vi at studien ikke er gjenstand for generalisering med tanke på hvordan tilsvarende prosesser hos andre aktører i bransjen er. Ved å gå bredere til verks i bransjen kunne vi ha sammenlignet bedriftens funn med andre sammenlignbare bedrifter.

Datagrunnlaget kunne også med fordel ha vært større. Vi har basert oss på fem nøkkelpersoner som vi mener innehar mest mulig informasjon, og disse har fremstått for oss som oppsummerende data for selgerne som faktisk bruker systemet da nøkkelpersonene er de nærmeste overordnede. En mulighet kunne ha vært å sikte undersøkelsen mer mot flere som er involvert i salgsprosessen og dermed samle mer informasjon.

En av grunnene til at datainnsamlingen ikke ble like omfattende som først tilsiktet var grunnet pandemien COVID-19. Dette har ført til at vi har måttet foreta oss forenklinger spesielt når det kommer til datainnsamling. En rekke av de planlagte intervjuene måtte avlyses da flere av intervjuobjektene var i unntakssituasjoner på grunn av strukturelle endringer i bedriften. Som følge av dette så vi oss nødt til å begrense intervjuene til kun salgslederne i de ulike nybilavdelingene til casebedriften.

## 6.2 Videre forskning

Gjennom en casestudie rettet mot en bedrift har vi sett hvordan salgsprosessen er og hvordan den kan forbedres for en spesifikk bedrift. En bransjestudie der man ser på bilbransjen med større innsikt i flere aktører og salgsprosesser kan være en mulighet for å ta en situasjonsanalyse for norsk bilbransje.

Graden av digitalisering hos flere bedrifter kan være med på å vise hvordan ulike aktører involverer digitale verktøy og virkemidler i sine salgsprosesser. Det kan da være mulighet til å rangere samt finne ut hvilke aktører som er mer digitalisert enn andre og hvorfor de har vagt en ulik tilnærming enn andre i samme bransje.

Det har blitt gjort enkelte internasjonale studier som tar for seg viktigheten av digitalisering og bedriftens oppfatning av hvor stor rolle digitalisering vil ha for fremtiden. Vi har sett at det ikke er mye som er rettet direkte mot norsk bilbransje, særlig forhandlere, og det kan dermed være en spennende problemstilling å ta tak i. Videre kan det inkluderes hvor mye økonomisk vekt de ulike bedriftene er villig til å legge i digitalisering og mer rundt digitaliseringsbudsjetter.

Undersøkelse av effektiviteten i ulike salgsprosesser hos forskjellige forhandlere er også et interessant tema. Her kan man kartlegge hele prosessen sammen med aktiviteter som vi har gjort i denne studien, men også bygge med analyse av prosesstid og ledetider gjennom hele prosessen og hver aktivitet.

Vi har sett på hva bedriften internt mener om salgsprosessen og mulige måter og forbedre den på fra et internt perspektiv. Ved å snu studien mot interessenter som kunder, vil man eksempelvis kunne gjøre en dypere undersøkelse på hvilke behov og krav kunden stiller og ikke minst hva de synes kan bli bedre ved salgsprosessen.



## Litteraturliste

- Abolhassan, F. & Welchering, B. (2004). Process Automation Using the Real-Time Enterprise Concept. I *Business Process Automation* (s. 17-28). Springer.
- Aguilar-Saven, R. S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of production economics*, 90(2), 129-149.
- Anand, B. N. & Hood, S. (2007). Schibsted.
- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering?
- Anton, J. (1996). *Customer relationship management: Making hard decisions with soft numbers* Purdue Univ Pr.
- Aspøy, A. (2014). Lean tar over styringen. *Stat & styring*, 24(04), 1-1.
- Bakken, B. & Benserud, M. (2019). *Digitalisering av innkjøpsfunksjonen: en eksplorativ studie av hvordan digitale verktøy påvirker beslutningsprosesser og organisering i norske innkjøpsavdelinger*.
- Becker, W. S. & Wellins, R. S. (1990, 1990/03//). Customer-service perceptions and reality. *Training & Development Journal*, 44(Issue), s. 49+.
- Brocke, J. v., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W. & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business process management journal*, 20(4), 530-548.
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business process management journal*, 9(5), 592-602.
- Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business process management journal*.

- Couldwell, C. (1998). A data day battle. *Computing*, 64.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology* Harvard Business Press.
- Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management* (bd. 1)Springer.
- Dvergsdal, H. (2016). Digitalisering. Hentet 12.02.2020 fra <https://snl.no/digitalisering>
- Earl, M. J. (1994). The new and the old of business process redesign. *The Journal of Strategic Information Systems*, 3(1), 5-22.
- Feiz, S., Khalifah, D. Z. B. & Ghotbabadi, A. R. (2011). Customer relationship management in organizations. *International Conference on Management (ICM) Penang, Malaysia*.
- Fjørtoft, L. E. & PwC, P. (2018). Digitalisering og disruptjon i revisjonsbransjen. *Revisjon og regnskap*, 1/2018, 24-26.
- Foss, B., Stone, M. & Ekinici, Y. (2008). What makes for CRM system success—Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68-78.
- Gartner, I. (2018). Glossary: Digitalization. Hentet 12.02.2020 fra <http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>
- Gilbert, R. J. (2015). E-books: A tale of digital disruption. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 165-184.
- Goldratt, E. M. & Cox, J. (2016). *The goal: a process of ongoing improvement* Routledge.

- Grubic, T. & Jennions, I. (2018). Remote monitoring technology and servitised strategies— factors characterising the organisational application. *International Journal of Production Research*, 56(6), 2133-2149.
- Hammer, M. (2015). What is business process management? I *Handbook on business process management 1* (s. 3-16). Springer.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). Business process reengineering. *London: Nicholas Brealey*, 444(10), 730-755.
- Harman, C. (1998). The Nordstrom Way: The Inside Story of America's# 1 Customer Service Company. I: Taylor & Francis.
- Ingvaldsen, J. A., Rolfsen, M. & Finsrud, H. D. (2012). Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning?
- Jacobsen, D. (2018). Hvordan gjennomføre undersøkelser? 3. utgave, 4. opplag. I: Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Keung, P. & Kawalek, P. (1997). Goal-based Business Process Models: Creation and Business Process. *Management Journal*, 3(1), 17-38.
- Kilpatrick, J. (2003). Lean principles. *Utah Manufacturing Extension Partnership*, 68(1), 1-5.
- Lakin, R., Capon, N. & Botten, N. (1996). BPR enabling software for the financial services industry. *Management services*, 40(3), 18-20.
- Lam, C., Ip, W. H. & Lau, C. (2009). A business process activity model and performance measurement using a time series ARIMA intervention analysis. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 6986-6994.
- Lemańska-Majdzik, A. & Okręglicka, M. (2015). Identification of business processes in an enterprise management. *Procedia Economics and Finance*, 27, 394-403.

- Lenka, S., Parida, V. & Wincent, J. (2017). Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology & marketing*, 34(1), 92-100.
- Leung, K., Li, W.-K. & Au, Y.-F. (1998). The Impact of Customer Service and Product Value on Customer Loyalty and Purchase Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(18), 1731-1741.
- Lid, L. N. H. & Kristoffersen, M. U. (2013). *Effekten av Lean i Fretex: en kvantitativ undersøkelse* Norwegian University of Life Sciences, Ås.
- Lundheim, A. & Høgblad, M. N. (2016). *Lean: kontinuerlige forbedringer i Apokjeden Distribusjon AS* Norwegian University of Life Sciences, Ås.
- Marshall, A., Mueck, S. & Shockley, R. (2015). How leading organizations use big data and analytics to innovate. *Strategy & Leadership*.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2012). *This is lean: Resolving the efficiency paradox* Rheologica.
- Nave, D. (2002). How to compare six sigma, lean and the theory of constraints. *Quality progress*, 35(3), 73-80.
- Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie. 26 (1). *Proceedings from the annual NOKOBIT conference held at Svalbard the 18th-20th of September 2018*.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.
- Sarai, S. S. (2016). *Lean Service* Norwegian University of Life Sciences, Ås.
- Schmidt, R., Zimmermann, A., Möhring, M., Nurcan, S., Keller, B. & Bär, F. (2015). Digitization—perspectives for conceptualization. *European Conference on Service-Oriented and Cloud Computing* (s. 263-275): Springer.

- Schonberger, R. J. (2008). *Best practices in lean six sigma process improvement: A deeper look* John Wiley & Sons.
- Shah, R. & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.
- Shih, C. (2016). Customer relationship automation is the new CRM. *Harvard business review*.
- Shkodrani, A. & Ghazanfar, S. (2019). *En casestudie av Lean-implementeringen ved ASKO Sentrallager* Norwegian University of Life Sciences, Ås.
- Skog, D. A., Wimelius, H. & Sandberg, J. (2018). Digital disruption. *Business & Information Systems Engineering*, 60(5), 431-437.
- Smith, H. & Fingar, P. (2003). *Business process management: the third wave* (bd. 1) Meghan-Kiffer Press Tampa.
- Solvoll Navarsete, T. & Seim, Ø. (2019). *Hvordan påvirker digitalisering endring i utvalgte bransjer? En komparativ casestudie av fire utvalgte bransjer: eiendomsmegling, varehandel, hotell og bil* OsloMet-Storbyuniversitetet.
- Strnadl, C. F. (2006). Aligning business and it: The process-driven architecture model. *Information systems management*, 23(4), 67-77.
- Tang, J., Pee, L. G. & Iijima, J. (2013). Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. *Information & Management*, 50(8), 650-660.
- Ustundag, A. & Cevikcan, E. (2017). *Industry 4.0: managing the digital transformation* Springer.
- Van Der Aalst, W. (2016). Data science in action. I *Process mining* (s. 3-23). Springer.

- Vom Brocke, J. & Mendling, J. (2018). Business process management cases. *Digital Innovation and Business Transformation in Practice*. Berlin et al.: Springer.
- Von Rosing, M., Von Scheel, H. & Scheer, A.-W. (2014). *The complete business process handbook: body of knowledge from process modeling to BPM* (bd. 1)Morgan Kaufmann.
- Womack, J. P. & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation* Simon & Schuster.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (2007). *The machine that changed the world: The story of lean production--Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry* Simon and Schuster.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business process management journal*.

# Vedlegg

## Intervjuguide

### Spørsmål:

- Hva tenker du når du hører ordet digitalisering?
- Hvor viktig tenker du digitalisering vil være for bedriften fremover?
- Hva synes du om salgsprosessen i dag? Nevn noe som er bra og noe som kan forbedres.
- Er det noe som er spesielt tidkrevende/ineffektivt ved bruk av de digitale systemene når det kommer til å gå fra første kundekontakt til levering? Er det noen elementer i prosessen som skiller seg vesentlig ut?
- Hva tror du kan forbedre effektiviteten i salgsprosessen og gjøre det lettere for selgerne å selge bil? Er det noen spesielle tiltak du mener kan gjøre prosessen bedre?



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway